

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: تسيير عمومي



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة

أثر الحوافز غير المادية على تحقيق الالتزام التنظيمي
(دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "الزهاوي"
-بالمسيلة -)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت الإشراف الأستاذ:

-نزيه مهدي

من إعداد الطلبة:

- علاوي سميرة

- فراحية عبلة

السنة الجامعية: 2017 / 2018

دعاء

اللهم لا علم لنا إلا ما علمتنا

اللهم لا تجعلنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا باليأس إذا أخفقتنا وذكرنا إن الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح، اللهم إذا أعطيتنا نجاحا فلا تأخذ تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ منا اعتزازنا بكرامتنا، ربنا

وتقبل منا هذا الدعاء

آمين..... آمين..... آمين يا رب العالمين

شكر وعرّفان

بداية نشكر الله عزو جل جزيل الشكر وعظيم العرفان، على منه وكرمه علي بان سهل لنا إتمام هذا العمل، فله الحمد والشكر

وثانيا نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير إلى الأستاذ المحترم المشرف "نزیه مهدي" على دعمه وتوجيهه ورفع

لمعنوياتنا، كما لا يفوتنا إن نشكر كل الأساتذة الذين قدموا لنا النصح والتوجيه

كما نتوجه بالشكر الجزيل لصاحبي مقهى الانترنت (يعقوب ورياض) على كل المساعدات المادية

والمعنوية وكل المجهودات والتسهيلات اللذان قاما بهما معنا

كما لا يفوتنا أن نشكر جميع العمال المتواجدين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة على

كل المعلومات المقدمة من طرفهم والذين أجابونا على الاستبيان

كما نتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة سلفا لتكرمهم بمناقشة محتوى هذا البحث

شكرا لكل من ساعدنا ووقف بجانبنا ولو بابتسامة

لكم جميعا مني جزيل الشكر وفائق الاحترام جزاكم الله عنا كل خير

إهداء سميرة

إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء إلى من سهرت الليالي لأنام في راحة، إلى

أجمل وأنصح وأطيب قلب في الوجود أُمِّي الحبيبة

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من حصد الأشواك ليمهد لي طريق العلم أبي الحبيب

الغالي

إلى من جمعتني معهم ظلمة رحم واحد، وحبهم يجري في

عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إخوتي وأخواتي

إلى أولاد وبنات أخواتي من الصغير إلى الكبير

إلى زوجات إخوتي وأولادهم من الكبير إلى الصغير وإلى الكتكوتة العزيزة مريم

وإلى جميع أقاربي سواء من الأب أو الأم وإلى الجدة الغالية أطلال الله في عمرها

إلى كل العائلة الكريمة كبيرهم وصغيرهم دون أن أنسى أحد الذين وقفوا بجانبني وساندوني جزاهم الله عني

كل خير

إلى جميع الأحبة والأصدقاء، الذين عشت معهم مواقف في حياتي لا يمكن نسيانها

إلى جميع من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إهداء عبلة

اهدي ثمرة جهدي إلى من أوصى الله ورسوله بهما حسنا والدي العزيزين داعية لهما الحفظ والرعاية والتي
قالت لي واصلي وأنا معك إلى من عاشت معي أصعب اللحظات ووقفت معي في كل الظروف أُمي
الغالية.

إلى مصدر عزيمتي والدي الغالي

إلى زهور العمر التي معي منذ الصغر إخوتي وأخواتي وإلى زوجاتي إخوتي وإلى كتاكيت العائلة لؤي،
هند، لينا، خوله، نسرين، إسحاق، محمد، بشرى، رتاج، تسنيم، نوح.

إلى جدي وجدتي أطال الله في أعمارهم وحفظهم

إلى أعمامي وعماتي وأولادهم وبناتهم، إلى أخوالي وخالاتي وأولادهم وبناتهم

وإلى كل عائلة فراحتيه وعثمانية

إلى كل صديقاتي بالأخص فاطمة وكريمة ونسمة

إلى كل من عشت معهم الصداقة الحقيقية

إلى كل من علمني حرفا

إلى جميع هؤلاء وكل محب في الله اهدي ثمرة جهدي راجية من المولى عزو جل التوفيق لمواصلة

المشوار الدراسي والعلمي.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
I	دعاء
II	إهداء
III	شكر وعرفان
VI	الفهرس
V	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
IIIV	قائمة الملاحق
أ-ز	مقدمة
11	الفصل الأول: الإطار النظري للحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي
11	تمهيد الفصل
13	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للحوافز غير المادية
13	المطلب الأول: مفهوم الحوافز
13	أولاً: تعريف الحوافز
14	ثانياً: أهمية الحوافز
15	المطلب الثاني: طبيعة الحوافز غير المادية
16	المطلب الثالث: أنواع الحوافز غير المادية
20	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي
20	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
20	أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي
21	ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي
22	ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي
24	المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي و بعض المتغيرات المؤثرة فيه
24	أولاً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
25	ثانياً: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي
27	المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

27	أولاً: الالتزام العاطفي
27	ثانياً الالتزام المعياري
28	ثالثاً: الالتزام المستمر
29	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لأثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة
	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي
33	تمهيد
33	المطلب الأول: التعريف بمكان الدراسة
33	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة
37	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
39	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
39	المطلب الأول: منهج وحدود ومتغيرات الدراسة
39	أولاً: منهج وحدود الدراسة
39	ثانياً: متغيرات الدراسة
39	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
40	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية
40	أولاً: أدوات جمع البيانات
41	ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية
43	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
43	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان
52	المطلب الثاني: مستوى الحوافز غير المادية في المؤسسة
56	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
65	خلاصة الفصل الثاني
66	خاتمة
68	قائمة المراجع
70	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	سلم لكاريت الخماسي	41
الجدول رقم (02)	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الحوافز غير المادية والدرجة الكلية للاستبيان	42
الجدول رقم (03)	مصفوفة ارتباطات عبارات محور التكوين والتدريب مع الدرجة الكلية للمحور	44
الجدول رقم (04)	مصفوفة ارتباطات عبارات محور تقدير جهود العاملين مع الدرجة الكلية للمحور	45
الجدول رقم (05)	مصفوفة ارتباطات عبارات محور ظروف ومناخ العمل مع الدرجة الكلية للمحور	46
الجدول رقم (06)	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية	47
الجدول رقم (07)	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام العاطفي مع الدرجة الكلية للمحور	48
الجدول رقم (08)	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المعياري مع الدرجة الكلية للمحور	49
الجدول رقم (09)	مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المستمر مع الدرجة الكلية للمحور	50
الجدول رقم (10)	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان (الالتزام التنظيمي) وأبعاده الفرعية	51
الجدول رقم (11)	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الحوافز غير المادية والدرجة الكلية للاستبيان	51
جدول رقم (12)	نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري	52
جدول رقم (13)	نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري	53
جدول رقم (14)	نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري	54
جدول رقم (15)	نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري	55
الجدول رقم (16)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	56
الجدول رقم (17)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	57
الجدول رقم (18)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	58
الجدول رقم (19)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	59
الجدول رقم (20)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	60
الجدول رقم (21)	الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام العاطفي	61
الجدول رقم (22)	الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام المعياري	62
الجدول رقم (24)	الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي	63
الجدول رقم (23)	الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام المستمر	64

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
23	أهمية الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (01)
28	أبعاد الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (02)
37	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة	الشكل رقم (03)
56	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (04)
57	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	الشكل رقم (05)
58	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	الشكل رقم (06)
59	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	الشكل رقم (07)
60	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	الشكل رقم (08)

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الاستبيان	
02	قائمة المحكمين	

مقدمة

تمهيد

يعد العنصر البشري أكثر عناصر الإنتاج قلبا وتعقداً، كونه يتميز بجملة من المشاعر والأحاسيس والاحتياجات التي يعبر عنها بطرق مختلفة، تنعكس على الأداء في المؤسسات بمختلف أنواعها كما أن اهتمامات الأفراد والتزامهم وجديتهم بالعمل تختلف من شخص إلى آخر ومن زمن إلى آخر نتيجة الاختلافات في دوافع العاملين وحاجاتهم، وتعمل الحوافز في استثارة العاملين وتوجيههم للوجهة الصحيحة التي تخدم المؤسسة وأهدافها.

ولذلك تعمل الإدارة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً، وإدراك الإدارة لدوافع الأفراد تثير الطريق أمام الإدارة في تحفيزها للعاملين، من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما أن الأفراد على درجات مختلفة من الرضا والالتزام المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل. فالحوافز بصفة عامة والحوافز غير المادية هي تعبيرات لاحتياجات الفرد لذا فهي تمثل بالنسبة إليه دوافع شخصية داخلية، فكلما اختلفت دوافع الفرد ورغباتهم تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المؤسسة عملية معقدة، لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الفرد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة.

كما يعد الالتزام التنظيمي عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، الاستقرار، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما يسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وما له من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء.

وتشير المراجع العلمية إلى أن الالتزام، الولاء، الإخلاص والطاعة هم من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات التي تتولى مسؤولية المحافظة عليها في حالة سليمة تمكنها من البقاء والاستمرار دائماً تسعى القيادات الإدارية في المؤسسات باختلاف الخدمات التي تقدمها إلى خلق وتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها، مستخدمة في هذا المجال شتى الوسائل والسبل والإجراءات الإدارية بما في ذلك تهيئة وإعداد المناخ التنظيمي المناسب وإشباع الحاجات الشخصية للعاملين متوخية من ذلك تحقيق أعلى مستويات الأداء وتقليل التكاليف إلى أدنى مستوياتها من أجل ضمان تقديم الخدمة، وأمام هذه الحقائق فإن دراسة كيفية تحقيق الالتزام التنظيمي وتحديد العوامل المؤثرة فيه بما فيها الحوافز غير مادية

وقد ذهب الكثير من الباحثين في هذا المجال إلى دراسة طبيعة العلاقة بين مستوى الالتزام التنظيمي والعوامل التي قد تؤثر فيه، ومن هذه العوامل الحوافز ومنها الحوافز غير مادية.

الإشكالية الرئيسية:

وانطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى البحث العناصر في العوامل المؤثرة في تحقيق الالتزام التنظيمي في هذا النوع من المؤسسات العمومية بغرض تحفيز وزيادة درجة الالتزام بأهدافها وقيمتها مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تفسر الالتزام التنظيمي وأنواعه،

وهذا ما يستدعينا إلى طرح الإشكالية التالية:

هل تساهم الحوافز غير المادية المتبعة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي في تحقيق الالتزام

التنظيمي للعاملين؟

الأسئلة الفرعية:

ومن الإشكالية السابقة الذكر يمكن إدراج تحته الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تبني الحوافز غير المادية في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة، حسب وجهة نظر العاملين فيها؟

- هل تساهم الحوافز غير المادية في تحقيق مستوى مقبول من الالتزام العاطفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي؟

- هل تساهم الحوافز غير المادية في تحقيق مستوى مقبول من الالتزام المعياري لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي؟

- هل تساهم الحوافز غير المادية في تحقيق مستوى مقبول من الالتزام المستمر لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية الزهراوي؟

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد مستوى مقبول للحوافز غير المادية يتم اتباعها من قبل المؤسسة العمومية الاستشفائية

الزهراوي بالمسيلة.

- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الحوافز غير المادية والالتزام العاطفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الحوافز غير المادية والالتزام المعياري في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة.
- يوجد أثر موجب ذو دلالة إحصائية بين الحوافز غير المادية والالتزام المستمر في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة حيث تعتبر من الدراسات المحدودة التي تقيس مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي عن طريق الحوافز غير المادية بالمؤسسات العمومية، والمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة على وجه الخصوص، وتتبع أهميتها من اعتمادها على مصادر بيانات أولية من خلال استبانة تم تصميمها خصيصا لقياس مدى تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة واثر الحوافز غير المادية في ذلك، والتي يمكن استخدام نتائجها في رسم سياسات تعزيز تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة من قبل صانعي القرار في تلك المؤسسة.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة الى:

- التعرف على مفهومي الحوافز بصفة عامة والحوافز غير المادية .
- التعرف على مفهوم الالتزام التنظيمي.
- معرفة مستوى الحوافز غير المادية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بأنواعه على مستوى المؤسسة محل الدراسة.
- دراسة العلاقة بين الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة .

هيكل الدراسة:

للإجابة عن إشكالية الدراسة سنقسم هذا البحث إلى فصلين كالتالي:

- فصل نظري سنقوم بتقسيمه إلى مبحثين من خلالهما تم التطرق إلى الجانب المفاهيم لمتغيري الدراسة المتغير المستقل المتمثل في الحوافز غير المادية والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي
- أما الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة ميدانية تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث تم فيها اختبار فرضيات الدراسة من خلال المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة .

صعوبات البحث:

- عدم تعاون إدارة المؤسسة بالشكل المنتظر والمطلوب .
- عدم توفر الوقت الكافي للدراسة .
- عدم الإلمام بجميع العاملين داخل المؤسسة وذلك لكثرة عددهم ومستوياتهم.

أسباب اختيار الموضوع:

- وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دوننا عن غيره لأسباب عديدة منها:
- الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع الالتزام التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى الرصيد المعرفي.
 - ملاحظتنا من المحيط المعاش ان العامل في المؤسسات العمومية ضعيف الالتزام اتجاه مؤسسته، ورغبتنا في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: يتناول هذا الموضوع بالبحث عن الأثر الذي تسببه الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة وهنا حددنا المتغير المستقل وهو الحوافز غير المادية والمتغير التابع والمتمثل في الالتزام التنظيمي.

الحدود المكانية: المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة

الحدود الزمانية: استخدام أداة الاستبيان لقياس مدى تأثير الحوافز غير المادية على الالتزام التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة وكان ذلك في شهر افريل 2018

الحدود البشرية: قمنا بتوزيع استبيان على عينة من العاملين في المستويات الإدارية وركزنا على فئة الإداريين، الممرضين والعمال المهنيين في المؤسسة محل الدراسة

المنهج وأدوات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف أبعاده والإجابة على الإشكالية المطروحة نعتمد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين التحفيز غير المادي والالتزام التنظيمي واستعنا أيضا بالمنهج الإحصائي من اجل اختبار الفرضيات محل الدراسة.

أما فيم يخص جمع البيانات فقد كانت كالتالي:

-المسح المكتبي لمختلف الكتب والمذكرات والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع

-مواقع الانترنت.

أما فيم يخص الجانب التطبيقي فقد اعتمدنا على:

- أسلوب الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير المستقل (الحوافز غير المادية) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي)

- استخدام أسلوب spss

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

بعنوان: "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن" دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، بالأردن جامعة الشرق الأوسط من إعداد الطالب غازي حسن عودة الحلابة، سنة 2013.

وقد كانت الإشكالية كالتالي:

ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن؟

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الأساليب الإحصائية في الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

وقد توصلوا إلى استخلاص النتائج التالية:

1. حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض

2. حيازة الحوافز الاجتماعية والأداء على المستوى المتوسط

3. وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة

4. وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور، وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس

القسم، وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي.

الدراسة الثانية:

بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة" وهي رسالة ماجستير من إعداد الطالبة إيناس فؤاد نواوي فلمبان، سنة 1428 / 1429.

وقد كانت الإشكالية كالتالي:

ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات؟ وما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

مستخدمة:

1. منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات
2. منهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها، والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية وقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. إن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (3,52) وانحراف معياري (0,52) ومستوى عال من الالتزام التنظيمي بمتوسط حسابي (3,67) وانحراف معياري (0,51)
2. وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0,571)
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $0.05 \leq \alpha$ في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعا للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور، والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.

الدراسة الثالثة:

بعنوان: "أثر الحوافز على الولاء التنظيمي" وهي رسالة ماجستير من إعداد الطالبة مزوار منوية وهي عبارة عن دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات العمومية سنة 2013/2012. وقد كانت الإشكالية على النحو التالي:

ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسات عينة الدراسة؟
مستخدمة المنهج الوصفي والمنهج التحليلي والمنهج الإحصائي من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية.

وقد توصلت إلى النتائج التالية:

- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز الممنوحة لهم كان متوسط على العموم بمتوسط حسابي 2.92
- مستوى رضا أفراد العينة عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي كان أعلى بمتوسط حسابي 3.02 تليها الحوافز المادية بمتوسط حسابي 2.98 وفي الأخير الحوافز المعنوية بمتوسط حسابي 2.77
- يوجد علاقة بين الجنس ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة فالإناث أعلى مستوى رضا من الذكور
- توجد علاقة عكسية بين الأقدمية ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما زادت سنوات الأقدمية كلما قل مستوى الرضا
- توجد علاقة موجبة بين المستوى الوظيفي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة حيث كلما كانت الوظيفة أعلى كان مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة أكبر
- لا توجد علاقة بين المؤهل العلمي ومستوى الرضا عن الحوافز المقدمة
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط
- مستوى الولاء العاطفي كان مرتفع
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير الجنس والولاء التنظيمي
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الوظيفة والولاء التنظيمي
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأقدمية والولاء التنظيمي
- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والولاء التنظيمي
- توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بين الحوافز والولاء التنظيمي
- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية.

الفصل الأول:
الإطار النظري للحوافز غير المادية
والالتزام التنظيمي

تمهيد الفصل:

يعد موضوعي الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي من أهم الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام المفكرين والباحثين، كما إن للحوافز غير المادية أهمية كبيرة في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين في مؤسساتهم. حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى العناصر التالية:

● الإطار المفاهيمي للحوافز غير المادية.

● الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي.

تمهيد

يعد العنصر البشري العنصر الحيوي والفعال في استمرارية وسيرورة المؤسسة، وأهم ركيزة تقوم عليها مختلف المؤسسات حيث لا يمكننا التحدث عن وجود المؤسسة في غياب العنصر البشري، إذ يعد العامل الأساسي المساهم في تحريك العجلة الاقتصادية إلى الأمام لذلك لابد من إعطاء هذا العنصر القدر الأكبر من الاهتمام حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها المتعددة ولا يكون ذلك إلا عن طريق وضع نظام تحفيزي ملائم، لذا يشغل نظام الحوافز مكانا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية من منطلق أن الإنسان في حاجة إلى محرك لدفعه بما يظهر تفوقه وتميزه عن غيره.

لهذا سوف نتطرق في هذا المبحث للعناصر التالية:

- مفهوم الحوافز وأهميتها.

- ما لمقصود بالحوافز غير المادية.

- أنواع الحوافز غير المادية.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز

أولا: تعريف الحوافز

وتعرف الحوافز على أنها: مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين نحو بذل أكبر جهد للإقبال على تنفيذ المهام بجد وكفاءة¹.

كما أن هناك تعريف يعتبر: الحوافز هي مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين².

كما عرفت الحوافز بأنها هي: الجهد الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد³.

عرفت الحوافز على أنها: هي العملية التي بموجبها يتمكن المديرون من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية⁴.

¹- الهاشمي لوكيا، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2006، ص 145.

²- براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 13.

³- موسى ألولوي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 18.

⁴- كامل بربير، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات و ممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2007، ص 156.

ويمكن إعطاء تعريف شامل للحوافز على أنها: مجموع العوامل المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة للعاملين والتي تعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخلهم والسعي لإشباعها، عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وتنمية ولائهم اتجاه المؤسسة.

في الكثير من الأحيان يتم الخلط بين مفهوم كل من الحوافز والدوافع واعتباره نفس المقصد ولكن في الحقيقة هناك فرق بينهما وفي هذا المطلب سنتطرق إلى الحدود بين هذين المفهومين.

تعتبر الدوافع هي قوى داخلية تحرك الإنسان لمزيد من العمل. أما الحوافز فهي المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفز لأداء أفضل.¹

فهناك فرق بين الدوافع والحوافز فالدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد وهو تعبير عن حاجة ما يحثه عن العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المؤسسة للحصول على الحافز المتاح، وبالتالي إشباع الحاجة. أما الحوافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المؤسسة للعاملين فيها.²

بالرغم من وجود الفرق بين الدوافع والحوافز إلا أنه يجب أن يكون هناك من الترابط بينهما، فحوافز العمل يجب أن تتوافق مع دوافع العمل بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا ما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبو إليه من حاجات ورغبات حيث انعدام التوافق بينهما يؤدي إلى انعدام الحوافز.

ثانيا: أهمية الحوافز

تعتبر الحوافز أداة مهمة في أيدي القيادات الإدارية في أي منظمة حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به.³

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، الأمر الذي ينعكس على زيادة إنتاجيتهم وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة وتطلعاتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافها.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه.

¹- جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 21.

²- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2000، ص 208.

³- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 155.

- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها
- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المنظمة.
- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمنظمة.
- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.
- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة.
- زيادة إنتاج العاملين كما وكيفا .
- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع¹ .

المطلب الثاني: ماهية الحوافز غير المادية

- تعتبر الحوافز غير المادية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام الآخرين له.
- تعرف الحوافز غير المادية على أنها:**

- يقصد بها تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة.²
- كما يقصد بها أيضا: الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية.³

¹- براء رجب تركي ، مرجع سابق ، ص14.

²-مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص 210.

³- عمر عبد الرحمان عبد الباقي، إدارة الأفراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996، ص 201.

- كما عرفت الحوافز غير المادية: بأنها الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.¹
- وعرفت بأنها: هي الحوافز التي تمثل الأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة للعاملين مثل فرص التعلم والتكريم والشكر والتقدير... الخ.²

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن الحوافز غير المادية هي المحرك الأساسي للروح المعنوية بدافع الفعالية في الإنجاز، فهي مجموعة الحوافز التي تشبع حاجات الأفراد من الناحية المعنوية في إطار إشباع حاجاتهم الاجتماعية والذاتية التي تجذب الأفراد وتدفعهم إلى العمل.

المطلب الثالث: أنواع الحوافز غير المادية

تتمثل الحوافز غير المادية فيما يلي:

1-التكوين والتدريب: بمقتضى أهداف العملية التوظيفية التي ترمي إلى استقطاب وتعيين قوى عاملة كفؤة وتعمل العملية التدريبية على زيادة مهارات العاملين، وتحسين قدراتهم على الأداء الفعال في إطار مساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والأساليب المدعمة لفعالية انجازهم، فهي بذلك نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله.³

والتكوين يعتبر من الحوافز التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازه بمهارة، ويمثل التكوين المهني والتقني أهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاية الإنتاجية لجميع العاملين.⁴

2-فرصة الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة الإنتاجية. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية. وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحال ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية. أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيفقد أثره في التحفيز بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد والمنتج.⁵

¹-هيثم الفقهاء، غادة العبدلات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية ، ملتقى شذرات، الأردن ، 2012.

²-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيطرة، الأردن، ط1، 2007، ص186.

³-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص2011.

⁴-خالد الهيثمي، أساسيات التنظيم الصناعي، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، 1997، ص320.

⁵-مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص210-212.

3- تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة. كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المنشأة، كما يمكن وضع صورهم من إنجازات للمنشأة.

4- إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المنشأة عن طريق الاشتراك في رسم سياستها واتخاذ قراراتها. والهدف الأساسي من إشراك العاملين في الإدارة هو حفزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

5- ضمان واستقرار العمل: أن الضمان أو الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزا له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم، لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلا ثابتا للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد.

6- توسيع العمل: يعتبر توسيع العمل أحد الحوافز الهامة التي احتلت مكانا بارزا في قائمة الحوافز المعنوية. وتوسيع العمل معناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري. إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

7- أغناء أو إثراء العمل: يشير اغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسته المباشر. فعلى سبيل المثال يعطى محاسب ما مهمة تنظيم الحسابات، واتخاذ بعض القرارات المتعلقة بإدارة الأموال والرقابة على حسن استخدامها، بالإضافة إلى عمله الأصلي المتعلق بقبض الأموال وتسجيلها في السجلات المحاسبية. وبهذا الشكل تكون إدارة المنشأة قد أخرجت هذا المحاسب من نطاق تخصصه الضيق إلى تخصص أوسع ولكنه قريب لاختصاصه الأصلي وهو تنظيم الحسابات، مما يشعره بأهميته ويرفع من روحه المعنوية، وبذلك يعتبر أغناء العمل حافزا معنويا مهما تلجأ المنشآت إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل¹.

¹مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 210-212.

8-تحسين ظروف ومناخ العمل: لا شك أن توفر المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة الجيدة والتهوية المناسبة...الخ يؤثر على أداة وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

9-التقدير والاحترام: كثير من المؤسسات تتعامل مع الموظف على أنه آلة يجب أن يخضع للأوامر ويعمل كل ما يطلب منه مقابل الأجر الذي يأخذه لا يستطيع الموظف في هذه المؤسسات أن يناقش قرارا أو يبدي اعتراضا أو يطرح فكرة فهذا غير مسموح، وبالتالي إذا أحس الموظف بعدم التقدير والاحترام لما يقوم به من عمل ف تسخر المؤسسة جهده، فقد يعمل ظاهرا بكل إخلاص وقد ينفذ ما يطلب منه لكنه سيعيق أعمالا كثيرة دون أن يشعر وستصبح نظرتة مادية فقط.

العمل ليس فقط تنفيذ أوامر لأن هناك مئات الأعمال والإنجازات التي يمكن تحقيقها تعتمد على الأفكار المتبادلة وعلى النقاش وإبداء الرأي والتفويض والتحفيز، لكن على العكس تماما قد يعمل الموظف ضعف طاقته وإنتاجية إذا أحس بالتقدير والاحترام بل سيصبح لا يميل ولا يحس بالوقت إذا أحس أنه مشارك في إنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها.¹

10-لوحة الشرف: إن لوحة الشرف لها من التأثير في أداء وإنتاجية الموظف حيث تجعله محفزا دائما ليبقى في لوحة الشرف التي تعد بالنسبة له جائزة أو وسيلة للظهور ونشر اسمه بين زملائه على أنه الموظف المثالي وتعد دافعا كبيرا للعمل دون ملل.

¹-عون مفيد عبد الله السقاء، دوافع نفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013، ص40.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، تعزيز الإبداع، والثقة بين الإدارة والعاملين فيها، كما ويسهم الالتزام التنظيمي في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والنمو المتواصل. لذا نجد أن موضوع الالتزام التنظيمي وأهميته البالغة في المؤسسات العمومية قد نال اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة منذ الثمانينات وحتى يومنا هذا ، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الأفراد وماله من انعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء ،ويتولد الالتزام التنظيمي من محصلة التفاعل القوي بين خصائص الأفراد وشخصيتهم ، و ضغط العمل والعوامل التنظيمية والمؤشرات المجتمعية والبيئة العامة ، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي هو إدراك من الأفراد بالتوافق بين قيمهم وأهدافهم مع أهداف وقيم التنظيم الذي يعملون به.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام عامة من الظواهر المهمة في حياة البشرية بشكل عام، وفي المؤسسات العمومية بشكل خاص، ونتيجة لذلك فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني في المنظمات بغرض تحفيزه وزيادة التزامه.

أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي:

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له.

1- التعريف اللغوي والاصطلاحي للالتزام التنظيمي

لقد ورد تعريف الالتزام التنظيمي لغويا بقاموس ويبستر بثلاثة تعريفات، الأول منها يرتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالتزام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة " والثاني يرتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما، أما الثالث وهو التعريف السائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو حالة ارتهان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام والمبادئ أو المواقف¹.

الالتزام لغة: يعني العهد، وبلوغ الشيء لا يفارقه، والملازم لشيء مدلول عليه، ويعني العهد والقرب والنصرة والمحبة.

¹ -سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2006، ص 12.

الالتزام اصطلاحاً: تباينت مفاهيم الالتزام نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة، مثل الالتزام نحو العمل، الالتزام نحو الواجبات، والمهام الداخلية للعمل والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي¹.

كما عرف كل من (بورتر وسميث) (1970 porter & Smith) الالتزام التنظيمي بأنه توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة.

عرف أيضاً (1979 mowday et al) الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق أهدافه مع أهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت.

وعرف (1986 oreille & chatmams) الالتزام التنظيمي بأنه الربط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل إلى تبني قيم المنظمة².

ويرى بورتر 1968 porter بأن الالتزام هو "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة " أما شلدون 1971 SHELDON فيرى أن الالتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها "وهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط بالعمل فيها³.
ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن:

"الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها ويتأثر بمجموعة من المتغيرات "

ثانياً: خصائص الالتزام التنظيمي:

من التعاريف السابقة يمكن استخلاص بعض الخصائص يمكن سردها فيم يلي:

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

¹-موسى أحمد خير الدين، محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان، 2010، ص 11.

²-مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 295-296.

³-صلاح الدين عبد الباقي، المرجع السابق، ص 17.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة والعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد والمنظمة، والاستمرار والبقاء فيها في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الأفراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة¹.

ثالثاً: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سيط عليها الضوء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة ، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والإفراد والعاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.²

¹ - سامي إبراهيم حماد حنون، مرجع سابق، ص 13.

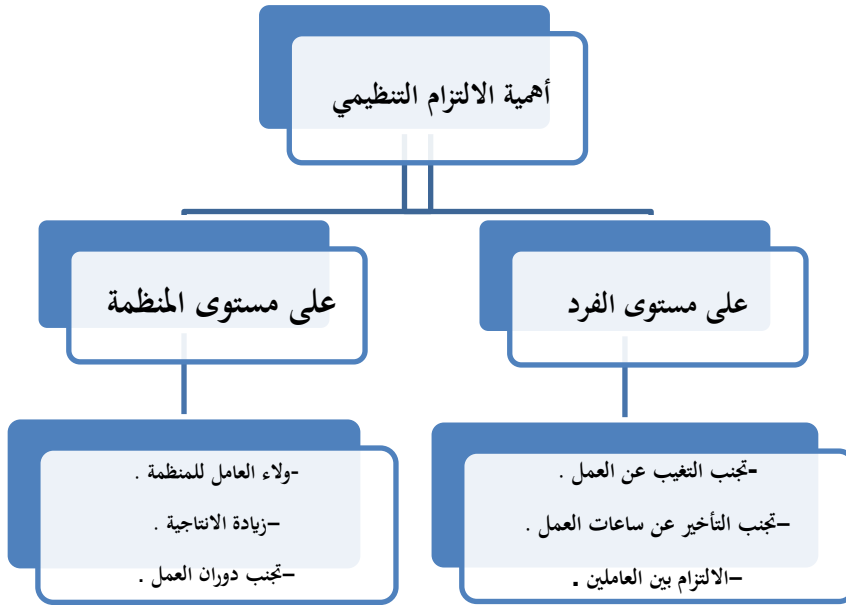
خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، الرياض 2006، ص 16.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها تعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل¹ ، وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء .

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني نظرا لما يمثله من كونه سلوك مرغوب فيه، كما يمكن أن يساعد إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.²

وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01): أهمية الالتزام التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الأدبيات النظرية

¹-خالد محمد أحمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، جامعة نايف العربية، الرياض 2006، ص

16.

²-صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 17.

المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي والمتغيرات المؤثرة فيه

أولاً: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يشير المعاني إلى أن بوكانن Buchanan ذكر أن الالتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

1-مرحلة التجربة:

وهي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصباً على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ، ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول بوكانن: انه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وتهيئته للمرحلة التي تليها ومن هذه المواقف: تحديات العمل ، تضارب الولاء ، عدم وضوح الدور ، ظهور الجماعات المتلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة

2-مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الإنجاز ، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة

3-مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج وقد ذكر العتيبي والسواط welsch and Lavan أشار إلى أن عملية ارتباط الفرد بالمنظمة تمر عبر مرحلتين حددهما في التالي:

1/مرحلة الانضمام للمنظمة:

التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

2/مرحلة الالتزام التنظيمي:

وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها¹

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 192.

وأردف العتيبي والسواط أن هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

3/ الإذعان أو الالتزام:

حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه

1/ مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة:

حيث يقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

2/ مرحلة التبنى:

أي اعتبار أهداف المنظمة وقيمها أهدافا وقيما له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.¹

ثانيا: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي:

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديموغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة إلى العلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الإنجاز إلى تحقيق الذات، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

1/ متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لان الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.²

2/ علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية إيجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقدم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء

¹ -حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 192.

² -محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم، 54 إداريا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 86.

الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

3/ علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل انخفاض الالتزام التنظيمي، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي انه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

4/ العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي¹.

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

حظي مفهوم الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين منذ عدة سنوات فقد عرفه Hall Atal 1970 بأنه العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة ، ومن التعريفات الأكثر شمولاً التعريف الذي قدمه MOWDAY ET AL 1982م والذي عرف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها الفرد، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ، وينظر ORGAN 1990 إلى الالتزام التنظيمي كمتغير اتجاهي يتمثل في إحساس الفرد بالانجذاب نحو المنظمة ، وأبعاد الالتزام التنظيمي وفقاً لكل من ALLAN AND MEYER 1990 م هي ثلاثة سوف نستعرضها في الفروع الآتية:²

¹ -فريد راغب محمد النجار، السياسات الإدارية واستراتيجية الأعمال، مؤسسة الكتاب 2003، ص 141.

² -مجاد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 252.

أولاً: الالتزام العاطفي AFFACTIVE COMMITMENT

ويعني ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها ارتباطاً وجدانياً، ويؤكد هذا المفهوم على أن الالتزام العاطفي للفرد هو إيمانه بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها واستعداده لبذل الجهد من أجل المنظمة ورغبته القوية في البقاء كعضو بالمنظمة¹.

والذي اقترحه آلن وماير ALLEN ET MAYER حيث رأياً أن الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، أهمية ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة².

ثانياً: الالتزام المعياري NORMATIVE COMMITMENT

ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة أي أن الالتزام المعياري هو نوع من الواجب على الفرد، وهو ينتج عن خبرات الفرد والتراكمات الثقافية له قبل وبعد التحاقه بالمنظمة³. كما ويقصد به إحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي والسياسي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة⁴.

¹ - عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بتطبيق على العاملين الجهاز الإداري في جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال، 2010، ص 03.

² - ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 252.

³ - عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سابق، نفس الصفحة .

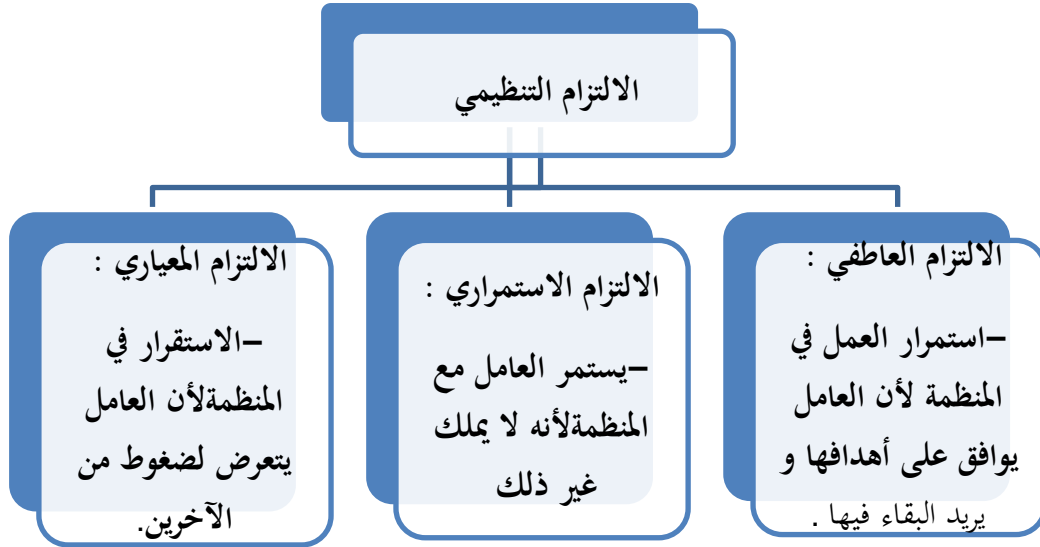
⁴ - ماجد العطية، مرجع سابق، نفس الصفحة .

ثالثاً: الالتزام المستمر CONTINUANCE COMMITMENT

ويعني الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ترك المنظمة، ويزداد هذا النوع من الولاء حينما يعتقد الفرد انه لا توجد لديه الفرص وظيفية بديلة، أو عندما تكون التكاليف الشخصية لترك الوظيفة في المنظمة عالية، أو تكون العوائد التي يحصل عليها من ترك المنظمة والالتحاق بأخرى منخفضة¹.

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة. أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية². وبناء على ما سبق يمكن اختصار أبعاد الالتزام التنظيمي في الشكل التالي:

شكل رقم (02): أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر: جرين بيرغ جيرالد بارون، ترجمة، رفاعي محمد بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 2

¹-د. عبد العزيز علي مرزوق، مرجع سابق، ن ص.

²-ماجد العطية، مرجع سابق، ن ص.

خلاصة الفصل الاول

من خلال هذا الفصل تم استعراض أهم الجوانب النظرية:

- فالحوافز هي عبارة عن قوى محركة في داخل الفرد نثير الرغبة لديه نحو العمل وتعبر عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف يتجه نحو تحقيق طموحاته
- الحوافز غير المادية هي الحوافز التي تساعد الانسان وتحقق له اشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.
- الالتزام التنظيمي هو ان يكون الفرد مخلص وملتزم لمؤسسته ولل فريق الذي يعمل تحت قيادته للوصول الى تحقيق الأهداف وتقديم خدمة ممتازة للعملاء.

الفصل الثاني:
دراسة ميدانية لأثر الحوافز غير
المادية
في تحقيق الالتزام التنظيمي
بالمؤسسة العمومية
الاستشفائية الزهراوي المسيلة

تمهيد الفصل:

سوف نقوم في الفصل التطبيقي باختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية من خلال الدراسة الميدانية

على عينة من الإداريين والممرضين والعمال المهنيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

- منهجية الدراسة الميدانية

- عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

تمهيد

إن ظهور المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي جاء من خلال احتياج الولاية إلى المراكز الصحية العلاجية العمومية وهي من أهم العناصر في منظومة الحماية الصحية وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري

وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- تعريف المؤسسة

- نشأة المؤسسة

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الأول: بطاقة تقنية للمؤسسة الاستشفائية بالمسيلة:

تم إنشاء القطاع الصحي بالمسيلة بموجب القرار رقم 310 الصادر بتاريخ: 1981/07/14 المتضمن إنشاء القطاع الصحي بالمسيلة.

بموجب المرسوم رقم: 81- 242 المؤرخ في 1981/09/05 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها الذي حول القطاعات الصحية إلى مؤسسات عمومية ذات طابع إداري.

بموجب الرسوم: 140/07 المؤرخ في 2007/05/19 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية تم تحويله من قطاع صحي إلى مؤسسة عمومية استشفائية

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة

نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة

تعتبر المؤسسة العمومية الاستشفائية من أهم العناصر في منظومة الحماية الصحية، وذلك نظرا إلى الدور الفعال والكبير الذي تلعبه في حماية الصحة العمومية والإمكانات المادية والمالية والبشرية الهامة المستثمرة فيها

إن المؤسسة العمومية الاستشفائية تهدف بدرجة أولى إلى تقديم الخدمات الصحية والعلاجية للسكان ولا يتحقق هذا الهدف إلا بوجود تنظيم محكم تؤسس على أساسه جميع العمليات داخل المؤسسة الاستشفائية من أجل الاستغلال الأمثل للموارد مهما كانت طبيعتها سواء المادية كالآلات والأدوات أو المالية والتي

تتمثل في المبالغ التي توجه إلى المؤسسة والتي يجب أن تستغل بطريقة عقلانية أي لا تبذير ولا شح أو الموارد البشرية وهي لا تقل أهمية عن الموارد السابقة³⁷

ويعد أن مر القطاع الصحي عموما بالجزائر بمراحل عدة واكبت متطلبات العصر فانطلاقا من الأمر رقم 76-79 المؤرخ في 23/10/1976 المتضمن قانون الصحة العمومية الذي جعل في مادته التاسعة القطاع الصحي مؤسسة اشتراكية مكونة من وحدات صحية تلاه المرسوم رقم 81-242 المؤرخ في 05/09/1981 المتضمن إنشاء القطاعات الصحية تنظيمها وسيرها الذي حولها من خلال مادته الثانية إلى مؤسسة عمومية ذات طابع إداري ثم المرسوم التنفيذي رقم 97-466 المؤرخ في 02/12/1997 المحدد لقواعد إنشاء وتنظيم وسير القطاعات الصحية جاء المرسوم التنفيذي رقم 07-140 المؤرخ في 02 جمادى الأولى عام 1428 الموافق ل19 مايو سنة 2007 الذي يتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية وتنظيمها وسيرها وهو ساري المفعول لحد الساعة

جاء هذا المرسوم كمؤسس للمؤسسة العمومية الاستشفائية معطيا تعريفا دقيقا لها على أنها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وهي موضوعة تحت وصاية الوالي

أيضا بين أنها تتكون من هيكل للتشخيص والعلاج والاستشفاء وإعادة التأهيل الطبي تغطي سكان بلدية واحدة أو سكان عدة بلديات، وتتمثل مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان حيث تتولى في هذا الإطار:

ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي والتشخيص وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء تطبيق البرامج الوطنية وكذا ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية، إضافة إلى ذلك ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم.

أما فيم يخص التنظيم والتسيير فان كل مؤسسة عمومية استشفائية يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير مزودان بهيئة استشارية تدعى المجلس الطبي

مجلس الإدارة يضم ممثلا عن الوالي رئيسا، وممثلا عن إدارة المالية، وممثلا عن التأمينات الاقتصادية، ممثلا عن هيئات الضمان الاجتماعي، وممثلا عن المجلس الشعبي البلدي وآخر عن المجلس الولائي مقر المؤسسة، بالإضافة إلى ممثل عن المستخدمين الطبيين منتخب من نظرائه بالمؤسسة، وآخر من

³⁷مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

المستخدمين الشبه طبيين، إضافة إلى ممثل عن جمعيات مترفقي الصحة وممثل عن العمال ورئيس المجلس الطبي.

يحضر مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية مداوات مجلس الإدارة بصفة استشارية ويتولى أمانته، ويعين أعضائه لعهدة ثلاث (03) سنوات قابلة للتجديد بقرار من الوالي بناء على اقتراح من السلطات والهيئات التابعين لها، وفي حالة انقطاع عهدة أحد أعضاء مجلس الإدارة يعين عضو جديد حسب نفس الأشكال لخلافته إلى غاية انتهاء العهدة وتنتهي عهدة الأعضاء بحكم انتهاء وظائفهم.

يجتمع مجلس الإدارة في دورة عادية مرة كل ستة أشهر ويمكنه الاجتماع في دورة غير عادية بناء على استدعاء من رئيسه أو بطلب من ثلثي أعضائه، وتحرر مداوات مجلس الإدارة في محاضر يوقعها الرئيس وامين الجلسة وتفيد في سجل خاص يرقم ويؤشر عليه الرئيس

يعد مجلس الإدارة نظامه الداخلي ويصادق عليه أثناء اجتماعه الأول ويحدد رئيس المجلس جدول أعمال كل اجتماع بناء على اقتراح من مدير المؤسسة، ولا تصح مداوات مجلس الإدارة إلا بحضور أغلبية أعضائه وإذا لم يكتمل النصاب يستدعى من جديد ويعقد مهما بلغ النصاب، بينما القرارات تؤخذ بالأغلبية وفي حالة التساوي يكون صوت الرئيس مرجحا.

يتداول مجلس الإدارة على الخصوص مخطط تنمية المؤسسة على المديين القصير والمتوسط ومشروع الميزانية وكذا الحسابات التقديرية والحساب الإداري، مشاريع الاستثمار والتنظيم الداخلي للمؤسسة، البرامج السنوية لحفظ البيانات والتجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة وصيانتها، الاتفاقيات المتعلقة بالتكوين إلى جانب العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة لا سيما هيئات الضمان الاجتماعي والتأمينات الاقتصادية والتعاضديات والجماعات المحلية والمؤسسات والهيئات الأخرى.

أما فيما تعلق بالإدارة فمن مهام مدير المؤسسة الاستشفائية الذي يعين بقرار من الوزير المكلف بالصحة وتنتهى مهامه حسب الأشكال نفسها وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة وبهذه الصفة يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية، وهو الأمر بالصرف في المؤسسة ما يعني انه المسؤول عن تحضير مشاريع الميزانيات التقديرية وحسابات المؤسسة وعرضها على مجلس الإدارة وتنفيذها بعد الموافقة عليها يعد أيضا التقرير السنوي عن النشاط ويرسله إلى السلطة الوصية بعد موافقة مجلس الإدارة عليه

يبرم كل العقود والصفقات والاتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به، يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته، ويعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر طريقة أخرى تعيينهم³⁸

يساعد المدير أربعة نواب مديرين يعينون بقرار من الوزير المكلف بالصحة ويكلفون بالصحة على التوالي:

المالية والوسائل-الموارد البشرية-المصالح الصحية-صيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة الهيئة الاستشارية للمؤسسة تدعى المجلس الطبي وهو مكلف بدراسة كل المسائل التي تهم المؤسسة وإبداء الرأي واقتراح التدابير التي من شأنها تحسين تنظيم المؤسسة وسيرها لا سيما التنظيم والعلاقات الوظيفية بين المصالح الطبية ومشاريع البرامج المتعلقة بالتجهيزات الطبية وبناء المصالح الطبية وإعادة تهيئتها، برامج التظاهرات العلمية والتقنية وإنشاء هياكل طبية أو إلغائها، ويتشكل هذا المجلس من مسؤولي المصالح الطبية والصيدلي المسؤول عن الصيدلية، جراح أسنان، شبه طبي منتخب من نظرائه ينتخب المجلس الطبي من بين أعضائه رئيسا ونائبا لمدة ثلاث سنوات قابلة للتجديد ويجتمع في دورة عادية كل شهرين

وقد بين القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 20/12/2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية أنها تتكون من مكتب للتنظيم ومكتب للاتصال يخضعان للسلطة المباشرة للمدير وأربع (04) مديريات فرعية هن على التوالي المديرية الفرعية للمالية والوسائل، المديرية الفرعية للموارد البشرية، المديرية الفرعية للنشاطات الصحية، المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة هذه اللوحة المبسطة عن المؤسسة العمومية الاستشفائية قادتنا ومن خلال التريص المجرى بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالمسيلة إلى التعمق أكثر في تحليل ما هو موجود بهذه المؤسسة العمومية من نشاطات وتنظيم هيكلية يساعدها على تجسيد وتطبيق دورها المناطة به على أكمل وجه وذلك من أجل توضيح أكثر لمختلف العمليات التي تتم على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية.

³⁸مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي المسيلة:



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة

المطلب الأول: منهج وحدود ومتغيرات الدراسة

تطرقنا في هذا المطلب إلى تحديد كل من:

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: حدود ومتغيرات الدراسة

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

وقصد دراسة الموضوع اعتمدنا على المنهج الاحصائي الوصفي لأنه أكثر ملائمة لموضوعنا هذا، والمتعلق بعلاقة الحوافز الغير مادية والالتزام التنظيمي .

ثانياً: حدود ومتغيرات الدراسة

*حدود الدراسة: اقتصرنا دراستنا على عينة عشوائية من العمال المتواجدين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة من اجل دراسة أثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي.

• متغيرات الدراسة: انطلاقاً من إشكالية الدراسة ورجوعاً إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع تم

ضبط المتغيرات على النحو التالي:

-المتغير المستقل: الحوافز غير المادية.

-المتغير التابع: الالتزام التنظيمي

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الإداريين والممرضين والعمال المهنيين العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بالمسيلة.

وقمنا بتوزيع الاستبيان الذي بلغ عدده 60 استبيان على عينة الدراسة ، و قمنا باسترجاع 59 من

اصل 60 استبيان أي بنسبة 98.33 من المجموع الكلي.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب المعالجة الإحصائية.

وقد تضمن الاستبيان ثلاثة أجزاء هي:

-الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية لأفراد العينة التي تشمل على:

الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المركز الوظيفي، الخبرة المهنية

-الجزء الثاني: ويشمل عبارات تعبر عن الحوافز غير المادية بحيث يحتوي هذا الجزء على 14 عبارة مقسمة إلى ثلاثة محاور بحيث أن المحور الأول التكوين والتدريب يتكون من 04 عبارات، والمحور الثاني تقدير جهود العاملين يتكون من 06 عبارات، والمحور الثالث ظروف ومناخ العمل ويتكون من 04 عبارات.

-الجزء الثالث: ويحتوي على عبارات تعبر عن الالتزام التنظيمي بحيث يحتوي هذا الجزء من 15 عبارة مقسمة إلى ثلاث محاور بحيث أن المحور الأول الالتزام العاطفي يتكون من 05 عبارات، والمحور الثاني الالتزام المعياري ويتكون من 06 عبارات، والمحور الثالث الالتزام المستمر ويتكون من 04 عبارات.

ولقد تم قياس اتجاهات العاملين بالاعتماد على طريقة لكارث الخماسي الذي يطلب من المجيب أن يحدد درجة موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون من خمس نقاط تتراوح ما بين الموافقة المطلقة (وهو معبر عنه بالرقم 5) وعدم الموافقة المطلقة (وهو المعبر عنه بال رقم 1) والشكل التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (01): سلم لكارث الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على قراءات الطالبتين

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية.

من اجل الإجابة على الإشكالية وتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيان , تم الاستعانة ببرنامج SPSS, حيث تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية وذلك على النحو التالي :

- قياس ثبات وصدق الأداة المستخدمة في الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.
- الاعتماد على بعض مقاييس الإحصاء الوصفي
- معامل الارتباط يرسون لقياس قوة واتجاه العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الاول: صدق وثبات الاستبيان

الدراسة الاستطلاعية:

1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1-1-الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه:

حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم(02): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الحوافز غير المادية والدرجة الكلية للاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
4	0,823	التكوين والتدريب
6	0,788	تقدير جهود العاملين
4	0,803	ظروف ومناخ العمل
14	0,831	الدرجة الكلية للاستبيان

مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد الحوافز غير المادية كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,78 و0,82) بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الحوافز غير المادية ككل (0,83) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان الحوافز غير المادية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحا للتطبيق في الدراسة الأساسية.

أولاً: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (التكوين والتدريب) مع الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): مصفوفة ارتباطات عبارات محور التكوين والتدريب مع الدرجة الكلية للمحور					
الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور		
,730**	معامل الارتباط	3	,847**	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة	
,863**	معامل الارتباط	4	,884**	معامل الارتباط	2
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة	
* - الارتباط دال عند (0.05) ** (0.01) الارتباط دال عند **					

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور التكوين والتدريب والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,88) و (0,73)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس التكوين والتدريب.

1-2- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (تقدير جهود العاملين) مع الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): مصفوفة ارتباطات عبارات محور تقدير جهود العاملين مع الدرجة الكلية للمحور						
الدرجة الكلية للمحور			الدرجة الكلية للمحور			
,772**	معامل الارتباط	4	,728**	معامل الارتباط	1	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			20		حجم العينة
,735**	معامل الارتباط	5	,678**	معامل الارتباط	2	
	مستوى الدلالة			,001		مستوى الدلالة
	حجم العينة			20		حجم العينة
,865**	معامل الارتباط	6	,751**	معامل الارتباط	3	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			20		حجم العينة
-* الارتباط دال عند (0.05) ** الارتباط دال عند (0.01)						

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور 1 تقدير جهود العاملين والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,86) و (0,67). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس تقدير جهود العاملين.

1-3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (ظروف ومناخ العمل) مع الدرجة

الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (05): مصفوفة ارتباطات عبارات محور ظروف ومناخ العمل مع الدرجة الكلية للمحور						
الدرجة الكلية المحور				الدرجة الكلية المحور		
,817**	معامل الارتباط	3	,861**	معامل الارتباط	1	
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		
20	حجم العينة		20	حجم العينة		
,593**	معامل الارتباط	4	,764**	معامل الارتباط	2	
,006	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة		
20	حجم العينة		20	حجم العينة		
*- الارتباط دال عند (0.05)						
** (0.01) الارتباط دال عند **						

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور ظروف ومناخ العمل والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,86) و (0,59)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس ظروف ومناخ العمل.

-الطريقة الثانية: حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان ككل: والجدول

التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان:

الجدول رقم (06): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان وأبعاده الفرعية.

أبعاد استبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التكوين والتدريب	0,848**	0,01
تقدير جهود العاملين	0,905**	0,01
ظروف ومناخ العمل	0,682**	0,01

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الحوافز غير المادية (التكوين والتدريب/ تقدير جهود العاملين/ ظروف ومناخ العمل) والدرجة الكلية للاستبيان كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,84/ 0,90 / 0,68) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس الحوافز غير المادية.

1-الصدق: تم حساب صدق الاستبيان عن طريق حساب الاتساق الداخلي بطريقتين:

1-1-الطريقة الأولى: تم حساب معامل ارتباط عبارات كل محور مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي اليه:

أولاً: حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام العاطفي) مع الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام العاطفي مع الدرجة الكلية للمحور						
الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور			
,858**	معامل الارتباط	4	,721**	معامل الارتباط	1	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			20		حجم العينة
,875**	معامل الارتباط	5	,870**	معامل الارتباط	2	
	مستوى الدلالة			,000		مستوى الدلالة
	حجم العينة			20		حجم العينة
* -الارتباط دال عند (0.05) **الارتباط دال عند (0.01)			,767**	معامل الارتباط	3	
				,000		مستوى الدلالة
				20		حجم العينة

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام العاطفي والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,72) و (0,87)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الأول كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام العاطفي.

1-2- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام المعياري) مع الدرجة الكلية للمحور كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المعياري مع الدرجة الكلية للمحور					
الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور		
886**	معامل الارتباط	4	616**	معامل الارتباط	1
000	مستوى الدلالة		004	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة	
854**	معامل الارتباط	5	688**	معامل الارتباط	2
000	مستوى الدلالة		001	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة	
940**	معامل الارتباط	6	938**	معامل الارتباط	3
000	مستوى الدلالة		000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة	
- * الارتباط دال عند (0.05)					
** الارتباط دال عند (0.01)					

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام المعياري والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,61) و (0,94). وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور الثالث كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام المعياري.

1-3- حساب معامل الارتباط بيرسون بين عبارات محور (الالتزام المستمر) مع الدرجة الكلية للمحور

كما هو موضح في الجدول التالي

الجدول رقم (09) مصفوفة ارتباطات عبارات محور الالتزام المستمر مع الدرجة الكلية للمحور					
الدرجة الكلية المحور			الدرجة الكلية المحور		
,924**	معامل الارتباط	3	,612**	معامل الارتباط	1
,000	مستوى الدلالة		,004	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة	
,807**	معامل الارتباط	4	,734**	معامل الارتباط	2
,000	مستوى الدلالة		,000	مستوى الدلالة	
20	حجم العينة		20	حجم العينة	
*- الارتباط دال عند (0.05)					
** (0.01) الارتباط دال عند **					

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات محور الالتزام المستمر والدرجة الكلية للمحور جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$) حيث تراوحت جميعها بين (0,61) و (0,92)، وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للمحور كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام المستمر

- الطريقة الثانية: حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان ككل: والجدول التالي يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة لكل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان:
الجدول رقم (10): يوضح العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية للاستبيان (الالتزام التنظيمي) وأبعاده الفرعية.

أبعاد استبيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الالتزام العاطفي	0,887**	0,01
الالتزام المعياري	0,887**	0,01
الالتزام المستمر	0,704**	0,01

مخرجات spss

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي/ الالتزام المعياري/ الالتزام المستمر) والدرجة الكلية للاستبيان كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت قيمها على التوالي (0,88 / 0,88 / 0,70) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس الالتزام التنظيمي.

- حساب ثبات الاستبيان:

الجدول رقم (11): يوضح معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الحوافز غير المادية والدرجة الكلية

لاستبيان

عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	ابعاد الاستبيان والدرجة الكلية
5	0,811	الالتزام العاطفي
6	0,800	الالتزام المعياري
4	0,804	الالتزام المستمر
14	0,839	الدرجة الكلية للاستبيان

مخرجات spss

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد الالتزام التنظيمي كانت مرتفعة حيث تراوحت بين (0,80 و 0,81) بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان الالتزام التنظيمي ككل (0,83) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الأداة، بين وهذا يعني أن الالتزام التنظيمي يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

المطلب الثاني: قياس مستوى الحوافز غير المادية في المؤسسة
لقياس مستوى الحوافز غير المادية قمنا بقياس المكونات الفرعية لها بحيث كانت النتائج كالتالي:
-أولا: مستوى التكوين والتدريب؟

تم استخدام اختبار (T_{test}) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري لمحور التكوين والتدريب كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (12): نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (T_{test})	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
التكوين والتدريب	12,5763	4,42642	12	,57627	1,000	,321	58	غير دال إحصائيا

مخرجات spss

حيث جرت معالجة البيانات لتي تم الحصول عليها من تطبيق استبيان الحوافز غير المادية على العينة المؤلفة من (59) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين والتدريب ومقارنته بالمتوسط النظري لمحور التكوين والتدريب تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في محور التكوين والتدريب بلغ (12,5763) درجة وانحراف معياري قدره (4,42) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (12) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (,57627) درجات، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T_{test}) التي بلغت (1,000) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

[

هذا يعني أن مستوى التكوين والتدريب متوسط

-ثانيا: ما مستوى تقدير جهود العاملين؟

تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط

النظري لمحور تقدير جهود العاملين كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (13) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (T.test)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
تقدير جهود العاملين	14,8644	5,60621	18	- 3,13559	-4,296	,000	58	دال عند 0,01

مخرجات spss

حيث جرت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق استبيان الحوافز غير المادية على العينة المؤلفة من (59) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور تقدير جهود العاملين ومقارنته بالمتوسط النظري لمحور تقدير جهود العاملين تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في محور تقدير جهود العاملين بلغ (14,86) درجة وانحراف معياري قدره (5,60) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (18) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-3,13559) درجات، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (-4,296) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)] ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

هذا يعني أن مستوى تقدير جهود العاملين ضعيف

-ثالثا: ما مستوى ظروف ومناخ العمل؟

تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري لمحور ظروف ومناخ العمل كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (14) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (T.test)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
ظروف ومناخ العمل	12,8305	3,88255	12	0,83051	1,643	,106	58	غير دال إحصائيا

مخرجات spss

حيث جرت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق استبيان الحوافر غير المادية على

العينة المؤلفة من (59) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور **ظروف ومناخ العمل** ومقارنته بالمتوسط النظري لمحور **ظروف ومناخ العمل** تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في محور **ظروف ومناخ العمل** بلغ (12,83) درجة وانحراف معياري قدره (3,88) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (12) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,83051) درجات، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (1,64) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)]. هذا يعني أن مستوى ظروف ومناخ العمل متوسط.

وفي الأخير وفيما يتعلق بمستوى الحوافر المادية ككل:

- ما مستوى الحوافز غير المادية؟

تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة مع المتوسط النظري للاستبيان كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15) نتائج الاختبار التائي لدلالة الفرق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري.

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط النظري	الفرق بين المتوسطين	قيمة (T.test)	مستوى الدلالة	درجة الحرية	القرار
الحوافز غير المادية	40,2881	11,97130	42	- 1,71186	-1,098	,277	58	غير دال

مخرجات spss

حيث جرت معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من تطبيق استبيان الحوافز غير المادية على العينة المؤلفة من (59) وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للاستبيان ومقارنته بالمتوسط النظري للاستبيان تبين أن متوسط درجات أفراد العينة في الاستبيان ككل بلغ 40,28 درجة وانحراف معياري قدره (11,97) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (42) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-1,71) درجات، [و باستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (T.test) التي بلغت (-1,098) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)].

هذا يعني أن مستوى الحوافز غير المادية ضعيف.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

الدراسة الأساسية:

1-الجنس:

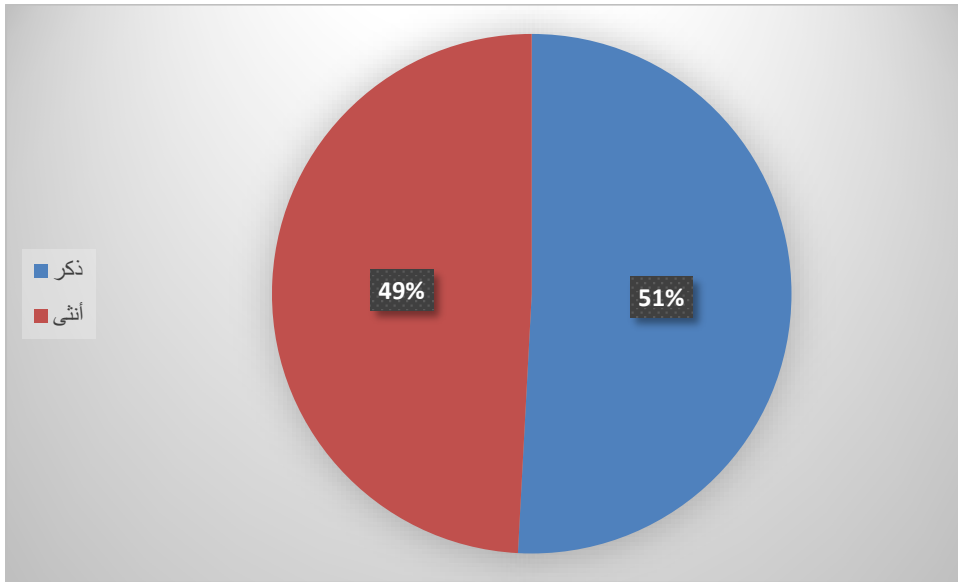
الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
50,8	30	ذكر
49,2	29	أنثى
%100	59	المجموع

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (59) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (30) بنسبة 50,8 %، أما الإناث فقد بلغ عددهن (29) أنثى بنسبة قدرت بـ 49.2%. كما هو موضح من خلال الشكل رقم (04)

الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



مخرجات spss

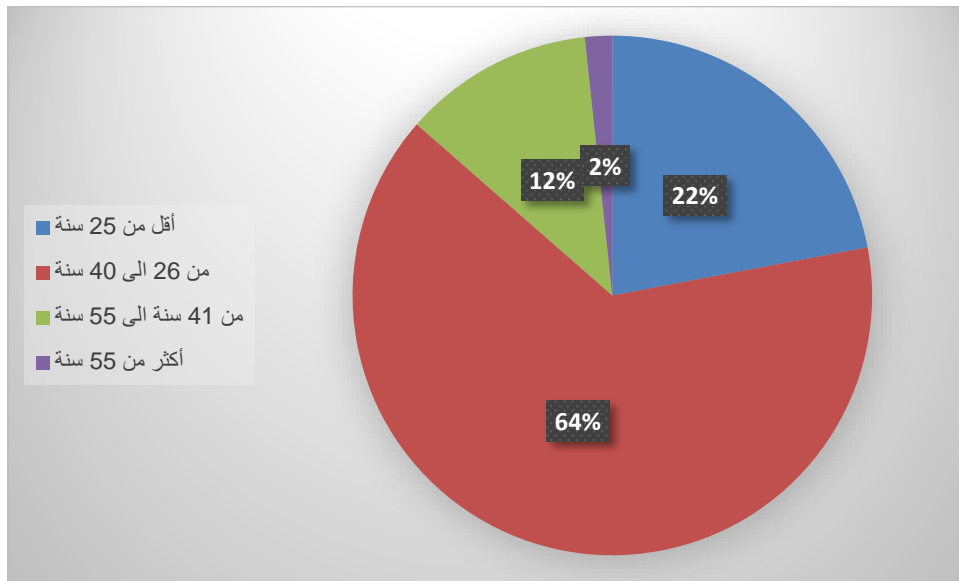
الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرارات	العمر
22	13	أقل من 25 سنة
64,4	38	من 26 الى 40 سنة
11,9	7	من 41 سنة الى 55 سنة
1,7	1	أكثر من 55 سنة
%100	59	المجموع

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (59) فرداً، نلاحظ أن عدد الفئة العمرية الأقل من 25 سنة بلغ (13) بنسبة بلغت 22%، أما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 26 الى 40 سنة فقد بلغ عددهم (38) بنسبة قدرت بـ 64,4%، في حين تمثل الفئة العمرية من 41 سنة الى 55 سنة (7) فرد بنسبة قدرت بـ 11.9 %، أما فئة أكثر من 55 سنة فبلغت (1) بنسبة قدرت بـ 1.7 %، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (05)

الشكل رقم (05) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



مخرجات spss

-المستوى العلمي:

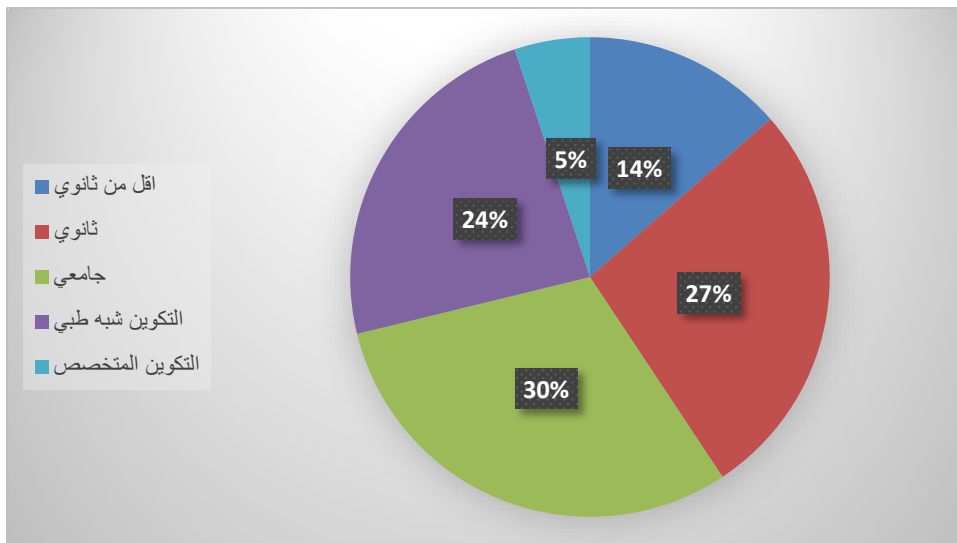
الجدول رقم (18) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى العلمي
13,6	8	اقل من ثانوي
27,1	16	ثانوي
30,5	18	جامعي
23,7	14	التكوين شبه طبي
5,1	3	التكوين المتخصص
%100	59	المجموع

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (59) فرداً، نلاحظ أن (8) أفراد لديهم مستوى أقل من ثانوي بنسبة مئوية بلغت 13,6 %، أما الذين لديهم مستوى (ثانوي) فقد بلغ عددهم (16) بنسبة قدرت بـ (27,1) أما الذين لديهم مستوى (جامعي) فقد بلغ عددهم (18) بنسبة قدرت بـ (30,5%) أما الذين لديهم مستوى التكوين شبه الطبي فقد بلغ عددهم (14) بنسبة قدرت بـ (30,5 %) أما الذين لديهم مستوى (التكوين متخصص) فقد بلغ عددهم (3) بنسبة قدرت بـ (5,1%)، كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي



مخرجات spss

3- حسب الخبرة:

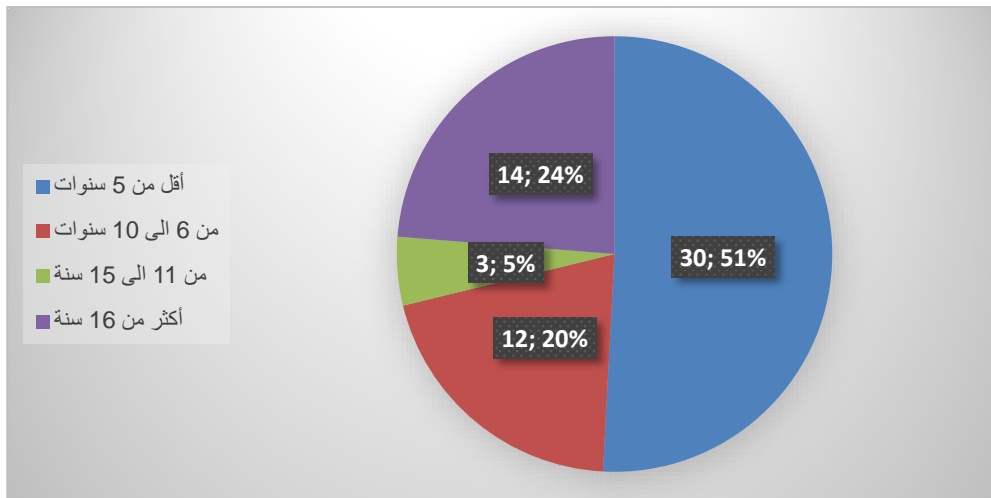
الجدول رقم (19) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة
50,8	30	أقل من 5 سنوات
20,3	12	من 6 الى 10 سنوات
5,1	3	من 11 الى 15 سنة
23,7	14	أكثر من 16 سنة
%100	59	المجموع

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (59) فرداً، نلاحظ أن عدد الذين لديهم خبرة (أقل من سنة الى 5 سنوات) قدر بـ (30) بنسبة بلغت 50,8%، في حين قدر عدد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (6 الى أقل من 10 سنوات) بـ (12) بنسبة قدرت بـ (20,3%)، في حين قدر عدد الذين لديهم خبرة تتراوح بين (11 الى 15 سنوات) بـ (3) بنسبة قدرت بـ (5,1%)، في حين بلغ عدد الذين لديهم خبرة (أكثر من 16 سنة) بـ (14) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (23,7%). كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (07) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



- حسب المركز الوظيفي:

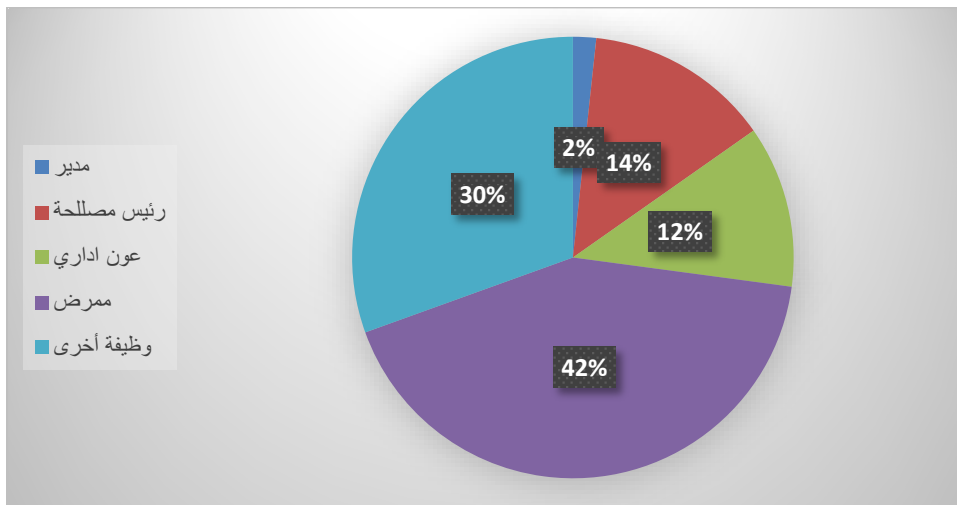
الجدول رقم (20) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
1,7	1	مدير
13,6	8	رئيس مصلحة
11,9	7	عون اداري
42,4	25	ممرض
30,5	18	وظيفة أخرى
%100	59	المجموع

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (59) فرداً، نلاحظ أن عدد المدراء قدر بـ (1) بنسبة بلغت 1,7%، في حين قدر عدد رؤساء المصالح بـ (8) بنسبة قدرت بـ (13,6%)، في حين قدر عدد الاعوان الاداريين بـ (7) بنسبة قدرت بـ (11,9%)، في حين بلغ عدد الممرضين بـ (25) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (42,4%). في حين بلغ عدد اللذين لديهم وظيفة أخرى بـ (18) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ (30,5%). كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



مخرجات spss

الإجابة على فرضيات الدراسة:

الفرضية العام الأولى: "يوجد أثر للحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة"

وتدرج تحتها الفرضيات الجزئية التالية:

1-نصت الفرضية الجزئية الأولى على أنه: "يوجد أثر موجب للحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام

العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة". وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا

إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (21) يوضح الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام العاطفي				
الدالة	حجم الأثر	القرار	مستوى الدلالة	R
دال عند 0,05	0,098	دالة عند 0,05	0,016	0,313*
الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام العاطفي				

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين بين الحوافز غير المادية والالتزام العاطفي والتي بلغت $0,313^*$ ، هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية وضعيفة، بمعنى أن كلما زاد مستوى الحوافز غير المادية زاد معه مستوى الالتزام العاطفي ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز غير المادية) على المتغير التابع (الالتزام العاطفي) نلاحظ أنه بلغ $0,098$ أي $9,8\%$ هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الحوافز غير المادية يلازمها زيادة في نسبة الالتزام العاطفي بـ $9,8\%$ وبالتالي فإن الحوافز غير المادية تؤثر بنسبة $9,8\%$ في الالتزام العاطفي ، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "تؤثر الحوافز غير المادية ايجابا في تحقيق الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5% .

2- نصت الفرضية الجزئية الثانية على أنه: " يوجد أثر موجب للحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة". وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (22) يوضح الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام المعياري				
الدلالة	حجم الأثر	القرار	مستوى الدلالة	R
دال عند 0.05	0,071	دالة عند 0,05	0,041	0,267*
الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام المعياري				

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين بين الحوافز غير المادية والالتزام المعياري والتي بلغت *0,267، هي قيمة منخفضة وموجبة، أي أن العلاقة طردية وضعيفة، بمعنى أن كلما زاد مستوى الحوافز غير المادية زاد معه مستوى الالتزام المعياري، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز غير المادية) على المتغير التابع (الالتزام المعياري) نلاحظ أنه بلغ 0,071 أي 7,1% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الحوافز غير المادية يلازمها زيادة في نسبة الالتزام العاطفي بـ 7.1% وبالتالي فإن الحوافز غير المادية تؤثر بنسبة 7.1% في الالتزام العاطفي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: " تؤثر الحوافز غير المادية ايجابا في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

3- نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أنه: " يوجد أثر موجب للحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة". وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (23) يوضح الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام المستمر				
الدالة	حجم الأثر	القرار	مستوى الدلالة	R
غير دال عند 0.05	0,071	دالة عند 0,05	0,041	0,213
الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام المستمر				

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين الحوافز غير المادية والالتزام المستمر والتي بلغت **0,213**، هي قيمة منخفضة وموجبة وغير دالة احصائيا، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز غير المادية) على المتغير التابع (الالتزام المستمر) نلاحظ أنه بلغ **0,045** أي 4,5% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الحوافز غير المادية يلازمها زيادة في نسبة الالتزام العاطفي بـ 4.5% وبالتالي فإن الحوافز غير المادية تؤثر بنسبة 4.5% في الالتزام المستمر، كما أن النتيجة جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، أي أنه تم قبول الفرضية الصفرية، وبالتالي نتوصل إلى رفض فرضية البحث القائلة بـ: " تؤثر الحوافز غير المادية إيجابا في تحقيق الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة على أنه: "يوجد أثر موجب للحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة". وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (24) يوضح الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي					
الدلالة	حجم الأثر	القرار	مستوى الدلالة	R	يوضح الانحدار بين الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي
دال عند 0.01	0,213	دالة عند 0,01	0,000	0,462**	

مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين بين الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي والتي بلغت **0,462****، هي قيمة متوسطة وموجبة، أي أن العلاقة طردية متوسطة، بمعنى أن كلما زاد مستوى الحوافز غير المادية زاد معه مستوى الالتزام التنظيمي، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل (الحوافز غير المادية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي) نلاحظ أنه بلغ **0,213** أي 21,3% هذا يعني أن كل زيادة في نسبة الحوافز غير المادية يلازمها زيادة في نسبة الالتزام التنظيمي بـ 21.3% وبالتالي فإن الحوافز غير المادية تؤثر بنسبة 21.3% في الالتزام العاطفي، كما أن النتيجة جاءت دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، أي أنه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود الأثر، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة بـ: "تؤثر الحوافز غير المادية إيجابا في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية الزهراوي المسيلة"، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

خلاصة الفصل الثاني : من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

- مستوى التكوين والتدريب في المؤسسة متوسط.

- مستوى تقدير جهود العاملين في المؤسسة ضعيف.

- مستوى ظروف ومناخ العمل في المؤسسة متوسط.

- مستوى الحوافز غير المادية في المؤسسة ضعيف.

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية 0,05% مع معامل تحديد للاثر المتغير 9.8%

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية 0.05% مع معامل تحديد للاثر المتغير 7.1%

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية 0.05% مع معامل تحديد للاثر المتغير 4.5%

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية 0.01 %

مع معامل تحديد للاثر المتغير 21.3%

خاتمة

خاتمة

من خلال الدراسة المقدمة وبعد طرحنا للاشكالية التي كانت بعنوان :

هل تساهم الحوافز غير المادية المتبعة في المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي بتحقيق الالتزام

التنظيمي للعاملين؟

توصلنا الى النتائج التالية:

1-النتائج النظرية:

-الحوافز هي الفرصة أو الوسيلة (مكافأة وعلاوة) توفرها أمام الفرد لتثير رغبته، وتخلق لديه الدافع للحصول عليها وإشباع حاجاته.

-الحوافز غير المادية هي الحوافز التي تشبع الحاجات المعنوية فلا يكفي أبدا أن تشبع الحوافز المادية وإنما يتطلب استقرار وفعالية أعضاء جماعات العمل، وان تشبع حاجاتهم المادية والمعنوية بشكل متكامل.

- الالتزام التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ويمثل الالتزام اعتقادا قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع الرغبة في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ويقسم الالتزام التنظيمي إلى الأبعاد التالية:

1-الالتزام العاطفي هو شعور الفرد بالارتباط بمؤسسته ومعرفته بخصائص عمله.

2-الالتزام المعياري هو الإحساس الذي يشعر به الموظف اتجاه الالتزام والبقاء في المنظمة، وهو نظرة العاملين انهم يعتقدون ان القاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله.

3-الالتزام المستمر هو شعور الفرد بالقيمة الاستثمارية لاستمراره في المؤسسة التي يعمل فيها مقابل ما يفقده فيها مقابل حالة تركه العمل.

2- النتائج الميدانية

من خلال دراستنا تحصلنا على النتائج أهمها:

-مستوى التكوين والتدريب في المؤسسة متوسط.

-مستوى تقدير جهود العاملين في المؤسسة ضعيف.

-مستوى ظروف ومناخ العمل في المؤسسة متوسط.

-مستوى الحوافز غير المادية في المؤسسة ضعيف.

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام العاطفي لدى العاملين بالمؤسسة العمومية

الاستشفائية الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية 0,05 %

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام المعياري لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية.0.05%

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام المستمر لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية 0.05%

-تؤثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاستشفائية

الزهراوي المسيلة عند مستوى معنوية 0.01 %

الاقتراحات:

-على المؤسسة أن تهتم بالجانب المعنوي للأفراد العاملين داخل المؤسسة

-على المؤسسة أن تقوم بتكوين وتدريب الأفراد من اجل زيادة مهارتهم

-على المؤسسة أن تقدر جهود عامليها ومنحهم الشكر عند أدائهم الجيد

-على المؤسسة أن توفر مناخ عمل ملائم يزيد من التزامهم داخل المؤسسة

أفاق الدراسة:

-اثر التكوين والتدريب على الالتزام التنظيمي

-أثر تقدير جهود العاملين على الالتزام التنظيمي

-أثر ظروف ومناخ العمل على الالتزام التنظيمي

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب

- 1-لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين ميله، 2006
 - 2-براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الريه للنشر والتوزيع، الأردن، 2015
 - 3-موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003
 - 4-كمال بربر، إدارة الموارد البشرية (اتجاهات وممارسات)، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2007
 - 5-جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002
 - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الافراد)، دار الشروق، عمان، 2000
 - 6-عمر عبد الرحمان عبد الباقي، إدارة الافراد، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996
 - 7-خضير كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشه، إدارة الموارد البشرية، دار المسيطرة، الأردن، ط1، 2007
 - 8-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000
 - 9-خالد الهيثمي، اساسيات التنظيم الصناعي، دار الزهراء للتوزيع والنشر، عمان، 1997
 - 10-حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003
 - 11-فريد راغب محمد النجار، السياسات الإدارية واستراتيجية الاعمال، مؤسسة الكتاب، 2003
 - ماجد العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003
- المذكرات:**

- 1-عون مفيد عبد الله السقا، دوافع نفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2013
- 2-سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال، 2006
- 3-موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، جامعة البترا، عمان 2010
- 4-خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006

- 5- محمد غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم، 54 إداريا، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005
- 6- عبد العزيز علي مرزوق، دراسة أثر كل من الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي على سلوكيات المواطنة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بالجهاز الإداري في جامعة كفر الشيخ، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2010،
المجلات:

- 1- هيثم الفقهاء، غادة العبدالات، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية، ملتقى شذرات، الأردن، 2012
- 2- مخلص شياع علي الجميلي مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 9، 2012،

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

اثر الحوافز غير المادية في تحقيق الالتزام التنظيمي

دراسة حالة - المؤسسة الاستشفائية الزهراوي -

بالمسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

تخصص تسيير عمومي

الموضوع:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته اما بعد نحن بصدد القيام بدراسة علمية مكملة لشهادة الماستر في التسيير عمومي من جامعة المسيلة نرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة نحيطكم علما أن كل المعلومات سوف تعالج بسرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

وشكرا

من اعداد الطالبتين:

- علاوي سميرة

- فراحتية عبلة

2018/2017

الجزء الأول: الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية:

ضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر:

أقل من 25 26-40 سنة 41-55 سنة أكثر من 55 سنة

3-المستوى العلمي:

أقل من الثانوي ثانوي جامعي التكوين الشبه طبي

التكوين المتخصص أخرى

4-المركز الوظيفي:

مدير رئيس مصلحة عون إداري ممرض

وظيفة أخرى

5-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات 6-10 سنوات 11-15 سنة 16 فأكثر

المجال الأول: الحوافز غير المادية

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	-التكوين والتدريب-					
01	تعمل إدارة مؤسستك على زيادة مهاراتك وتحسين قدراتك					
02	برامج التكوين تسطر وفق احتياجات العمال					
03	يساعد التكوين في رفع أدائك في وظيفتك					
04	يتم الحصول على فرص الترقية دوريا في المؤسسات					
	-تقدير جهود العاملين-					
01	تقوم إدارة المؤسسة بمنحك شهادات تقدير					
02	توجه إدارتك رسائل شكر بسبب تحقيق مستويات جيدة من الأداء					
03	تساهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بمجال عملك في المؤسسة					
04	تقوم إدارة المؤسسة بأخذ آرائك وأفكارك على محمل الجد					
05	يوجد مكان مخصص للوحات الشرف في مؤسستك					
06	تقوم إدارة مؤسستك بتسجيل اسمك على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز داخله					
	-ظروف ومناخ العمل-					
01	يتوفر المناخ الصحي المناسب للعمل					
02	توقيت العمل مناسب					
03	تتميز وسائل العمل بالأمان					
04	تتميز العلاقات مع الزملاء بالاحترام					

المجال الثاني: الالتزام التنظيمي

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الالتزام العاطفي					
01	اعمل بالمؤسسة بحماس كبير					
02	اشعر بالاستقلالية في التعبير عن آرائي امام رؤسائي بالعمل					
03	اشعر بالأمان الوظيفي في وظيفتي مما يساعدني على الأداء الجيد					
04	اشعر بارتباط عاطفي تجاه مؤسستي التي اعلم بها					
05	هذه المؤسسة تعني لي الكثير شخصيا بسبب المواقف التي تقاسمتها مع زملائي فيها					
	-الالتزام المعياري					
01	اتحدث عن المؤسسة باعتبارها مكانا رائعا للعمل					
02	أقوم بمهامي الوظيفية على أكمل وجه دون الحاجة لرقابة من زملائي					
03	اشعر بالفخر كوني أحد افراد هذه المؤسسة					
04	اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة					
05	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة					
06	اسعى لتحقيق اهداف الوظيفة التي اشغلها					
	-الالتزام المستمر					
01	ارغب في استمرار العلاقة التي نشأت بيني وبين زملائي في العمل					
02	سأقبل أي وظيفة أكلف بها مقابل استمراري بالعمل فيها					
03	اشعر بالخوف من ترك عملي في المؤسسة					

					الحالية لصعوبة الحصول على عمل اخر	
					لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي اعمل بها	04

وشكرا

قائمة المحكمين:

الرقم	اسم ولقب الأستاذ	المنصب	الجامعة
01	نزیه مهدي		المسيلة
02	حسين بركاتي		المسيلة
03	بلبار موسى		المسيلة
04	عسلي نور الدين		المسيلة

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة الى اختبار أثر الحوافز غير المعنوية على الالتزام التنظيمي بأنواعه الثلاث العاطفي، المعيارى والمستمر.

ولمعرفة هذا الأثر قمنا بدراسة ميدانية على عينة تنتمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوى بالمسيلة، وقد بينت نتائج هذه الدراسة ان مستوى الحوافز غير المادية بالمؤسسة متوسط، إضافة الى ذلك توصلنا الى وجود علاقة موجبة بين الحوافز والالتزام التنظيمي تقدر 21.3%.

الكلمات المفتاحية: الحوافز غير المادية، الالتزام التنظيمي، المؤسسة العمومية الاستشفائية.

Abstract

This study aims at testing the effect of the non-material motivations upon the organizational commitment with its three aspects: emotional, normative and continuous .To capture its effect we've made a field study on a sample that belongs to public hospital El-Zahraoui of M'sila .The result of the study showed that the level of non-materiel motivations within the establishment is average .Besides? We found a positive links between motivations and organizational commitment estimated at 21,3%

Key word: Non –material motivations–organizational commitment