

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

ميدان: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبة : بن شارف خليصة

تحت عنوان:

نظام الحوافز ودوره في تدعيم إنتماء العامل للمؤسسة
دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	أ. د مامش نجية
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	أ. د نش عمر
عضوا مناقشا	جامعة محمد بوضياف - المسيلة-	أ. د علي شريف حورية

السنة الجامعية: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الى الذي لا يسعني الاهداء لكيانه..... لان لم يعلمه يوما

الى الذي لم يخذلني يوما..... وعهدي بالعالمين خذلان

الى الذي لم يكن يوما..... لكنه موجود دوما.

إلى الله وحسبي به غفرانه وكفى

الى من رضاه غايتي ومن علمتي ان صبري هو طريق نجاحي

الى صاحبة البصمة الصادقة في حياتي.

الى امي حبيبي حفظها الله ورعاها

إلى السند الابدي..... والداعم الابدي

الذي دائما ما يعطيني اكثر ولم ينتظر مني الشكر يوما

الى ابي الغالي اطل الله في عمره وحفظه

الى اخوتي بيتنا الطاهر كلهم باسمه

الى كل احبتي وعائلتي الممتدة

الى كل طالب علم وصاحب فكر

اهدي لكم تحياتي وعملي المتواضع.

شكر وتقدير

الحمد لله المتفرد بالانعام المتفضل بالإكرام خلق الإنسان وكرمه وسخر له كل شيء علمه الفصاحة والبيان وجعل أدب المسلمين في القرآن. فالحمد لله في الاسلام والحمد لله بالإيمان والحمد لله بالمال والأهل والولد والحمد لله بصحة والمعافاة وأشهد ان لا اله الا الله وحده لا شريك له وأشهد أن محمدا رسول الله صلى الله وبارك عليه وعلى آله واهل بيته الطيبين الطاهرين.

أما بعد:

اتقدم بالشكر الخالص الجزيل الى الاستاذ المشرف نش عمر اولا لقبوله الإشراف على هذا البحث العلمي المتواضع، وثانيا على توجيهاته طوال الفترة اشرحه.

كما اتقدم بالشكر الى كل من ساعدني في توزيع وجمع بيانات الدراسة. والى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا البحث.

ولا انسى ان اشكر السادة الأساتذة المناقشين وجميع اساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وكل اساتذتي طوال مشوار الدراسي.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة نظام الحوافز ودوره في تدعيم الانتماء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وسؤال عام للدراسة هو: ما هو دور نظام الحوافز في تدعيم الانتماء التنظيمي؟ وللإجابة عليه تم اختيار عينة الدراسة بطريقة الطبقيّة بمجموع 50 موظف من اداريين وتقنيين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وتمثلت أدوات تجميع المعلومات في الملاحظة، استمارة الاستبيان، المقابلة والوثائق والسجلات. لذلك تم توزيع 50 استمارة استبيان حسب العينة وتفرغها للحصول على المعلومات التي ارغب في الحصول عليها والوصول الى النتائج المطلوبة. وتم تحقيق الصدق والثبات أدوات الدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ابعاد نظام الحوافز لها دور في تدعيم الانتماء التنظيمي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة. وأسفرت الدراسة أيضا عن وجود مستوى إدراك مرتفع لنظام الحوافز لدى الموظفين.

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الانتماء التنظيمي.

Abstract

This study aimed to the incentive system and its role in strengthening organizational affiliation among the employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Boudiaf in M'sila. A general question for the study is: What is the role of the incentive system in strengthening organizational affiliation? In order to answer it, the study sample was selected in a stratified manner, with a total of 50 employees, including administrators and technicians. In order to achieve the objectives of the study, the descriptive method was used, and the tools for collecting information were observation, questionnaire form, interview, documents and records. Therefore, 50 questionnaires were distributed according to the sample and unloaded to obtain the information that I wanted to obtain and to reach the required results. The validity and reliability of the study tools were achieved. The results of the study showed that the dimensions of the incentive system have a role in strengthening organizational affiliation among the employees of the Faculty of Humanities and Social Sciences, University of Mohamed Boudiaf in M'sila. The study also revealed that there is a high level of awareness of the incentive system among employees.

Keywords: incentive system, normal incentive , moral incentives , organizational affiliation.

الفهرس

3.....	الإهداء
4.....	شكر وتقدير
5.....	ملخص الدراسة
7.....	الفهرس
11.....	قائمة الجداول
13.....	قائمة الأشكال
أ.....	مقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1.....	الإشكالية :
2.....	أهمية الدراسة:
3.....	أهداف الدراسة
4.....	أسباب اختيار الموضوع
5.....	فرضيات الدراسة:
5.....	الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: المعالجة النظرية لمفهوم نظام الحوافز

10.....	تمهيد
---------	-------

- 1 - مفهوم نظام الحوافز 10
- 2 - التطور التاريخي للحوافز 11
- 3 - اهميه الحوافز 12
- 4 - أهداف الحوافز : 13
- 5 - أنواع الحوافز : 14
- 6 - أسس منح الحوافز 19
- 7 - نظريات الحوافز : 20
- 8 - العوامل المؤثرة على نظام الحوافز 25
- 9 - الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز 26
- 10 - شروط التحفيز الفعال 27
- 11 - التعريف الاجرائي لمفهوم نظام الحوافز 28
- 29 خلاصة

الفصل الثالث: المعالجة النظرية لمفهوم الانتماء التنظيمي

- 31 تمهيد
- 1 - مفهوم الانتماء التنظيمي 31
- 2 - أنماط الانتماء التنظيمي 32

- 3- نظرية الانتماء التنظيمي 34
- 4 - أهمية الانتماء تنظيمي 36
- 5 - أسس تحقيق الانتماء تنظيمي 37
- 6 - العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي 38
- 7 - آثار الانتماء التنظيمي: 40
- 8 - طرق تعزيز الانتماء التنظيمي: 41
- 9 - التعريف الاجرائي لمفهوم الانتماء تنظيمي: 42
- 43 خلاصة

الفصل الرابع: المقاربة النظرية للدراسة

- تمهيد: 45
- 1 - نظرية التوقع: 45
- 2 - نظرية العدالة والمساواة: 47
- 3 - نظرية ابراهام ماسلو: 48
- 4 - نظرية ايريك فروم للحاجات: 48
- 50 خلاصة:

الفصل الخامس: الإطار المنهجي للدراسة

- 1 - مجالات الدراسة : 52
- 2 - العينة وكيفية اختيارها: 54
- 3 - منهج الدراسة:..... 54
- 4 - أدوات جمع البيانات : 55
- 5 - الأساليب الإحصائية : 57

الفصل السادس: عرض و تحليل المعطيات الميدانية للدراسة

- 1 - عرض نتائج البيانات الوصفية: 63
- 2 - تحليل المعطيات الميدانية..... 70
- 3 - عرض ومناقشة نتائج الفرضيات 92
- 4 - النتائج العامة للدراسة 96
- خاتمة 99
- قائمة المراجع 100
- الملاحق 101

قائمة الجداول

العنوان	الرقم
يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة	01
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	03
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	04
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	05
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	06
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل	07
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)	08
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)	09
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)	10
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)	11
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)	12
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)	13
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)	14
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)	15
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)	16
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)	17

يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)	18
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)	19
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)	20
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)	21
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)	22
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)	23
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)	24
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)	25
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)	26
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)	27
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)	28
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)	29
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)	30
يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)	31
يوضح درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الحوافز المادية ودرجاتهم على استبيان الانتماء التنظيمي	32
يوضح درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الحوافز المعنوية ودرجاتهم على استبيان الاندماج الوظيفي	33
(يوضح درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الحوافز ودرجاتهم على استبيان الانتماء التنظيمي.	34

قائمة الأشكال

العنوان	الرقم
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	01
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	02
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	03
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب	04
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	05
يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل	06

مقدمة

تعتبر المؤسسات الإدارية قاعده اساسيه في تحفيز موظفيها لذلك يعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمات في تنفيذ أنشطتها و برامجها وتحقيق أهدافها، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها، ولا تزال المنظمات تعمل جاهده في جعل هذا العنصر يقدم افضل ما لديه لصالح المنظمة بشكل أكثر كفاءة وفعالية. وفي خضم هذه التغيرات بدء الاهتمام بالموظفين يتزايد في المنظمات المعاصرة، حيث نسيت الإدارة الدور الذي يقوم به الموظف في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمة.

وبالتالي المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تشغل كفاءة وفعالية موظفيها، ومن أجل رفع الكفاءة المهنية للموظفين تقوم المؤسسة اختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للموظفين التي تنعكس ايجابا على انتمائهم ومساعدتهم على البقاء فيها.

ومن المعروف أن طبيعة الحوافز وأنظمتها شيء أساسي وجوهري فعالية المنظمة. التحفيز هو أحد الآليات المهمة في تسيير الموظفين وبذلك يستوجب متابعته والاهتمام به من طرف المؤسسة، فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المهتمين بالإدارة فهي تعتبر من الوسائل التي تساعد الموظفين على أداء مهامهم.

ومحاولة معالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث الى ستة فصول حيث تم تخصيص الفصل الأول: لغرض موضوع الدراسة المتضمن الاشكاليه وتساؤلاتها، فرضيات الدراسة، الدراسات السابقة، أهمية الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة.

أما الفصل الثاني تم تخصيصه للمعالجة المفاهيمية والنظرية لنظام الحوافز باعتباره الجزء الاول من عنوان الدراسة ثم التطرق الى ماهية الحوافز تحت العناوين التالية: مفهوم نظام الحوافز، التطور التاريخي للحوافز، أهمية الحوافز، اهداف الحوافز، أنواع الحوافز، أسس منح الحوافز، نظريات الحوافز، العوامل المؤثرة على نظام الحوافز، الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز، شروط التحفيز الفعال والتعريف الاجرائي لمفهوم نظام الحوافز.

أما الفصل الثالث: تم تخصيصه للمعالجة المفاهيمية والنظرية الانتماء التنظيمي باعتباره الجزء الثاني من عنوان الدراسة حيث تم تطرق إلى أهمية الانتماء التنظيمي تحت العناوين التالية: مفهوم الانتماء التنظيمي، أنماط الانتماء تنظيمي، نظرية الانتماء التنظيمي، أهمية الانتماء تنظيمي، أسس تحقيق الانتماء التنظيمي، العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي، آثار الانتماء التنظيمي، طرق وتعزيز الانتماء التنظيمي والتعريف الإجرائي لمفهوم الانتماء التنظيمي.

أما الفصل الرابع تم تخصيصه للمقاربة النظرية للدراسة ثم التطرق فيه أربع نظريات وهم: نظرية التوقع ليفكتور فروم، نظرية العدالة والمساواة الستاتي أدمز، نظرية الحاجات الإنسانية ابراهام ماسلو، نظرية اريك فروم للحاجات .

أما الفصلين الخامس والسادس، فقد تطرقنا الى جانب التطبيقي للدراسة.

حيث تم في الفصل الخامس التطرق الى مجالات الدراسة، العينة وكيفية اختيارها، منهج الدراسة، ادوات جمع المعلومات وأساليب المعالجة الاحصائية.

واخيرا الفصل السادس حيث تم تطرق الى عرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة وختم الفصل بنتائج

عامة ومناقشة ما ورد فيها.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

❖ الاشكالية

❖ فرضيات الدراسة

❖ الدراسات السابقة

❖ أهمية الدراسة

❖ أسباب اختيار الموضوع

❖ أهداف الدراسة

الإشكالية :

من العوامل المؤثرة في أداء المنظمات اليوم نجد ما يعرف بـ متغير الانتماء التنظيمي الذي حظي مؤخرًا باهتمام المشتغلين بالإدارة وأداء المنظمات والعوامل المساهمة في تحقيق الفعالية المنشودة داخل التنظيم من خلال الوصول لمرحلة توحيد الفرد مع المنظمة التي ينتمي إليها، باعتبار أن الانتماء التنظيمي يرتبط بالعديد من الظواهر السلوكية الولاء والاندماج الوظيفي فهو الميكانيزم الأساسي للتحكم في سلوك الموارد داخل التنظيم، حيث أن المؤسسات الجزائرية أصبحت مجبرة على بذل المزيد من المجهودات والاهتمامات من أجل خلق ظروف ملائمة لشعور الفرد بالارتباط قوي بينه وبين التنظيم الذي يعمل بداخله مما يولد لديه الرغبة في البقاء والدفاع عن قيم وأهداف مؤسسته. والانسان بطبعه اجتماعي يسعى لإشباع حاجاته المختلفة، للشعور بالانتماء وتقدير والحب. من هنا بالمؤسسات مطالبة بتاهيل موظفيها وارتقاء والرفع من مستوى كفاءته باستقطاب أفضل الكفاءات والحفاظ عليهم، ولا يكون ذلك إلا من خلال تبني نظام الحوافز مناسب قادر على إشباعها بتوفير مختلف الحوادث التي تشجعهم على التفاني في العمل والتحسين من إنتاجيتهم والرفع من روحهم المعنوية التي تقوي انتمائهم للمؤسسة وتقوية رغبة الفرد في الاستمرارية وكما يجعله يؤدي عمله وهو في احسن حال، الأمر الذي يعكس أساليب التحفيز، فهي من بين الوسائل التي قد تساهم في تحقيق المؤسسة لأهدافها.

وهذا الإدراك الإداري أهم الحاجات الإنسانية ومحاولة إشباعها، وعلى اعتبار أن هذه الحاجات تتمثل في مجموعة رغبات سواء مادية ومعنوية داخل النفس البشرية فإنها تتنوع من شخص لآخر باختلاف الأفراد وطبائعهم، وماذا فعالية الحوافز التي تتوفر للفرد في المؤسسة تنعكس في رضاهم بالوظيفة أو العمل، وسعياً لتسليط الضوء على طبيعة الدور الذي يلعبه نظام الحوافز على تدعيم قيم الانتماء للمؤسسة تحاول الدراسة النزول إلى الميدان بغية رصد أفعال الموظفين بإحدى المؤسسات المتمثلة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف المسيلة، على اعتبار أن الواقع هو المحك الحقيقي لاختبار صدق الفرضيات التي حددتها الدراسة وتساؤلاتها والمتمثلة في:

السؤال العام:

ما طبيعة الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته؟

السؤال الفرعي الأول:

ما طبيعة الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية المتمثلة في تقدير الجهود وإشراك العاملين في تدعيم الولاء التنظيمي للعامل المتمثل في الإخلاص تجاه العمل والرغبة في الحفاظ عن سمعة المؤسسة والاعتقاد القوي بقيم المؤسسة؟

السؤال الفرعي الثاني:

ما طبيعة الدور الذي تلعبه الحوافز المادية المتمثلة في المكافآت المادية والزيادة في الأجور في تدعيم الاندماج الوظيفي للعامل من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين العمال وتحقيق فرق عمل فعالة واحترام قيم وقواعد المؤسسة؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في أهمية الحوافز وكذلك في أهمية الانتماء التنظيمي و تتضح لنا أهمية البحث من

خلال ما يلي:

الأهمية العلمية:

- أهمية موضوع نظام الحوافز والانتماء التنظيمي في مجال السلوك التنظيمي الذي يعتبر من المواضيع العلمية القديمة الجديدة باعتبار أن البيئات التنظيمية في تغيير مستمر.
- محاولة تقديم الإضافة وإثراء المعلومات وزيادة المعرفة حول نظام الحوافز والانتماء التنظيمي.
- محاولة تسليط الضوء على كيفية تفعيل دور الحوافز في تدعيم الانتماء التنظيمي.
- تقديم إطار نظري يشرح ما هو نظام الحوافز والانتماء تنظيمي.

- الكشف عن طبيعة الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في تدعيم الانتماء التنظيمي.

الأهمية العملية:

- تسليط الضوء على دوري نظام الحوافز في تدعيم الانتماء التنظيمي لعمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (المستخدمين الإداريين والتقنيين) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- محاولة الكشف عن مستوى الانتماء التنظيمي لدى عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (المستخدمين الإداريين والتقنيين) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
- دراسة مدى تطبيق نظام الحوافز على عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (المستخدمين الإداريين والتقنيين) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة لتدعيم انتمائهم فيها.
- التوصل الى نتائج تعود بالدرجة الاولى على عمال كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية (المستخدمين الإداريين والتقنيين) جامعة محمد بوضياف بالمسيلة- وما يترتب على ذلك من توصيل إلى أنظمة تحفيز فعالة تساهم بقوة في تدعيم هؤلاء العمال للكلية وتحقيق اهدافها.

أهداف الدراسة

- الكشف عن دور الحوافز في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته.
- الكشف عن دور الحوافز المعنوية المتمثلة في تقدير الجهود وإشراك العاملين في تدعيم الولاء التنظيمي للعامل المتمثل في الإخلاص اتجاه عملي والرغبة في الحفاظ عن سمعة المؤسسة والاعتقاد القوي بقيم المؤسسة.
- الكشف عن دور الحوافز المادية المتمثلة في المكافآت المادية والزيادة في الأجور في تدعيم الاندماج الوظيفي للعمل من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين العمال تكوين فرق عمل فعالة واحترام قيمها وقواعد المؤسسة.

- الكشف عن مدى استجابة العاملين لمختلف الحوافز المادية والمعنوية في المؤسسة المعنية بالدراسة.
- تقييم ونظام الحوافز المتبع في المؤسسة المعنية بالدراسة من أجل الوقوف على النقائص.
- العمل على إيجاد نظام فعال للحوافز من شأنه الارتقاء بالانتماء وتدعيمه، وذلك من خلال دراسة مختلف الحوافز الموجودة في المؤسسة المعنية بالدراسة.

أسباب اختيار الموضوع

إن اختيارنا لهذا الموضوع " نظام الحوافز ودوره في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته"، ليس من قبيل الصدفة، إنما يعود لأسباب ذاتية وموضوعية والتي اعتبرناها الطريقة الاولى للتعلم والبحث فيه.

الأسباب الذاتية

- الرغبة في معرفة نظام الحوافز في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف- المسيلة- ودوره في انتماء العمال لها.
- اقتنعنا أن العامل هو أساس نجاح وفاعلية منظمة لذلك وتحفيزه ماديا ومعنويا يؤدي بضرورة الانتماء لها.
- أهمية موضوع نظام الحوافز ودوره في انتماء العامل للمؤسسة.

الأسباب الموضوعية

- محاوله معرفه أي من الحوافز المستخدمة في المؤسسة وأي منها له دور في انتماء العامل لها.
- أهمية الموضوع في المؤسسة الجزائرية وضرورة دراسته.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بالعامل وتدعيم انتمائه كونه العامل الأساسية لاستقرار وبقاء المؤسسة.
- معالجة اسباب فشل أنظمة الحوافز المؤسسة التي ينتمي لها العامل.

فرضيات الدراسة:**الفرضية العامة:**

لنظام الحوافز دور في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته .

الفرضية الفرعية الأولى:

لنظام الحوافز المعنوية المتمثلة في تقدير الجهود وإشراك العاملين دور في تدعيم الإنتماء التنظيمي للعامل

المتمثل في الإخلاص تجاه العمل والرغبة في الحفاظ على سمعة المؤسسة والاعتقاد القوي بقيم المؤسسة.

الفرضية الفرعية الثانية:

لنظام الحوافز المادية المتمثلة في المكافآت المادية والزيادة في الأجور دور في تدعيم الاندماج الوظيفي

للعامل من خلال تحقيق التوافق والانسجام بين العمال وتحقيق فرق عمل فعالة واحترام قيم وقواعد المؤسسة.

الدراسات السابقة:**الدراسة الأولى:**

لطيفة إبراهيم خضر، بعنوان " دور التعليم في تعزيز الانتماء"، مصر، سنة 2000، هدفت هذه الدراسة

للتحقق من فروض الدراسة التالية:

- تختلف استجابات عينة تلاميذ الصف الثالث بالتعليم الإعدادي على مقياسي الانتماء بأبعادهما الخمسة وفقا لتنوع نوع التعليمي الملحقين به .
- تختلف استجابات عينة تلاميذ الصف الثالث بالتعليم الإعدادي على مقياسي الانتماء بأبعادهما الخمسة باختلاف النوع (ذكور/ إناث).
- تختلف استجابات عينة تلاميذ الصف الثالث بالتعليم الإعدادي على مقياسي الانتماء بأبعادهما الخمسة باختلاف مستوى تعليم الأب.

- تختلف استجابات عينة تلاميذ الصف الثالث بالتعليم الإعدادي على مقياسي الانتماء بأبعادهما الخمسة باختلاف مستوى تعليم الأم.

أما نتائج هذه الدراسة كانت ارتفاع مستوى الانتماء لدى العينة في هذه المرحلة العمرية في حال كونه مفهوما مجردا واتجاها، وأكثر ارتفاعا في حال كونه سلوكا وممارسه لديهم. ولعل في كبار حجم عينة الدراسة وشمولها مناطق بيئية متنوعة، وضمها شرائح ومستويات اجتماعية وثقافية متفاوتة، الى جانب تعدد نوع التعليم بها ما بين تعليم حكومي، وخاص وازهري، أثر واضح في ارتفاع مستوى الانتماء.

لقد أفادتني هذه الدراسة في كيفية اختيار العينة وأدوات جمع البيانات.

الدراسة الثانية:

قبيلي وليد، بعنوان " أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي"، الجزائر، سنة 2018. هدفت هذه الدراسة

إلى:

- التعرف على الحوافز التي يتلقاها العاملون ومدى تأثيرها على مستوى الأداء الوظيفي.
- تحديد نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع.
- التعرف على الحوافز التي يفضل الأفراد الحصول عليها.
- تقديم مجموعة من التوصيات التي قد تساعد على تحسين الأداء وإيجاد نظام حوافز متكامل ومن ثم الرفع من مستوى الخدمات في المقدمة.

أما نتائج هذه الدراسة كانت:

- نظام الحوافز يساعد على تحسين الأداء الوظيفي مما يدل على اهتمام المنشأة بالحوافز التي تقدمها للموظفين مما يساهموا في الرفع من المستوى.

- انه هناك تقديرا واحتراما لجهود المرؤوسين من قبل الرؤساء مما يساهم في تحسين مستويات الأداء الوظيفي وأن الإدارات العليا للمنشأة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين مستويات الأداء وكل من متغيرات الدراسة .
- ان ادارة المنشأة تركز على ترسيخ العدالة والإنصاف وخصوصا فيما يخص منح الحوافز والحد او القضاء على المجابات والمحسوبية في منحها بما يكفل العدالة في بيئة العمل للمساهمة في رفع مستوى الأداء .
- ان الاغلبية العظمى لمفردات عينة الدراسة تعتقد بوجود نتائج ايجابية بالنسبة لمستوى الأداء نتيجة للعمل بإخلاص وفعالية مما يساهم في رفع مستويات الأداء بشكل عام.
- ربط الأداء الكفاء والعمل المتميز والذي يعتبر أساسا لمنح الحوافز والذي يمكن ان يساعد للوصول للأداء افضل ومميز .
- أن غالبية عينة الدراسة تشعر بوجود آليات ترقية ملائمة تتناسب مع نوعية العمل والجهد المبذول.
- لقد أفادتني هذه الدراسة في أساليب المعالجة الإحصائية وتفسير النتائج.

الدراسة الثالثة:

عاشور حوارية بعنوان " سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري"، الجزائر، سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة الى ما يلي:

- التعرف على حقيقة نظام الحوافز المعمول به في مديرية التجارة.
- التعرف على أكثر أنواع الحوافز الجاذبية بالنسبة للعمال.

- البحث عن العلاقة بين الحوافز وبين تحسين أداء العاملين بالمؤسسة التي يعملون بها.
- التعرف على تأثير الحوافز في أداء المورد البشري.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة نبينها فيما يلي:

- قلة الحوافز المادية المقدمة من طرف المديرية كالزيادة في الأجور والعلاوات والمكافآت.
- قلة الحوافز المعنوية المقدمة من طرف المديرية الترقية ولوحات شرفية وجوائز للعمال.
- يحصل العمال على فرص ترقية أكثر من مره في المديرية.
- نادرا ما تضع المديرية برامج وخطط لتحسين أداء عملها.
- ظروف العمل في المؤسسة ملائمة بالنسبة للعمال.

ولقد افادتني هذه الدراسه في تحديد المنهج المناسب لدراسة ألا وهو المنهج الوصفي.

الفصل الثاني

المعالجة النظرية لمفهوم نظام الحوافز

تمهيد

1. مفهوم نظام الحوافز
2. التطور التاريخي للحوافز
3. أهمية الحوافز.
4. أهداف الحوافز
5. أنواع الحوافز
6. أسس منح الحوافز
7. نظريات الحوافز
8. العوامل المؤثرة على نظام الحوافز
9. الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز
10. شروط التحفيز الفعال
11. التعريف الاجرائي لمفهوم نظام الحوافز

خلاصة

تمهيد

يعتبر نظام الحوافز احد الوظائف المهمة في تسيير الموارد البشرية لذلك يجب متابعتها هو الاهتمام به من طرف المنظمة فقد شغل حيزا هاما من أبحاث الكثير من المشتغلين بالإدارة وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديث، لان الاداره تستخدمه كأحد الدعائم وذلك من خلال إدارة العاملين في المؤسسه والتأثير عليهم في سلوكهم وتوجيههم لتحسين أدائهم ولمعرفة أي تحفيز مناسب للموظف يجب على المؤسسة أن تفهم سلوك الموظف وتحاول دراسته لغرض اشباع حاجاته ورغباته. ونجاح المنظمات الحديثة في إبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمراره مرتبطا بمدى نجاح تعاملها مع افرادهم، ذلك لان التأثير على اتجاهات الافراد وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاه المطلوب او اتجاه المنظمة، وجعل الافراد يعتبرون ان اهداف المنظمة هي اهدافهم الخاصة وهذا هو التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات الحديثة لا يمكن تحقيق هذه الاهداف الا من خلال نظام حوافز فعال، فالتحفيز يعتبر أداة فعالة للمنظمات الحديثة والمتميزة في سبيل الحصول على أفضل الكفاءات وتنميتها والعمل على بقائها بنفس مستويات الأداء المطلوبة بالإضافة الى الاحتفاظ بها وكسب ثقتها لضمان ولائها له.

وفي إطار هذا السياق يهدف من هذا الفصل إلى تحليل التأهيل النظرية لنظام الحوافز واهم جوانبه.

1 مفهوم نظام الحوافز**1.1. التعريف اللغوي**

الحوافز جمع مفردا حافز من الفاعل حفز والتي تعني دفعه من الخلف وجده واسرع المضي فيه واستعد

اي بمعنى حثه ودفع اليه.

2.1. التعريف اصطلاحى

حسب فيصل حسونه فان الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجيه وتوشير الى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل اي انها تمثل العوائد التي يتم من خلالها انتشاره الدوافع وتحريكها. (خليفة أمل، 2014، ص12) كما عرفنا ديل بيتش بأنها الرغبة الانسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة او تحقيق رسالتها واهدافها.

2 التطور التاريخى للحوافز

مع بدايه القرن 18 بدأت الاداره العلميه بتمييز الحوافز بثلاث مراحل وهي :

1.2. المرحله التقليديه

تمثلت هذه المرحله بالنظريات التقليديه في الادارة حيث اعتبرت الشركة وحدة اقتصادية لا علاقه لها بالبيئه الخارجيه حسب النظرية البيروقراطية لماكس فيبران الفرض بطبعه كسول وغير طموح ويسعى الى اشباع حاجته المادية وركزت على الحوافز المادية فقط كما ظهرت مدرسة الادارة العلميه بقيادة فريدريك تايلور التي اعتمدت على التحفيز المادي كاساس لزياده الانتاج.

2.2. مدرسه العلاقات الانسانية

تعتبر هذه المدرسه ان الشركه عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين يتكون من اجزاء متباينه في الاداء واهمها الجانب الانساني وتتنظر الى العنصر البشري باعتباره مشاعر واحاسيس ويعمل داخل الجماعات.

3.2. المرحله الحديثه

لقد حاولت هذه المرحله تجنب اخطاء المراحل السابقه مستفيدة من التجارب وتمثلت نظريه الاداره الحديثه مثل نظريه الاداره بالاهداف. (دراجي سعيدة 22 صفحه 14).

التي تعتبر احد اساليب احداث تغيير المنظمة والتي اتصفت بالفعاليه. بسبب تركيزها على الاهداف والمشاركه في تحديدها.

وتتصف عملية التغيير المنظم داخل العمل بالخصائص الآتية:

- تغيير الجماعات أكثر فعالية من تغيير الفرد الواحد
 - تخفيض المنافسة بين أعضاء الجماعات وتنمية روح الفريق والتعاون في العمل
 - يتم اتخاذ القرارات في المنظمة عند نقاط تدفق المعلومات وخاصة في المنظمة الصحيحة
 - يجب أن تتجه الإدارة نحو الأهداف بربط الوظيفة والنشاط بالهدف
 - تنمية الاتصالات المفتوحة والثقة بين مستويات الإدارة وفي جميع الاتجاهات
 - يشجع الأفراد ما يقومون ببنائه ومن ثم يجب إشراكهم في وضع النظم واللوائح. (محمود عبد الرحمن، 2015، ص 220). هذا بالنسبة لنظريته الإدارة بالأهداف كذلك نظريته النظم
- كما أن هذه المرحلة تنتظر إلى الشركة باعتبارها نظام مفتوح وليس مغلق، وقد دعت هذه المرحلة إلى ربط الحوافز بالانتاج ونادت بضروره اختلاف ما يحصل عليه العاملون سواء كانت حوافز مادية أو معنوية مع ضروره إشراك العاملين مع الإدارة عند وضع خطط الحوافز.

(الدراجي سعيده: 2022 ، ص 14).

3 اهمية الحوافز

- تحسين الوضع المادي والنفس والاجتماعي للفرد وربط مصالحه بمصالح المنشاه
- زياده في العائد للمنظمه من خلال رفع الكفاءه الانتاجيه للعاملين
- المساهمه في تفسير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها افضل استخدام
- العمل على تقليص تكلفه الانتاج من خلال ابتكار وتطوير اساليب العمل واعتماد وسائل حديثه
- المساهمه في خلق الرضا لدى العاملين عن العمل
- الحوافز ومتى تأثيرها على الروح المعنويه.

وتعد الحوافز من أهم الأنشطة او الوسائل التي يمكن بواسطتها التأثير في معنويات العاملين بشكل مباشر بحيث ترفع من مستواه ومن مستوى انتاجيتهم، وهي تعتبر من العوامل التي تثير الرغبة لديهم وتحثهم على العمل والإنتاج. أما الفرد لتثير عنده الرغبة والدافع للحصول عليها لإشباع حاجة لديه وذلك عن طريق العمل المنتج، حيث هذا الإشباع يشعره براحة نفسيه، وفي نفس الوقت يرفع من إنتاجية المنشأة وتحقيق أهدافها من خلال زيادة إنتاجية أفرادها، وبالتالي فالحوافز المطلوبة هي حوافز مادية ومعنوية في آن واحد. (محمد حسنين العجمي: 2008، ص 129).

4 أهداف الحوافز:

لدى وضع نظام للحوافز في منظمة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

1.4. الهدف الاقتصادي

حيث أن وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق استخدام الافضل لعناصر الإنتاج التي تهدف الى زيادة الانتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها اولا وكذلك على العاملين لديها.

2.4. الهدف المعنوي:

وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الانتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولابد لهذا النظام من المساهمة في اشباع بعض رغباته واحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لابد من فهمها للتعامل معهم. (براع رجب تركي: 2018، ص 15).

ويعتبر الأفراد والعاملين والموظفين والإداريين هم اساس إدارة الأفراد وأساس العملية التنظيمية للمنظمات وعليهم يتوقف أداء الأعمال وتنفيذ المهام والواجبات. في العنصر البشري يتمثل في الفرد العامل والمدير والموظف، والذي يعتبره هو المسيطر على كافة العمليات الإنسانية وحركة العلاقات الاجتماعية في المنظمة. (محمد حكمت، 2014، ص169).

5 أنواع الحوافز:

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز متاحة أمام الإدارة يمكن الاختيار من بينها تقديم مناسب والملائم

منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم من هذه الأنواع نذكرها بإيجاز:

1.5 الحوافز من حيث موضوعها: وتنقسم الى نوعين:

1.1.5 الحوافز المادية

هي التي تقوم باجماع حاجات الانسان الاساسية تشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، تجنيد

ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم، ومن بين هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة

في الأرباح والمكافآت عند الاقتراحات وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

أ الأجر:

ويعد من أهم الحوافز المادية وكل ما كان كبيرا كان له دور في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي

رضا وظيفي أكثر. ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل وهي:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.
- العرض والطلب من القوى العاملة.
- أقدمية العامل.
- مستوى الأداء الفردي للعامل.
- القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجور.

ب مكافأة العمل الإضافي

بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر ساعه المعتاد مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.

ت المشاركة في الأرباح

هي نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها ادارة المنشأة ل يتم توزيعها على العاملين، وتتم طريقة احتساب هذه النسبة اما على اساس الارباح الاجمالية او على اساس الارباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج منطوق أن العاملين يعملون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها.

ث التامين الصحي

يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسرههم ويعتبروا تخفيف للآباء المالية.

ج الضمان الاجتماعي:

وهو ضمان المستقبل بعد سن التقاعد أو للظروف الصحية التي توقفه عن العمل وبالتالي فهو يوفر حياة كريمة في الحالتين.

2.1.5 الحوافز المعنوية :

يقصد بالحوافز المعنوية تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المنشأة. من أهم الحوافز المعنوية:

أ. الأمن والاستقرار في العمل:

إن أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمن والاستقرار في العمل، فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم مؤمنون من المخاطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنه سيشعر بعدم الاطمئنان والاستقرار في العمل، إذا فلهذا تأثير كبير على نفسية العامل ومن ثم كان لابد من طمئننته

وجعله يشعر على انه باقن في منصب عمله بل واتاحه الفرصه الى ان ينتقل الى اعلى المراتب، كلما أثبت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة. لان العامل الذي يفتقد الى مثل هذا الشعور يجعله عاجزا على الابداع.

أ فرص الترقية والتقدم:

يعتبر هذا الحافز من أكثر الحوافز المعنوية أهمية في زيادة كفاءة الافراد وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية إنتاجية الفرد.

ب المشاركة في الإدارة:

وتتمثل في اشتراك الموظفين في اتخاذ القرار الإداري، و تندرج ضمن هذه المشاركة إشراك العمال في اللجان ومجلس الإدارة، وبذلك تحقق إشباع الحاجة في تحقيق الذات.

ت التوافق المهني:

والمقصود بذلك الموافقة بين عمل أو وظيفة الفرد ومعارفه وقدراته وكذا رغبته وطموحاته، العامل البشري يمكن ان يصل الى مستويات عالية من الاداء ان كان راغبا في عمله محبا له وقادرا على أدائه ويمكن اعتبار كل الخدمات الصحية والاجتماعيه والثقافيه وغيرها حوافز معنويه تعمل على جلب راحه العمل وبالتالي بلوغ الرضا الوظيفي في زيادة الأداء والمنتج.

2.5 الحوافز من حيث أثرها: وتنقسم الى حوافز إيجابية و حوافز سلبية.

1.2.5 الحوافز الإيجابية

هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون الامتيازات وكفاءاتهم في العمل واستقرار الفرد في عمله ومنحه شهادات الاعتراف والتقدير. وهي أيضا الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات البناءة تعتبر نتائج ايجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية

تقدمها المؤسسة. ولكي تكون الحوافز ايجابية او ذات تاثير ايجابي ينبغي اولا البحث عن وسائل التي تستطيع أن تهيئ الجو الملائمة للعمل سليم دون معوقات وإحباط وثانيا البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الانجاز ودقة العمل وادائه بالصورة التي تحقق الاهداف المرسومة او المسطرة.

2.2.5 الحوافز سلبية

هي هي وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام باعمال او تصرفات معينة لضمان حسن سير الانتاج واداء العمل بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقدر او متوقع منه ونستطيع ان نذكر عددا من الحوافز سلبية بالنقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو الخفض.
- تأثير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه إنذار أو توبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

3.5 الحوافز من حيث أطرافها

1.3.5 الحوافز الفردية

على الرغم من وجود أنظمة عديدة للحوافز المادية على المستوى الفردي إلى أن جميعها تربط بين أداء الفرد والمكافأة ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية هو أكثر أنواع الحوافز استخداما في المنظمات الصناعية والمنظمات التي تستهدف الأرباح ومن أسس الأنظمة الحوافز المقدمة للعمال هي نظام التحفيز بالقطعة والحوادث بالوقت.

أ. الحوافز بالقطعة

وتعتبر من أهم طرق دفع الأجور والحوافز معا وستجد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب عملية انتاج او القطع المنتج.

أ حوافز بالوقت

وتعطى هنا على اساس الوفرة في الوقت الذي حققه العامل إذ يحصل الفرد على الحوافز انتج المستوى المطلوب من الإنتاج في وقت أقل من الوقت المعياري المحدد. ومن المشاكل التي قد تفترض الحوافز الفردية هي النتائج السلبية التي تنشأ عن المنافسة كذلك سعي الأفراد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة قد يكون على حساب الجودة.

2.3.5 الحوافز الجماعية

عندما يكون هناك تدخل في العمل فمن الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي وفي هذه الحالة يكون من الأفضل تصميم نظام للحوافز على الأساس الجماعي حيث يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل الأرباح او تخفيض تكلفة التشغيل وتصميم خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الخطط على زملاء العمل في المجموعة وتحقيق أداء افضل واسرع. (سلامي رحمة 2021 ص9)

وتعتبر الإدارة بالأهداف أحد أساليب إحداث تغيير في المنطقة والتي تتصف بالفعالية بسبب تركيزها على

الأهداف والمشاركة في تحديدها. وتتصف عملية التغيير المنظم داخل العمل بالخصائص الآتية:

- تغيير الجماعات أكثر فعالية من تغيير الفرد الواحد.
- تخفيض المنافسة بين أعضاء الجماعات وتنمية روح الفريق والتعاون في العمل.

- يتم اتخاذ القرارات في المنظمة عند نقاط تدفق المعلومات وخاصة في المنظمة الصحيحة.
- يجب أن تتجه الإدارة نحو الأهداف بربط الوظيفة والنشاط بالهدف.
- تنمية الاتصالات المفتوحة والثقة بين مستويات الإدارة وفي جميع الاتجاهات.
- يشجع أفراد ما يقومون ببنائه ومن ثم يجب إشراكهم في وضع النظم واللوائح. (محمود عبد الرحمن: 2015، ص 220).

ونظرا لأهمية الفرد ودوره في إنجاح التغيير، فإنه عن طريق القرارات بالمشاركة يمكن تدميه المقاومة إزاء التغيير المطلوب، فمن الطبيعي مقاومة التغيير من قبل جماعة العمل خاصة فيما يتعلق بالإجراءات، وايضا فيما يتعلق بشروط التغيير ايضا بحيث يمس أمن واستقرار العامل. ويضاف الى ما سبق، انه طالما سيتم التغيير فهذا يعني إحداث تعديلات في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وتتأثر بالتالي الاشباع الناتجة عن الاتحادات والتفاعلات بين. (عبد الغفار حنفي، 1993، ص 492).

6 أسس منح الحوافز

ان منح الحوافز لابد أن يكون مبنيا على مجموعه من الاسس حتى تتحقق الأهداف المرجوة منها ولا تكون سبب في نتائج عكسيه على الموظفين بشكل خاص وعلى المنظمه وأدائها بشكل عام ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتيه

1.6 اعتماد الحافز على سلوك:

ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد وهذا يتطلب على أن يكون في المنظمات السياسات وقواعد الحوافز توضح متى وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء لحان الحافز ايجابيا او سلبيا او ان يكون الموظفون على علم بهذه السياسات

2.6 التوقيت:

ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة.

3.6 حجم الحافز:

وهذا يتعلق بصغار او كبار الحافز والصغار والكبار مصطلحات النسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزء من جنس العمل) أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة إذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة ما يجب عليه القيام به للحصول على الحافز من نوع معين وكيفية معينة.

4.6 نوع الحافز:

للحوافز انواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والايجابيه وسلبيه والداخليه والخارجيه والمهم هنا هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيرا على الموظف الذي يرغب في تحفيزه.

5.6 الثبات:

وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملا جديدا وحصل على مكافأة مقابل ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي الموظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف سابق، فالعدل هو أساس الحكم. (براء تركي 2018، 31).

7 نظريات الحوافز:**1.7 النظريات الكلاسيكية:****1.1.7 النظرية الكلاسيكية:**

أسسها فريدريك تايلور سنة 1911 قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العمل وتزيد من انتاجيته وتقوم هذه النظرية على بعض الافتراضات هي:

- ان مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الاداره وليست مشكله العمل.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل منطقة.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين وتدريبهم.

وهذه النظرية تبين إهمالها للجانب الإنساني في العملية الإدارية فهي تساوي بين البشر والالات فانظر الى

الفرد وكأنه لا يختلف عن أي عنصر من عناصر الانتاج الاخرى.

2.1.7 نظرية العلاقات الإنسانية

يعد التون مايو رائد حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت نتيجة الدراسات والتجارب التي تمت تحت إشرافه

في مصانع هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بدأ تجاربه بقصد التعرف على الآثار المترتبة عن تغيير الشروط

المادية للعمل والإضاءة والتهوية. انتاج العمال وأخذ وتيرة التحسين رغم سوء ظروف العمل وكانت النتيجة أنه اكتشف

بأن إنتاجية العمال تزداد عندما يركز عليهم انتباه خاص وان ارتفاع الانتاج لا يرجع الى الظروف والدوافع الخارجية بقدر

ما يرجع الارتفاع روح المعنوية

3.1.7 نظرية الحاجات الإنسانية

صاحب هذه النظرية ابراهام ماسلو هي من أشهر نظريات التحفيز ويمكن ترتيبها بالتدرج حسب أهميتها

وتأثيرها لخمسة مستويات:

المستوى الاول: الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات المرتبطة بالضروريات بقاء الفرد على قيد الحياة وهي

الحاجة إلى الطعام، والشراب، والملبس، والمسكن..... الخ.

المستوى الثاني: الحاجة الى الأمن والاستقرار وتعني ان لدى الفرد ميلا نحو العمل في بيئة مستقرة توفر له

الطمأنينة في الحاضر والمستقبل لضمان حياه خاليه من الأخطار.

المستوى الثالث: الحاجات الاجتماعية الانتماء: تظهر هذه الحاجة كدافع يوجه سلوكه ومنها: حاجة انتماء

الفرد الى الآخرين ودعم الآخرين للفرد والحاجة الى جماعات العمل غير الرسمية.

المستوى الرابع: حاجات وتقدير للشخص: تتمثل في حاجة إلى تقدير في الرغبة والشعور بأهمية هذه

الحاجة وتظهر ملحه وتبدأ بتوجيه سلوك الفرد. أما المستوى الخامس: الحاجة الى تحقيق الذاتي بمعنى أن يكون له اسم

معروف وان يكون ذات معنى ووجود ان يفعل شيئاً بقدر عليه يقدر عليه يحقق لهما كان يأمل فيه.

4.1.7 نظرية (x) ونظرية (y) لدوغلاس ماك جريجور:

حيث قام عالم النفس المهني دوغلاس في الخمسينيات بتطوير النظرية التي تقول ان معظم المدارس

يميلون الى الاشراك في احدى نظريتين عن طبيعه بشريه وقد سمى هاتين النظريتين (x) و (y) حيث نرى نظرية (x) ان

المدراء يرون:

- ان الموظفه عامل لا يحب العمل.
- ليس له طموح فكل ما يهمله الامان.
- يحتاج الى رقابه واشراف مستمرين.

اما النظرية (y) فهي تعتبر نظريه مثاليه تقديميه وتحميل العديد من الجوانب الايجابيه اذا عرفنا كيف

نستغلها وتتمثل فيما يلي:

ان العمل عمليه طبيعيه لدى الناس تحتاج الى بدل جهد العقل والجسم.

الالتزام اتجاه الاهداف مرتبطه بالرضا والانجاز والحوافز.

الموظف العادي يبحث عن المسؤولييه ويقبلها في الاحوال الصحيح.

5.1.7 نظرية العاملين

هذه النظرية لصاحبها فريديريك هيرز فهي نتائج البحوث والدراسات الميدانية التي قام بها وزملائه سنة 1959 من خلال دراسة موسعة المتمثلة في فئتين من المهندسين والمحاسبين يعملون لدى بعض المنظمات وذلك بهدف التعرف على دوافع العمل كما يجب التفرقة بين نوعين من العوامل هما:

- العوامل الوقائية: وهي العوامل التي تمنع شعور الفرد بالاستياء ومن أمثلتها ما يلي: سياسات المنظمة أو إدارته ونمط الإشراف والأجور والعلاقات الشخصية.....الخ.
- العوامل الدافعة: وهي العوامل التي تحقق الرضا و تدفع الأفراد الى عمل كل شيء أو ترتبط بمحتوى العمل ومن أمثلة هذه العوامل ما يلي: طبيعة العمل بسيط أو معقد أو روتيني، غير روتيني.....الخ

نلاحظ ان العوامل الوقائية تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، أما العوامل الدافعة تتعلق بأهمية العمل المنجز.

6.1.7 نظرية الإنجاز عند ماكلين لاند

قدم هذه النظرية عالم النفس ديفيد ماكلياند من جامعة هارفرد وتضمنت نفس سياق نظرية سلم الحاجات بحيث حدد دافيد ثلاث حاجات تؤثر على سلوك الفرد وهي:

- الحاجة للإنجاز: حيث يظهر الأفراد دورة الدافعية العالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل من أجل الوصول الى النتائج، اما الأفراد الأقل دافعية الإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج.
- الحاجة للانتماء للآخرين: إذ أن طبيعة الإنسانية تستانس بالعيش مع الآخرين سواء، في محيط العمل أو خارجه.

- الحاجة الى السلطة و النفوذ: حيث يحاول اولئك الذين لهم حاجة قويه للسلطة واقناع الاخرين بما يريدون عمله.

2.7 النظريات الحديثة

1.2.7 نظرية التوقع

في عام 1964 قدم فيكتور فروم نظرية تتوقع لدافعية العمل حيث لعبت دورا هاما في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه النظرية في كيفية تنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة أو المهنة والجهد الذي يبذله الفرد فيها، وعلى هذا فإن النظرية تتضمن ثلاثة متغيرات:

- الجاذبية: وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنوت المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمل.
- الارتباط بين الأداء والمكافأة: وهي درجة اعتقاد الفرد بأن مستوى ادائه يؤدي الى تحقيق النواتج المرغوبة.
- ارتباط الجهد والأداء: وهي احتمال المدرك للفرد بأن الجهود المبذولة سيؤدي الى تحقيق الاداء.

2.2.7 نظرية العدالة والمساواة

تستند هذه النظرية التي وضع وصفها ادمز عام 1963 الى ان الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة الجهود التي بذلتها في عمله الى العوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنه عادله وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرباط اما اذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وتشير الدلائل العلمية ان المرجح المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر بالمرجعيه في ثلاث مجموعات هي: الاخر او الغير، النظام، الذات.

3.2.7 نظرية التعزيز

واضع هذه النظرية هو فريدريك سكينر الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد سلوك ومن هنا فإن التفاعلات العقلية الداخليه ليست موضع اهتمامه، وذلك فان المحفزات هي التي تتحكم في السلوك يشترط سكينر باستخدام هذه النظرية في مجال الحوافز ما يلي:

- تحديد السلوك المرغوب فيه.
- جعل ثواب نتيجته مباشره للسلوك المرغوب فيه.
- اختيار الأسلوب الأفضل لتعزير.

4.2.7 نظرية z:

قدم ويليام اوشي نظرية Z بحيث أن محور هذه النظرية يدور حول سر نجاح الإدارة اليابانية يرجع الى اهتمامها بعملائها واهتمامهم باهدافهم والسهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة المجتمع الياباني على الطرق تسيير ونمط تنظيم في هذا البلد، وق وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة. (عاشور حوريه: 2017، ص 14).

8 العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

1.8 العوامل الخارجيه:

تكون على مستوى الدولة وهو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمنظمة أو هي عوامل مجتمعة وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب، واتحادات ونقابات العاملين، واخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها على الحوافز مثل سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر قوانين تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشكلات

الناجمة عن التطبيق أو القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولويات في ذلك.

2.8 العوامل الداخلية

على مستوى ادارة المؤسسة ويقصد بها العوامل و القوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دورا أساسيا في تشكيلة، ومن أهم العوامل الداخليه أهداف المنظمه وما تود المنظمة أن تحققه من أنشطته وكيف يؤثر ذلك في شكل أنظمة الحوافز. ويمكن تقسيم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الأجور ونوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وقدره إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب ومن خلال اقتصاديات المؤسسة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني كذلك نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي. (براء رجب تركي: 2018، ص 68).

9 الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز

هناك بعض من الصعوبات والمشكلات التي قد تعرقل أو قد تشكل عائق عقبة امام تحقيق الهدف من

الحوافز ومنها:

- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليته.
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز .
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.

- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- عدم وجود المقياس الدقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- تطبيق نظام واحد ونمطي في عدد كبير من المنظمات.
- عدم تحديد الدقيق لمعدلات الأداء الذي تمنح للحوافز في ضوءها (دراجي سعيده: 2022، ص 38).

10 شروط التحفيز الفعال

- إن مهارة التحفيز والتشجيع تعتمد على وجود نظم منقنه وواضحة الجميع، حتى يقتنع الجميع بموضوعيتها وبعدها عن التحفيز الشخصي للمدير، وتتمثل شروط التطبيق السليم مهارة التحفيز والتشجيع فيما يلي:
- متابعة أداء المرؤوسين والكشف عن الاداء المتميز والاداء المعيب
 - سرعة تقدير الحافز عند الإجابة يكون الحافز ايجابيا، وعند الخطأ يوضح انحراف يكون سلبيا.
 - وضوح الربط بين الأداء وبين الحافز، ليس فقط بالنسبة لمن يحصل عليه ولكن ايضا بالنسبة لجميع العاملين.
 - تأكيد صفة الجماعية في الحوافز كلما أمكن ذلك، من أجل تحفيز المرؤوسين على التعاون والإقبال على العمل معا كفريق.
 - أهمية اشتراك المرؤوسين أنفسهم في الحكم على نتائج العمل وتقدير الحوافز المناسب من خلال لجنة للحوافز يشارك فيها المرؤوسون جنبا الى جنب مع المديرين المختصين.
 - أهمية تناسب الحافز من حيث النوع والمستوى في حجم الأداء في حالة الإجابة، أو من حجم المخالفة اول خطأ في حاله الحوافز سلبية.

• أهمية تتناسب الحوافز مع رغبات العاملين حتى تحقق الحوافز تأثيرها المستهدف. (براء رجب

تركي: 2018، ص 74).

وبالتالي تعد الحوافز من الامور الهامة لكل من الأفراد والمدربين والمؤسسات حيث يتوقف مدى نجاح

المؤسسة وفعاليتها على مدى دافعية وحماس أفرادها للعمل فانه على المدربين فهم معنى وطبيعة التحفيز.(شهيدي هدى :

2020 ، ص 106).

11 التعريف الاجرائي لمفهوم نظام الحوافز

بناء على ما تقدم على ضوء إشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها ومتغيراتها يمكن تعريف مفهوم نظام

الحوافز الاجرائين كالاتي: نظام الحوافز هو مجموعة من العوامل التي تهيئها المنظمة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم

وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بادائهم من اجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد وبالتالي هي التي تؤدي

بالأفراد الى تحديد ورسم اتجاهاتهم وغاياتهم وهناك نوعان من الحوافز وهي الحوافز المعنوية المتمثلة في تقدير جهود

واشتراك العاملين والحوافز المادية المتمثلة في المكافآت المادية و الزيادة في الاجور.

خلاصة

نخلص إلى أن نظام الحوافز شيء أساسي وجوهري لفاعلية منظمة وهو حجر الزاوية لأداء المنظمات كما أن الطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثير هام على دافعية الموظفين وادائهم كذلك تغيير المستوى الأداء الموظف سواء بشكل ايجابي او سلبي الامر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي كما أنه أصبح من الضروري الجهاز نظام تحفيز فعال مرتكز على مبادئ سليمة تتوافق مع متطلبات الموظفين وبالتالي نظام الحوافز الفعال اثر ايجابي على اداء الموظف ورفع روحه المعنوية، كما ان له اثر ملحوظ على تحسين الأداء وزيادة الانتاجية للموظف، والتميز في العمل يؤدي إلى زيادة الرضا والولائم والمنظمة يجب أن تكون هناك سياسة تحفيزي محكمة تضمن وجود توازن بين رغبات الموظفين وأهداف المنظمة.

الفصل الثالث

المعالجة النظرية لمفهوم الانتماء التنظيمي

تمهيد

1. مفهوم الإنتماء التنظيمي
2. أنماط الإنتماء التنظيمي
3. نظريات الإنتماء التنظيمي.
4. أهمية الإنتماء التنظيمي
5. أسس تحقيق الإنتماء التنظيمي
6. العوامل المؤثرة على الإنتماء التنظيمي
7. آثار الإنتماء التنظيمي
8. طرق تعزيز الإنتماء التنظيمي
9. التعريف الاجرائي لمفهوم الإنتماء التنظيمي.

خلاصة

تمهيد

في ظل التطورات الحاصلة في مجال تنظيم الإداري يعد موضوع الانتماء التنظيمي من مواضيع التي حظيت باهتمام من الباحثين والدارسين لسلوك التنظيمي، لأنه يعتبر من أهم القيم التنظيمية التي تحرص المنظمات على تحقيقها من أجل الوصول إلى غايتها في الموظف عندما يشعر بالانتماء للمؤسسة تصبح واقرا عطاء الذي بدوره ينعكس على أدائه الوظيفي، للموظفين هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم.

والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزة ومواجهة تحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاجتماعية، للموظف عبر أداء الوظيفي المبني على استغلال الموارد المتاحة سواء كانت ماديتنا معنوية ومن أجل تحقيق أداء عالي وفعال سعة إدارة المنظمة إلى الاهتمام بالجوانب لأفرادها مثلما كانت تهتم بالجوانب المادية لهم، من قيادة والاتصال والرقابة. وبهذا تحاول اداره المؤسسه الوصول إلى توجيه سلوك أفرادها لتعزيز ولائهم وانتمائهم.

ومن خلال هذا الطرح يهدف من هذا الفصل إلى تحليل التأهيل النظري لمتغير الانتماء التنظيمي وأهم

جوانبه.

1 مفهوم الانتماء التنظيمي

1.1 التعريف اللغوي

يرجع مختار الصحاح الانتماء إلى أصل الفعل نَمَى ويقال نَمَى الحديث إلى فلان أي اسناده له ورفعته، وأنا من الرجل إلى أبيه أي نسبة وبأبها رمى وانتما هو انتسب، وقال الاصمعي نَمِيت الحديث مخففاً أي ابلغته على وجه الإصلاح وقد اتفق معه في نفس المعنى معجم لسان العرب الذي يردده إلى الفعل نَمَى، والنماء بمعنى زياده، وانميته أي عزوته نسبته، وانت ما هو إليه، انتسب وفي الحديث انتمى إلى غير مواليه، أي انتسب اليهم و مال وصار معروف لهم ويقال نماه إلى حده ارتفع إليه في النسب أي رفعه إليه نسبة. (لطيفة إبراهيم خضر: 2000، ص 25).

2.1 التعريف الاصطلاحي

يعرف ما كشيلى الإنتماء بأنه الإحساس بالجماعة التي يوجد فيها ونشعر باننا جزء منها وعليه في الإنتماء هو عملية كما هي شخصي مع الجماعة وذلك باتخاذها مرجعية للهوية الاجتماعية ويظهر ذلك في التعلق العاطفي بالجماعة وتبنى قيمها ومعاييرها وعاداتها ومشاعر تضامن مع بقية الأفراد المنتمين لجماعة مع موادتهم وتقديرهم. كذلك يعرف بوشنان الإنتماء التنظيمي بأنه ارتباط فعال بين الأفراد وتنظيم معين، ويقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد لتنظيم وتطابق أهدافهم مع أهدافه، ان ثلاثة عناصر أساسية:

الإنتماء التنظيمي هي توحيد، والاندماجية في العمل، والولاء للتنظيم.

أما بورتر فيعرف الإنتماء التنظيمي بأنه قوة ارتباط الفردي بمنظّمته واندماجه فيها، وأن الفرد الذي يبدي مستوى عالي من الإنتماء التنظيمي يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها وقيمها، واستعداده لبذل أقصى جهد ممكن لخدمتها، وان تكون لديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار العمل بها. (بوعلال عباس: 2021، ص 17).

2 أنماط الإنتماء التنظيمي

تعدد صور تنميط الإنتماء اذا كان لكل كاتب طريقته هو رؤيته وذلك راجع الى تعدد الرؤى حول ماهية الإنتماء ودوافعه وتحديد أبعاده، فنجد انزيوني مثلاً يصنفه على اساس ارادة العاملين في التحاقهم بالمنظمة وكذا طبيعة السلطة التي تفرضها المنظمة اما كانتر صنف انماط الإنتماء على اساس طبيعة سلوك الذي يترتب عن الإنتماء والذي تفرضه المؤسسة. ونقف عند هذين الوجهين لتنميط الإنتماء لان الاول يعتبر أساساً لتصنيف المنظمات اما الثاني لانه يعتبر مرجعاً لكثير من الباحثين في تحليل مفهوم الإنتماء.

1.2 أنماط الانتماء عند زيوني:**1.1.2 الانتماء الاختياري**

وهو يمثل النمط السائد في المنظمات التي تترك خيار الانتماء أو عدمه للفرد لأنه إذا انتم إليها فهذا يعني أنه مقتنع بأهدافها ابتداءً يصبح امتثاله للسلطة فيها طوعياً تماماً، ومثلها الجمعيات الخيرية.

2.1.2 الانتماء الإجباري (القصري)

وهو يلحق بالمنظمات التي لا يخير فيها الفرد على الانتماء بل هو مجبر لأنه مسلوب الإرادة تحت ظروف القاهرة.

3.1.2 الانتماء النفعي

وهو يصف طبيعة الانتماء في المنظمات التي تقدم العوائد النفعية المنتمين إليها مقابل امتثالهم لوائحها وهي تمثل علاقة تبادلية بين الأفراد والمنظمة وتتجلى هذه العوائد في العلاوات والمكافآت.

2.2 الانتماء عند كانتر**1.2.2 الانتماء والاستمرار**

تم تعريفه بأنه تفاني العامل من أجل البقاء داخل المنظمة، وقد اعتقد بان سببه تلك التضحيات والاستثمارات والشخصية التي يقدمها الفرد للمنظمة بحيث يصبح من المكلف أو من الصعب عليه ترك العمل في تلك المنظمة.

2.2.2 انتماء التماسك:

وهو ارتباط بالعلاقات الاجتماعية في اي منظمه، هذا الارتباط قد يتضمن التنازل عن الروابط الاجتماعية السابقة والانشغال بالانشطه التي تحسن تماسك المجموعة. فالمنظمات عادة ما تقوم بالعديد من تلك الأنشطة لبناء ارتباط نفسي للعامل اتجاه منظمة.

ويمكن ادراج كل من انتماء الاستمرار وانتماء التماسك ضمن متغير الولاء التنظيمي.

3.2.2 انتماء التحكم

وهو ارتباط العامل بمعايير المؤسسات التي تعمل على تشكيل السلوكي في الاتجاه المطلوب، هذا الشكل من الانتماء يكون موجودا عندما يعتقد العامل بأن قيامه وقواعد المؤسسات تمثل دليلا مهما نحو السلوك المناسب و يتأثر بمثل هذه القواعد والقيم في أفعاله اليومية. ويمكن إدراج انتماء التحكم ضمن متغير الاندماج.

(عبد القادر محمدي: 2016، ص 56).

3 نظرية الانتماء التنظيمي

1.3 نظرية ابراهام ماسلو

يرى ماسلو أن إشباع الحاجات الانسانية يخضع لألوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفيزيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الامن، ثم توسط هرمه الحاجة الى الانتماء وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيرا إلى أهميته كحاجه اساسيه، يحقق المرء ذاته من خلالها وأكد ماسل أن الإنسان قد يصبح معادية للمجتمع اذا انكر عليه المجتمع لإشباع حاجاته الاساسيه. وحدد ما أصل هذه الحاجات، من قاعدة تنظيم الهرم الى أعلاه على النحو التالي: الحاجات الفيزيولوجية- الحاجات الأمن- حاجات الحب والانتماء- حاجات التقدير- وتعتلي قمة الهرم تحقيق الذات. واعتبر أن الدافعية بمثابة استثارة وتوتر داخلي تثير سلوك وتدفعه الى تحقيق هدف، فالانتماء من أهم الدوافع

الخارجية التي تدفع الفرد للقيام بأفعال معينة إرضاء المحيطين به للحصول على تقديرهم أو للحصول على نفع مادي أو معنوي.

وهكذا أكد على أهمية الحاجات الأساسية بوصفها حاجات متداخلة ولا تشعب إشباعا كاملا، وقرن الحاجة إلى الإنتماء بالحب، للتغلب على مشاعر الوحدة والاعتراب، والسعي إلى ترابط والاندماج مع الآخرين.

2.3 نظرية إريك فروم للحاجات

وأشار إريك فروم إلى أن فهم النفس البشرية يقوم على تحليل حاجات الإنسان، وقد صنف هذه الحاجات إلى خمس حاجات وهي كالتالي: الحاجة إلى الإنتماء الحاجة إلى التعالي والسمو- الحاجة إلى الارتباط بالجزور- الحاجة إلى الهوية- الحاجة إلى إطار توجيهي. واعتبر أن الإنتماء احساسا وشعورا وأن الحاجة إليه هي الحاجة إلى كيان أكبر وأشمل واقدر يستمد منه الفرد شعور بالقوة، وما دام الإنسان كيانا له جسم وعقل، فلا مناص من أن يواجه ثنائيه وجوده بالتفكير وبعملية الحياه ايضا، بمشاعره وافعاله، وعليه ان يسعى جاهدا إلى تجربة الاتحاد والوحدة في كل حالات وجوده ليصل إلى توازن جديد، وان يخلق أشكالا خارج النفس ليرتبط بها، تحل محل الارتباط بالأسرة مثل (القبيلة- الامه- الجيش- الدوله- الطبقة الاجتماعية- الحزب السياسي.... وسائر الأشكال الاخرى من المؤسسات والمنظمات)، ويرى ان هذه الحاجات انسانيه موضوعيه خاصه، تمثل جزءا من طبيعة الإنسان، ومن خلال الترتيبات الاجتماعية التي يعيش الإنسان في ظلها ، تستطيع هذه الحاجات ان تعرب عن نفسها، وعن الطرق العقلية التي تتحقق بها، لان شخصية الانسان تنمو في نطاق الفرص التي يتيحها له المجتمع الذي يعيش فيه. وهكذا اعتبر فروم الإنتماء حاجه اساسيه إنسانية ضرورية لحياة الإنسان، ولكنها أيضا موضوعية، تتأثر بالبناء والظروف المجتمعية التي يعيش فيها الفرد.

3.3 نظرية اليوم فستنجر للمقارنة الاجتماعية

تعد هذه النظرية أساسا يؤدي بالفرد إلى معرفة قدرات الآخرين وقيمهم ، وافكارهم ومن خلال التفاعل الايجابي بينهم، يمكنه اكتساب قيامهم وافكارهم ومعتقداتهم، مما يشير الى انتمائه لهم، فالانتماء لا يتحقق إلا بالتفاعل الايجابي مع الآخرين، وتفترض عملية المقارنة الاجتماعية، ضرورة وجود قدر من التشابه بينه وبين من يقارن نفسه بهم، وهناك بعض من الدراسات، اعتبرت المقارنة الاجتماعية أحد أبعاد الانتماء.

وملخص هذه النظرية أننا (نعيش في عالم نحتاج فيه معرفة قدراتنا وامكانياتنا، ونحتاج الى تقييم أنفسنا، كما نحتاج لمعرفة ارائنا أحكامنا ومعتقداتنا واتجاهاتنا)، ويرى أنه لكي يكون هناك توحيد بالجماعة من جانب أعضائها، فلا بد وان تكون هناك وحدة في اتجاهات وسلوك هؤلاء الأعضاء، ويعتمد تحقيق أهداف الجماعات على مدى تعاون السائد بينهم، كما أن المعايير التي تؤمن بها الجماعة قد تتمثل في الواقع الاجتماعي لعضائها، اذ ان بعض معتقدات الشخص لا يمكن تصديقها بالوسائل الموضوعية، او المحكات المنطقية، وذلك لان صحه وصدق هذه المعتقدات تكون بالاتفاق عليه، وما يشهد على صحتها هو ان الآخرين لديهم نفس المعتقدات الى جانب تعضيد المعايير لأهداف الجماعة وتفسيرها، وان كان دائما التشابه في الاستجابة ليس نتيجة الاستجابة الأفراد لمعايير الجماعة، ولكن قد يكون نتيجة بحاجة الفرد لصوره دقيقة عن عالمه الخارجي، ليعرف من خلالها الاختلاف بين إدراكه وتفكيره وإدراكه الآخرين وتفكيره. (لطيفه ابراهيم: 2000، ص 41).

4 أهمية الانتماء تنظيمي

- يعتبر الانتماء التنظيمي أحد المقومات الرئيسية والمؤثرة في خلق الإبداع لدى العاملين في المنظمة.
- يحقق الانتماء وتنظيمي الأداء المتميزة للعمل.
- الانتماء التنظيمي يحقق الرغبة والميل للبقاء في المنظمة مما يخفف الآثار التي تنتج عنها دوران العمل.

• وانخفاض الانتماء تنظي لدى العاملين يحمل المنظمات مزيدا من التكاليف ويجعلها تواجه المزيد من

السلوكيات السلبية الاضرابات، واللامبالاة في العمل و اللامبالاة السرقة والتخريب.

نستنتج مما سبق أن انتماء تنظيمي أهمية كبيرة فالاهتمام بهذا الأخير في المؤسسة يعتبر من الوسائل التي

تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى غاياتها. (بوعلال عباس: 2021، ص 20).

5 أسس تحقيق الانتماء تنظيمي

توجد مجموعة من الأسس لتحقيق الانتماء وتتمثل هذه الأسس في:

أ. أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها فرد محققة لحاجاته ، ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة

يتفق معها في المعايير والقيم، ويشعر بالرضاع عندما يقوم بعمل من الأعمال، وتقبله الجماعة بالقبول والاستحسان.

ب. أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة، ويتضمن ذلك أنواعا معينة من السلوك

من جانب الفرد، وكذلك استجابات معينة من الآخرين، فالفرض لا يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة

التي تتحدد على أساسها الأدوار الاجتماعية ، مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها وقيمها، وحتى يكون

أداء الفرد لدوره على أساس فهمه لمعايير الجماعة وقيمها، ويقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي الى انتماء الفرد للجماعة

وتكيفه معها، والانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها وتكاملها، ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما

يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه، نتيجة للقيام بدوره في المجتمع.

ج. يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع، وجماعة متسقة

المترابطة هي التي تكون لدى أفرادها احساسا قويا بالانتماء إليها. (لطيفة إبراهيم خضر: 2018، ص 118).

6 العوامل المؤثرة على الانتماء التنظيمي

1.6 العوامل الشخصية للفرد

يقصد بها الخصائص والصفات الشخصية التي تميز فردا عن غيره، وهذه المتغيرات قد يكون مصدرها الفرد

او تكون مرتبطة بعمل الفرد في المنظمة، ومن هذه الصفات:

أ. العمر:

العاملين ذوي الفئات أكثر انتماء لمنظماتهم.

أ الجنس:

أن دور الفرد ومساهمته في المنظمة والموقع الوظيفي يختلف باختلاف الجنسيه حيث ان الجنس العامل

يحدد درجة ولائه للمنظمات. وان العاملين الذكور اقل ولاء لمنظمتهم و الاكثر تركيا للعمل من العاملين الإناث.

ب والحالة الاجتماعية:

ويقصد بذلك ما اذا كان العامل متزوجا او عازبا والحاله الاجتماعيه لها القدرة في تحديد استقرار العاملين،

وأن طبيعة العلاقات الاجتماعيه والاسريه اذا كانت ايجابية تؤدي الى استقرار الفرد في عمله وبالتالي يزداد انتمائه

للمنظمة.

2.6 العوامل التنظيمية: تتمثل فيما يلي:

أ. الأجور:

المنظمات التي تمنح إجازة مناسبة هي أكثر المنظمات التي يتميز أفرادها بمستوى عالم من الانتماء

تنظيمي.

أ نمط القيادة:

المنظمات التي تتميز بتعامل الانساني والادراك الواضح لمشاعر العاملين والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعيه يتسم افرادها بمستوى عالي من الانتماء تنظيمي.

ب المشاركة في اتخاذ القرار

المنظمات التي تسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات يتميز أفرادها بمستوى عالي من الانتماء التنظيمي.

3.6 العوامل الإدارية

وتتمثل في العناصر التالية:

أ. الاحترام والتقدير:

يصعب الحصول على مستوى عالي من الانتماء التنظيمي والدافعية اذ لم يشعروا العاملون بانهم يعاملون بالاحترام والتقدير أو لم يشعروا بأنهم يقدرّون من قبل مشرفيهم أو منظماتهم

أ وضوح الوظيفة

ان الفهم والمعرفة الواضحة للعمل له تأثيرهم ايجابي على ما يبذله الفرد بوضوح الوظيفة يدعم معرفة الفرد بها وبالتالي يؤثر ايجابيا على الانتماء التنظيمي ويكون الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين سهلا.

7 آثار الانتماء التنظيمي:

1.7 تأثير الانتماء التنظيمي على الفرد:

حيث يمتد تأثير الانتماء التنظيمي على المسار المهني للفرد فالموظف صاحب الانتماء العالي يكون مخلصا مجتهدا في عمله ساعيا لتحقيق أهداف المنظمة التي يتبناها بل ويرى أن من مصلحته النهوض بالمنظومة تيقنه بأن المنظمة تكافئه على إخلاصه وتقانيه ودائعه وهناك الآثار للانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل منها آثار إيجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمي على الفرد خارج نطاق العمل ومنها آثار إيجابية تتمثل في أن الانتماء التنظيمية قوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل داخل المنظمة كما يولد لديه الاستمتاع اثناء ادائه لعمله مما ينعكس ايجابيا على الرضا الوظيفي اما الآثار السلبية فتتمثل بقدرة الانتماء التنظيمي على توجيه واستمرار طاقات الفرد للعمل وبالتالي لا يبقى لديه وقت للنشاطات الاخرى خارج العمل مما يحول حياة الفرد الى عزله على الآخرين كما أن شدة الانتماء التنظيمي تدفع الفرد المنتمي الى التفكير الدائم بمشكلات العمل وهمومه.

2.7 تأثير الانتماء التنظيمي على المنظمة:

ويأتي من خلال أداء المتميز حيث يؤثر الانتماء التنظيمي على فعالية وكفاءة المنظمات من تأثير على أداء العاملين والتزامهم بأهداف المنظمة وتشير الابحاث والدراسات الى أن الانتماء التنظيمي من أهم مقومات الإبداع الوظيفي كما تشير الى أن هناك علاقة ارتباطية قوية بين الانتماء التنظيمي والإبداع الإداري كما توصلت الدراسات الى أن الانتماء التنظيمي تأثيرا مباشرا على الاداء الوظيفي بغض النظر عن المتغيرات شخصية وتشير الدراسات إلى زيادة الانتماء التنظيمي لدى العاملين يقلل من دورات العمل بمعنى أن الانتماء التنظيمي يؤثر سلبا وبشكل مباشر على نية العاملين.

8 طرق تعزيز الانتماء التنظيمي:**1.8 وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:**

حيث توصلت العديد من الدراسات إلى أن الانتماء التنظيمي يزيد كلما كانت الاهداف التي يسعى اليها تنظيم واضحه لكي يسهل على كل عامل فهمها وتمثلها فيعمل على تحقيقها دون تباطؤ وكذلك كلما كانت الأدوار واضحة ومحددة حيث أن وضوح الدوري يجعل الفرد يؤدي المهام الموكلة إليه بكل سهولة ودقه ودون غموض مما يحول دون حدوث صراع داخل تنظيم.

2.8 إيجاد نظام مناسب للحوافز:

هو كيفية ايجاد افكار ترغب الفرد في حثه على العمل ورفع مستوى الأداء والانتاجية وكذا كيفية تحقق انتمائه لتنظيم حيث أن نظام الحوافز الجيد يساهم في جذب الأفراد و التحاقهم بالتنظيم في العمل ويوفر لهم المناخ التنظيمي حاجاتهم ويعزز من استمرارهم في العمل ويوفر لهم المناخ التنظيمي الايجابي ويشعرهم بريده والثقه ويرفع معنوياتهم ويقوي انتمائهم للعمل والتنظيم و رغبتهم في الحرص على تحقيق أهدافه بكفاءة وفاعلية.

3.8 تكثيف الاتصالات داخل التنظيم:

ان انشاء اي منظمه وتحديد أهدافها ثم تنظيمها وتقسيمها الى وحدات تسلسل الى مستويات متعددة وتصميم وظائفها بل وملا هذه الوظائف لا يكفي لتشغيلها فالتشغيل يتطلب نقلها من حاله استاتيكية الى الحالة الديناميكية أي من الحالة من حالة الركود وثبات الى حالات الحركة والنشاط وتنظيم الاتصالات داخل المنظمة وخارجها شرط أساسي لتحقيق ذلك فتبادل المعلومات بين القمة والقاعدة وتحقيق الاتصال الفعال بين المنظمة وكل العاملين بها كلها امور اساسية في تحقيق تماسك المنظمة وفعاليتها. (بو علالي عباس: 2021 ، ص21).

4.8 بناء ثقافة تنظيمية:

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود من نتائج ايجابية عليه. (حسين حريم:2013، ص 321).

5.8 المشاركة:

أهم نوع من المشاركة في التنظيم في مشاركة المرؤوسين برؤسائهم في العمل في عملية صنع القرار، وذلك باجتماع رؤساء المرؤوسين ومناقشتهم لهم وأخذ رأيهم بعين الاعتبار ذلك أن تلك القرارات تمس بشكل مباشر للمرؤوسين. وبالتالي فان لهم مصلحة كبيرة بأن يكونوا طرف في اتخاذه. (بوعلاي عباس: 2021، ص 21).

9 التعريف الاجرائي لمفهوم الانتماء تنظيمي:

بناء على ما تقدم وعلى ضوء الإشكالية الدراسة وفرضياتها وأهدافها ومتغيراتها يمكن تعريف الانتماء تنظيميائي إجرائيا كالآتي: الانتماء تنظي هو قوة ارتباط الفرد من منظمه فيها وأن الفرد الذي يبدي مستوى عالي من الانتماء يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهدافها ويكون لديه ولاء تام ورغبة قوية من المحافظة على استمرار العمل بها.

خلاصة

يمكن القول في نهاية هذا الفصل وبعد استعراض أهم الأساسيات المتعلقة بالانتماء التنظيمي أن الانتماء التنظيمي من أهم الموضوعات الرئيسية التي تقوم عليها المنظمة وأن الشعور بالانتماء تنظيمية ترجم بالالتزام والولاء للجماعة مما يلزم الموظف المشاركة في الحياه المهنيه للجماعة والاعتراف بالمعايير وحتى الأحكام التي تتبناها جماعة العمل حول باقي الجماعات الاخرى، والتي تظهر عبر مختلف السلوك والانتماء في هذه الحالة هو وعي الموافق بانضمامه الى جماعته وعيه بتوحيده بها.

الفصل الرابع

المقاربة النظرية للدراسة

تمهيد

1. نظرية التوقع ليفكتور فروم.
2. نظرية العدالة والمساواة لستاتي أدمز.
3. نظرية الحاجات الانسانية لابراهيم ماسلو.
4. نظرية أريك فروم للحاجات

خلاصة

تمهيد:

لقد تم الاعتماد على مجموعة من النظريات في المقاربة النظرية للدراسة هذه النظريات تتمثل في نظرية التوقع ليفيكتور فروم والتي تبحث في كيفية التنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة والجهد الذي يبذله الفرد فيها ونظرية العدالة والمساواة لستتي ادمز التي تستند إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنه بنسبه الجهود التي بذلها العامل في عمله الى عوائد التي تحصل عليه. هذا بالنسبة لنظرياته الحوافز. أما نظرية الانتماء التنظيمي تتمثل في نظرية ابراهام ماسلو التي حدد فيها هرم الحاجات ومجموعة من الفروض يكون قد استقاها من رؤيته الخاصة لطبيعة الإنسان وبطبيعة العوامل الموجهة لسلوكه ونظرية اريك فروم للحاجات التي اشار فيها ان فهمه النفس البشرية يقوم على تحليل حاجات الانسان وقد صنفها الى خمس حاجات اساسيه وسنتطرق بالتفصيل الى كل هذه النظريات في الآتي:

1 نظرية التوقع:

قدم فيكتور فروم نظرية التوقع لدافعية العمل حيث لعبت دورا هاما في فكر وسلوك التنظيم، وتبحث هذه

النظرية في كيفية التنبؤ بشرح العلاقة بين الوظيفة او المهنة او الجهد الذي يبذله الفرد فيه، وعلى هذا فإن النظرية

تتضمن ثلاثة متغيرات:

أ الجاذبية:

وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج المحتملة أو المكافآت التي يحققها عمله.

ب الارتباط بين الأداء و المكافآت:

وهي درجة اعتقاد الفرد بأنه مستوى ادائه يؤدي الى تحقيق النواتج المرغوبة.

ت ارتباط الجهد والأداء:

وهو الاحتمال المدرك للفرد بأن الجهد المبذول سيؤدي الى تحقيق الأداء. (عاشور حوريه: 2017، ص

14).

وهذه النظرية تفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين

تحده اعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي الى نتيجة معينة وان هذه

النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على توقعات الفرد:

التوقع الاول: ان الجهد المبذولة سيؤدي الى الأداء المطلوب.

التوقع الثاني: أن الأداء المطلوبة سيحقق المكافأة المرغوبة.

من قبل الفرد والتي تشبع حاجته وبالتالي تحقق له هدفه، هذا يعني ان الفرد أن يسلك سلوكا يتوقع ان

نتيجته ستكون منخفضة وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجته.

وتشير نظرية توقع إلى أن دافعية الفرد لأداء هي محصلة تفاعل درجة التوقع ودرجة الوسيلة ومنفعة العوائد

وذلك على النحو التالي:

أ درجة التوقع:

وهي اعتقاد الفرد بوجود ارتباط ايجابي قوي يبين الجهد الذي يبذله هو الأداء المحقق.

ب درجة الوسيلة:

تشير الى مدى اعتقاد الفرد بأنه سوف يحصل على عائد نتيجة هذا الأداء، أي أن الأداء هو وسيلة

للحصول على العائد أو المكافأة او الحافز.

ت منفعة العوائد:

اي مدى اهميه او منفعه هذه العوائد أو النواتج للفرد، ومن الأساليب التي تساعد على زيادة إدراك الفرد بأن هذه العوائد تشبع حاجة ذات أهمية مرتفعة لديه والذي يتيح للفرد أن يختار ما يناسبه من بين قائمة من المزايا والحوافز المتاحة. ومن خلال هذه العناصر يمكن القول أن قوة الدافع للقيام بالعملية حصيلة كل من المتوقع، درجة الوسيلة والجاذبيه العوائد ومن اجل عمل دافعية الفرد لايد من اجتماع العناصر الثلاثة معا دون غياب أي عنصر منهم، فانعدام أحدهما يعني انعدام الدافعية .

ومجمل القول أن نظرية توقع تؤكد على ضرورة فهم أهداف الفرد ومن ثم العمل على تحقيقها لكسب رضاه وبالتالي تحفيزه على العمل او بعباره اخرى العمل على ايجاد تكافؤ بين ما يتوقعه العامل وما يحصل عليه جراء عمله.(خليفة آمال: 2014،ص 28).

2 نظرية العدالة والمساواة:

ليستاتي آدمز والتي تستند إلى أن الفرد يعيش درجة العدالة من خلال مقارنة نسبة للجهود التي بذلها في عمله إلى عوائد التي تحصل عليها، فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت الفئتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا اما اذا كانت العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله.

تشير الدلائل العلمية أن مرجع المختار يعتبر متغيرا هاما في نظرية العدالة وتم تصنيف الأطر المرجعية في ثلاث مجموعات هي الاخر او الغير، النظام، الذات.(عاشور حوريه: 2017، ص 17).

تقوم هذه النظرية على اساس ان الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل: الدخل او الراتب الى مدخلاته مثل: مستوى الجهد مع النسبة عوائد الاخرين الى مدخلاته واذا لم تكن هذه المقارنه متساويه فيجعلها أكثر توازنا.(قبيلي وليد: 2018، ص 30).

لكن هذه النظرية ركزت على الحوافز المادية واهملت دور الحوافز المعنوية التي يمكن أن يتحدد من خلال سلوك العامل على غرار تدعيم انتمائه للمؤسسات.

3 نظرية ابراهام ماسلو:

يرى ماسلو أن اشباع الحاجات الانسانية يخضع لألوية تعبر عن مدى أهمية الحاجة، فجاءت الحاجات الفيزيولوجية في بداية هرمه، تليها الحاجة إلى الأمن، ثم توسط هرمه الحاجة إلى الانتماء وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيراً إلى أهميته كحاجة أساسية يحقق المرء ذاته من خلالها، وأكد ماسلو أن الإنسان قد يصبح معادياً للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية. (لطيفة إبراهيم خضر: 2000، ص 41).

ولقد اعتمد ماسلو في تبنيه لهذه النظرية على مجموعة من الفروض يكون قد استقاها من رؤيته الخاصة بطبيعة الإنسان وبطبيعة العوامل الموجهة لسلوكه. الفرضية الأولى تخضع لمدى أهمية هذه العوامل ومدى الحاجتها، أما الفرضية الثانية المتمثلة في أن إشباع حاجات معينه من شأنه أن يفتح المجال لظهور الحاجات التي تليها في الترتيب الهرمي، أما الفرضية الثالثة ترمي إلى اثبات ان الانسان تحركه الدوافع المتولدة عن الحاجات غير المشبعة، (مولاي بوحيلي محمد، 2004، ص 84).

نظر ماسلو الى نظام الحواجز المادية والمعنوية باعتباره عاملا من عوامل تحقيق الانتماء للمؤسسة من خلال تسليط الضوء على ما اسماه تحقيق الذاتي واتباع الحاجات المادية والمعنوية.

4 نظرية ايريك فروم للحاجات:

أشار اريك فروم إلى أن فهم النفس البشرية يقوم على تحليل حاجات الإنسان، وقد صنف هذه الحاجات الى خمس حاجات أساسية وهي كالتالي:

- الحاجة إلى الانتماء.
- الحاجة الى التعالي والسمو.
- الحاجة إلى الارتباط بالجذور.
- الحاجة إلى الهوية.
- الحاجة إلى إطار توجيهي.

واعتبر الانتماء احساسا وشعورا، وان الحاجة الى الانتماء هي الحاجة الى كيان اكبر، واشمل، واقدر، يستمد منه الفرد الشعور بالقوة. فالإنسان أيضا في حاجة الى الارتباط بالجذور ليظل جزءا متكاملًا مع العالم، وأن يشعر أنه منتم، فالمرء يجد اشد جذوره تحقيقًا للشباع، واكثر صحته، في شعوره بالاخوة، التي تربطه بغيره من البشر حوله، ولكن مع ذلك فهو يرغب في الإحساس بالهوية، وان يكون فريدا متميزا، فإن عجز عن تحقيق هذا الهدف في جهوده الذاتية المبدعه، فقد يحقق قدرا من التميز عن طريق التوحد بشخص اخر او جماعه، فنجد الفرد احيانا يتوحد مع وطنه، والعامل يتوحد مع شركه، وفي هذه الحالة ينشأ الشعور بالهوية من خلال الانتماء الى الآخر وليس من كون الفرد شخصا ما.

وهكذا اعتبر ايريك فروم الانتماء حاجه اساسيه إنسانية ضرورية لحياة الإنسان، ولكنها أيضا موضوعية تتأثر بالبناء والظروف المجتمعية التي يعيش فيها الفرد. (لطيفة إبراهيم خضر: 2000، ص 42).

لكنه ركز على أهمية الحاجات المعنوية في تحقيق الذاتي لدى الفردي والتي من بينها تحقيق الانتماء وقد اشار الى ان ذلك يتأثر بالبناء والظروف المجتمعية للفرد وبالتالي هذا التصور النظري يمكن اعتباره موعلا في الشمولية. ولم يحدد بدقة طبيعة العوامل الجزئية التي تؤثر في تحقيق ذلك الانتماء على غرار الحوافز التنظيمية المادية والمعنوية .

خلاصة:

نلخص إلى أن هذه النظريات الأربعة تناولت دور نظام الحوافز في تدعيم انتماء العامل لمؤسسة. ونظرية التوقع تؤكد على ضرورة فهم أهداف الفرد ومن ثم العمل على تحقيقها لكسب رضاه لتحفيزه على العمل. أما نظرية العدالة والمساواة مجملها أن الفرد يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده من مداخلته. أما نظرية ماسلو الذي توصل فيها إلى أن الانتماء يعتبر حاجه اساسيه يحقق العامل انتمائه من خلالها. وأخيرا نظرية إيريك فروم للحاجات الذي اعتبر فيها ان الانتماء حاجه اساسيه انسانية ضرورية لحياة الانسان.

وعلى ضوء إشكالية الدراسة الراهنة ومتغيراتها وفرضياتها وأهدافها فإنها تنطلق من رؤية نظرية مفادها أن هناك دور لنظام الحوافز في تدعيم الانتماء تنظيمي للعامل داخل المؤسسة. وهو يجعلها أكثر توافقا مع ما يشير إليه التصور النظري لماسلو.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1. مجالات الدراسة
2. العينة وكيفية اختيارها.
3. منهج الدراسة.
4. أدوات جمع البيانات.
5. أساليب المعالجة الإحصائية.

خلاصة

1 مجالات الدراسة :**أ المجال المكاني**

تمت الدراسة في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي إحدى كليات ومعاهد جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، نشأت بموجب المرسوم رقم 12- 361 المؤرخ في 08 أكتوبر 2012 إثر تقسيم كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، وبعد صدور القرار رقم 462 المؤرخ في 13 ديسمبر 2012 المتضمن إنشاء الأقسام المكونة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية وهي:

- قسم علم النفس.
- قسم التاريخ.
- قسم علوم الاعلام والاتصال.
- قسم علم الاجتماع.
- قسم الفلسفة.
- قسم العلوم الاسلامية.

ومنذ ذلك التاريخ شقه الكلية طريقا حافلا بالنشاطات العلمية والبيداغوجية والثقافية وهذا بفعل التكاتف والتواصل والتعاون المستمر بين هيئه التدريس والطاقم الإداري لخدمة العلم والمعرفة. تستقطب كلية العلوم الانسانية والاجتماعية سنويا اعدادا هائلة من الطلبة نظرا لأهمية العلوم الإنسانية والاجتماعية ومكانتها في المجتمع لا يمكن الاستغناء عنها باعتبارها جزءا لا يتجزأ من العلوم الاخرى التي تحتاجها المؤسسات التعليمية والثقافية والاقتصادييه سواء كانت قطاعا خاصا أو عاما.

ب المجال الزمني :

تم إجراء الدراسة خلال الموسم الجامعي 2023/2022 ، وبدأت مرحلة الإعداد لها منذ قبول الموضوع يوم 5 نوفمبر 2022 وتم فيها جمع المادة العلمية والتي تمكنا من ضبط الإشكالية وتحديد فصول الدراسة. وبعد الانتهاء من كتابه الفصول النظرية الخاصة بموضوع الدراسة ومتغيراتها تم البدء مباشرة في الجانب الميداني وتم ذلك في شهر فيفري 2023 والقيام بزيارة استطلاعية للكلية حيث تم الالتقاء بأحد الموظفين لمعرفة معلومات أكثر حول كل الموظفين بالكلية وجمع الوثائق الخاصة بهم التي تمثلت في تقرير إجمالي عن عدد الموظفين لسنة 2023 ودليل كليه من أجل الحصول على الهيكل التنظيمي للكلية. وهذا ما ساعد على بناء استمارة استبيان وتوزيعها على عينة من الموظفين لتأتي بعدها مرحلة التفريغ والتحليل من أجل استخلاص النتائج.

ت المجال البشري:

من خلال ما تم تقديمه حول المجال المكاني للدراسة وبالضبط لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، اضافة الى الاستطلاعات التي تم القيام بها من اجل انتاج البيانات الأولية، كذلك من خلال الحصول على مجموعة من الوثائق والسجلات الموجودة في ملاحق الدراسة كل هذا ساعدني في تحديد مجتمع البحث المتمثل في موظفي الكلية محل الدراسة والذين كان عددهم الإجمالي هو 363 موظف مقسمون كما يلي:

- التأطير الإداري والتقني عددهم الإجمالي 74 موظفا.
- التأطير البيداغوجي عددهم الإجمالي 245 استاذ:
- الأعوان المتعاقدين عددهم الإجمالي 44 عامل.

لكن المجال البشري للدراسة ينحصر في العينة التي تتكون من 50 موظف من الموظفين الإداريين والتقنيين.

2 العينة وكيفية اختيارها:

أسلوب العينات في الغالب يستخدم في الدراسات التربوية والاجتماعية ، لان الكثير من المشاكل التي تواجه الابحاث التربوية والاجتماعية يتعذر مواجهه يتعذر مواجهتها وحلها علميا دون الالتجاء إلى أسلوب اختيار العينات، فمثلا ان اكثر الظواهر التربوية تعبر عن نفسها في منطلق واسع وعدد كبير من الوحدات مما يجعل من الصعب بل من المستحيل على الباحث أن يعد بحثا ليشمل كل نطاق ظاهرة، ويتناول كل وحدة من وحداتها، وخاصة إذا كان ذلك تحت ظروف مضبوطة، ومن أجل هذا يجد الباحث نفسه مضطرا الى اختيار عينة من المجتمع الذي هو موضوع الظاهرة. ويجمع منه المادة والمعلومات التي تدل على المجتمع ككل. ومثل هذا الإجراء يمكن الباحث من جمع بيانات كان من الصعب الحصول عليه بأسلوب الحصر الشامل. (عبد محمد الشريف: 1996، ص 111).

ولقد تم التركيز في هذه الدراسة على العينة الطبقية دون اخرى وذلك لطبيعة الموضوع وهو نظام الحوافز ودورها في تدعيم الانتماء التنظيمي فهي بالتالي اهتمت بدراسة طبقة الموظفين الإداريين والتقنيين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد بوضياف وقد تم توزيع 50 استمارة استبيان على الموظفين بطريقة عشوائية وذلك من أصل 74 موظف في ذات الطبقة بنسبة 68%.

3 منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح بالعينة لأحد الأساليب المتبعة داخل المنهج الوصفي وهو يعني المنهج المتبع للدراسة ما وإيضاح خصائص الظاهرة أو حالة معينة كما هي كائنه في الواقع، وتفسيرها وتحديد علاقاتها في إطار ظواهرها والمتغيرات المحيطة بها، بالإضافة الى الاحداثيات التي تقود الى تعميمات متباينات، ولا يشترط هذا المنهج وضع فروض وإجراء تجارب وتحليل علاقات مبينة عليه. ويتطلب هذا المنهج جمع بيانات حول الظاهرة محل البحث، وفق الملاحظات والمشاهده، واجراء مسوحات ميدانية، والتي تعتمد بدرجة كبيره على اختيار عينات مناسبة بمختلف انواعها سواء كانت عينات بسيطة او عشوائيه مساحية أو محازة او منتظمه عمديه او تطبيقية مع اختيار هذه العينات

وفق برمجة الكمبيوترية. وإجراء مقابلات وعمل استمارات استبيان واستقصاء، وعمل مقارنات وقياسات احصائية، ومتابعة تطور الظاهرة ومتغيراته ثم تنقيه وتصنيف وتبويب هذه المعلومات وترتيبها كحقائق للظاهرة، ثم استخلاص نتائج حقائق علمية من تحليل هذه المعلومات، لوضع الحلول المشكلة أو الظاهرة محل البحث في إطار من التعميم والاتجاهات.

ويؤخذ في الاعتبار الأبعاد الزمانية والمكانية للظاهرة وتحليل فعاليتها وفق العد والقياس، باستخدام السلاسل

الزمنية لتطور الحادث، وهذا يدعم متطلبات هذا المنهج، خاصة في إطار ايضاح الحقائق الواجب إبرازها وفق جمع المعلومات بالأدوات البحثية الأكثر ملاءمة. وتحليلها والوصول إلى نتائج يمكن اختبار صحتها في إطار من التعميم والشمولية للحالة البحثية. (حمد سليمان المشوخي:2002، ص 177).

4 أدوات جمع البيانات :

1.4 الملاحظة :

وهي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك او ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنه، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق افضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص 118).

ومن خلال الزيارة الميدانية للكلية تم استخدامنا لهذه الأداة، وذلك من خلال ملاحظة ردود أفعال المبحوثين

الذين أجريت معهم المقابلة وكانت الملاحظة بسيطة أي من خلال التطرق إليها خلال الزيارة الميدانية ولهذا بلغت أهمية كبيرة في الدراسة.

2.4 الإستبيان

وهو وسيلة من وسائل جمع البيانات، وتعتمد أساسا على استمارة تتكون من مجموعة من الأسئلة ترسل بواسطة البريد أو تسلم الى الأشخاص الذين تم اختيارهم لموضوع الدراسة ليقوم بتسجيل إجاباتهم عن الأسئلة الواردة فيه وإعادته ثانيه. ويتم كل ذلك بدون مساعدة الباحث للأفراد سواء في فهم الاسئلة أو تسجيل للاجابات عنها. (عبد الله محمد الشريف، 1996، ص 123).

وبعد توزيع استمارة الاستبيان وقيام المطلوب منهم إبداء رأيه يقوم الباحث بجمع هذه الاستمارات وتفرغها للحصول على المعلومات التي يرغب في الحصول عليها للوصول الى النتائج المطلوبة ويكون ذلك عن طريق فرز وتصنيف الإجابات المختلفة بالاستمارة وتصنيفها وتبويبها مع أفضلية استعمال جداول أو رسومات بيانية للوصول الى فرز صحيح للاستمارات وبالتالي الوصول الى نتائج مفيدة. (حمدي رجب عطية: 2002، ص 101).

حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على استمارة الاستبيان تتضمن مجموعه من الاسئلة قدرت ب 30 سؤال كلها اسئلة تحمل دلالة على موضوع الإشكالية المدروسة والتي أفادتنا في تفرغ البيانات واستخلاص النتائج.

وتم الاعتماد في بناء استمارة الاستبيان على سلم ليكرت الخماسي:

لا تستخدم اطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
5	4	3	2	1

3.4 المقابلة

وهي تعني ذلك النمط أو الاسلوب المتخصص للاتصال شخصي والتفاعل اللفظي الذي يجري لتحقيق غرض خاص ويركز فيه على بيانات ومعلومات خاصة ويستبعد ما عداها من المعلومات والمعلومات القريبة أو الدخيلة وغير جوهرية في الموضوع. هذا بالإضافة إلى أن المقابلة هي نوع من التفاعل الذي يكون فيه دور كل من المقابل

والمجيب دور المحدد يتوقف في خصائصه الخاصة على عرض المقابلة أو الطابعين غالب عليها. (عبد الله محمد الشريف:1996، ص 129).

وقد تم استخدام المقابلة المسحية في هذه الدراسة كأداة للتحقق من معلومات استمارة الاستبيان وتدعيمها حيث تم مقابلة رئيس مصلحة المستخدمين والموظفين المتواجدين في الكليه، كان الهدف من هذا هو معرفة العدد الإجمالي للموظفين ، والحصول على الهيكل التنظيمي وكذا توزيع الموظفين على مختلف المصالح بكلية كما انها اتاحت الفرصه للحصول على معلومات التي لم يتم تمكن من الحصول عليها بواسطة استمارة الاستبيان.

4.4 الوثائق والسجلات:

تم الحصول على دليل الكلية من أحد موظفي كلية من أجل معرفة الهيكل التنظيمي للكلية وكذلك الحصول على وثيقة تحميل تقرير عن العدد الإجمالي لموظفي الكلية البالغ عددهم 74 موظف اضافة الى توزيعهم حسب المنصب الذي يشغلونه إداريين او تقنيين. ولقد افادتنا كل هذه الوثائق في جمع المعلومات حول موظفي الكلية وبناء استمارة الاستبيان وتفرغها من أجل استخلاص النتائج.

5 الأساليب الإحصائية :

لتنفيذ البحوث العلمية وفق المنهج الوصفي ثمة مجموعة من أساليب البحث العلمي، التي تستخدم من قبل الباحثين، رغم أنه لا يوجد اتفاق علمي بين الباحثين حول كيفية تصنيفها، نظرا لاختلاف خلفياتهم العلمية والثقافية وخبراتهم العلمية.

وسنحاول فيما يلي تعرف على اهم هذه الاساليب على الصعيد النظري وهو اسلوب المسح يقوم على التجميع المنظم للبيانات والمعلومات الأولية اللازمة، عن ظاهرة أو حدث ماء لتزويد الإدارة، لاتخاذ قرار ما، بعد فهم وتحليل سلوك المجتمع. وإنما يميز أسلوب المسح هي امكانية جمع كمية كبيرة البيانات والمعلومات عن ظاهرة او حدث،

من أجل مساعدة الباحث في الوصول الى نتائج علمية، يسبب قليلا من الخطأ، وبالتالي يمكن من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. (كمال دشلي:2016، ص 62).

إن الهدف من طرق تفريغ المعلومات والبيانات، سواء بالطريقة اليدوية أو بالطريقة الآلية، هو تحويل المعلومات والبيانات من صيغة النوعية التي كانت عليها في الاستمارة أو المقابلة أو الملاحظة أو الوثائق وسجلاته الادارية أو الاحصاءات والتقارير الرسمية أو التجريب ، الى صيغة الكمية التي يمكن عرضها في جداول وأشكال أو رسوم بيانية، كما تصبح خاضعة الى امكانية حسابها وإجراء الاختبارات الإحصائية عليه. (رشيد زرواتي : 2004 ، ص 200).

وكما قال دوركايم: " عندما نشرع بتفسير ظاهرة اجتماعية يجب أن نبحث على انفراد عن السبب الفاعل الذي ينتجها وعن الوظيفة التي تؤديها". (مادلين غراوتيز: 1993 ، ص 107).

ومن الأساليب الإحصائية بعد تفريغ وتحليل استمارة الاستبيان من خلال برنامج spss الإحصائي تم

استخدام ما يلي:

- تم استخدام الدلالة الإحصائية والذي يرمز له في كتب الاحصاء بالفا (α) في اختبار الفرضيات حيث لا توجد فرضية تخلو من مستوى الدلالة الاحصائية او مستوى الاحتمال فهو درجة الاحتمال الذي ترفض به الفرضية الصفرية h_0 عندما تكون هي صحيحة، أي هو احتمال الوقوع في الخطأ من النوع الاول (ألفا) ، وهي ثلاثة أنواع:
- ✓ دال عند 0.05 أي مستوى الثقة 95 % والشك 5%.
- ✓ دال عند 0.01 اي مستوى ثقه 99% وشك 1%.
- ✓ دال عند 0.001 اي مستوى ثقه 99.9% والشك 0.1%.

- النسب المئوية والتكرارات وذلك للتعرف على الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، وكذلك تحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات محاور استمارة الاستبيان.
- استخدام اختبار طبيعة البيانات الاعتدالية للتحقق من بعض شروط النظامية من الاختبارات المعلمية البارامترية ويتم الكشف عن مدى ملائمة البيانات للتوزيع الطبيعي من خلال عدة اختبارات منها:
 - ✓ اختبار كولمجروف - سمرنوف وهو اختبار احصائي يقارن توزيع المجتمع الاحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع ويمكن استخدامها لمقارنة أي توزيع نظري مع توزيع المشاهدات الحقيقية وهناك نوعان من اختبار كولمجروف- سمرنوف:
 - أ. في حالة هناك عينة واحدة: فيستخدمون فيما إذا كان المتغير يتبع توزيعا معينا، وعادة ما يكون هذا هو التوزيع الطبيعي.
 - ب. في حالة هناك عينات مستقلة: فيستخدم الاختبار ما إذا كان المتغير له توزيعات متطابقة في مجموعتين.
 - ✓ اختبار شابيرو ويلك وهو اختبار احصائي تكون فيه الفرضية المقدمة هي انتماء العينة المدروسة الى جمهوره موزعة طبيعيا حسب المتغير المدروس.
- كذلك تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة الخطية بين متغيرين مستمرين يتراوح من $1-$ الى $1+$ ، حيث يشير $1-$ الى ارتباط سلبي مثالي ويشير $1+$ الى ارتباط ايجابي كامل ويشير 0 الى عدم وجود ارتباط خطي.
- بعد التحقق من شرطي خطية العلاقة تم استخدام معامل مربع الارتباط لتحديد التفاعل للحكم على جودة الانحدار ونسبة التباين المفسر كذلك لانه اكثر دقه ويقوم بتحديد حجم العينة.

وبالتالي تساعد معاملات الارتباط على تحديد قوة واتجاه العلاقات بين المتغيرات وتوفر رؤى قيمة في

البيانات.

الفصل السادس

عرض و تحليل المعطيات الميدانية للدراسة

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية(البيانات السوسيو مهنية).
2. عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى والفرضية افرعية الثانية.
3. تفسير نتائج فرضيات الدراسة.
4. النتائج العامة للدراسة .

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً

التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (01) يوضح التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro–Wilk			Kolmogorov–Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.631	84	0.988	0.200*	4	0.067	الحوافز
غير دال	4260.	84	0.985	0.200*	4	0.062	الانتماء

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا

إختبار شبيرو ويلك في استبيان الحوافز والانتماء كانتا غير دالتين إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) ، وبما أن

قيم الاختبارين كانتا غير دالتين بالنسبة للمتغيرين، فهذا يعني أن التوزيع إعتدالي وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية

التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية.

1 عرض نتائج البيانات الوصفية:

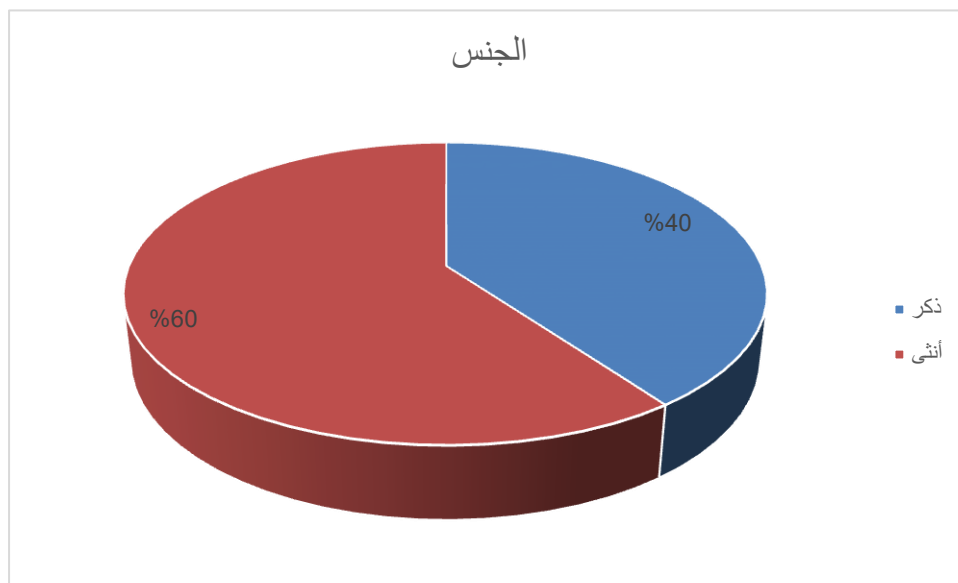
الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
40%	20	ذكر
60%	30	أنثى
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن

20 فرداً يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 40%، أما حجم الإناث فقد بلغ 30 أنثى بنسبة قدرت بـ 60%، وهذا ما هو

موضح من خلال الشكل رقم (01)



شكل رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (01) وتفسير ذلك راجع إلى طبيعة العمل في الجامعة فالإناث

يفضلون العمل في الجانب الإداري والتقني عكس الذكور يفضلون العمل في المجال الصناعي (مؤسسة صناعية)، ونظام

الدوام فالجامعة يكون من الثامنة صباحات إلى الرابعة مساءً وهذا يشق على الذكور لأنهم لا يفضلون العمل لمدة طويلة عكس الأعمال الحرة لا يتقيد بالوقت.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

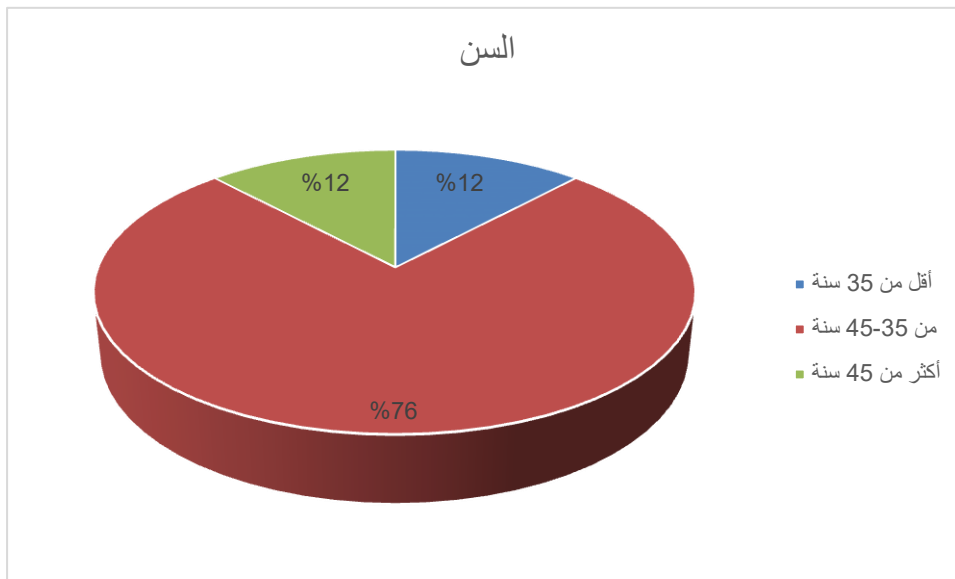
النسبة المئوية	التكرارات	السن
02%	6	أقل من 35 سنة
25%	38	من 35-45 سنة
56%	6	أكثر من 45 سنة
%100	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن

6 أفراد يمثلون حجم الأفراد الذين يبلغ سنهم أقل من 35 سنة بنسبة بلغت 12%، أما حجم الأفراد الذين يتراوح سنهم من

45-35 سنة فقد بلغ 38 فرداً بنسبة قدرت بـ 76%، في حين بلغ حجم الأفراد الذين يتراوح سنهم أكثر من 45 سنة 6

أفراد بنسبة قدرت بـ 12%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (02)



شكل رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

وتفسير ذلك راجع إلى أن المبحوثين أكثر من 45 سنة هم أكثر نسبة حيث قدرت ب 56% وهذا يعود إلى

طبيعة النشاط والعمل فالكلية محل الدراسة ، ويدل هذا إلى النضج الفكري والبدني للموظفين ذو خبرة وكفاءة مهنية.

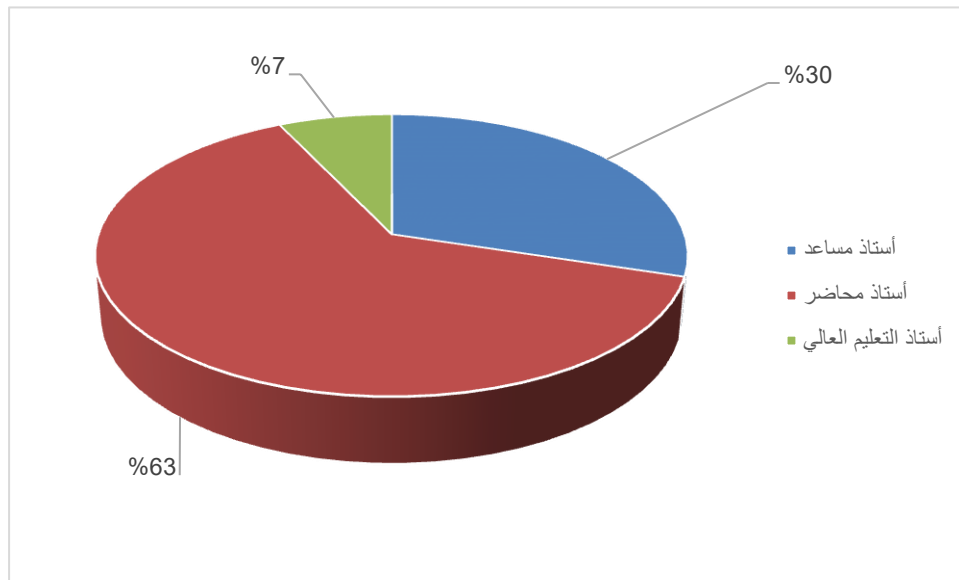
الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
32%	16	ثانوي
68%	34	جامعي
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن

16 فرداً لديهم مستوى ثانوي بنسبة بلغت 32%، أما حجم الأفراد الذين يملكون مستوى جامعي فقد بلغ عددهم 34 فرداً

بنسبة قدرت ب 68%، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (03)



شكل رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

وتفسير ذلك راجع الى أن توظف خريجي الجامعة ذوي المستوى العالي لتحقيق أهدافها والرقي والتطور بالجامعة في حين توظف الأشخاص الذين مستواهم ثانوي أو أقل هذا لأقدميتهم في العمل وحصولهم على دورات تكوينية متخصصة فالإطار الإداري والتقني.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

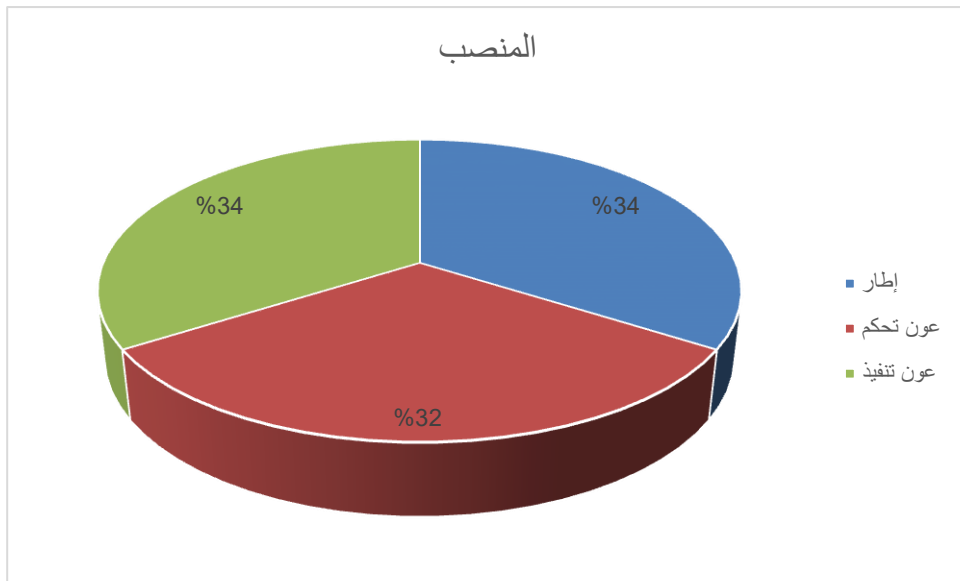
المنصب	التكرارات	النسبة المئوية
إطار	17	34%
موظف إداري	16	32%
موظف تقني	17	34%
الإجمالي	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن

17 فرداً يمثلون حجم الأفراد الذين يشغلون منصب إطار بنسبة بلغت 34%، أما حجم أعوان التحكم فقد بلغ عددهم 16

فرداً بنسبة قدرت بـ 32%، أما حجم أعوان التنفيذ فقد بلغ 17 فرداً بنسبة قدرت بـ 34%، وهذا ما هو موضح من

خلال الشكل رقم (04)



شكل رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المنصب

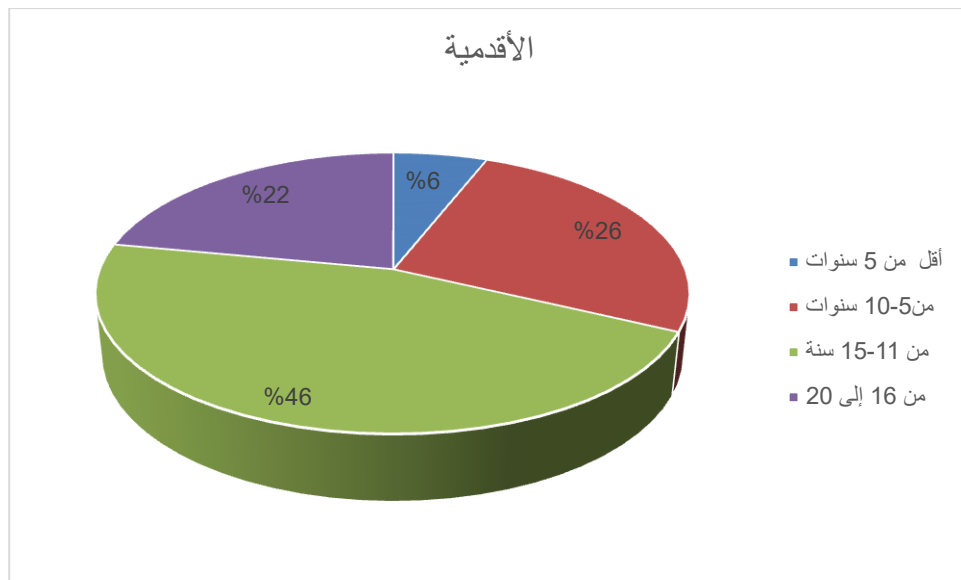
وتفسير ذلك راجع إلى أن الجامعة تستهدف الإطارات كونها تعاني من إيجاد بديل لها. ويمكن القول أن

العلاقة بين المستوى التعليمي للإطار والمنصب المهني الذي يشغله الموظف هي علاقة طردية كلما كان للموظف مستوى تعليمي عال كلما زاد منصبه والعكس صحيح.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	6%
من 5-10 سنوات	13	26%
من 11-15 سنة	23	46%
من 16-20 سنة	11	22%
الإجمالي	50	100%

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 3 أفراد يمثلون حجم الأفراد الذين لديهم أقدمية أقل من 5 سنوات بنسبة بلغت 6 %، أما حجم لديهم أقدمية من 5-10 سنوات فقد بلغ 13 فرداً بنسبة قدرت بـ 26 %، أما حجم الذين لديهم أقدمية من 11-15 سنة فقد بلغ 23 فرداً بنسبة قدرت بـ 46 %، بينما حجم الأفراد الذين لديهم أقدمية من 16-20 سنوات فقد بلغ 11 فرداً بنسبة قدرت بـ 22 %، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل رقم (05)



شكل رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

وتفسير ذلك راجع إلى أن فئة الموظفين من 11 إلى 15 سنة لديهم خبرة مهنية فاعلم وهذا يدل على نوع

من الإنتماء.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل

النسبة المئوية	التكرارات	الدخل
20%	10	من 20000 - 30000 دج
42%	21	من 30000 - 40000 دج
28%	14	من 40000 - 50000 دج
8%	4	من 50000 - 60000 دج
2%	1	أكثر من 60000 دج
100%	50	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن

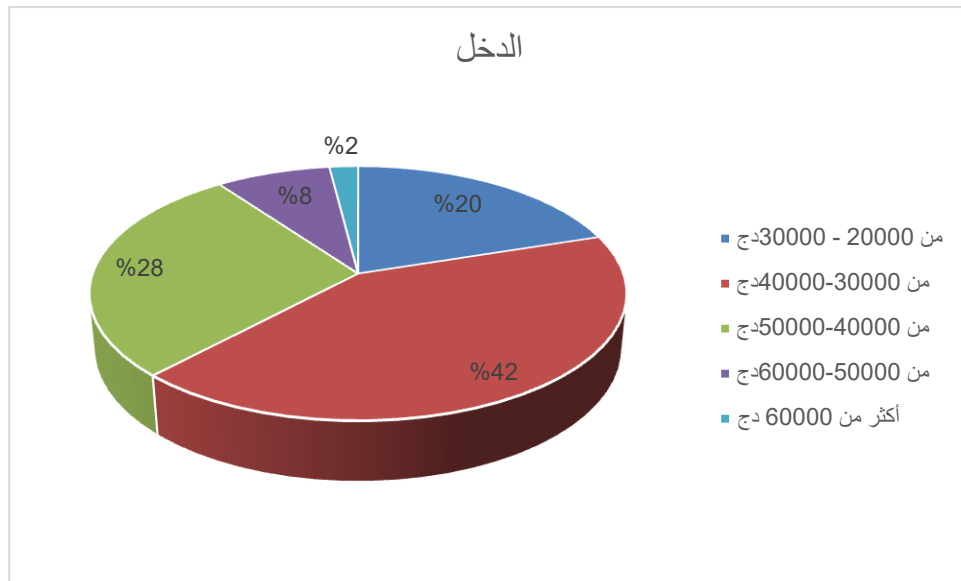
10 أفراد يمثلون حجم الأفراد الذين لديهم دخل من 20000 - 30000 دج بنسبة بلغت 20%، أما حجم لديهم دخل من

30000 - 40000 دج فقد بلغ 21 فرداً بنسبة قدرت بـ 42%، أما حجم الذين لديهم دخل من 40000 - 50000 دج فقد

بلغ 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 28%، بينما حجم الأفراد الذين لديهم دخل من 50000 - 60000 دج فقد بلغ 4 أفراد بنسبة

قدرت بـ 8%، في حين بلغ حجم الذين لديهم دخل أكثر من 60000 دج 1 فرداً بنسبة قدرت بـ 2%، وهذا ما هو

موضح من خلال الشكل رقم (06)



شكل رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل

2 تحليل المعطيات الميدانية

1.2 المحور الأول: الحوافز المادية

1.1.2 العبارة رقم (01):

نصت العبارة رقم (01) على: "المكافآت"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 1
68%	34	دائما
22%	11	غالبا
10%	5	أحيانا
100%	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الأولى من الأفراد نسبتها الأكبر وتغير ذلك راجع الى أن المكافآت لا بد من تواجدها في الكلية لك تعمل على تحفيز الموظفين من أجل مواصلة العمل بطريقة جيدة وتوفير بيئة عمل محفزة وداعمة .

2.1.2 العبارة رقم (02):

نصت العبارة رقم (02) على: "الترقية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (09) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 2
12%	6	دائما
32%	16	غالبا
40%	20	أحيانا
6%	3	نادرا
10%	5	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفراد نسبتها الأكبر وتفسر ذلك راجع الى أن الترقية هدفها هو ايجاد

حافز لدى الموظفين لزيادة كفاءتهم وتحسن مستوى أدائهم عند قيامهم بوظائفهم وأن الترقية تتم على أساس الانجازات والكفاءات والخبرة التي حققها الموظف بغض النظر عن طول مدة خدمته.

3.1.2 العبارة رقم (03):

نصت العبارة رقم (03) على: "العلاوات"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في

الجدول التالي:

الجدول رقم (10) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 3
38%	19	دائما
22%	11	غالبا
30%	15	أحيانا
4%	2	نادرا
6%	3	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الأولى من الأفراد نسبتها الأكبر وتفسير ذلك راجع إلى توفير العلاوات لتحفيز

الموظف من أجل تقديم الأفضل والاجتهاد في العمل بشرط عدم التجاوز في المنح أو المنع.

4.1.2 العبارة رقم (04):

نصت العبارة رقم (04) على: "المشاركة في الأرباح"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 4
84%	42	دائماً
8%	4	غالباً
8%	4	أحياناً
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الأولى من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الكلية محل الدراسة لا تعمل

على تحقيق الأرباح لأنها ليست مؤسسة صناعية ولذلك لا يمكنها اشراك الموظفين في أي أرباح

5.1.2 العبارة رقم (05):

نصت العبارة رقم (05) على: "التأمين الصحي"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 5
16%	8	دائماً
18%	9	غالباً
12%	6	أحياناً
54%	27	إطلاقاً
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الرابعة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن التأمين الصحي نظام يعمل على معاونة الفرد لمجابهة تكلفة "المخاطر المرضية " يدفع هذه التكلفة كليا أو جزئيا نيابة عنه لمقدم الخدمة الطبية أوة بتعويضه ماليا عن الخسارة المترتبة على دفعه لهذه التكلفة وذلك بوجب اتفاق مسبق يقوم فيه المؤمن له بدفع قسط مالي دوري مقابل حزمة محددة من المنافع يتلقاها عند الحاجة إليها.

6.1.2 العبارة رقم (06):

نصت العبارة رقم (06) على: "الضمان الإجتماعي"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)

العبارة 6	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	4	8%
غالبا	1	2%
أحيانا	8	16%
نادرا	4	8%
إطلاقا	33	66%
الإجمالي	50	%100

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الضمان الإجتماعي حق

دستوري نص عليه القانون الأساسي وبالتالي فان الحكومة ملزمة بتطبيقه خاصة أن أي دولة تحترم مواطنيها لابد أن

يكون لديها ضمان اجتماعي يحمي مواطنيها وعمالها من المخاطر المهنية والطبيعية التي قد يتعرضون لها حتى يكون هناك اجحاف بحق العاملين .

2.2 المحور الثاني: الحوافز المعنوية

1.2.2 العبارة رقم (07):

نصت العبارة رقم (07) على: "اشراك الموظفين في اتخاذ القرار"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 7
32%	16	دائما
22%	11	غالبا
40%	20	أحيانا
6%	3	نادرا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن عملية إشراك الموظفين تتم

بواسطة منح الموظفين فرصة للمشاركة في القرارات لتحفزهم ورفع الروح المعنوة والشعور بالمسؤولية وتكوين علاقات أفضل مع زملاء العمل ومجموعات التنفيذ.

2.2.2 العبارة رقم (08):

نصت العبارة رقم (08) على: "الانصاف في التعامل مع الموظفين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 8
18%	9	دائماً
28%	14	غالبا
40%	20	أحيانا
6%	3	نادرا
8%	4	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الإنصاف هو الحكم العادل الصادر عن احترام روح القوانين وليس عن تطبيق الحرفي لها فالإنصاف في التعامل مع الموظفين مبدأ بأخذ بعين الاعتبار الحاجات المتباينة وكيفية تحقيقها للوصول لنتائج متساوية أو للحصول على ذات الفرص.

3.2.2 العبارة رقم (09):

نصت العبارة رقم (09) على: "الحفاظ على الاستقرار في العمل"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 9
10%	5	دائما
16%	8	غالبا
24%	12	أحيانا
22%	11	نادرا
28%	14	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الإستقرار في العمل يدل

على الأمان الوظيفي لأنه عادة ما يرتبط بنتائج العمل الايجابية مثل الالتزام التنظيمي ، حيث أن الموظفين الذين يفتقرون للأمان الوظيفي يكون اداؤهم ضعيف ومستوى رضاهم الوظيفي متدني.

4.2.2 العبارة رقم (10):

نصت العبارة رقم (10) على: "اقامة دورات تدريبية على العمل"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 10
12%	6	دائما
20%	10	غالبا
26%	23	أحيانا
14%	7	نادرا
4%	4	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن التدريب أثناء العمل تجربة

تعليمية عملية يساعد الموظفين على اكتساب المهارات والمعرفة والكفاءات التي يحتاجونها للنجاح في أدوارهم كما يسمح

بإنشاء استراتيجية إثراء وظيفي لتحفيز الموظفين على العمل .

5.2.2 العبارة رقم (11):

نصت العبارة رقم (11) على: "المشاركة في الإدارة"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 11
20%	10	دائما
30%	15	غالبا
28%	14	أحيانا
18%	9	نادرا
4%	2	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثانية من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أنه من الضروري أن يقرر الموظفين القيام بفرق لتنفيذ الأعمال وتطوير الاستراتيجيات وتحليل المشكلات وتتضمن المشاركة في الإدارة تعامل المدير مع أفكار واقتراحات الموظفين باحترام وأخذها بعين الاعتبار وقد يكون من المحفز للموظفين أن يختاروا بأنفسهم المهام التي يفضلون التركيز عليها وتنسيق عملهم مع بعضهم البعض.

6.2.2 العبارة رقم (12):

نصت العبارة رقم (12) على: "فرص الترقية والتقدم"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 12
16%	8	دائما
32%	16	غالبا
30%	15	أحيانا
18%	9	نادرا
4%	2	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثانية من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الترقية توفر احساسا بالإنجاز والرضا للموظفين فعندما يتم ترقية الموظف يمكن أن يظهر أن عملهم الجاد موضع تقدير ومعترف به ويمكن أن يؤدي ذلك الى الشعور بالفخرويحفزه على مواصلة العمل بشكل جاد وبنشاط ودقة.

3.2 المحور الثالث: الانتماء التنظيمي

1.3.2 العبارة رقم (01):

نصت العبارة رقم (01) على: "الالتزام بالعمل وعدم التأخر أو التغيب عنه"، وبعد المعالجة الإحصائية تم

التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (01)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 1
4%	2	دائما
6%	3	غالبا
14%	7	أحيانا
30%	15	نادرا
26%	23	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الالتزام بالعمل يرتبط بالمستويات العالية من رضا الموظفين اتجاه مهامهم الموكلة اليهم في مكان العمل مع احترام واجب الالتزام بساعات العمل الرسمية وعدم التأخر عن الحضور.

2.3.2 العبارة رقم (02):

نصت العبارة رقم (02) على: "السعي إلى تحقيق الأهداف"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 2
2%	1	دائما
4%	2	غالبا
18%	9	أحيانا
24%	12	نادرا
52%	26	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الموظف يسعى الى تحقيق

الأهداف، فالأهداف هي أساس العمل محاولا تحقيق النتيجة المستقبلية المنشودة يتبع هذا بشكل عام تحديد الهدف وعملية تكوين هذه الرغبات .

3.3.2 العبارة رقم (03):

نصت العبارة رقم (03) على: "تفاني الموظف من أجل النتماء للكلية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم

التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (03)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 3
4%	2	دائما
8%	4	غالبا
14%	7	أحيانا
22%	11	نادرا
52%	26	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن أيا كان مستوى الذي يتم القيام به فإن تطبيق قيمة التفاني فيه يساعد على الاستمرارية والالتزام والمضي قدما والتفاني مهم في مكان العمل لأنه يسمح للموظفين بإنهاء مهامهم في الوقت المحدد و'ذا كان الموظف يرغب في التقدم في حياته المهنية فان اظهار حماسه وتفانيه في العمل يمكن أن يحدث فرقا كبيرا ويتيح له تجربة فرص عديدة في العمل بما في ذلك حصوله على المكافآت والترقيات.

4.3.2 العبارة رقم (04):

نصت العبارة رقم (04) على: "الانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك الموظفين"، وبعد المعالجة الإحصائية

تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (04)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 4
10%	5	دائما
10%	5	غالبا
36%	18	أحيانا
20%	10	نادرا
24%	12	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن جميع العلاقات التي تقوم بين الموظفين هي علاقات اجتماعية ذلك لأن الكائن الانساني لا يستطيع أن يعيش وينمو ويتطور خارج المجتمع لذلك يعتبر الاستمرار والدوام من خصائص تماسك الموظفين في العمل ويتضح تماسك الجماعة في مقدار التشابه بين الأعضاء ومشاركتهم في إطار مرجعي معين وتصورهم لبنية مشتركة للجماعة.

5.3.2 العبارة رقم (05):

نصت العبارة رقم (05) على: "ارتباط الموظف بمعايير الكلية"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (05)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 5
6%	3	دائما
2%	1	غالبا
22%	11	أحيانا
28%	14	نادرا
42%	21	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن وضع معايير تتناسب مع

العمل وأهدافه يعمل على تحفيز الموظفين لذلك ارتباط الموظف بمعايير الكلية ومدى تطبيقه لها يؤدي الى تحسين العمل والشعور بالمسؤولية وزيادة مستوى التنفيذ والتحكم.

6.3.2 العبارة رقم (06):

نصت العبارة رقم (06) على: "الحفاظ على استمرارية العضوية للموظف في العمل"، وبعد المعالجة

الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (06)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 6
6%	3	دائما
6%	3	غالبا
18%	9	أحيانا
24%	12	نادرا
26%	23	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الموظف عليه أن يبذل قصارى جهده في تحقيق أهداف مؤسسته من خلال ايمانه بتلك الأهداف وقبول تلك القيم المنبثقة منها إلى جانب تفتن كل طرف لواجباته حيال الآخر مع تعزيز الشعور بالانتماء لبيئة العمل والسعي لرفعتها وتقدمها والاستمرار بها كل هذا يحافظ على استمرارية العضوية للموظف في العمل.

4.2 المحور الرابع: الاندماج وظيفي

1.4.2 العبارة رقم (07):

نصت العبارة رقم (07) على: "التفاعل الاجتماعي بين الموظفين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل

إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (07)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 7
2%	1	دائما
10%	5	غالبا
50%	25	أحيانا
18%	9	نادرا
20%	10	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفاد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن تفاعل الموظفين مع بعضهم البعض بشكل جيد يزيد من ولائهم ويقلل الأخطاء التي تتبع من ضعف التفاعل ولتحسين التفاعل بين الموظفين يجب خلق ثقافة توضح أهمية التفاعل بين الموظفين لذلك فالهدف الأسمى للموظف في عمله هو القدرة على التفاعل مع الآخرين وسهولة الاندماج معهم والتفاعل مع امكانياتهم التي تحرك سلوكهم نحو العمل والوقوف مع نتائجهم العلمية وتلبية احتياجاتهم ورغباتهم المهنية والمادية والاجتماعية مما يؤدي الى الارتقاء في الاداء والروح المعنوية.

2.4.2 العبارة رقم (08):

نصت العبارة رقم (08) على: "الإشراف الإداري الفعال"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة

الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (27) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (08)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 8
2%	1	دائما
20%	10	غالبا
34%	17	أحيانا
20%	10	نادرا
24%	12	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الإشراف هو الوظيفة الإدارية

الخاصة بملاحظة جهود الآخرين وتوجيههم لإنجاز العمل لذلك فالإشراف يتحقق على أكمل وجه في جو تملؤه النوايا الطيبة والتعاون الجاد من جانب الأفراد المشتركين بما فيهم المشف ويتم تنفيذ الوظيفة الإشرافية بهدف ضمان عمل الموظفين بفعالية وكفاءة بحيث يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية.

3.4.2 العبارة رقم (09):

نصت العبارة رقم (09) على: "توافر الفرص للعمل كفريق"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (28) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (09)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 9
2%	1	دائما
18%	9	غالبا
36%	18	أحيانا
30%	15	نادرا
14%	7	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الثالثة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن الموظفين يصبح بإمكانهم العمل كوحدة واحدة وتحفيز بعضهم البعض وأداء وظائفهم بشكل يدعم نظام المؤسسة ويقويه مما يقود الفريق لتحقيق أهداف مميزة تجعل منه فريقا مميزا ذا كفاءة عالية يمتلك مهارات العمل الجماعي مما يؤدي إلى تعزيز الوحدة والولاء في مكان العمل وتحقيق تغذية راجعة ايجابية ترتقي بالمؤسسة الى مستويات أعلى من النجاح مع توفير فرص مميزة للتعلم من الاخرين واكتساب مهارات جديدة.

4.4.2 العبارة رقم (10):

نصت العبارة رقم (10) على: "التواصل الجيد بين الموظفين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (29) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (10)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 10
4%	2	دائما
6%	3	غالبا
30%	15	أحيانا
28%	14	نادرا
32%	16	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع الى أن من أجل انجاز العمل وبصورة أفضل يعتمد المديرون على التواصل الفعال لذلك فالمؤسسات التي تتواصل بشكل أكثر فعالية مع موظفيها وتهتم بأرائهم تحقق المزيد من الرضا والولاء مقارنة مع المؤسسات التي تكون بينتها طاردة لذلك تزداد لديها نسبة عدم الاستمرارية في العمل فالتواصل الجيد مع الموظفين أمر أساسي لنجاح الأعمال .

5.4.2 العبارة رقم (11):

نصت العبارة رقم (11) على: "مساعدة المسؤول للموظفين على تحقيق الأداء المتميز فالادارة"، وبعد

المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (30) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (11)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 11
6%	3	دائما
16%	8	غالبا
18%	9	أحيانا
18%	9	نادرا
42%	21	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا راجع إلى أن تقييم مدى كفاءة وقدرة الموظف على أداء مهام عمله من أجل تحديد نقاط قوته وضعفه وتوفير حلول اللازمة لتحسينها وتزويد الموظفين بالموارد ودعمهم مما يساعدهم على تحقيق أهدافهم وأن يكون للمدير الروح القيادية من خلال قدرته على قيادة وتحفيز الموظفين في مكان العمل ووضع استراتيجية تحقق العدالة والاحترام في التعامل وإدراجها في ثقافة المؤسسة مع توفر التدريب الكافي للموظفين ووضع آليات للتعامل مع أي مشكلة يتعرض لها أي موظف أو توفير إجراءات لحل أي نزاع كل هذا سيساعد الموظفين على تحقيق الأداء المتميز في الإدارة.

6.4.2 العبارة رقم (12):

نصت العبارة رقم (12) على: "حسن الاحتفاظ بالموظفين"، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى

النتيجة الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (31) يوضح توزيع إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (12)

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة 12
4%	2	دائما
18%	9	غالبا
24%	12	أحيانا
14%	7	نادرا
40%	20	إطلاقا
%100	50	الإجمالي

وبالتالي تبين أن المجموعة الخامسة من الأفراد نسبتها الأكبر وهذا يرجع الى أن الاحتفاظ بالموظفين هو من الأهداف التنظيمية التي تقوم على الاحتفاظ بهم والعمل على تقليل معدل دورانهم من خلال تطبيق مناخ عمل اجابي يعزز من روح المشاركة وتقدير العاملين من خلال منحهم أجورا ومزايا تنافسية ولكي تتمكن أي مؤسسة من التعرف على الطريقة الصحيحة والفعالة التي تمكنها من الاحتفاظ بالموظفين في العمل وتحسينه عليها البحث عن أفضل طرق واستراتيجيات التحسين أن تفهم الأسباب التي تؤدي الى ترك الموظفين لوظائفهم وأيضا التعرف على أسباب بقائهم وذلك حتى تتمكن من معرفة نقاط الضعف التي لديها والعمل على تحسينها وفهم نقاط القوة والعمل على تعزيزها.

3 عرض ومناقشة نتائج الفرضيات

1.3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى لهذه الدراسة على: " للحوافز المادية دور في تدعيم الانتماء التنظيمي للعامل في مؤسسته "، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (32) يوضح درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الحوافز المادية ودرجاتهم على استبيان

الانتماء التنظيمي

متغيرات الدراسة	الانتماء التنظيمي	مر بع الارتباط	التفسير
الحوافز المادية	معامل بيرسون	0.218	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة	0.000	
	حجم العينة	50	

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على

محور الحوافز المادية ودرجاتهم على محور الانتماء التنظيمي بلغ (0.21) وهي قيمة ضعيفة ، وهذا معناه عدم وجود

علاقة ارتباطية أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المادية لا تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على محور

الانتماء التنظيمي ، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.04) يمكن القول بأنه لا يوجد تداخل بين قيم أفراد

عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الدور) جاءت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا

($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم قبول الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة التفاعلية، وبالتالي فإن هات

النتيجة تعارض فرضية الدراسة الأولى القائلة بـ للحوافز المادية دور في تدعيم الانتماء التنظيمي للعامل في مؤسسته ،

ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. (فالحافز ليس بالضرورة مادي، وإنما

بينت النظريات أن الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيا وكلمه طيبه حافز قد يفعل ما لم يفعله المال. (منوبة مزوار: 2013،

ص 165).

2.3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهذه الدراسة على: " للحوافز المعنوية دور في تدعيم الاندماج الوظيفي لدى العامل في مؤسسته "، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة ، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (33) يوضح درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الحوافز المعنوية ودرجاتهم على

استبيان الاندماج الوظيفي

متغيرات الدراسة	الاندماج الوظيفي	ربع الارتباط	التفسير
الحوافز المعنوية	معامل بيرسون	0.186	حجم الأثر كبير
	مستوى الدلالة		
	حجم العينة		
	0.431**		
	0.000		
	50		

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية ودرجاتهم على استبيان الاندماج الوظيفي بلغ (0.43) وهي قيمة عالية وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة ارتباطية طردية بين المتغيرين، أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على استبيان الاندماج الوظيفي، كما أن نتيجة هذا التفاعل (الدور) جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,01$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة ، وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة الثانية القائلة بـ للحوافز المعنوية دور في تدعيم الاندماج الوظيفي لدى العامل في مؤسسته ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. فالموظف المندمج يؤدي عمله على أكمل وجه وأفضل ما عنده ويعمل بنشاط ، ويهتم بكل صغيرة وكبيرة في محيط عمله . عندما تكون

مواقفه هذه مقابلة بالدعم والتقدير والتشجيع والمكافأة من الإدارة، فإنه يخلص في عمله ويؤديه على النحو الذي يعزز مصالح المؤسسة. (هدى خلفه : 2020 ، ص 61).

وعندما يشعر الفرد أن نشاطه وأدائه في العمل هو موضوع تقييم من رؤسائه المباشرين وأن نتائج هذا التقييم يترتب عليها اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله في العمل .

فإنه سوف يشعر بالمسؤولية تجاه نفسه والعمل ، وسوف أحسن وجهه لكسب رضا رؤسائه. (جريب شوييلة: 2022، ص 8).

3.3 عرض ومناقشة نتائج الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: " تساهم الحوافز في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته بدرجة كبيرة"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم استخدام معامل بيرسون لمعرفة قوة وطبيعة العلاقة ولتحديد التفاعل تم استخدام معامل مربع إيطا وذلك بعد التحقق من شرط خطية العلاقة ، فكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (34) يوضح درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الحوافز ودرجاتهم على استبيان

الانتماء التنظيمي.

متغيرات الدراسة	الانتماء	مربع الارتباط	التفسير
معامل بيرسون	0.371*	0.138	دال
مستوى الدلالة	0.008		
حجم العينة	50		

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على

استبيان الحوافز ودرجاتهم على استبيان الانتماء بلغ (0.37) وهي قيمة متوسطة وموجبة، وهذا معناه أن هناك علاقة

ارتباطية طردية بين المتغيرين، أي أن درجات أفراد عينة الدراسة على استبيان الحوافز تتوزع بنفس توزيع درجاتهم على

استبيان الانتماء، وبالنظر إلى قيمة مربع الارتباط والتي بلغت (0.13) يمكن القول بأن هناك تداخل بين قيم أفراد عينة الدراسة على الاستبيانين معاً، كما أن نتيجة هذا الارتباط جاءت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، ومنه نستطيع القول بأنه تم رفض الفرض الصفري الذي ينفي وجود العلاقة وبالتالي فإن هاته النتيجة تؤيد فرضية الدراسة العامة القائلة بـ تساهم الحوافز في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته بدرجة متوسطة ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. ولا يمكن للحوافز ان تحقق اهدافها الا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد أدائها بشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الاهمية الا وهو المصداقيه في التطبيق والتنفيذ، حيث تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للاداء المتميز، بحيث يستمر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة لهم مقارنة مع معاملة موظفين اخرين لها، وخاصة الذين ينتمون الى جماعة عمل واحدة. (لعربي قمر عيشوش: 0222، ص 18).

4 النتائج العامة للدراسة

من خلال ما تم التطرق إليه في الجانب النظري لنظام الحوافز والانتماء التنظيمي وكذلك من خلال عرض وتحليل المعطيات الميدانية مع مناقشة فرضيات الدراسة وتدعيمها بالجانب النظري والدراسات السابقة يمكن استخلاص عدد من النتائج كما يلي:

- إن الحوافز هي مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتأثير في سلوك الأفراد الموظفين، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم عملهم وادائهم، مما يؤدي الى رفع الروح المعنوية للموظفين.
- الحافز وحده لا يكفي للحفاظ على استمرار الموظف في العمل بل يجب على المسيرين الاهتمام بتوطيد العلاقات بينها وبين موظفيها وتدعيم انتمائهم للمؤسسة حتى تضمن استمرارهم.
- التحفيز في المؤسسة ليستند نظام الحوافز الذي ينظم عملية توفير مجموعة من الوسائل والخطط التي من شأنها إثارة المزيد من اهتمام الموظف وادائه.

- تبين انه لا يوجد معايير وضوابط لمنح الحوافز وأن نظام المكافآت المادية غير فعال وليس له دور في تدعيم انتماء الموظفين للمؤسسة عكس الحوافز المعنوية لها دور في ذلك.
- كذلك بينت الدراسة أن الحوافز لها دور مهم في اتباع حاجات الموظف وتدعيم انتمائه التنظيمي من توفير نظام الحوافز عادل.
- أنه لا يمكن للحوافز أن تحقق أهدافها إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد أدائها بالشكل الأمثل مع توافر المصادقية في التطبيق والتنفيذ، بحيث يستمر الموظف بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة لهم مقارنة مع معاملة موظفين آخرين لها، وخاصة الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة.
- بينت النتائج انه هناك تقديرا واحتراما لجهود الموظفين من قبل المؤسسة مما يساهم في تدعيم انتمائهم لها وان هذه المؤسسة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء والتعاون بين موظفيها وتشجع على تنمية وتهيئة بيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد.
- وبالتالي تم التوصل إلى أن النظام الحوافز عنصر مهم في العمل المؤسسي والذي بدونه لا تستطيع أي مؤسسة أن تحقق مجمل أهدافها. التحفيز هو الوسيلة التي من خلالها تتمكن المؤسسة من التعبير على مدى تقديرها للأداء المتميز الموظف وعمله المتقن وذلك بتوفير الإمكانيات المادية للمؤسسات والخبرة والمؤهلات للموظفين. ولا يتم تحقيق مجمل أهداف المؤسسة إلا في ظل تدعيم انتماء الموظف لمؤسسته والذي بين دور نظام الحوافز في ذلك.

الخطاتمة

خاتمة

من خلال ما تم التطرق إليه وعرضه عبر جميع الفصول تبين لنا بوضوح بالغه مدى دوري نظام الحوافز في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته لان تصميم نظام الحوافز وكيفية تجسيده يعتبر من أهم الدعائم التي تعتمد عليها المؤسسة في إدارة توجيه موظفيها قصد تحقيق أهدافها المرسومة.

والحوافز سواء كانت حوافز مادية او حوافز معنوية تعتبر وسيلة للتأثير على سلوك الموظفين وتغييره نحو الأفضل وعليه فإنه يجب على المنظمة القيام بفهم سلوك الموظفين مما يتيح لها القدرة على معرفة نوع الحوافز التي تقدمها لهم والتي تتلاءم وتتناسب مع أدائهم .

ومنه فإن المؤسسة الناجحة هي التي تتميز بكفاءة وخبرة جد عالية في تصميمها لنظام حوافز جيد مما ينعكس على انتاجياتها وأداء موظفيها من جهة وانتمائهم لها من جهة أخرى.

ومما سبق ذكره يتضح لنا ان النظام الحوافز له دور في تدعيم انتماء العامل لمؤسسة باعتباره أحد الركائز الاساسية المعتمدة عليها وبالتالي لا غنى عنه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ الكتب

- بحوش، عمار. (2019) منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، (ط1)، أمانيا: دار الأيام.
- ابراهيم خضر، لطيفه. (2000) دور التعليم في تعزيز الانتماء، (ط1)، مصر: دار عالم الكتب.
- دشلي، كمال . (2016) منهجية البحث العلمي (ط1)، سوريا: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.
- زرواتي، رشيد. (2004) منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. (ط1)، الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- حكمت، محمد . (2014). مهارات التعامل مع شؤون العاملين والموظفين والإداريين. (ط1)، الأردن: ناشرون وموزعون .
- حمدي رجب، عطية . (2002). الأصول المنهجية لإعداد البحوث والرسائل الجامعية. (ط1)، مصر: دار النهضة العربية.
- حنفي، عبد الغفار . (1993). تنظيم وإدارة الاعمال (ط1)، مصر: مطبعة الانتصار لطباعة الأوفست.
- حسين، مريم . (2013). السلوك التنظيمي. (ط4)، الأردن: دار الحامد.

- مولاي بودخيلي ، محمد . (2004). نطق التحفيز المختلفة وعلاقتها بالتحصيل المدرسي . (ب.ط)، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد الشريف، عبد الله. (1996). مناهج البحث العلمي.(ط1)، مصر: مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية.
- محمود ، عبد الرحمن . (2015). التطوير التنظيمي والاداري .(ط1)، الأردن : دار مكتبة الكندي.
- المشوخي ، حمد سليمان . (2002). تقنيات ومناهج البحث العلمي .(ط1)، مصر : دار الفكر العربي.
- العجمي، محمد حسنين. (2008). القيادة التربوية: الإشراف التربوي الفعال والاداره الحافزية. (ب.ط)، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- شهيد، هدى. (2020). أثر الثقافة التنظيمية على اتخاذ القرار الإداري. (ط1)، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- تركي، براء رجب. (2018). نظام الحوافز الإدارية (ط1)، الأردن: دار الراية.
- غراويتز، مادلين . (1993). مناهج العلوم الإجتماعية (سام عمار ، ط1)، سوريا : المركز العربي للتعريب والترجمة والتأليف والنشر .

ب المذكرات :

- بوعلائي ، عباس . (2020/2021). العدالة التنظيمية وأثرها على الانتماء التنظيمي (مذكرة
 ماجستير، تخصص إدارة الأعمال). أدرار، جامعة العقيد احمد دراية، كلية العلوم الاقتصادية
 والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير.
- جريبوع، شوبيلة . (2021/2022). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين. (مذكرة ماجستير،
 تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات). بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية
 والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.
- دراجي ،سعيدة . (2021/2022). التحفيز وعلاقته بالإبداع الإداري. (مذكرة ماجستير، تخصص:
 علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية). البويرة : جامعة أكلي محند أولحاج، كلية العلوم
 الاجتماعية والإنسانية ، قسم علم النفس وعلوم التربية.
- لعرايبي ،قمر عيشوش . (2021/2022).نظام الحوافز وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى العمال
 والإداريين. (مذكرة ماجستير، تخصص: علم النفس العمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية). المسيلة:
 جامعة محمد بوضياف كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم النفس.
- مزاور ،منوبة . (2012/2013). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي (مذكرة ماجستير، تخصص:
 إدارة الأعمال). بومرداس : جامعة امحمد بوقرة، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،
 قسم علوم التسيير.
- سلامي ،رحمة . (2020/2021). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة. (مذكرة
 ماجستير، تخصص: اقتصاد وتسيير) بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية
 وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية.

- عاشور ،حورية . (2016/2017). سياسة الحوافز وتحسين أداء المورد البشري.(مذكرة ماستر ، تخصص: تخصص اداره وحكامه محلية). المسيلة: جامعة محمد بوضياف، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية.
- محمدي ، عبد القادر (2015/2016) دور الديمقراطية تنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي (أطروحة دكتوراه، تخصص: علم الاجتماع تنظيم عمل). بسكرة: جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع.
- خليفي ، أمال (2013/2014)تقييم نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي (مذكرة ماستر، تخصص: إدارة الأعمال الاستراتيجية). البويرة: جامعة أكلي محند أو لحاج ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير.
- خلفه، هدى (2019/2020) العوامل المؤثرة في الاندماج الوظيفي في المؤسسة الجزائرية. (مذكرة ماستر، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل). قالمة : جامعة 8 ماي 1945، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة -

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة الاستبيان

الموضوع :

نظام الحوافز ودوره في تدعيم انتماء العامل لمؤسسته

دراسة ميدانية على عينة من موظفي كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية جامعة محمد بوضياف-المسيلة-

ملاحظة: الرجاء الإجابة عن الأسئلة بعناية ووضع علامة (X) في الخانة المعبرة عن إجابتك للعلم أن المعلومات التي تزودنا بها لن يطلع عليها أي شخص أو جهة أخرى ، ولن تستخدم إلا في أغراض هذا البحث العلمي مهما كانت الأحوال .

الأستاذ المشرف :

نش عمر

إعداد الطالبة :

بن شارف خايصة

السنة الجامعية

2023/2022

المحور الأول: البيانات الشخصية:

- 1-الجنس :.....
 2-السن :.....
 3-المستوى التعليمي : متوسط ثانوي : جامعي
 4-الخبرة المهنية في المنصب :
 أقل من 05 سنوات
 من 10 إلى 15 سنة
 أكثر من 20 سنة
 5-المنصب الذي تشغله: إطار موظف إداري موظف تقني
 6-الدخل الشهري : أقل من 20000 دج
 من 20000 إلى 30000 دج
 من 30000 إلى 40000 دج
 من 40000 إلى 50000 دج
 من 50000 إلى 60000 دج
 أكثر من 60000 دج

المحور الثاني : الحوافز المادية :

مدى الاستخدام					الحوافز المادية
لايستخدم اطلاقا	نادرا	أحيانا	غالباً	دائماً	
					1-المكافآت
					2-الترقية
					3-العلاوات
					4-المشاركة في الأرباح
					5-التأمين الصحي
					6-الضمان الإجتماعي

المحور الثالث : الحوافز المعنوية :

مدى الاستخدام					الحوافز المعنوية
لايستخدم اطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					1-اشراك الموظفين في اتخاذ القرار
					2-الإنصاف في التعامل مع الموظفين
					3-الحفاظ على الاستقرار في العمل
					4-إقامة دورات تدريبية على العمل
					5-المشاركة في الإدارة
					6-فرص الترقية والتقدم

المحور الرابع :الإنتماء التنظيمي :

مدى الاستخدام					الانتماء التنظيمي
لايستخدم اطلاقا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	
					1-الالتزام بالعمل وعدم التأخر أو التغيب عنه
					2-السعي إلى تحقيق الأهداف.
					3-تفاني الموظف من أجل الانتماء للكلية
					4-الانشغال بالأنشطة التي تحسن تماسك الموظفين
					5-ارتباط الموظف بمعايير الكلية
					6-الحفاظ على استمرارية العضوية للموظف في العمل

المحور الخامس: الإدماج الوظيفي :

مدى الاستخدام				الحوافز المعنوية	
لايستخدم اطلاقاً	نادراً	أحياناً	غالباً		دائماً
					1-التفاعل الإجتماعي بين الموظفين
					2-الإشراف الإداري الفعال
					3-توافر الفرص للعمل كفريق
					4-التواصل الجيد بين الموظفين
					5-مساعدة المسؤول للموظفين على تحقيق الأداء المتميز فالإدارة
					6-حسن الاحتفاظ بالموظفين

04-مصلحة المستخدمين:

تقرير إجمالي عن عدد المستخدمين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لسنة 2020.

01-04-التأطير الإداري والتقني:

الرقم	الرتبة	الناشطون	الإناث	المجموع
01	منصرف رئيسي	03	00	03
02	منصرف محلل	00	01	01
03	منصرف	05	04	09
04	مهندس دولة في إعلام ألي	02	02	04
05	مهندس دولة في الاحصاء	01	00	01
06	ملحق إدارة رئيسي	02	02	04
07	محاسب إدارة رئيسي	00	02	02
08	ملحق إدارة	01	03	04
09	عون إدارة رئيسي	00	01	01
10	عون إدارة	01	01	02
11	عون مكتب	01	01	02
12	كاتب	00	02	02
13	عون حفظ البيانات	01	04	05
14	تقني سام في الإعلام الآلي	02	02	04
15	تقني سام في المخابر الجامعية	00	01	01
16	تقني في الإعلام الآلي	00	04	04
17	معاون تقني في الإعلام الآلي	00	01	01
18	كاتب مديرية رئيسي	00	04	04
19	كاتب مديرية	00	05	05
20	وثائقي أمين محفوظات رئيسي	00	01	01
21	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الأول	04	01	05
22	ملحق بالمكتبة الجامعية من المستوى الثاني	00	02	02
23	مساعد بالمكتبة الجامعية	00	01	01
24	عون تقني بالمكتبات الجامعية	01	00	01
25	مساعد وثائقي أمين محفوظات	00	02	02
26	مساعد مهندس مستوى أول في الإعلام الآلي	01	02	03
74	المجموع الكلي	25	49	74

02-04- الأعدوان المنعاقدين:

الرقم	الرتبة	المنعاقون	الإناذه	المجموع
01	عامل مهني من المستوى الأول	14	11	25
02	عامل مهني من المستوى الثاني	03	00	03
03	عامل مهني من المستوى الثالث	03	00	03
04	الحراس	05	00	05
05	عون وقاية من المستوى الأول	01	00	01
06	عون وقاية من المستوى الثاني	03	00	03
07	عامل مهني خارج الصنف	02	00	02
08	عامل مهني من الصنف الثاني	01	00	01
	سائق سيارة من المستوى الأول	01	00	01
	المجموع الكلي	33	11	44

03-04- العدد الإجمالي للمستخدمين الإداريين والتقنيين والأعدوان المنعاقدين:

الرتب	العدد الإجمالي
المستخدمين الإداريين والتقنيين	74
الأعدوان المنعاقدين	44
المجموع	118

04-04- التأسيس البيداغوجي:

الرتبة	العدد
أستاذ	48
أستاذ محاضر قسم أ	101
أستاذ محاضر قسم ب	49
أستاذ مساعد قسم أ	46
أستاذ مساعد قسم ب	01
المجموع	245

تَعْمِدُ بِحَمْدِ اللَّهِ