

أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة

الأستاذ الدكتور سليمان الفارس

كلية الاقتصاد

جامعة دمشق

الملخص

تعدُّ العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية. هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي.

استُخدم المنهج الوصفي/التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية:

- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
- وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
- عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

مقدمة:

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته. وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها - كأداة إدارية - وآثارها في الأداء الفردي والمؤسسي، وكل من مفهوم الولاء التنظيمي ومستوياته والمتغيرات التنظيمية ذات العلاقة (الخضري: 54,1993، المير: 63، 1995، العاندي : 2000، 113، الحامد: 2003، 111). ورغم هذه الدراسات وغيرها ذات الصلة بالتحفيز و الولاء التنظيمي، إلا أنها لم تثل نصيبها من التركيز في الكشف عن جوهر العلاقة بين سياسات التحفيز المعتمدة ومستوى الولاء التنظيمي المتولد عنها، وعن النتائج المترتبة على تلك السياسات وعلاقة المتغيرات الشخصية والتنظيمية بمستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة. تحاول هذه الدراسة أن تسهم وبموضوعية في تعرف على مفهوم السياسات التحفيزية وأهميته وأثر ذلك في الولاء التنظيمي لأهمية الموضوع في تحقيق النتائج المستهدفة من العملية الادارية .

مشكلة الدراسة:

يعدُّ الولاء التنظيمي من الموضوعات التي تحظى بالدارسة لآثاره في أداء وسلوك الأفراد وكذلك في إنتاجية المؤسسات وانتظام أداؤها على النحو المرغوب به. فضعف الولاء التنظيمي يقود إلى العديد من السلبيات مثل:

الغياب - التسرب الوظيفي وعدم الرضا، والهدر في الموارد، وعدم المحافظة على الممتلكات وتدني الأداء.... وعكس ذلك في حال الولاء المرتفع حيث النتائج الإيجابية نتيجة إخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وسلوك المواطنة التنظيمية المطلوبة (Chen and Francesw:252/ 2000Ward and Davis: 179/1995)

ويلاحظ أن كل الدراسات قد أجمعت على أثر سياسات التحفيز (أو عملية التحفيز بمجملها) في الولاء التنظيمي، بإثارة دافعية العمل لدى العاملين، الموظفين كون التحفيز يجعل الأفراد أكثر حماساً والتزاماً للعمل في منظماتهم.

وقد تعددت وجهات نظر الباحثين تجاه مفهوم السياسات التحفيزية، إلا أن التركيز اتصب على أثر هذه السياسات في مستوى الأداء الفردي والتنظيمي دون أن تشير إلى العوامل - المتغيرات - الوسيطة بين التحفيز والأداء والتي يمكن أن نجمل هذه المتغيرات مبدئياً بالولاء التنظيمي. تحديداً. تتخلص مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- كيف تنظر الإدارة وكيف ينظر العاملون في المؤسسات العامة إلى كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي؟
- 2- هل يختلف مستوى تأثير سياسة تحفيزية محددة عن أخرى في الولاء التنظيمي؟
- 3- ما العوامل أو المتغيرات المؤثرة أكثر من غيرها في الولاء التنظيمي؟
- 4- أليس من الممكن أن يتغير تأثير السياسات التحفيزية مع تغير الخصائص الشخصية، وخاصة تلك المتعلقة بالخصائص المهنية والمعرفية في مستوى الولاء التنظيمي؟
- 5- هل هناك من اختلاف في رؤى العاملين تجاه السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وطبيعة الوظائف التي يؤديونها (إشرافية أو غير إشرافية)؟

أهمية الدراسة:

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يمارسها المدبرون وأداة الدافعية الأساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية نظراً إلى ارتباطه بمتغيرات الأداء الكمية والنوعية ، بل قد لا نغالي إذا قلنا: إنَّ عملية التحفيز أصبحت جزءاً مهماً من نظريات السلوك الإدارية التي ترى أنه من الممكن -بل ومن اللازم- تغيير سلوك العاملين . بحيث يمكن تقوية الرغبة لديهم في تكرار السلوك المرغوب به، وبالوقت نفسه إضعاف تلك الرغبة إزاء السلوك غير المرغوب - أو حتى منعه- وذلك وفقاً للآلية التي تعمل لإثارة الدافعية عن طريق المثبرات الخارجية. إن غياب الاتفاق حول المدى الذي يمكن أن تؤثر به سياسة تحفيزية معينة في الولاء التنظيمي وفي غيره من المتغيرات التنظيمية قد قلل من الدراسات الميدانية وحد من المساهمة في إثراء أدبيات الإدارة في هذا المجال، حتى أن بعض الباحثين يذهب (على سبيل المثال Makin,1999) إلى أنه رغم صعوبة قياس أثر السياسات التحفيزية على المتغيرات الشخصية والتنظيمية و منها بطبيعة الحال الولاء التنظيمي ، فلا بد له أن يحظى باهتمام الباحثين والممارسين لأنه يمثل فرصة حقيقية للفاعلية والكفاءة في المنظمات. بالوقت نفسه هناك دراسة (صفراني، 2007) توضح أن محددات الولاء التنظيمي ثلاثة هي: مناخ العمل،

إدراك الفرد لعدالة سياسات وإجراءات المنظمة، والتحفيز، وهذا يعني أنه عندما يكون هناك تحفيز فإنه يؤثر بصورة إيجابية وبمستوى معين في الولاء التنظيمي، أي إن هناك سياسة تحفيزية، ذات فعالية (فاعلية وكفاءة) أكبر من سياسة أخرى.

إن دراسة عملية التحفيز والولاء التنظيمي في منظمات اليوم أمر ضروري لفهم طبيعة العلاقة بينهما، ومن ثمَّ إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلاً. فدراسة هذا الموضوع أمر حيوي للمديرين لأنها تعمل على تزويدهم بمعلومات نظرية وعملية عن الدور الذي يؤديه التحفيز على مستويات الولاء كأهم عامل لخلق مناخ جيد يتسم بدرجة عالية من الالتزام والولاء في بيئة العمل.

الإطار النظري للدراسة:

أولاً - مفهوم السياسات التحفيزية: من المعروف جيداً أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعياً لما يبتغيه من أهداف أو غير واع عندما يكون هذا السلوك لا شعورياً. وقد ساعدت نظرية التحليل النفسي لفرويد في الكشف عن أهداف السلوك اللاشعوري ودافعية هذا السلوك. وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية. فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه وتوجه هذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية. أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات، والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء. والتحفيز - هو في واقع الأمر - قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية (الحوافز) والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي الذي يكون فيه الفرد. وعلى هذا الأساس يعدُّ الرضا الوظيفي أساساً للتحفيز من منطلق: مزيد من الرضا عن العمل يقود إلى بذل مجهودات أكبر تكون محصولتها أداء وإنتاجية أفضل وولاء أعلى. وفي هذا المجال هناك نظريات عديدة تبني عليها سياسات ونظم التحفيز -

ترى في الرضا أساساً محفزاً للأداء وجسراً في الوصول إلى مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي. فالأجر مثلاً والمشاركة والدعم المعنوي والرقابة الذاتية، وأساليب القيادة الديمقراطية، ومحتوى العمل فيما إذا كان ينطوي على إتاحة فرص للتقدم وتحمل المسؤولية كلها وسائل تعمل على تحقيق الرضا ومن ثم الولاء التنظيمي، وهذا ما توصل إليه الباحثان بورتر ولورلر: مع مراعاة المستوى الوظيفي الذي يوجد به الفرد الموظف، وحجم وطبيعة عمل المنظمة التي يعمل بها.

وهناك سياسات تحفيزية بنيت على أساس الخبرات السابقة في الثواب والعقاب كأحد المواقف الذي يوجد به الموظف. كما هناك من يرى أن المدعمات الخارجية لا تقدم - على الرغم من أهميتها - تفسيراً متكاملًا لآلية الحفز إذ إنَّ هناك أبعاداً أخرى لتحفيز الأفراد و إثارة دافعيتهم تتمثل بثلاثة متغيرات شخصية هي: الإدراك، الأفكار، والتوقعات. فعلى سبيل المثال يقول (Deal:17,2000): إنَّ جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريده من العمل، فكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء. وقد عرف مسيترز (بلوط: 67، 2005) التحفيز بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرائق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة". كما يشير الصيرفي: (2005،43) إلى أن التحفيز ما هو إلا: "مجهودات تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد".

يلاحظ عدم وجود اختلافات جوهرية بين الباحثين حول مفهوم التحفيز لا على أهدافه ولا على اتجاهاته، وإنما الاختلاف يكمن في الزاوية التي ينظر من خلالها الباحث إلى الآلية التي تعمل بها عملية التحفيز من حيث مصدر هذه الآلية إن كان الفرد ومشاعره وحاجاته، أو فيما إذا كان المصدر المواقف المحيطة بالفرد والمؤثرة في سلوكه والتي يأتي في مقدمتها المثيرات الخارجية (الحوافز) التي تعمل على إشباع حاجاته المادية والمعنوية.

اعتماداً على ما سبق وعلى ما ورد و في أدبيات الإدارة يمكن إيجاز السمات الأساسية للتحفيز فيما يأتي:

1- تنبع الأهمية الأساسية للتحفيز من أهمية العنصر البشري ذلك المورد الذي لا يمكن محاكاته أو منافسته من قبل الآخرين فيما إذا تم استثماره على النحو الذي يضمن تحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع (استقطاب وجذب الأكفاء، زيادة مداخيل العاملين، خلق الشعور بالرضا

والولاء والاستقرار، تخفيض كلف العمل، وتلافي العديد من مشاكل العمل كالغياب والتسرب....
(الخ).

2-تقوم عملية التحفيز على استخدام محفزات لإثارة دافعية الأفراد لأداء أعمالهم بشكل أفضل.

3-إن الغموض الذي يكتنف مفهوم عملية التحفيز هو نتيجة ارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية التنظيمية والاجتماعية المتشابكة، فعلى سبيل المثال هناك ميل لدى العديد من منظمات الأعمال إلى العالمية في ممارسة نشاطاتها، مما يجعلها مضطرة في بعض الأحيان إلى دفع العاملين للانتقال إلى مجتمعات أخرى، مما قد يكون استخدام المحفزات في هذه الحالة أفضل الوسائل لخلق الولاء التنظيمي بإثارة الرغبة لديهم في العمل خارج أوطانهم.

4-تعتمد فعالية التحفيز على استقبال المثيرات الخارجية وإدراك مضامينها للدفع الإيجابي نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، مع الأخذ بالحسبان التفاوت في قوة الدفع بين المثيرات بالاتجاهات السلوكية المرغوب فيها.

5-تتكون عملية التحفيز من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها إيجابياً (وأحياناً سلبياً) في ضوء المواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر في أثناء عملية التفاعل. ويوجه عام تتكون منظومة سياسة التحفيز من مكونات ثلاثة هي: الفرد، الوظيفة، والموقف. ويذهب آخرون (الهييتي:140، 2005) إلى إضافة مكونين آخرين هما: المنظمة، والبيئة. وسياسات التحفيز التي تقوم على أساس نظرية (x) أو نظرية (y) أو نظرية (z) (نظرية الإدارة اليابانية) تقود المنظمة إلى أساليب تحفيزية قد تختلف من منظمة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر.

6-كون عملية التحفيز عملية سلوكية فإنها عملية معقدة، إذ يلاحظ أن الكتاب يختلفون فيما بينهم في اعتماد السياسات التحفيزية وفقاً للقواعد المعرفية والنظرية التي يعتقدون بصحتها (أي على أساس نظريات التحفيز، فهناك من يركز على التحفيز بوسائل مادية، في حين يركز قسم آخر على الوسائل المعنوية وآخرون على كلا النوعين من الحوافز*.

7-تعُدُّ عملية التحفيز أحد أساليب الرقابة والتقييم الذاتي وأداة التأثير الفعالة في توجيه السلوك.

* هناك عدة نظريات للتحفيز من أهمها: نظرية هرمية الحاجات، نظرية (x) و (y)، نظرية التعزيز، نظرية الحاجة إلى الإنجاز، نظرية العوامل الوقائية والدافعة، نظرية المساواة، نظرية التوقع، نظرية الدفير وغيرها من النظريات التي وردت في أدبيات الإدارة والتي لا نرى حاجة لتناولها في سياق هذه الدراسة .

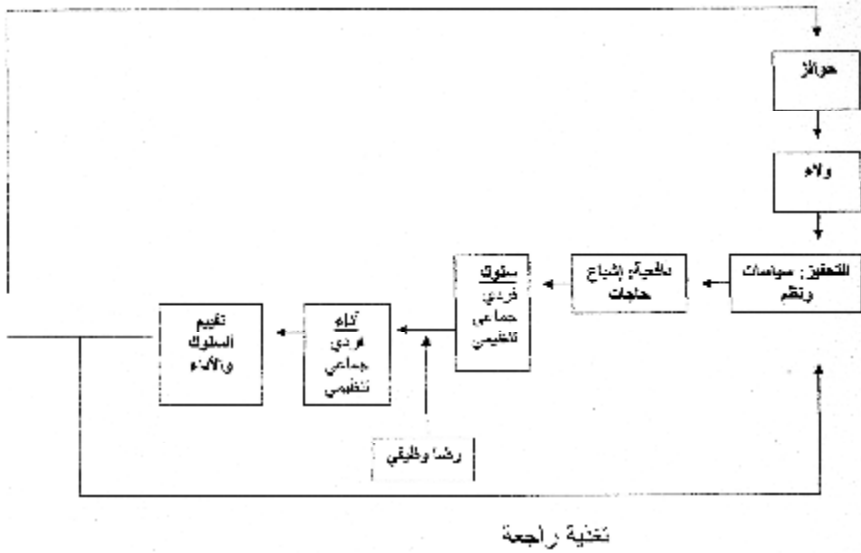
8- يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه وخاصة في تحسين مستوى الولاء التنظيمي على بعض المتطلبات الأساسية التي من أهمها:

- عدم التعارض بين الأهداف الفردية و الأهداف المنظمة.
- أن يبنى على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والأقدمية والمهارة، والعدالة، والمساواة، والقوة...

9- ضرورة اقتران سياسات التحفيز ببيئة العمل، وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفاعلية . ومن أهم هذه القضايا:

أ - ضرورة ارتباط السياسات بنوع الحوافز المقدمة وقوتها وبين مستوى الأداء والولاء التنظيمي، وذلك كما يوضحها النموذج الآتي:

(نموذج العلاقة بين سياسات التحفيز وبين مستوى الأداء والولاء التنظيمي)



وفي هذا المجال يمكن التمييز بين الأنواع التالية للحوافز (المثيرات الخارجية) :

- حوافز فردية وأخرى جماعية تهدف إلى التنافس الفردي وتشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون. لذا فإن على الإدارة استخدام توليفة من الحوافز الفردية والجماعية (الأجور التشجيعية مثلاً).
 - حوافز داخلية (حوافز ترتبط بالعمل ومحتواه، كأن يمثل العمل تحدياً لإبداعات من يقوم به، وأيضاً برامج الإتراف الوظيفي وإعادة تصميم الأعمال) وحوافز خارجية يعود مصدرها إلى مراجع خارجية (الأجور وملحقاتها من الميزات الإضافية).
 - حوافز مادية وأخرى معنوية وهذه قد تكون فردية وقد تكون جماعية.
- تتوافق الحوافز المادية بأشكالها المختلفة مع نظرية التوقع في التحفيز لأنها تستجيب لتوقعات العاملين في المنظمة، أما الحوافز المعنوية فإنها تكون أكثر انسجاماً مع نظريات الحاجة إلى الإنجاز، والتعزيز ونظرية الدررير.
- ب- لكي تكون سياسات التحفيز أكثر فاعلية وكفاءة يجب أن تتصف بثلاث صفات أساسية هي: المساواة، القوة، العدالة.
- ج - يتغير ما يسعى إليه العاملون من حوافز مع تغير المواقف التي يتعرضون لها والتغيرات التي تحصل في الخبرات والمعارف والاهتمامات والقابليات والميول والاتجاهات. فالآباء والأمهات يفضلون حوافز مادية آنية لمواجهة مصاريف تعليم الأبناء، فيما يفضل الموظفون المتقدمون بالسن الميزات الآجلة وخاصة لمرحلة التقاعد. والشيء نفسه فإن هذا الأمر ينسحب على متغيرات شخصية عديدة مثل: درجة التعلم، الخبرات المكتسبة، البيئة الاجتماعية التي يعيش في كنفها، الجنس، العمر وإلى ما شابه ذلك.
- د - يتجه الناس في المجتمعات كلها إلى أن يسلكوا في العمل السلوك الذي تكافئهم عليه المنظمة، ولكن قوة تأثير الحوافز وفعاليتها تختلف في المجتمعات المتقدمة عنها في المجتمعات النامية، ففي دراسة يذكر أحد الباحثين (Howard/9/ 1996) أن أهم الحاجات في الدول المتقدمة خمس عشرة مرتبة على النحو الآتي: استخدام القدرات، الإنجاز، التقدم والترقي، السلطة، سياسة الشركة، التعويض المالي، العلاقة مع زملاء

العمل، الإبداع، الاستقلالية، التقدير، المسؤولية، الأمان، المركز الاجتماعي، ظروف العمل، طبيعة الإشراف.

ولكن لا ينسحب هذا الأمر على المجتمعات الأقل نمواً وتقدماً، مما يستوجب مراعاة مثل هذه القضية سواء على صعيد البحث والدراسة أو على صعيد الممارسة*.

هـ_ لا يقتصر تأثير عملية التحفيز على العاملين في المنظمات فقط وإنما يمتد تأثيرها إلى الأفراد الذين يبحثون عن العمل في سوق العمل، وذلك بقصد استقطاب وجذب الأكفيا منهم.

ثانياً: مفهوم الولاء التنظيمي:

تتعدد وجهات النظر الخاصة بمفهوم الولاء التنظيمي فهناك من ينظر إليه من زاوية عاطفية بوصفه درجة الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة من خلال المشاعر مثل الانتماء والالتزام الذي هو نتيجة ذلك الانتماء، حيث تصف مشاعر الأفراد العاملين وارتباطهم بالمنظمة.

ويعدّ الولاء العاطفي أكثر التعريفات استخداماً في الدراسات (Chang:44/1999)، إذ إنّه يمثل مجموعة من المواقف الإيجابية القوية نحو المنظمة يتم إظهارها من خلال الالتزام والتمسك بأهداف وقيمة المنظمة (Brawn:82/1996). وهناك من ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه حالة شعورية مستمرة مبنية على العلاقة المتبادلة بين الفرد والمنظمة، حيث يحصل الفرد بموجب ذلك على مميزات معينة كالأمن والأمان والطمأنينة ويتجنب الخسائر التي يحققها من جراء ترك العمل من جهة ثانية. يدعى هذا الولاء بـ (الولاء المستمر) ويعني تفضيل الفرد لخيار بقائه في المنظمة بدلاً من تركه العمل والوقوع في خسائر. وهناك طرف ثالث يقول (بالولاء المعياري) حيث يشعر الفرد بالواجب والمسؤولية للبقاء في المنظمة (الفوزان: 2004/96). يتعلق الولاء المعياري بالضغط الداخلية لدى الفرد التي تقوده إلى القيام بعمل يتوافق مع أهداف المنظمة ومصالحها.

ولكن نتيجة اختلاف استجابة الأفراد للمشاعر والأحاسيس ذات الصلة بظاهرة الولاء التنظيمي، وحتى اختلاف الاستجابة من منظمة إلى أخرى ومن وقت إلى آخر، يرى براون: 101/ 2002 أنه من الخطأ تصنيف ظاهرة الولاء التنظيمي، وأنه يمكن وضع تعريف عام وشامل لبناء المفهوم إذ يرى أن الأساس في موضوع الولاء التنظيمي يتركز حول فكرة استمرار العمل حتى في ظل المشاعر السيئة.

* - في الدول النامية يكون لنظرية التوقع في التحفيز أثر كبير في سلوك العاملين وولائهم.

لذا يمكن أن يوصف مفهوم الولاء التنظيمي بأنه الالتزام بالمشاركة في العمل، أي هو التزام الفرد ودعمه للمنظمة خارج نطاق توقعات الوظيفة والمكافآت، وكذلك الالتزام باستمرار الدعم والتأييد للمنظمة بغض النظر عن التحولات والتغيرات التي تحصل في المشاعر والظروف. فمثلاً قد يزداد ولاء الفرد عندما يتوقع مكافأة من العمل (الولاء الاستمراري) ولكن يفترض أن يكون لدى هذا الفرد ولاء حتى لو لم تتم مكافأته من قبل المنظمة. ويذكر جايمون (Jaemon:110/2000) أن هناك من الباحثين من أعطى تعريفاً شاملاً للولاء التنظيمي يرتكز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف المنظمة وقيمتها وتوفير الرغبة الجادة في العمل والاستمرار في المنظمة.

اعتماداً، يتضح أن الولاء التنظيمي هو حالة شعورية تفرض طوعياً - لا قسراً - التزام الفرد في العمل في المنظمة وفقاً لأهدافها وقيمتها حتى لو كان جزءاً من هذه الأهداف والقيم لا يتوافق مع أهدافه وقيمه الخاصة. وتستطيع المنظمات تحقيق درجة عالية من الولاء التنظيمي من خلال برامج وسياسات تخص الموارد البشرية مثل سياسات التوظيف (استقطاب، اختيار، وتعيين) وتصميم الوظائف وتحليلها والتدريب وتقويم الأداء والتعويضات والأجور التنافسية الفردية والجماعية - إذ إن كل هذا يصب في نهاية المطاف في وعاء زيادة الكفاءة والفاعلية والإنتاجية ويشجع العاملين على أن يكونوا جزءاً من المنظمة يعملون بكل جد وإخلاص في تحقيق أهدافها.

فضلاً عن التحفيز هناك عوامل عدة تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل المتغيرات الشخصية والتنظيمية: الثقافة التنظيمية، المستوى الوظيفي، العمر، الجنس، الخبرة، المستوى المهاري والمعرفي، حجم الأهداف، درجة الإنجاز وغيرها... فاتباع النهج الإداري السليم المعتمد على سياسات وأنظمة تحفيزية فعالة يعدّ من الأدوات القادرة على المساهمة في خلق الولاء التنظيمي. أما إذا تكونت لدى الأفراد مشاعر سلبية، فإنهم سيعيشون في بيئات عمل يغلب عليها طابع الصراع والتوتر مما قد يؤدي إلى تدني مستوى الولاء التنظيمي والانتماء الوظيفي (اللسوزي: 151/ 2003). ويجمع علماء الاجتماع والسلوك على ثلاث ركائز إذا توافرت في التنظيم فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي واستمراريته. وهذه الركائز هي:

- ركيزة الولاء المستمر.
- ركيزة الولاء النفسي / العاطفي.
- ركيزة الولاء الارتباطي.

تعني ركيزة الولاء المستمر أن يصرف الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء التنظيم أو الجماعة واستمراريتها، أمّا الركيزة العاطفية فتشير إلى الحالة النفسية المدركة والتي تتصل بقيم المنظمة ومبادئها. أما الركيزة الثالثة فتشير إلى العلاقات الترابطية بين شخصية الفرد وثقافة المنظمة.

مما سبق يمكن استخلاص المقومات الأساسية لموضوع الولاء التنظيمي وهي:

- 1- قبول أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.
 - 2- توافر مستوى عالٍ من الانتماء إلى التنظيم.
 - 3- الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.
 - 4- الإخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.
 - 5- التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة وزملاء العمل فيها.
- يتحقق الولاء التنظيمي باستخدام المحفزات على مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية. فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة - وقيل الالتحاق بالعمل - عن سمعة المنظمة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد إلى العمل في المنظمة يكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء (تطبيع السلوك المسبق)، وبعد انخراطه في جو العمل يصبح لديه فرصة التأكد - أو عدم التأكد - من أفكاره وقناعاته السابقة (مدة اختبار المدركات والتصورات السابقة)، لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما يسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز أو المكافآت المقدمة له.
- إن البحث في تكوين مراحل الولاء التنظيمي ذو أبعاد متداخلة، حيث تعدّ دراسات روبرت مارش و ماتاري (اللوزي، 2003) من الدراسات المتميزة في هذا الشأن، وقد أشار الباحثان أيضاً إلى العوامل المساعدة على تشكيل الولاء التنظيمي، وهي:

- 1- وجود سياسات عمل داخلية تعمل على إشباع حاجات الأفراد العاملين في المنظمة بشرط أن يكون الفرد قادراً على إشباع هذه الحاجات. فإذا ما أشبعت هذه الحاجات فسيتربّت على ذلك اتباع نمط سلوكي إيجابي يسمى بالسلوك المتوازن، والذي يقود بدوره إلى الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ومن ثمّ درجة عالية من الولاء التنظيمي، وهذا ما أشارت إليه نظريات ماسلو وبورتر والدرفر في التحفيز.
- 2- الوضوح في الأهداف التنظيمية، فكلما كانت الأهداف محددة وواضحة تكونت قناعات أكثر رسوخاً لدى الأفراد في الانتماء والالتزام ومن ثمّ كلما كان الولاء التنظيمي أكبر.

- 3- إشاعة مبدأ المشاركة فكرياً ووجدانياً لأن هذا يشجع الفرد على المساهمة بحماس أكبر لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 4- العمل على تحسين المناخ التنظيمي في بيئة العمل بكل تفاعلاتها وخصائصها وعلى نحو يساهم في تشكيل سلوك وظيفي وأخلاقي لدى العاملين وخلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بأهميتهم في العمل، وهذا بطبيعة الحال يقود إلى زيادة درجة الرضا والروح المعنوية والولاء التنظيمي.
- 5- إعادة النظر باستمرار في نظم الحوافز لتكون دوماً مناسبة ومتطابقة مع درجة الإشباع المطلوبة.
- 6- بناء ثقافة مؤسسية تحاول ترسيخ معايير متميزة للأفراد وتوفير جو يسوده الاحترام والثقة المتبادلة بين الأطراف كافة.

الدراسات السابقة:

تناولت أدبيات الإدارة دراسة كل من سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. ففيما يتعلق بالسياسات التحفيزية فغالباً ما تمت دراستها في ضوء بيئة العمل الداخلية والخارجية من خلال التطرق إلى تأثيرها في كل من المواقف الخاصة بالعمل (الرضا، الولاء، المشاركة، الاتزان) وفي نتائجها السلبية (الغياب، ترك العمل، التهاون، التوتر... إلخ). فإذا اتسمت هذه السياسات بالفعالية العالية من كفاءة وفاعلية، فإن ذلك يؤثر إيجاباً في بيئة العمل. وقد توصلت الدراسات التي تم الاطلاع عليها إلى نتائج متباينة بعض الشيء وذلك فيما يخص العلاقة بين سياسات التحفيز وبعض المتغيرات التنظيمية ومنها متغير الولاء التنظيمي. فقد وجد باركر وآخرون (parker:115/2002) أن العلاقة بين التحفيز والرضا والولاء ليست مباشرة وإنما من خلال متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشاروا إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر بصور تلقائية بالتحفيز ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدارته، قيمه واتجاهاته وبالسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل.

ولكن يشير الخصري (86/ 1993) إلى أن العلاقة بين التحفيز وسلوك العاملين في منظمات القطاع العام هي علاقة مباشرة أوضحها بنموذج مبسط يتكون من حوافز تؤدي إلى خلق طاقات وبذل مجهودات إضافية وتحصيل أداء أفضل.

وتشير الدراسة المذكورة إشارة غير مباشرة يشوبها اللبس وعدم الوضوح إلى أن الأداء المحقق ما هو إلا نتاج رضا وولاء عاليين، كما هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي (سيترز: 2005 / 17) فإذا ما توافرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة في:

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية
- سلوك إيجابي تجاه التنظيم
- تدني نسب الترك و الغياب
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي
- ارتفاع الروح المعنوية
- ارتفاع معدلات الأداء

وفي الوقت نفسه تؤكد دراسات أخرى (الهيبي: 2005 / 28) عدم وجود علاقة بين الحوافز المالية وبين الإنتاجية و سلوك الأداء ومنه سلوكي الرضا والولاء بل قالت العكس تماماً إن التحفيز يمكن أن ينعكس سلباً على الإنتاجية والولاء التنظيمي عندما تهمل الأسباب المتعلقة بالصراع التنظيمي وتتصدع العلاقات مما يخلق شعوراً بعدم المساواة والعدالة بين الأفراد العاملين.

لذا فإن هذا الأمر يتطلب من الإدارة العليا توجيه عملية التحفيز ودعمها من أعلى السلم الإداري لتحجيم نتائجها السلبية والعمل على إظهار نتائجها الإيجابية.

وكذلك فقد وجد فيكودا (vigoda:115/2000) أن هناك علاقة بين المستوى التعليمي ورؤية الموظفين تجاه السياسة التحفيزية وفي دراسة أخرى (hoch water:12/ 1999) وجدت أن هناك علاقة بين السياسة التحفيزية وبين بعض المتغيرات الديموغرافية وأهمها العمر.

وفي دراسة أخرى يقول المعاني: 1989/17 إن أنظمة الحوافز والولاء التنظيمي هي إحدى مقومات الإبداع الوظيفي لدى العاملين.

كما أشارت دراسة الحامد : 2002/18 إلى أن هناك فروقات في درجة تأثير السياسات التحفيزية في كل أداء العاملين بجميع متغيراته في المستشفيات العامة والخاصة الأردنية.

يلاحظ أن أغلب الدراسات السابقة في مجال السياسات التحفيزية جرى في بيئات غربية، أما في البيئات العربية فهناك قلة في هذه الدراسات (وفي حدود علم الباحث لا توجد أية دراسة في سورية تناولت موضوع العلاقة بين السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي) حتى إن معظم الدراسات الغربية كان يدور حول أثر السياسات التحفيزية في متغيرات تنظيمية عدة وليس أثرها في الولاء التنظيمي تحديداً.

وعلى الرغم من تناول موضوع الولاء التنظيمي في أدبيات الإدارة ورغم التعريفات العديدة لهذا المصطلح فإن صورة المفهوم الواضح له لم تكن متوافرة، علماً بأن الباحثين يجمعون على اعتباره من أفضل المفاهيم لقياس السلوك الإنساني في المنظمات (jamoan:2000/143) كما يعترف أغلب الباحثين أن المنظمات التي يوجد بها ولاء تنظيمي مرتفع تتميز بإنتاجية عالية وأداء مرتفع وفاعلية تنظيمية أكثر من المنظمات التي يكون ولاء الموظفين فيها منخفضاً (whtener:31/2001) وقد نُرس مستوى الولاء التنظيمي في المنظمات والعلاقة التي تربطه ببعض المتغيرات التنظيمية. ووجد القطان (1987/18) في دراسة لقياس مستوى الولاء التنظيمي لأربع مجموعات من العمالة في السعودية (آسيوية، عربية، غربية، سعودية) إن العمالة الآسيوية أكثر التزاماً وولاء تجاه المنظمات التي يعملون بها مقارنة بغيرها، أما العمالة العربية (والمصرية منها خاصة) فأتت في ولامها بالمرتبة الثانية وكانت الفروقات بينها وبين العمالية الآسيوية طفيفة. وفي دراسة أخرى أجريت في الإمارات العربية المتحدة وجد الزهران (1999/24) مستوى مرتفعاً من الولاء التنظيمي لدى الموظفين الآسيويين فاقت كثيراً مستوياتها للموظفين الإماراتيين وحتى الغربيين.

أما القتيبي (1993/30) وفي دراسة مقارنة لمجموعة من الموظفين من جنسيات مختلفة فقد وجد أن العمالة الوطنية السعودية تتميز بانخفاض مستوى الولاء التنظيمي مقارنة بالعمالة الوافدة من جنسيات أخرى. ووجد الفضلي (1997/23) أن هناك ولاءً تنظيمياً منخفضاً لموظفي القطاع العام مقارنة بموظفي القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية.

أما فيما يتصل بالعلاقة بين الولاء التنظيمي و التحفيز فقد أشارت دراسة جايمون (2000/31) إلى وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي وكل من الإجهاد الوظيفي والرغبة في ترك العمل نتيجة مستوى منخفض من الولاء التنظيمي. أما لوك (2001/32) فقد وجدت علاقة إيجابية بين السلوك القائم على التشجيع والتحفيز والمشاركة وبين الولاء التنظيمي.

وفيما يتصل بالعلاقة بين بعض الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي فقد وجد الباحثون علاقة إيجابية بين العمر والولاء التنظيمي (chen and Francesco 42/2000) - القطان 1987/18، القتيبي 1993/29، المير: 17/ 1995)

أمّا من حيث المستوى التعليمي فهناك من الباحثين من وجد علاقة بينه وبين الولاء التنظيمي (peker :22/ 1999)، أمّا فيما يتعلق بالخبرة العملية فمن الباحثين (القطان 1987/20، القتيبي 1993/31) ما وجد علاقة إيجابية بين الخبرة العملية للموظف وبين الولاء التنظيمي، ولكن أشار الفضلي إلى علاقة سلبية بينهما (1997/41)

منهج الدراسة:

نظراً إلى أن الهدف من هذه الدراسة استقصاء انطباعات الأفراد الموظفين في المؤسسات العامة فقد استخدم المنهج الوصفي / التحليلي لمسح آراء العينة من موظفي هذه المؤسسات.

مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين العاملين بالمستويات العليا والوسطى والدنيا كافة في المؤسسات العامة بمدينة دمشق وضواحيها، وقد اختيرت مؤسسات عامة عشوائياً من أصل أكثر من أربع عشرة مؤسسة، كما واختيرت عينة بالتساوي بين هذه المؤسسات باستخدام أسلوب العينة غير الاحتمالية الملائمة نظراً إلى صعوبة استخدام العينة العشوائية لعدم الدقة في حصر عدد مؤسسات مجتمع البحث وطبيعة عملها، إذ اكتفى الباحث بأربع مؤسسات اثنتان تعملان في المجال المالي واثنتان في المجال الإنتاجي، وسُحبت العينة من المستويات الإدارية الثلاثة التي ذُكرت.

وقد حُدّد حجم العينة بـ 324 مفردة من مواقع وظيفية مختلفة، تعاون منهم 232 أي ما نسبته 71.3 % تقريباً، وهي نسبة جيدة في مجال العلوم الاجتماعية.

أداة جمع البيانات:

استخدم الباحث أسلوب الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء خصص الجزء الأول لموضوع السياسات التحفيزية ويتكون من اثنتا عشرة عبارة تعكس سياسات التحفيز وباستخدام مقياس ليكرت المتدرج حيث أعطي للإجابة موافق جداً (5) وغير موافق على الإطلاق (1) وهكذا، بعد ذلك احتُسب معامل الثبات الداخلي للسياسة التحفيزية حيث بلغ 0.78 وهذا معدل يعدّ ثابتاً ومرتفعاً بعض الشيء .

أمّا القسم الثاني من الاستبانة، فقد تضمن عبارات تدل على الولاء التنظيمي بعدد خمس عشرة عبارة تعكس في مجملها شعور الفرد الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها واستخدم أيضاً مقياس ليكرت

(likert) المتدرج، وأعطيت القيم نفسها، كما ورد في القسم الأول، وكان معدل الثبات الداخلي 0.75 وهو مرتفع أيضاً. أما القسم الثالث فتضمن مجموعة من الخصائص الشخصية مثل العمر، المرتبة الوظيفية، المستوى التعليمي، الخبرة، وطبيعة الوظيفة إشرافية أو غير إشرافية.

معالجة البيانات:

بعد أن جُمعت البيانات تمت عملية الترميز والإدخال إلى الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وبعد ذلك أُجريت التحليلات الإحصائية المناسبة. ولإجابة عن التساؤل الخاص بنظرة الموظفين تجاه الولاء التنظيمي وسياسات التحفيز فقد استخدم الإحصاء الوصفي ممثلاً في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، أما الأسئلة المتعلقة بين متغيرات الدراسة فقد استخدم معامل الارتباط الذي يحدد قيمة العلاقة ويصف طبيعتها، والتساؤلات الخاصة بالعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي فقد تم الاعتماد على معامل الانحدار المتدرج. ولمعرفة هل كان لطبيعة الوظيفة دور في اختلاف رؤية الموظفين تجاه كل من سياسات التحفيز والولاء التنظيمي احتُسب اختبار "ت". وفيما يلي عرض البيانات وتحليلها وفقاً لتسلسل الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

في التحليل الوصفي تم إيجاد المتوسطات الحسابية لمتغيرات الدراسة فيما يتعلق بالتحفيز والولاء وتحليل هذه المتوسطات لمعرفة درجة الموافقة، حيث تكون قيم المتوسط الحسابي الواقعة بين (1) و(1.8) تعبر عن عدم الموافقة إطلاقاً والقيمة الواقعة بين (1.81) و (2.6) تعبر عن عدم الموافقة والقيمة الواقعة ما بين (2.61) و (3.40) تدل على عدم التأكد و القيمة ما بين (3.41) و (4.20) تدل على الموافقة، وأخيراً القيمة الواقعة ما بين (4.21)، (5) تدل على موافق جداً.

وكانت نتائج التحليل كما عكسها الجدول رقم (1) :

جدول رقم (1)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العمر	36	12.3
المؤهل العلمي	3.85	1.2
الخبرة العملية	10.8	8.1
المرتبة الوظيفية	6.72	3.2
السياسة التحفيزية	3.1	0.74
الولاء التنظيمي	3.34	0.61

يوضح الجدول رقم (1) البيانات الخاصة بأفراد العينة، فقد بلغ متوسط أعمار أفراد العينة 36 سنة، معظمهم من الجامعيين وبعضهم أعلى من الشهادة الجامعية وبعضهم أقل من المستوى الجامعي، وذلك كما يشير الانحراف المعياري. وبلغ المتوسط الحسابي للخبرة العملية 10.8 سنوات، وهذا يعني أن معظم أفراد العينة يتمتعون بخبرة جيدة. والمتوسط الحسابي للمرتبة الوظيفية بلغ نحو 6.72 مما يعني أن معظم الموظفين يشغلون مراتب متوسطة مع وجود بعض منهم في مراتب عالية وأيضاً في مراتب متدنية. وهذا يدل على تمثيل الشرائح الوظيفية المختلفة، كما تبين ذلك قيمة الانحراف المعياري.

ويوضح الجدول أيضاً النتائج الخاصة بمستوى سياسات التحفيز والولاء التنظيمي، إذ بلغ المتوسط الحسابي للسياسات 3.1. تشير هذه القيمة إلى انقسام أفراد العينة حول مفهوم وممارسة عملية التحفيز في العمل. ففي حين يوافق بعضهم على وضوح مفهوم السياسات وممارسة المنظمة للتحفيز، فإن بعضهم الآخر لا يوافق على ذلك.

نستنتج من ذلك أن الموظفين منقسمون فيما يتعلق بمدى وضوح السياسات التحفيزية، وأيضاً باستخدام سياسات تحفيزية معينة.

نرى أن هذه النتيجة منطقية في الظروف الوظيفية السائدة في المؤسسات العامة، على اعتبار أن سياسة التحفيز هي انعكاس لما يراه هؤلاء الموظفون. ففي الوقت الذي يرى بعضهم في سياسات ونظم التحفيز على أنها واضحة ومفهومة وأن الإدارة لا توفر جهداً في ممارستها في العمل، يرى بعضهم الآخر من الموظفين خلاف ذلك. فالإدارة لا تمارس سياسات تحفيزية على النحو اللازم ولا تقوم بتطوير هذه السياسات من حين إلى آخر. وبرأينا، قد يعود انقسام الموظفين هنا إلى حقيقة أن بعض الموظفين ينظرون إلى التحفيز أنه يجب أن يكون وسيلة لسد الثغرة بين تكاليف المعيشة المتزايدة والحوافز المقدمة.

فضلاً عن ذلك الاختلاف في النظرة إلى نوع الحوافز ومقداره بين المؤسسات موضع الدراسة (اثنتان تعملان في القطاع المالي واثنتان في القطاع الصناعي)، حتى أن بعض الموظفين كان ينظر إلى وجود اختلاف وعدم مساواة في السياسات المتبعة بين أقسام أو إدارات المؤسسة الواحدة.

أما مستوى الولاء التنظيمي فقد بلغت قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري نحو 3.34 و 0.61 على التوالي. إن قيمة المتوسط الحسابي هذه تدل أيضاً على انقسام الموظفين حول هذا المتغير. فبعضهم يوافق على وجود ولاء تجاه المؤسسة التي يعمل فيها (الأكثرية)، في حين هناك من لا

يوافق على ذلك. ويمكن أن تعزى إلى أن بعض الموظفين يرى في العمل بيئة مناسبة لتحقيق ما يطمح إليه من حوافز ومكافآت، في حين يرى موظفون آخرون (الأقلية) أن هناك ممارسات وتصرفات سلبية في بيئة العمل، ويمكن أن نضيف إلى ذلك أن أحداثاً بعض الموظفين إذ إن قلة الخبرة في العمل تجعل الموظف أقل دراية بإمكانيات العمل وفرصه بصورة أكثر موضوعية، كما تبين أن بعضهم من هؤلاء كان يصعب عليه تحديد موقفه تجاه المؤسسة. أمّا فيما يخص العلاقة بين متغيرات الدراسة فقد استُخرجت معاملات الارتباط المبيّنة في الجدول رقم (2).

جدول رقم (2)

معاملات الارتباط لمتغيرات الدراسة

المتغير	العمر	المؤهل العلمي	الخبرة العملية	المرتبة	التحفيز	الولاء التنظيمي
العمر	-					
المؤهل العلمي	0.1					
الخبرة العملية	0.61	-0.07				
المرتبة الوظيفية	0.5	0.24	0.54	-		
السياسة التحفيزية	0.07	0.05	0.02	0.02		
الولاء التنظيمي	0.050	0.04	0.13	0.04	0.55	

تشير معلومات الجدول رقم (2) إلى وجود بعض العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة، فالعلاقة إيجابية بين كل من العمر والخبرة العملية والمرتبة الوظيفية تراوحت ما بين (0.24) و(0.61). أمّا بالنسبة إلى المتغيرات التنظيمية، فتوجد علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة، حيث بلغ مقدار تلك العلاقة (0.13). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن الموظفين أصحاب الخبرة الطويلة يوافقون على وجود ولاء تنظيمي مرتفع لديهم على عكس قلبي الخبرة والذين لديهم مستوى متدنٍ نسبياً من هذا الولاء، وقد يكون السبب في ذلك أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة تكونت لديهم معرفة بالعمل والمؤسسة ومن ثمّ يستطيعون تحديد موقفهم من المؤسسة على عكس قلبي الخبرة الذين تنقصهم المعلومات عن المؤسسة لحدثهم في العمل. أمّا بقية المتغيرات الشخصية فلا تربطها علاقة بالولاء التنظيمي. كما لا يوجد علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ما يعني أن كبار وصغار السن وأصحاب المؤهلات التعليمية العليا والدنيا ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة وأصحاب المراتب الوظيفية العليا والدنيا منسجمون في رؤيتهم، أي لا توجد تأثير لهذه العوامل في رؤيتهم تجاه ممارسة السياسات التحفيزية، أمّا عن العلاقة بين السياسة التحفيزية والولاء التنظيمي فقد وجدوا أن هناك علاقة إيجابية بينهما مقدارها

0.55، ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين الذين يقرون بوجود سياسات تحفيزية في العمل يوافقون على وجود مستوى جيد من الولاء التنظيمي تجاه المؤسسة. وهذه نتيجة منطقية على اعتبار أن عملية التحفيز هي عملية إيجابية في نظر الموظفين. ولمعرفة العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي فقد استخدم معامل الاحترار المتدرج لتحديد تأثير العوامل الشخصية وممارسة السياسات التحفيزية الواضحة في الولاء التنظيمي.

والجدول رقم (3)

يوضح نتائج معامل الاحترار لمتغيرات الدراسة

المتغير	قيمة بيتا
سياسات التحفيز	0.52
الولاء التنظيمي	0.13

تشير نتائج معامل الاحترار في الجدول السابق إلى وجود عاملين يؤثران في الولاء التنظيمي في العمل هي سياسات التحفيز والخبرة العملية، أما بقية العوامل الأخرى مثل العمر والتعليم والمرتبة، فليس لها تأثير في الولاء التنظيمي في المؤسسات موضع الدراسة. أما أكثر العوامل المؤثرة في الولاء فهو السياسات التحفيزية أو لنقل عملية التحفيز بذاتها حيث بلغت قيمة بيتا 0.52، وهذا يعني أنه كلما كانت السياسات التحفيزية أكثر وضوحاً وأكثر فاعلية كان الولاء التنظيمي مرتفعاً. أما متغير الخبرة العملية فيأتي في المرتبة الثانية من حيث تأثيره الإيجابي حيث بلغت قيمة بيتا 0.13. ويمكن النظر إلى هذه النتيجة على أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة في العمل لديهم ولاء تنظيمي أكثر من الموظفين ذوي الخبرة القصيرة. وهذه نتيجة منطقية أيضاً نظراً إلى أن الخبرة تولد المعرفة بالعمل، وهذه تحقق الاستقرار الوظيفي والشعور بالأمن والطمأنينة.

أما فيما يتعلق بطبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) ومقدار دورها، فتبين وجود رؤى مختلفة لدى الموظفين تجاه إدراك سياسات التحفيز وفعاليتها، أو تجاه الولاء التنظيمي، ولمعرفة ذلك فقد استخدم اختبار "ت" حيث تبين ما يلي (الجدول رقم 4):

جدول رقم (4)

اختبار "ت" طبيعة الوظيفة، الولاء، التحفيز

المتغير	طبيعة الوظيفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
الولاء	إشرافية	3.44	0.60	1.9	0.59
	غير إشرافية	3.31	0.59		
التحفيز	إشرافية	2.95	0.69	1.32	0.18
	غير إشرافية	3.06	0.72		

يلاحظ من الجدول المذكور أن نتيجة اختبار "ت" أنه ليست هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الموظفين الذين يشرفون والذين لا يشرفون فيما يتعلق برويتهم تجاه الولاء التنظيمي وسياسات التحفيز في العمل، ما يعني أن المشرفين وغير المشرفين لهم الاتجاهات نفسها تقريباً فيما يتعلق بالسياسات التحفيزية والولاء التنظيمي.

النتائج والتوصيات:

في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة، التي طُرِحَتْ فقد توصلت الدراسة إلى:

1- وجود اتقسام برؤية الموظفين تجاه كل من السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي في عينة الدراسة، إذ يوافق بعض الموظفين على ممارسات فعالة فيما يتعلق بالسياسات التحفيزية في حين يعارض بعضهم مثل هذه الرؤية. نستنتج من ذلك أنه يندر أن يكون هناك انسجام في هذا الشأن بالرأي والاتجاه في بيئة العمل المحلية (السورية)، وحتى يمكن القول في جميع المجتمعات المماثلة.

2- بينت الدراسة فيما يتعلق بالولاء التنظيمي أيضاً أن الموظفين منقسمون في رؤيتهم لمستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، فهناك موظفون يوافقون على وجود ولاء تنظيمي تجاه مؤسساتهم وهناك من يرى خلاف ذلك، ويمكن إرجاع السبب بذلك إلى وجود بعض السلوكيات والتصرفات في العمل التي يعدها الموظفون سلبية.

3- توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، حيث يكون الولاء مرتفعاً أكثر كلما كانت سنوات العمل أكثر من قلبي الخبرة.

ويعزى ذلك إلى أن الخبرة الطويلة في العمل أتاحت للموظفين معرفة أكبر في بيئة العمل الداخلية والخارجية. وهذا يؤكد ما توصلت إليه دراسات أخرى من أن تقدم الإنسان بالعمر وزيادة خبراته العملية في منظمته تحد من رغبته في الانتقال إلى منظمات أخرى (دراسات العيتبي وقطان). أمّا بقية العوامل الشخصية (العمر، التعليم، المرتبة) فليس لها علاقة بمستوى الولاء التنظيمي وهذه تخالف دراسات كنا أشرنا إليها سابقاً.

4- عدم وجود علاقة بين العوامل الشخصية للموظفين ورؤيتهم تجاه السياسة التحفيزية، علماً أن بعض الدراسات السابقة التي أشرنا إليها وجدت علاقة بين بعض المتغيرات الشخصية وسياسات التحفيز. وتفسير ذلك برأينا اختلاف البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية بين مجتمع وآخر.

- 5- وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية بأنواعها المختلفة، فالموظفون الذين يُقَرّون بوجود سياسة تحفيزية جيدة هم أكثر ولاء من غيرهم.
- 6- هناك عاملان أساسيان يؤثران في الولاء التنظيمي هما التحفيز (عملية الحفز) والسياسة المستخدمة بشأنها، وعامل الخبرة العملية أمّا ببقية المتغيرات الشخصية فلا يمكن القول بوجود تأثير لها في الولاء.
- 7- بيّنت الدراسة أنه ليس هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين طبيعة الوظيفة ورؤية الموظفين في المؤسسات العامة تجاه كل من الولاء التنظيمي وسياسات التحفيز. وقد يكون السبب في ذلك أن معظم أفراد العينة يشغلون مراتب متوسطة.

التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة يمكن تقديم التوصيات التي نوجزها في الآتي:

- 1- الاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته. إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالمنظمة.
- 2- تثقيف الموظفين لزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء ورسم سياسات ونظم التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية؛ وذلك من خلال عقد الندوات والمؤثرات التي توضح عملية الحفز الإنساني ومتطلباته وتوضح العلاقة بين السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي.
- 3- وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المنظمة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتماءهم والتزامهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه.

المراجع

أولاً : المراجع العربية:

– الكتب:

- بلوط، حسن إبراهيم "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربي، بيروت 2002
- القحطاني، سالم، العامري، أحمد آل مذهب، معدي العمر، بدران 1421 منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض، الطابع الوطنية الحديثة.
- اللوزي، موسى، "التطوير التنظيمي دار وائل للنشر 2003 عمان.
- المير، عبد الرحيم 1995 " العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية، دراسة مقارنة" الإدارة العامة مجلد 35.
- الهيتي، خالد، عبد الرحيم. "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، 2005، عمان.

– الدوريات:

- العامري، أحمد 1422 "القيادة التحويلية في المؤسسات العامة: دراسة استطلاعية لآراء الموظفين" الرياض، مركز البحوث، كلية العلوم الإدارية.
- العمر بدران، 2002 "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة على مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التحريض" مجلة الإدارة العامة" مجلد 42 عدد 2.
- الفضلي "فضل، 1997" علاقة الالتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه والمتغيرات الديمغرافية" الإدارة العامة، مجلد 37 العدد 1 .
- القطان، عبد الرحيم 1987 "العلاقة بين الولاء التنظيمي والصفات الشخصية والأداء الوظيفي دراسة مقارنة بين العمالة الآسيوية والعمالة العربية والعمالة السعودية والعمالة الغربية" المجلة العربية للإدارة عدد2: 5-32.
- القتيبي، آدم، 1993 " أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة العربية في دولة الكويت " المجلة العربية للعلوم الإدارية" مجلد 1 عدد 1

- رسائل علمية:

- خضري، هيثم، حوافز العمل والإنتاج "رسالة ماجستير غير منشورة جامعة دمشق 1993.
- صغراني، عائشة عبد الحميد "التحفيز وأثره في أداء الأفراد" رسالة ماجستير جامعة دمشق، 2007.
- العائدي، كمال علوان محيسن، أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، رسالة ماجستير، الأردن 2000

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Chen ,Z, and Francesco A 2000 "Employee Demography, organizational, Commitment and Turnover. Do cultural differences matter. Vol53, No. 6
- Hochwater, W. 1999 "Commitment as an Antidote to the tension and turnover of organizational politics.
- Jeamoon, M. 2000 "organizational commitment Revisited in new public management: Motivation organizational culture sector.
- Loke, J. 2201 "Leadership behaviors: effects of Job satisfaction, productivity and organizational commitment "Jarnal of nursing management.
- Ann, Howard "motivation and values among Japanese and American mangers 1983.
- Vigoda, E. 2000 (a) "organized politics job attitudes and work outcomes exploration and implications for the public sector"
- Whitener. E. 2001 "do high commitment human resources practice affect employee"
- Wava, A. and Davis E. 2001 "the effect of benefit satisfaction and organizational commitment".