



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الوانشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
الموضوع:



أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية

دراسة حالة مؤسسات تربوية

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في علوم التسيير
-تخصص ادارة أعمال -

إشراف

إعداد الطالبين:

الأستاذ:

العيداني

الياس

✓ عقال زهير

✓ شعبي سمير

لجنة المناقشة:

رئيسا

الدكتور: عيسى

اسماعيل.....

مقرر

الدكتور: العيداني الياس.....

ممتحنا

الدكتور: بوزكري

جيلالي.....

السنة الجامعية 2017/2018



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية

دراسة حالة مؤسسات تربوية

مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر ل م د في علوم التسيير
-تخصص ادارة أعمال -

إشراف

إعداد الطالبين:

الأستاذ:

العيداني

✓ عقال زهير

الياس

✓ شعبي سمير

لجنة المناقشة:

رئيسا

الدكتور: عيسى

اسماعيل.....

مقرر

الدكتور: العيداني الياس.....

بوزكري ممتحنا

الدكتور:

جيلالي.....

السنة الجامعية 2017/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

ملخص

تعد 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.

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على الحوافز والولاء التنظيمي داخل المؤسسات التربوية بمختلف أطوارها وكان ذلك باستخدام استمارة الاستبيان لمعرفة رأي أغلبية الموظفين، وتم استقراغه باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية spss بحيث تم توزيع 100 استبيان وجمعت منها 71 عينة.

إذ توصلنا إلى أنه توجد علاقة طردية بين الحوافز والولاء التنظيمي، فهي تختلف من حيث التأثير باختلاف نوع الحافز المقدم فالحوافز المادية ليس لها تأثير على الولاء التنظيمي عكس حوافز المناخ التنظيمي التي لها علاقة طردية قوية في درجة التأثير .

الكلمات المفتاحية: نظام الحوافز- حوافز مادية – حوافز معنوية- الولاء التنظيمي.

La relation entre les politiques incitatives et la loyauté organisationnelle est l'un des enjeux les plus importants de la gestion des ressources humaines pour son impact sur la performance et la productivité. Le but de cette étude est de clarifier à la fois les concepts de politique de motivation et d'alléger organisationnelle sur la base de ce qui est affirmé à cet égard dans la littérature administrative et de montrer la relation entre les politiques de motivation et de loyauté organisationnelle.

Grâce à l'étude de terrain, des incitations et une loyauté organisationnelle ont été identifiées dans les établissements d'enseignement à toutes les étapes, en utilisant le questionnaire du questionnaire pour l'opinion de la majorité des employés, distribué via le programme statistique social (SPSS). 100 échantillons ont été distribués et 71 échantillons ont été recueillis.

Nous avons trouvé qu'il existe une relation positive entre les incitations et la loyauté organisationnelle, elles diffèrent en termes d'impact en fonction du type d'incitation fourni. Les incitations matérielles n'ont aucun effet sur la loyauté organisationnelle.

Mot clé : Système incitatif - Incitations matérielles - Incitations morales - Fidélité organisationnelle.

فهرس المحتويات

المحتوى	
	شكر.....
	إهداء.....
VI	الملخص.....
VIII	فهرس المحتويات
XIII	قائمة الأشكال والجداول
أو	مقدمة
01	الفصل الأول: ماهية الحوافز
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للحوافز
03	المطلب الأول: تعريف الحوافز وأهميتها
06	المطلب الثاني: تعريف الدوافع وخصائصها
08	المطلب الثالث: علاقة الدوافع بالحوافز
09	المبحث الثاني: أنواع الحوافز
09	المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها
15	المطلب الثاني: الحوافز من حيث آثارها
17	المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها
18	المبحث الثالث: نظريات الحوافز وأسس منحها في المؤسسة
18	المطلب الأول: نظريات الحوافز
28	المطلب الثاني: مبادئ نظم الحوافز الفعالة
33	المطلب الثالث: أسس منح الحوافز
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني: مبادئ صناعة الولاء التنظيمي
38	تمهيد
39	المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي
39	المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي
40	المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي
44	المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي
45	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
45	المطلب الأول: نمط القيادة
48	المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية
51	المطلب الثالث: التطوير والتدريب
52	المبحث الثالث: بناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة

52	المطلب الأول: طرق بناء الولاء التنظيمي
55	المطلب الثاني: مراحل بناء الولاء التنظيمي على مستوى المؤسسة
56	المطلب الثالث: النتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي
57	خلاصة الفصل
58	الفصل الثالث: مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم عام حول المؤسسات التربوية محل الدراسة
60	المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية وهيكلها التنظيمي
64	المطلب الثاني: المؤسسات التربوية محل الدراسة
67	المطلب الثالث: الحوافز في المؤسسات التربوية وأهدافها
71	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
71	المطلب الأول: المنهج المتبع ومجتمع الدراسة
72	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة
72	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
74	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
74	المطلب الأول: التحليل الوصفي الإحصائي لسمات الشخصية
81	المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة
90	المطلب الثالث: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة
95	خلاصة الفصل
96	خاتمة
100	قائمة المراجع
-	الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

أولاً: قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
07	دورة نشوء الدوافع	01-1
09	علاقة الحوافز بالدوافع	02-1
21	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	03-1
22	نظرية ماك كليلاند	04-1
23	سلم الحاجات عند ألدرفر	05-1
24	نظرية محتوى هرزبرغ (العاملين)	06-1
26	مضمون نظرية التوقع	07-1
28	مضمون نظرية العدالة	08-1
29	مضمون نظرية تحديد الأهداف	09-1
31	خطوات تصميم نظام الحوافز	10-1
34	قواعد نظام الحوافز الفعال	11-1
61	الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية	01-3
62	الهيكل التنظيمي للمتوسطة	02-3
63	الهيكل التنظيمي للثانوية	03-3
75	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04-3
76	توزيع العينة حسب السن	05-3
77	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	06-3
78	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	07-3
79	توزيع العينة حسب الوظيفة	08-3
80	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في القطاع	09-3
81	توزيع العينة حسب متغير الأجر الشهري	10-3

ثانياً: قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
64	تعداد التلاميذ لمدرسة عمر الزواوي	01-3
65	الخريطة الإدارية والتربوية لمدرسة عمر الزواوي	02-3
65	معلومات عامة لمتوسطة محمد رتعات بوقائد	03-3
65	الخريطة التربوية لمتوسطة محمد رتعات بوقائد	04-3
66	الخريطة الإدارية لمتوسطة محمد رتعات بوقائد	05-3
66	تعداد التلاميذ لمتوسطة محمد رتعات بوقائد	06-3
66	معلومات عامة لثانوية عبد المجيد مزيان بوقائد	07-3
67	الخريطة التربوية لثانوية عبد المجيد مزيان بوقائد	08-3
67	الخريطة الإدارية لثانوية عبد المجيد مزيان بوقائد	09-3
67	تعداد التلاميذ لثانوية عبد المجيد مزيان بوقائد	10-3
69	الترقية في الدرجات	11-3
73	درجات سلم ليكارت	12-3
73	الأوزان المرجح لمقياس الدراسة	13-3
74	معامل كرونباخ	14-3
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	15-3
75	توزيع العينة حسب السن	16-3
76	توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	17-3
77	توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي	18-3
78	توزيع العينة حسب الوظيفة	19-3
79	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في القطاع	20-3
80	توزيع العينة حسب متغير الأجر الشهري	21-3
82	مستوى الرضا عن الحوافز المادية	22-3
84	مستوى الرضا عن الحوافز المعنوية	23-3
85	مستوى الرضا عن حوافز المناخ التنظيمي	24-3
87	مستوى الولاء العاطفي	25-3
88	مستوى الولاء المستمر	26-3

89	مستوى الولاء الأخلاقي	27-3
90	معامل ارتباط برسون بين الحوافز والولاء التنظيمي	28-3
91	معامل ارتباط برسون بين الحوافز والولاء العاطفي	29-3
92	معامل ارتباط برسون بين الحوافز والولاء المستمر	30-3
93	معامل ارتباط برسون بين الحوافز والولاء الأخلاقي	31-3
94	معامل الارتباط بين محاور الحوافز والولاء التنظيمي	32-3

مقدمة

تولى القيادات في المؤسسات من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبا أو إيجابيا ويسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكن يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما: المقدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب. أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، إذ أن نجاح المؤسسات وتقدمها مرهون بما تقدمه من حوافز مادية ومعنوية للعاملين، فالحوافز توظف الحماس والدافعية في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابيا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع الموظف للمثابرة بعمله وتجعل كفاءته عالية، لذلك فإن الإدارة المهمة بتحقيق أهدافها تسعى دوما لفهم حاجات موظفيها ودراسة أهم الحوافز المؤثرة فيهم ومن ثم وضع القواعد والأسس التي من خلالها يتم توزيع هذه الحوافز، ويتحدد السلوك التنظيمي في أي منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم.

وترتبط مواضيع الولاء التنظيمي ارتباطا وثيقا بالسيكولوجية النفسية لدى الأفراد حيث تعتبر من أهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الإيجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فاعلية أداء الأفراد فإذا كانت معنويات الأفراد مرتفعة فهذا يؤدي إلى تحقيق النتائج التي ترغب فيها المنظمة في تحقيقها وبالتالي لا بد للمنظمات أن تهتم بالروح المعنوية للأفراد الذين يعملون بها وبولائهم التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة، حيث أن هناك علاقة طردية بين الروح المعنوية وإنتاجية المنظمة، فالولاء لا ينعكس على الأداء داخل المؤسسة فقط وإنما على الجمهور الخارجي. لذلك لا بد من قياس الولاء التنظيمي للتعرف على نقاط القوة والضعف بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل على استثمارها وتصويرها وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة، وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها كأداة إدارية، وأثارها في الأداء الفردي والمؤسسي وكل من مفهوم الولاء التنظيمي ومستوياته، تحاول هذه الدراسة أن تسهم بموضوعية في التعرف على مفهوم السياسات التحفيزية وأهميته وأثر ذلك على الولاء التنظيمي لأهمية الموضوع في تحقيق النتائج المستهدفة للعملية المطلوبة؛ ومن خلال هذا يأتي لنا طرح السؤال الرئيسي التالي :

✓ إشكالية الدراسة :

ما مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية ؟
وللإلمام بجميع النواحي التي تتضمنها هذه الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالحوافز وما هي علاقتها بالدوافع ؟
- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي ؟
- هل هناك اختلاف في تأثير مختلف أنواع الحوافز على الولاء التنظيمي؟

✓ فرضيات الدراسة:

ولغرض الإجابة على هذه التساؤلات اعتمدنا الفرضيات التالية:

- تعتبر الحوافز مثيرات خارجية لتوليد وتحريك الدوافع الداخلية للعامل من أجل تحسين أدائه في العمل؛

- هناك علاقة موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي ؛
- هناك اختلاف في شدة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحافز المقدم .

✓ أسباب اختيار الموضوع: اختيار الموضوع راجع إلى:

- أسباب ذاتية: رغبة ذاتية في دراسة واكتشاف نظام الحوافز في المؤسسات التربوية لما له من أهمية في تحقيق أفضل النتائج، وملاحظتنا من المحيط المعاش أن الموظف في المؤسسة التربوية قليل الولاء لمؤسسته ورغبنا في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية ؛

- أسباب موضوعية: يعد الولاء التنظيمي من المواضيع المهمة في العلوم الإدارية، كون أن شعور العامل بالولاء ينعكس إيجاباً على أدائه، مما يصنع الفارق والتميز للمؤسسة، أما عن ربطه بالتحفيز دوناً عن غيره من المتغيرات المؤثرة، فراجع إلى قلة الدراسات التي تطرقنا إليها من هذا الجانب، وأيضا لأن التحفيز العنصر الأكثر تأثير في ولاء العمال .

✓ مصطلحات الدراسة:

المصطلح	التعريف الإجرائي
الحوافز	مؤثرات خارجية تعمل على تحريك الدوافع الإنسانية لتحقيق أداء أفضل.
الدوافع	هي جملة من القوى والمؤثرات الداخلية للإنسان التي تحرك سلوكه نحو تحقيق أهداف محددة.

الارتباط النفسي للفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه المنظمة.	الولاء التنظيمي
مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي، والحاجات الخاصة بالعاملين ونمط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف.	المناخ التنظيمي
عملية التأثير في الآخرين لتحقيق الأهداف الموضوعية.	القيادة الإدارية

✓ أهداف الدراسة :

تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف على أدبياته، وتوضيح العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب العمال واكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن آخر في كسب ولاء العمال، ثم معرفة درجة ولاء العمال في المؤسسات محل الدراسة (مدرسة الشهيد عمر الزواوي، متوسطة محمد رتعات ، ثانوية عبد المجيد مزيان بوقايد).

✓ أهمية الدراسة :

يعتبر هذا الموضوع من المواضيع التي حظيت باهتمام العديد من المفكرين عبر الزمن ولا زال يحتاج لدراسات جديدة لارتباطه بدوافع وحاجات ورغبات الأفراد التي تترتب عليه من زيادة في مردودية الموظف، وإتقانه لعمله واستعداده لبذل كل ما لديه لتحقيق أهداف المؤسسة .

✓ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** يتناول هذا الموضوع بالبحث الأثر الذي تسببه الحوافز في إحساس الفرد بالانتماء والولاء، وهنا حددنا متغير مستقل وهو الحوافز، والمتغير التابع المتمثل في الولاء التنظيمي.

- **الحدود المكانية:** عينة من مؤسسات تربوية بمختلف أطوارها تتمثل في (مدرسة ابتدائية الشهيد عمر الزواوي بوقايد، متوسطة الشهيد محمد رتعات بوقايد، ثانوية عبد المجيد مزيان بوقايد)

- **الحدود الزمنية:** فيما يخص تقديم المعطيات المتعلقة بالمؤسسات فقد تطرقنا إلى معطيات السنة الدراسية 2017/2018 أما فيما يخص موضوع دراستنا استخدمنا أداة الاستبيان لقياس مدى تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة.

- **البعد البشري:** قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من الموظفين من جميع المستويات (مدراء، إداريين، أساتذة عمال مهنيين).

✓ المنهج المتبع في الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف أبعاده والإجابة على الإشكال المطروح اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لمعرفة علاقة التأثير الموجودة بين التحفيز والولاء، واستعنا أيضا بالمنهج الإحصائي من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية .

✓ الدراسات السابقة :

- **مقدود وهيبه**، رسالة ماجستير من جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2006/2007 ، بعنوان **التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة** مع دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية، وقد هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الحوافز على أداء المورد البشري وقد خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن نظام الحوافز ليس نمطي بمعنى لا يصلح لكل زمان ولكل الأفراد وعلى المؤسسات أن تنتبه لخصوصية كل فرد، وأن الحوافز ليست مادية فقط وإنما الحوافز الأكثر تأثيرا في الأداء هي تلك الحوافز المتعلقة بالجانب المعنوي وظروف ومناخ العمل. ونحن سنضيف على هذه الدراسة أن الحوافز مهمتها القادمة هي أن تصنع رابطا أقوى بين المنظمة والفرد العامل فيها في خضم المنافسة الشديدة على العمالة الماهرة .

- **باجة حميد**، **دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة**، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة البويرة، سنة 2013/2014، وتبرز إشكالية هذا البحث في ما مدى مساهمة التحفيز في تخفيض الرضا الوظيفي، ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما يتعلق بجانب الحوافز من جهة، والرضا الوظيفي من جهة أخرى، وكذا العلاقة بينهما. ولقد توصل إلى أن الحوافز هي بمثابة مقابل للحصول على أداء متميز وتتوقف فاعلية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجاته ورغباته، مشيرا إلى العديد من النتائج من خلال تحليل مختلف البيانات التي تحصل عليها، كان أهمها أن في المؤسسة محل الدراسة توفر حوافز مختلفة مادية ومعنوية إيجابية وسلبية، كلها ذات تأثير على مستوى الرضا للأفراد العاملين، وهنا نتجلى الإضافة التي سنأتي بها من خلال بحثنا، فالرضا الوظيفي متغير وسيط بين التحفيز والولاء.

- **شريف محمد**، **رسالة ماجستير جامعة المنتوري قسنطينة للسنة الدراسية 2008/2009**، بعنوان **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي**، وقد هدف من خلال دراسته إلى تبيان أثر الاتصال بكل أنواعه على الولاء التنظيمي، وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها: اعتماد المؤسسة محل الدراسة أكثر شيء على الاتصال الكتابي، هناك علاقة ارتباط موجبة ضعيفة بين الاتصال التنظيمي والولاء التنظيمي .

والاتصال هو حافز معنوي من بين العديد من الحوافز الأخرى لذلك ستكون دراستنا أكثر شمولية من هذه الدراسة .

✓ صعوبات الدراسة:

أبرز الصعوبات التي واجهت الدراسة تتجلى في قلة المراجع المتعلقة بالولاء التنظيمي وارتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية واجتماعية مما صعب علينا عزل المتغيرات والحكم على النتائج، وصعوبة إقناع بعض الموظفين خاصة فئة العمال المهنيين أن المعلومات التي يدلون بها هي موضع سر وتخص البحث العلمي فقط ولا علاقة لها بالإدارة، فالكثيرون كانوا خائفين من الإجابة بصراحة .

✓ هيكل البحث وتقسيماته:

بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهداف الدراسة وفي ظل المعطيات البحثية، والمناهج المتبعة قسمنا هذه الدراسة على النحو الآتي:

مقدمة كانت تمهيدا تعريفيا للموضوع، ضمت العناصر المنهجية لها والمحددة لأطر الدراسة، ثم ثلاث فصول كالتالي:

- **الفصل الأول** بعنوان ماهية الحوافز وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تم في الأول إعطاء مفهوم شامل للحوافز، من خلال إعطاء له تعريف الحوافز وأهميتها بالإضافة إلى ذكر دوافع العمل وعلاقته بالحوافز لنتطرق في المبحث الثاني إلى أنواع الحوافز من حيث موضوعها وآثارها وأطرافها، أما في المبحث الثالث تطرقنا إلى نظريات الحوافز وأسس منحها في المؤسسة؛

- أما **الفصل الثاني** بعنوان مبادئ صناعة الولاء التنظيمي وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، حيث تم في المبحث الأول التطرق إلى ماهية الولاء التنظيمي من خلال ذكر تعريفه ومراحل وأهميته، أما في المبحث الثاني العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي والمتمثلة في نمط القيادة والثقافة التنظيمية والتطوير والتدريب، ثم تطرقنا في المبحث الثالث إلى بناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة عليه؛

- أما **الفصل الثالث** بعنوان مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية في كل من ابتدائية الشهيد عمر الزواوي ومتوسطة الشهيد محمد رتعات وثانوية عبد المجيد مزيان بوقايد، وهو إسقاط للجانب النظري على عينة من المؤسسات التربوية، وتطرقنا فيه إلى مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المقدمة ومستويات ولائهم لمؤسساتهم، وإلى شدة العلاقة بين المتغيرين .

ثم جاءت **الخاتمة** لتكون عبارة عن حوصلة لمجموعة من النتائج التي تم التوصل إليها مرفقةً بالاقتراحات وأفاق الدراسة التي انشقت من الموضوع.

الفصل الأول

ماهية الحوافز

تمهيد

تسعى المؤسسة عند وضع نظام مناسب للحوافز لتحسين أداء الأفراد والرفع من كفاءتهم الإنتاجية وبالتالي الرفع من معنوياتهم، فتحفيز الفرد بزيادة أجره وتوفير جو عمل ملائم تسود فيه علاقات طيبة بين العمال يؤدي بالفرد إلى ارتفاع روحه المعنوية، ويتحسن أدائه و إنتاجه كما وكيفا والعكس ومن هنا يظهر ذلك التأثير الكبير للحوافز على الروح المعنوية للموظفين.

الفصل الأول..... ماهية الحوافز

لذا وجب على المؤسسة البحث عن السبل والأدوات التي من خلالها يتم تأثير القوى الكامنة في الأفراد التي تدفعهم لزيادة وتحسين أدائهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، لذا يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المحورية في علم الإدارة والعمل، لأنه يمس صميم العمل البشري الذي يتصف بالتعقيد، بما يعمل به من حاجيات ورغبات وتطلعات مختلفة يودون إشباعها بالمقابل، ونحن سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى :

- ✓ المفاهيم الأساسية للحوافز والدوافع في المبحث الأول؛
- ✓ وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى أنواع الحوافز؛
- ✓ وفي المبحث الثالث تطرقنا إلى نظريات الحوافز وأسس منحها في المؤسسة .

المبحث الأول : المفاهيم الأساسية للحوافز

المطلب الأول : تعريف الحوافز وأهميتها .

أولاً - تعريف الحوافز :

اختلفت آراء الباحثين في وضع تعريف موحد لمفهوم الحوافز، إلا أن جميعها لا تخرج من الإطار المفاهيمي العام له حيث تدور كلها حول تعاريف نذكر منها :

- التحفيز من الوجهة الاصطلاحية:

التحفيز أهم النشاطات والأساليب التي يستخدمها المدير لاستمالة الأفراد وكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف مؤسسية عدة¹.

¹ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص375.

الفصل الأول..... ماهية الحوافز

- 1- هي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى سلوكه. وهنا فإن الحوافز تتيح فرص أمام الفرد لإشباع حاجاته التي تحرك دوافعه.¹
- 2- تعد الحوافز بمثابة الإمكانيات المتاحة والتي تقوم البيئة بتوفيرها للشخص ويكون قادر في الحصول عليها واستخدامها أفضل استخدام لتحريك الدوافع للقيام بأداء مجموعة من الأعمال والأنشطة بالطريقة والسلوك الذي يجعله قادر على إشباع رغباته، حاجاته، طموحاته، آماله، توقعاته تحقيق أهدافه... الخ.²
- 3- الحوافز يعرفها عادل جودة بأنها رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة يحاول الفرد العمل على إشباعها وحينما نقول على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيههم على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك، أو التصرف المرغوب فيه.³
- 4- يعرف أحمد ماهر الحوافز بأنها المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض من أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه .
- 5- الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة، ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين قادة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدرة الكفاءة في الأداء.⁴

ثانياً: أهمية الحوافز

لقد أكد دوجلاس مكروجر (1960) أهمية الحوافز بالنسبة للقيادات الإدارية عندما ذكر أن الكثير من القيادات الإدارية توافق على أن فعالية منظماتهم سوف تتضاعف لو أنهم استطاعوا الوصول إلى الوسائل التي تمكنهم من حفز مرؤوسيههم. هذا التأكيد من جانب مكروجر نجد ما يؤيده في كتابات أحد القادة الإداريين العالميين المشهورين "لي إياكوكا" عندما قال: " أشعر بأن القيادة الإدارية حققت إنجازاً كبيراً عندما تكون لديها القدرة على تحفيز أو دفع الآخرين للعمل. إنني أعتقد أن الحافز هو كل شيء بالنسبة للقيادة الإدارية والمرؤوسين. إن بإمكان القيادة الإدارية أن تعمل عمل شخصين، لكنها لا يمكن أن تكون

² صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، مكتبتنا العربية، الأردن، 2008، ص.490

³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.159.

⁴ عادل جودة، الحوافز، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، الأردن، 1987، ص.13.

⁴ أحمد ماهر، نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2009، ص.248.

الفصل الأول..... ماهية الحوافز

بنفس إمكانات وقدرات شخصين، لذا فإنه وبدلاً من الاعتماد على ذاتها في العمل، فإنه يمكن تحفيز الأشخاص المرتبطين بهم .¹ للحوافز أهمية بالغة تتمثل في²:

- 1- المشاركة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، لا غرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم؛
- 2- العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم؛
- 3- المساعدة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذه السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه؛
- 4- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين؛
- 5- العمل على تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها، ودعم قدراتهم وميولهم؛
- 6- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن النتيجة وازدهار المنظمة وتفوقها؛
- 7- المساندة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفرض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

² محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2014 ص158 .
³ مقدودة وهبية ، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006 ص09.

المطلب الثاني: تعريف الدوافع وخصائصها

أولاً: تعريف الدوافع

تعتبر الدوافع الركيزة الأساسية لضمان استمرارية الإنجاز بالعمل فهي تعتبر المحرك الداخلي الذي يوجه العامل أو الموظف للعمل بطاقة الكامنة وتعددت التعاريف للحوافز من بينها :

1- هي إحدى مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني، والدوافع وفقاً لهذا التعريف هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار، كذلك هي عملية تنظيم نمط هذا السلوك.¹

2- تعرف أيضاً على أنها مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة التوازن عندما يختل، وللدوافع ثلاث وظائف أساسية في السلوك: هي تحريكه وتنشيطه، وتوجيهه، والمحافظة على استدامته، حتى تشبع الحاجة ويعود التوازن، كما يشير مصطلح الدافعية على حاجة فيزيولوجية نفسية داخلية، تحرك الفرد للقيام بسلوك معين في اتجاه معين، لتحقيق هدف محدد وإذا لم يتحقق هذا الهدف يشعر الإنسان بالضيق والتوتر حتى يحققه.²

3- تعود كلمة دوافع في أصلها إلى الكلمة اللاتينية MOTIVE أي يحرك أو يدفع، ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، كما أنه يتعلق بالقوى التي تحافظ أو تغير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك.³

4- تمثل الدافعية القوة التي تحرك وتخلق الإثارة لدى الفرد لتأدية عمله، وتتمثل هذه القوة في نطاق الجهد الذي يبذله الفرد في حماسه ورغبته للقيام بالعمل، وفي درجة مثابرتة واستمراره في الأداء وتقديم أفضل ما لديه من خبرة ومعرفة ومهارة، وبمجرد الشعور بهذه القوة أو الحاجة فيجب مقابلتها أو إشباعها، وهنا ينشأ ويظهر الدافع وهو ما يدفع الفرد على التصرف لتحقيق نوع من الرضا أو الإشباع، ويرتبط مستوى التطلع في الإشباع

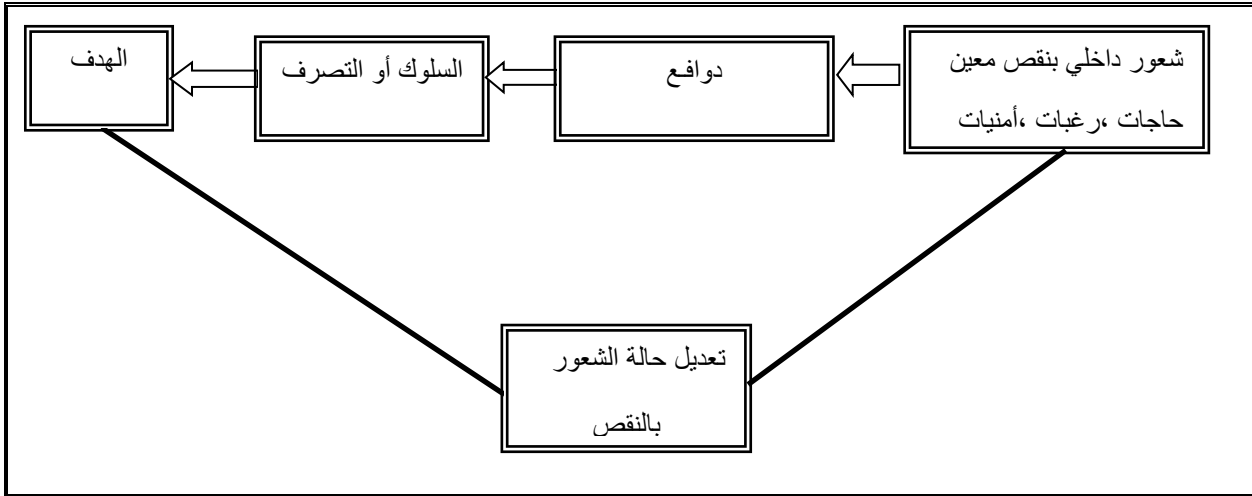
بأهداف الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها كما في الشكل التالي⁴:

الشكل رقم (1-1): الدوافع

¹ السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2002 ص189
² يوحمامة جيلالي وعبد الرحيم، أنور رياض والشحومي عبد الله، علم النفس التعلم والتعليم، الأهلية للنشر والتوزيع الكويت 2006
3Gary Desslor. Organization and management ,contingency Approche,England,cliffs,ng,prentice-hille,INC,1976,p256

⁴ أمثال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة - مصر 2015، ص56

المصدر: منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر 2015، ص57.



ثانيا: خصائص الدوافع

1- الطاقة: عندما يختل اتزان الكائن الحي (مثل نقص الماء في الجسم)، يزداد معدل الطاقة لديه، فيتحرك بحثا عما يعيد له اتزانه (أي الماء بكونه هدفا يسعى لبلوغه). وتلائم تلك الطاقة طرديا قوة الدافع، فمن حرم من الماء لمدة عشر ساعات لا يكون دافعه أقوى ممن حرم من الماء لمدة عشرين ساعة. إلا أن تزايد تلك الطاقة محكوم بقانون معين يطلق عليه قانون بيركس ودوسن، فكلما تزايد الحرمان تزايدت قوة الدافع، وتزايدت معها قوة الطاقة للبحث عن الماء، ولكن إلى مدى معين أو نقطة معينة، بعدها لا تزايد الطاقة، بل ينخفض معدل أداء الكائن في البحث عن الماء. إن هذا معناه أن زيادة الدافع تزيد الطاقة، مما يؤدي إلى تسهيل الأداء، ولكن الدرجات المتطرفة من الدافع (قوة أو ضعفا) قد تؤدي إلى نوع من نقص الطاقة، ينعكس في تدهور وتعطيل الأداء. وينتج هذا الأثر المعطل من القلق الانفعالي، أو عن الضعف الجسماني، أو ظهور بعض الحالات الانفعالية المعوقة كالقلق.

ويمكن تقدير الطاقة الدافعة باستخدام عدة مشيرات، مثل التوتر العضلي، وموجات المخ، وإفرازات العرق وسرعة ضربات القلب، وتغير ضغط الدم... الخ. وبواسطة التقارير الذاتية للأشخاص التي تعبر عن حاجتهم وشدهتها وما يسعون لبلوغه.

2- الاستمرارية: كلما زادت قوة الطاقة زادت قوة الدفع، وزادت قوة استمرار السلوك لبلوغ الهدف المنشود. وهذا ما يعرف بالمتابرة، أي الاستمرار في بذل الجهد ومقاومة الصعاب والعوائق، بلوغا للهدف المنشود الذي يعيد للفرد اتزانه. إن استسلام الفرد أو تركه لما يقوم به من نشاط عندما تواجه العقبات أو الصعوبات أو ما يتوقعه من فشل، يمكن الاستدلال منه على ضعف الدافع الذي يدفعه إلى هذا السلوك.

3- التنوع: أثناء سعي الكائن لإشباع دافعه، يسلك طرقا متعددة، أي أن الهدف يضل ثابتا، ولكن تختلف وتتعدد طرق الوصول إليه. فالدافع للتفوق يكون هدفه تفوق الفرد على

أقرانه، إما في التحصيل أو الدراسة أو في الرياضة أو في الفنون... الخ. وتظهر خاصية التنوع كذلك عند إعاقة الفرد عن بلوغ هدفه مع استمرار مآثرته لبلوغ الهدف، مثل تعديل طريقة الاستذكار أو استخدام وسائل تعليمية مختلفة لتحقيق التفوق.

المطلب الثالث: علاقة الحوافز بالدوافع

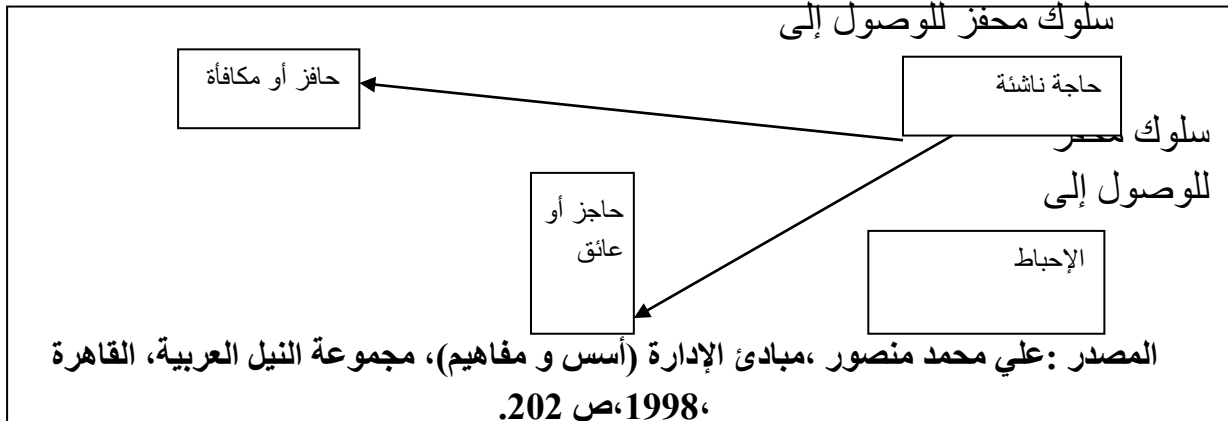
هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والدوافع، فالدوافع هي الحاجة التي يسعى الإنسان لإشباعها، أما الحوافز فهي الوسائل التي يتم من خلالها إشباع تلك الحاجات .

الدافع يعتبر كامن في الفرد، ناتج عن الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة يريد إشباعها أما الحافز هو ذلك الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة، وبهذا نقول أن الدافع داخلي يشعر به الفرد ويشكل سلوكه والحافز خارجي يخاطب الدافع ويوجه السلوك على اتجاه معين، فهو ينبع من البيئة ومحيط العمل اتجاه العاملين لإثارة حاجاتهم ودوافعهم التي تحث الفرد للعمل والسلوك المرغوب فيه من قبل الإدارة، للحصول على الحافز المتاح وبالتالي إشباع حاجاتهم.¹

وبهذا يمكن القول بأن دوافع الشخص تعكس حافزه لإنجاز هدفه، لأن دافعية الفرد تحدث حين ترى حافزا أو مكافأة يمكن أن تشبع بها حاجة ناشئة، وإذا وجد عائق بين الفرد والحافز، فهذا يؤدي إلى حدوث الإحباط.²

وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2): العلاقة بين الحوافز والدوافع



فالإدارة تحفز موظفيها على أساس دوافعهم على جميع المستويات، ووفقا لجميع الظروف، سواء كانت ظروف نفسية، اجتماعية، اقتصادية للعامل، أو ظروف بيئية إدارية وفنية للمنظمة، أي أن الفرد يجب أن يكون مستعدا مهيناً وراغباً في استخدام مواهبه، بمعنى أن تكون لديه الدافعية والحماس والفهم الكافي، والمنظمة تكون قادرة على تشجيع مثل هذه الدوافع، وتعمل على سبل الاستفادة من الأفراد وحثهم على السير قدما نحو تحقيق الأهداف

¹ مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 1996، ص 208.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس و مفاهيم)، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، مصر، 1998، ص 202-201 .

المرسومة لها، بمعنى أنه من أجل أن تستطيع المنظمة تحقيق ذلك، تحاول أن تفهم دوافع الأفراد من أجل التوصل إلى سبل دفعهم للقيام بالعمل بفعالية.¹

وبهذا نتوصل إلى اثبات الفرضية الأولى التي تقول " تعتبر الحوافز مثيرات خارجية لتوليد وتحريك الدوافع الداخلية للعامل من أجل تحسين أدائه في المؤسسة "

المبحث الثاني : أنواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز والوسائل أو أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.

المطلب الأول: الحوافز من حيث موضوعها

تنقسم الحوافز من حيث موضوعها إلى قسمين حوافز مادية وحوافز معنوية.

أولاً: الحوافز المادية

تتعدّد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتتمثّل هذه الحوافز في المكافآت الماديّة، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت؛ وذلك لأنّ النفود تشبع كلّ حاجات الإنسان تقريباً وهي حقيقة واقعة ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى. بالإضافة لذلك فإنّ الحوافز الماديّة تتناسب مع مفهوم النّاس في الظروف الرّاهنة عن العمل؛ حيث إنّ عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريّات الحياة من مأكّل ومسكن، كما أنّ المال يعتبر ضروريّاً للصحة والتّعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير كميّات الحياة والمركز الاجتماعي. كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير. ويتمثّل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل، ويوزّع هذا الأجر على العامل أو الموظّف بطرق شتى، وهي تختلف من منظّمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجر المتّبع داخل كل منظّمة، ونجد أنّ كلّ طريقةٍ من هذه الطّرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع العامل لزيادة الأداء والاستمرار في العمل.²

وفيما يلي أهم الحوافز المادية:³

- الأجر: تمثّل الأجر واحداً من أهم حوافز الإنتاج في المجتمعات المختلفة ويمكن تعريف الأجر بأنه مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهاراته في العمل . ويمثّل الأجر بالنسبة للعامل دخلاً يهيمه المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات؛

¹ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني التنظيمي ، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص152-153.

² عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض السعودية،

2015، ص54

² محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط 4، الرياض، 2015،

ص187.

- **العلاوة الدورية:** تمثل العلاوة الدورية حافزا سنويا تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أدائه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقا للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء؛

- **حوافز الإنتاج:** هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما؛

- **المكافآت عن ساعات العمل الإضافية:** هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة؛

- **مكافأة نهاية الخدمة:** وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد عند انتهاء خدمته بسبب وصوله إلى سن التقاعد، أو لأسباب صحية، أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافأة من مؤسسة إلى أخرى. وهناك حوافز مادية أخرى تتمثل في ما يلي¹:

-**السكن والمواصلات:** وهو في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لعبئ النفقات؛

-**الترقية:** ولها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافزا معنويا؛

-**التأمين الصحي:** يعد من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملاتها وأسرها ويعد تخفيف للأعباء المالية؛

-**الرضا الوظيفي:** يعرف بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل. ويتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج؛

وللحوافز المادية مزايا وعيوب رئيسية نذكر منها على النحو التالي:

أ- **المزايا :**

1- السرعة الفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد؛

2- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم؛

3- اشتماله على معالي نفسية واجتماعية؛

ب- **العيوب :**

1- إنها تدفع العاملين إلى العمل الشاق الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلا؛

2- إنه أسلوب لا يصلح لتحديد المقابل المالي الكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل خدمات الأعمال والإشراف والشرطة والقضاء وكذلك أعمال

البحث العلمي.¹

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مطبعة بن العربي بغداد، 2014

ثانيا: الحوافز المعنوية

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

كما أن للموظف العديد من المطالب الغير مادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضا في حاجاتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.² وتعتبر الحوافز المعنوية والتي تتجاوز النواحي المادية مهمة أيضا في تحفيز العاملين، ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية :

1- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون

فيها: يجب على المسؤولين إدراك أهمية شعور العاملين والنظر إلى الطرق التي تمكنهم من إشباع رغبات العاملين التي تساهم إذا تحققت في زيادة الدافعية لدى العاملين، وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف على أنه يشكل حافزا أساسيا في هذا الاتجاه، ويشمل هذا الأسلوب على ثلاث خطوات هي:

أ- تحديد الأهداف على كافة المستويات وبمشاركة العاملين وعلى المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف؛

ب- تحديد مواعيد لإنجاز الأهداف المحددة، بحيث يتم احترام هذه المواعيد التي اتفق عليها أصلا بمشاركة الجميع وضمن المعطيات المعروفة؛

ت- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق والتصرف على ذلك الأساس.

1- الاعتراف بجهد العاملين: حيث يعطي كثير من العاملين أهمية الاعتراف بجهودهم

ويعتبر ذلك حافزا مهما لبذل جهود إضافية في العمل، ومن الأمثلة على التطبيقات الممكنة لهذا الأسلوب التحفيز بمنح جوائز معنوية مختلفة للعاملين مثل تسمية الموظف المثالي أو تقديم رموز معنوية أخرى، كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر أو إعطاء كتب شكر أو أوسمة أو أية أشكال أخرى، تختلف من منظمة إلى منظمة أخرى ومن دولة إلى دولة أخرى، كما أن أسلوب تشجيع الموظفين على تقديم اقتراحات

² محمود حسن الهواسي، مرجع سبق ذكره، ص122

¹ سلمان عبد الله معلا، التمويل والمؤسسات التمويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط 1، الرياض، 2015 ص119.

لتطوير العمل ومكافأة أصحاب الاقتراحات التي يتم تطبيقها إشراك ممثلين عن العمال مع الإدارة في اتخاذ القرارات وكافة هذه الأساليب تصب في اتجاه زيادة ولاء العاملين لبذل أقصى جهد من قبلهم عطفًا على كون مشاركتهم حافز معنوي دون أدنى جهد من الإدارة العليا .

وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية. وللحوافز المعنوية صور عديدة نوضح من خلال النقاط التالية صوراً لهذه الحوافز :

1- مكافأة مدة الخدمة: هي مكافأة تمنح للموظفين ذوي الخدمات الطويلة والذين يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون القدرة والنشاط والجدية للآخرين وتشكل هذه المكافأة شهادة لخدمة عشر سنوات، وشهادة وميدالية لخدمة عشرون سنة، وشهادة وميدالية أكبر لخدمة ثلاثين سنة، وهي تمنح في حفل رسمي؛

2- رسائل التقدير والإطراء: وتعرف رسالة التقدير بأنها تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية؛

3- المدح والتأييب: وهي تقديم المنح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأييب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة؛

4- التيسير الاجتماعي: يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في مجموعات ويجب أن يتوفر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية؛

5- دوافع العمل النفسية: وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بظروف مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاة وهذا له دور كبير، حيث ينعكس ذلك على أداء العامل لأن الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صورة إيجابية؛

6- دوافع العمل الاجتماعية: أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام الآخرين وأن تكون له مكانته الاجتماعية أي يتوفر لدى الفرد الشعور بأن له أهمية اجتماعية وأن وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين ذلك لأن التقدير الاجتماعي يعزز الشعور بالأمن ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي؛

7- **العمل والحاجة إلى التقدير**: يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين مثل هذه العلاقات تشمل الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحة، المكانة الاجتماعية؛

8- **العمل والحاجة إلى تحقيق الذات**: والمقصود بها أن الإنسان يوجه كل إمكانياته وطاقاته ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه؛

9- **دوافع الإنجاز**: وتتمثل بشعور العامل بأن لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل أي إحساسه وشعوره بأن ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها؛

10- **دوافع الاستقرار**: أي حاجة العمال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، و أن هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العلاوة وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.¹

أهداف الحوافز المعنوية²:

- 1- التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء الأفضل؛
- 2- تشجيع التنافس بين الأشخاص العاملين في المؤسسة؛
- 3- بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك؛
- 4- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط؛
- 5- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة؛
- 6- توليد مستمر لدوافع الانتماء والولاء للمؤسسة؛
- 7- زيادة علاقات التعاون والتعاقد بين الأشخاص العاملين؛

شروط الحوافز المعنوية :

- 1- توضيح جوانب الأداء الوظيفي التي تقود إلى الحصول على الحافز المعنوي لكافة العاملين والموظفين؛
- 2- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين، وتعزيزها بالحوافز؛
- 3- تقديم الحوافز المناسبة للأداء والسلوك الوظيفي؛
- 4- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج/خدمة/معلومة) وقيمة الحافز؛
- 5- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق ديمومة استمرار الأداء والسلوك الجيد؛

¹اسلمان عبد الله معلا، مرجع سبق ذكره، ص 120.

²مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مكتبة نون الالكترونية، ص154.

6- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة .

المطلب الثاني : الحوافز من حيث آثارها

أولاً: الحوافز الايجابية

وهي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المشروع مثال على ذلك قيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة والابتكارات والمخترعات وتحمل المسؤولية والاندفاع والإخلاص في العمل كل هذه العوامل تعتبر نتائج إيجابية لها ما يقابلها من حوافز إيجابية تمنحها الإدارة لهؤلاء العاملين. فالهدف الرئيسي من الحوافز الإيجابية هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال التشجيع والإثابة الذي يغري الفرد بأن يسلك سلوكا معين ترغب فيه الإدارة وعن طريق توفير فرص التقدم والتقدير والكسب المادي الجيد.

لذلك فإن الحوافز الإيجابية هي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه عمل معين وتميزه في أداءه لهذا العمل أي أنها تحمل مزايا للفرد العامل إذا أدى العمل المطلوب بالشكل الأمثل. ومن أمثلة الحوافز الإيجابية التي استخدمت على نطاق واسع في المشروعات الصناعية هي :

1- الحوافز النقدية؛

2- الأمن والاستقرار الوظيفي؛

3- المديح والثناء والتقدير؛

4- المنافسة؛

5- المعرفة والإبلاغ بالنتائج؛

6- المشاركة؛

وتستخدم الحوافز النقدية والاستقرار الوظيفي في معظم الأحيان، لأن كل إدارة تفترض أنهما يشكلان ما يتوقعه الأفراد من العمل ولكن بقية الحوافز الأخرى غير المادية كالمديح والثناء والتقدير وما للمعرفة بالنتائج والمشاركة في اتخاذ القرارات لا تصل إلى نفس الأهمية والدرجة التي تتمتع بها الحوافز النقدية والاستقرار الوظيفي. وتعتبر بمجموعها مجموعة من حوافز يكمل أحدهما الآخر وتستخدم بفاعلية لحفز سلوك العاملين في الاتجاه الذي ترغب فيه الإدارة وكذلك العاملين لأن تحسين الأداء من خلال هذه الحوافز يعود بالفائدة على العاملين والإدارة معا.¹

ثانياً: الحوافز السلبية

هي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين، كالتماهل والتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، ومن هذه الوسائل حث وتنبيه الفرد العامل إلى ضرورة القيام بواجباته

¹ ياسر أحمد عريبات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 209-210.

المكلف بها وحجب بعض الامتيازات عن الفرد لفترة محددة من الزمن كإيقاف العمل بالأجر التشجيعي أو تأجيل منح العلاوة أو الترفيع وتوجيه اللوم والإنذار، وإيقاف الترقية، ونقل الفرد من وظيفة إلى أخرى بذات الدرجة أو الراتب أو مع خفض الدرجة والراتب، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب جسامة المخالفات والتجاوزات والأخطاء من حيث ضالتها أو كونها متوسطة أو شديدة.

ويميل البعض إلى تسمية الحوافز السلبية بالحوافز الرادعة أو التأديب وتقويم السلوك. وهذا الرأي مبني على أساس أن هذه الحوافز هو العقاب والردع الذي يهدف إلى تنمية السلوك الايجابي والمرغوب فيه عن طريق التهديد بإنزال العقوبات المختلفة فالعامل يقوم بالعمل بشكل فعال وكفو ليحصل على المكافأة المادية والمعنوية أو يتجنب الإخلال بالقيام به خشية العقاب .

ويعتبر استخدام الحوافز السلبية في العمل من الأمور الضرورية لرفع الكفاءة الإنتاجية، فمن الطبيعي أن يتواجد من بين العاملين من يتماهل أو يتناقل في العمل ويتهرب منه أو يسلك سلوكا غير سوي، عندئذ لا بد من استخدام الوسائل التي تحت وتنبه وتقوم سلوك مثل هؤلاء العاملين وتردعهم إذا ما تمادوا في سلوكهم غير السوي وبالإمكان استخدام الحوافز السلبية لأغراض عديدة من بينها:¹

- 1- التنبيه على ضرورة قيام الفرد بالتزاماته المكلف بها؛
- 2- عدم الاستمرار في الخطأ؛
- 3- التحفيز على تحسين الأداء لإزالة آثار العقوبة من جهة والحصول على الحوافز الايجابية من جهة أخرى؛
- 4- حث وتنبيه الآخرين على تجنب الأخطاء حتى لا يتعرضوا للعقاب.

المطلب الثالث: الحوافز من حيث أطرافها

أولاً: الحوافز الفردية

يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين .

ويعد **فرديريك تاييلور** " أول من نادى بالحوافز الفردية وهو الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، والتي يجب استخدامها في حال إمكانية وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.²

هي تمثل كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافأة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه

²سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص233-

234.

²خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2 دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص259.

الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات، مثلا أن تمنح مكافأة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز سيخلق جوا من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

مميزات الحوافز الفردية: تتمثل فيما يلي:

أ- تؤثر تأثيرا مباشرا على العمل وتذكي المنافسة الفردية؛

ب- تناسب دخل العامل مع أداءه وإنتاجيته؛

ت- تحدد المكافأة على أساس أداء الفرد وإنتاجيته؛

ث- يخضع الأداء لتحكيم الفرد مباشرة؛

ج- تدفع المكافأة مع الأجر.

سلبيات الحوافز الفردية : لا تعمم على جميع العمال واستعمالها محدد في حالات الإنتاج الكمي:

أ- لا تتناسب كثيرا مع الأعمال الدقيقة؛

ب- لا تدفع العمال إلى التعاون وتسبب الكثير من الشكاوي؛

ت- تتطلب نفقات كثيرة؛

ث- من الصعب الاستمرار فيها والإبقاء عليها.¹

ثانيا - الحوافز الجماعية :

هي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية، والرعاية الصحية والاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد في وحدة إدارية أو قسم واحد لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة الإنتاجية، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية .

فقد تصرف المكافأة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعا بعمل مشترك، وهنا توزع المكافأة عليهم بنسب معينة طبقا لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافا مهمة منها :

- إشباع حاجة الانتماء والولاء؛

- زيادة التعاون بين الأفراد؛

- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة؛

وتعمل الحوافز الجماعية على تشجيع وتنمية روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في المؤسسة أو أحسن

فرع.²

المبحث الثالث: نظريات الحوافز وأسس منحها في المؤسسة.

¹ عطا الله علي الزبون ،خالد بني حمدان، مرجع سبق ذكره، ص58.

² منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص64.

المطلب الأول: نظريات الحوافز

أولاً: نظريات المحتوى

تركز هذه النظريات على تحليل الحاجات الفردية الإنسانية سواء ما كان منها مادياً جسدياً أو نفسياً، وظهرت هذه النظريات لتفسير وتوضيح العوامل التي تدفع الفرد لسلوك معين ومن أبرز هذه النظريات الآتي:

1- **نظرية التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية لماسلو:** تعتبر نظرية سلم الحاجات لماسلو من أكثر نظريات الحفز شيوعاً وذلك لقدرتها على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة. افترض ماسلو أن حاجات الإنسان إذا ما أشبعت فإنها لا تعود دافعا للسلوك، لذا فالحاجات غير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وحفزه، وأن الحاجات التي في أسفل الهرم يجب أن تشبع أولاً. صنف ماسلو الحاجات الإنسانية في خمس فئات بحسب أولويتها من الأسفل إلى الأعلى كما يلي :

أ- **الحاجات الجسمية (الфизиولوجية):** وهذه تمثل الحاجة للأكل والشرب وتشبع هذه الحاجات عن طريق الحفز المالي، حيث أنه يعمل من أجل الحصول على الأجر كي يشبع حاجاته الفيزيولوجية؛

ب- **احتياجات الأمن:** إذا ما أشبع الفرد احتياجاته الفسيولوجية فإنه يبحث عن الأمن لحماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة والأخطار الاقتصادية المتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد؛

ت- **الحاجات الاجتماعية:** الإنسان اجتماعي بطبعه فهو يجب أن يعيش ضمن جماعة. ويسعى لتكوين العلاقات والارتباط مع الآخرين في المجتمع لأن ذلك يكسبه مركزاً وقوة في مجابهة الأخطار التي قد تعترضه؛

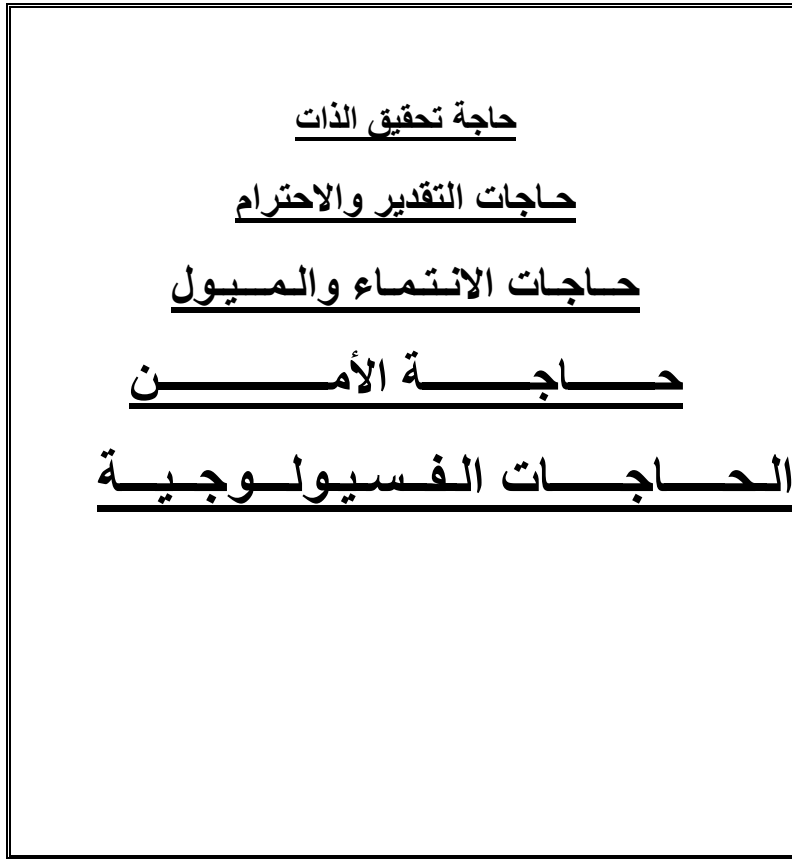
ث- **احترام وتقدير الذات:** يسعى الإنسان إلى الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، والشعور بالإنجاز والثقة في المجتمع الذي يعيش فيه؛

ج- **تحقيق الذات:** وهي أعلى أنواع الاحتياجات الإنسانية وتشمل الحاجة إلى تحقيق الذات عن طريق المنجزات والإبداع.¹

والشكل التالي يوضح هرم ماسلو في تدرج الحاجات :

¹محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 294-295.

الشكل رقم (3-1): هرم ماسلو في تدرج الحاجات



المصطفى
والدافعية
في الميدان

المصدر: مولاي
البرجاوي، التحفيز
وتطبيق مبادئها
التربوي

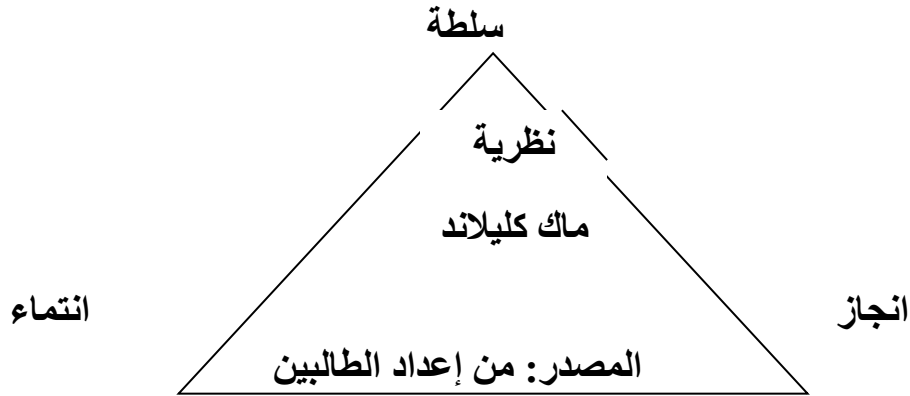
<http://www.alukah.net>، تصفح يوم: 2018/03/12 على الساعة 22:05

2- نظرية ماك كلياند في الحاجات: بدأ ماك كلياند بحوثه انطلاقاً من سنة 1949م، توصل من خلالها أن هناك ثلاث حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات. وهذه الحاجات هي:

- أ- **الحاجة للاكمال:** ويمتاز بهذه الصفة عن غيرهم الأفراد الذين لديهم حاجة للإنجاز، وتتوفر لديهم الرغبة في النجاح، بحيث يكونوا مستعدين لتحمل المسؤوليات وحل المشاكل ويميلون إلى وضع الأهداف الصعبة المنال وكذلك حُبهم للمخاطرة، كما يحبون أن يجهدوا أنفسهم أكثر لإنجاز مهامهم ويحبون أن يقيم عملهم؛
- ب- **الحاجة للسلطة:** وهم الأفراد الذين يسعون دائماً لممارسة التأثير على الغير والرقابة الصارمة على الآخرين ورغبتهم في احتلال مناصب قيادية وحب الإقناع؛
- ت- **الحاجة للانتماء:** وهم الأشخاص الذين بحاجة إلى العلاقات الإنسانية والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الآخرين ويشعرون بالفرح عندما يكونوا محبوبين من طرف الآخرين.¹

الشكل رقم (4-1): نظرية ماك كلياند

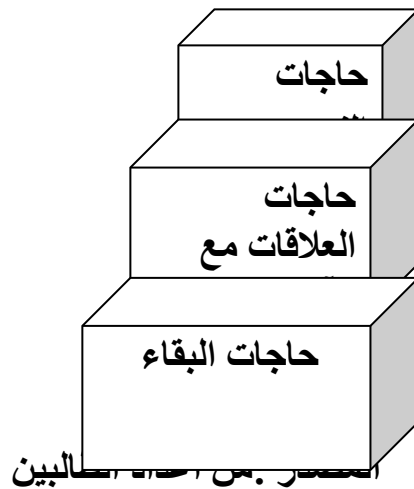
¹ رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، عمان-الأردن، 2016، ص83.



3- نظرية ألدرفر: قام ألدرفر بإعادة ترتيب سلم الحاجات عند ماسلو إلى ثلاث مجموعات من الحاجات:

- أ- حاجات البقاء: وهذه تتضمن الحاجات العائدة الى ضمان الصحة الجسمية للفرد وتمائل إلى حد ما الحاجات الفسيولوجية والأمنية عند ماسلو؛
- ب- حاجات العلاقات مع الآخرين: وهذه تركز على أهمية علاقات الفرد مع الآخرين وهي تشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو؛
- ت- حاجات النمو: وهذه تركز على تطوير القدرات الإنسانية والرغبة في نمو الشخص وتطوير قدراته وإمكانياته وهذه تماثل الحاجات العليا عند ماسلو وهي حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات.¹

الشكل رقم (5-1): سلم الحاجات عند ألدرفر



² سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 240-241.

- 4- نظرية العاملين لهيرزبرج: وضعها عام 1966م، لمعرفة اتجاهات ومواقف العاملين، ومدى رغبتهم في العمل الذي يقومون به وقد سميت بهذه التسمية لأن الباحث وزملاؤه، قسموا العوامل التي تبين اتجاهات العاملين في المؤسسة إلى عاملين رئيسيين هما¹:
- عوامل التحفيز أو الدافعية: حيث تمثل هذه العوامل مجموعة من المتغيرات الموجودة في محتوى الوظيفة، والتي تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي كالإنجاز والتقدم والتطور الوظيفي، وقد اعتبرها ضرورية، ولكن عدم وجودها قد لا يؤدي إلى الاستياء من العمل، وأن إشباعها يزيد من درجة الرضا الوظيفي؛
 - عوامل صحية ووقائية: وهي مجموعة من المتغيرات التي تسهم في عدم تحقيق الرضا الوظيفي للموظف كالراتب، ونوعية الإشراف، وظروف العمل، وعلاقات العمل. وقد اعتبرها أكثر أهمية من العوامل السابقة؛ ذلك لأن عدم إشباعها سيؤدي إلى استياء الموظف من عمله، الأمر الذي يدفعه للبحث عن البديل في موقع آخر، فتكمن الاستفادة من نظرية هيرزبرج، في معرفة المدير للعوامل التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي للمرؤوس، وتقلل من استيائه للعمل، وبالتالي تركز على العوامل الايجابية نحو العمل فيؤدي إلى زيادة في الأداء.

الشكل رقم(6-1):محتوى نظرية هرزبرغ (العاملين)

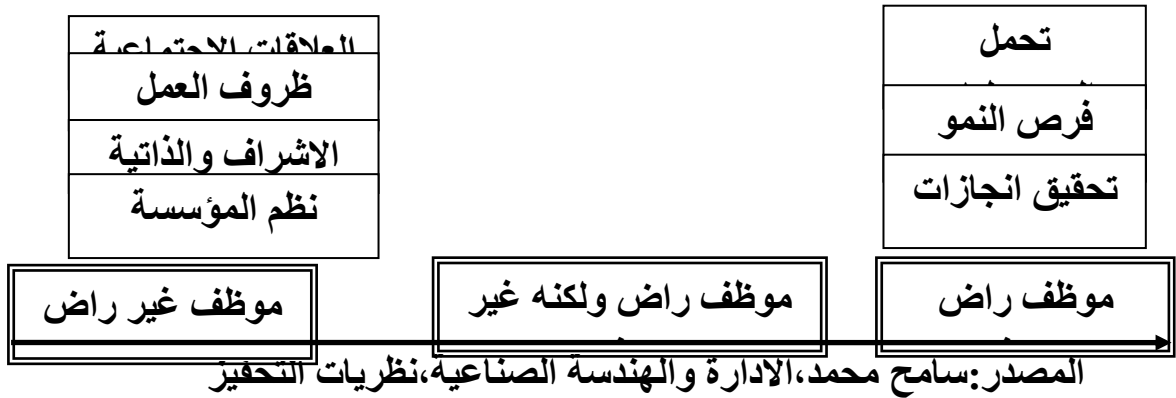
عوامل صحية

عوامل التحفيز

الدخل المادي
الاستقرار الوظيفي

العمل المثير

¹ خالد بنى حمدان، عطا الله علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 46.



<https://samehar.wordpress.com> / تصفح يوم: 2018/04/20، 23:20

ثانياً- النظريات العملية: ويقصد بها التعلق بعوامل تثير أو تحرك السلوك اتجاه اختيار الأنماط السلوكية، وتفسر هذه النظريات على أساس وصف وتفسير وتحليل كيف أن السلوك يتم دفعه وتوجيهه واستمراره وتوقفه ومن بين هذه النظريات:

1- **نظرية التوقع:** هذه النظرية تضع ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. وأن الشخص يختار ما يعمل به بناء على قوة الحافز والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته نسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

أ- **التوقع:** هي معرفة الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأنه يرى الأمر مستحيلاً. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات فإنه قد يفكر في بذل مجهود لتحقيق هذا الهدف. هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف؛

ب- **ارتباط الأداء بالعائد:** وهي الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلاً، أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص؛

ت- **تقييم العائد:** وهي تقدير الشخص لقيمة العائد نسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته ومن ثم فإن العائد المناسب للشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره، فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز للعمل والعائد إما مادي أو معنوي.

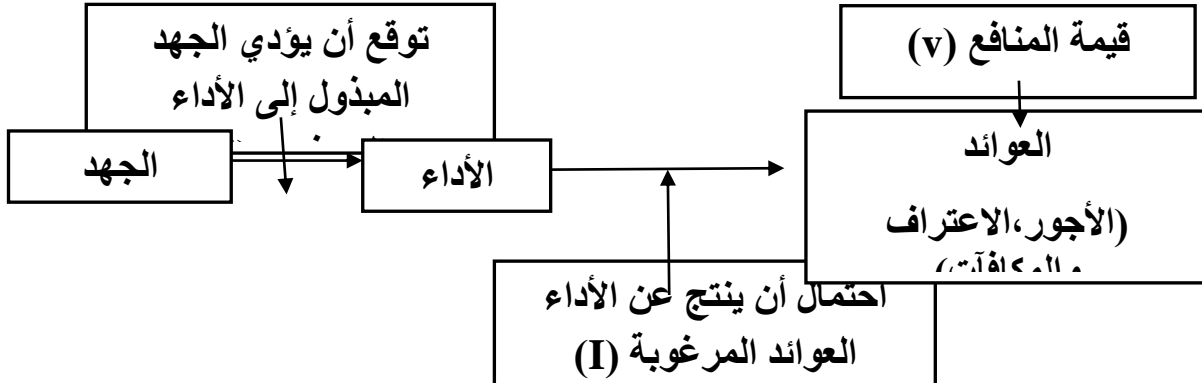
إن هذه العناصر الثلاثة هي المحدد الرئيسي لتحفيز الفرد واندفاعه نحو الإنجاز والعمل بأفضل ما عنده، ويجب أن يعمل المدراء على تعظيم هذه القيم الثلاثة إلى أقصى ما يمكن وقد تمت صياغتها وفق هذه النظرية بالمعادلة التالية:

قوة الحافز = التوقع x ارتباط الأداء بالعائد x قيمة العائد

$$M=E*I*V$$

فهذه النظرية توضح أن الحافز سيكون ضعيفا إذا كان الهدف المطلوب صعبا جدا أو مستحيلا أو كان العائد لا يرتبط بالأداء أو كان العائد قليل القيمة في نظر الموظف، لا بد أن يتناسب المجهود مع العائد وأن يكون الهدف قابل للتحقيق.¹

الشكل رقم (7-1): مضمون نظرية التوقع



المصدر: صالح مهدي محسن، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية،

مكتبتنا العربية الأردن، 2008، ص500

2- **نظرية العدالة:** تقوم هذه النظرية على مدى شعور الفرد بالعدالة والإنصاف في معاملة المنظمة له، مقارنة مع معاملتها لأفراد آخرين بها، خاصة أولئك الذين ينتمون إلى جماعة عمل واحدة. والعدالة هنا تعني الإنصاف وهذا الأخير لا يعني بالضرورة المساواة، فعندما يعامل الأفراد بشكل متساوي لا يعني ذلك أن العدالة تحققت لأنه قد يتضمن عدم إنصاف بعض العاملين الذين يقومون بعمل أفضل من غيرهم.

يقول العلماء أن هذه النظرية اشتقت من عملية المقارنات الاجتماعية لأنها تمثلها بشكل كبير، فالأفراد في هذه النظرية لا يكتفون ببذل الجهد والحصول على العوائد المقابلة له، وإنما يحرصون على الشعور بعدالة هذه العوائد ومناسبتها للعبء الذي قدموه، فهم يعتقدون مقارنات بينهم وبين زملائهم الذين يعملون معهم. ويشعر الفرد بوجود عدالة فقط عندما "يقارن نفسه بالأفراد القريبين منه في ظروف العمل ويحكم على درجة تشابه المعاملة التي يلقاها من المنظمة بالمعاملة التي يلقاها من المنظمة التي يلقاها هؤلاء الأفراد، فإذا كانت نتيجة هذه المقارنات أنه يحظى في ظنه بمعاملة شبيهة بهم شعر بالعدالة، وإن كانت النتيجة أنه يعامل معاملة مختلفة يشعر بتوتر يدفعه إلى مجموعة من ردود الأفعال التي يستعيد بها توازنه ويزيل عنه التوتر"

ويمكن شرح طريقة عقد الفرد لمقارنة بينه وبين الأفراد الآخرين من خلال الخطوات الموالية والتي تمثل في الحقيقة مدركات العدالة لدى الفرد:

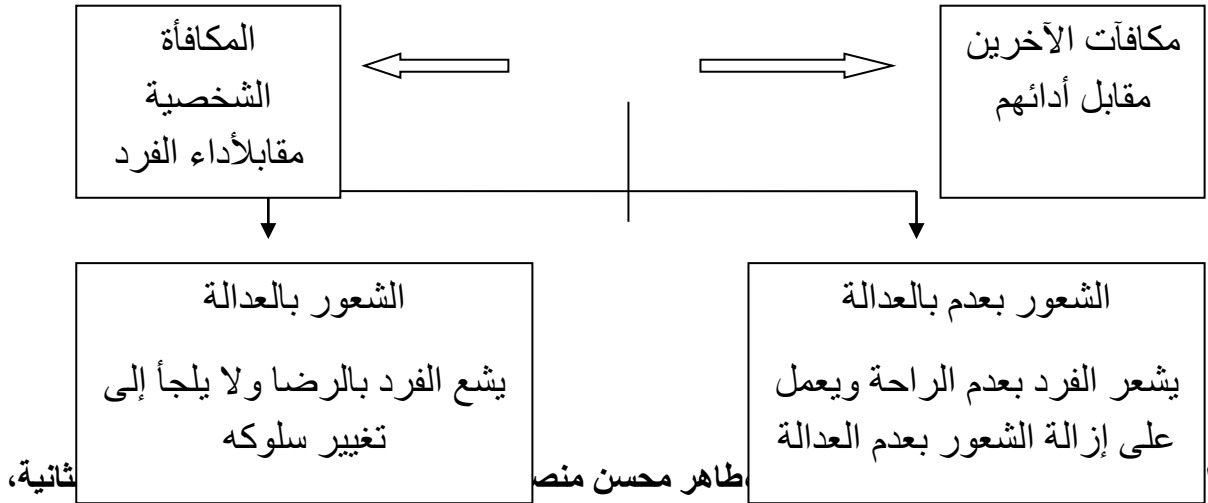
1- يقيم الفرد طريقة معاملة المنظمة له؛

2- يقيم الفرد كيفية معاملة المنظمة لمجموعة مقارنة؛

¹ محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص129-130.

- 3- بعد تقييم معاملة الفرد نفسه ومعاملة الآخرين، يقوم الفرد بمقارنة موقفه مع الآخرين؛
 4- كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.
 والشكل التالي يوضح مضمون هذه النظرية:

الشكل رقم (8-1): مضمون نظرية العدالة



مكتبتنا العربية، الأردن، 2008، ص500.

وتتمحور عملية المقارنة هنا على مقارنة الفرد ما يحصل عليه من نواتج في عمله وبين ما يقدمه لذلك العمل من مدخلات مع ما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه من نواتج، حيث الشعور بالقناعة والرضا عن الانجاز وتحقيق الذات بغض النظر عن المكافآت المادية والخارجية وهنا يتحقق إدراك حصول العدالة.¹

3- **نظرية تحديد الأهداف:** هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته، أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف، فعند توافر هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس، لذلك فإن تحديد أهداف العاملين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة.

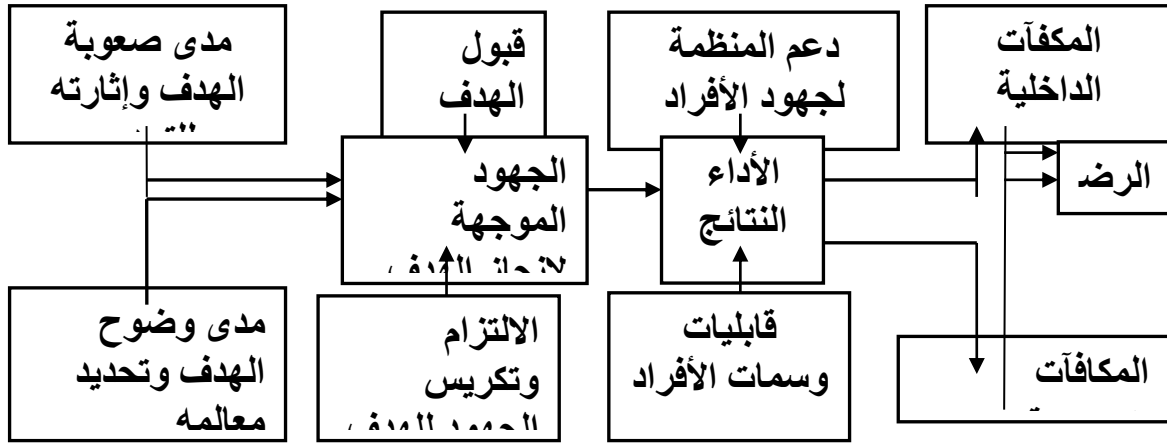
بالإضافة إلى ذلك فإن مدى قبول الهدف من قبل الفرد واقتناعه بمعايير الأداء والموضوعية سيدعم التزامه تجاه تنفيذه وبذله الجهود اللازمة لذلك، كذلك فإن الأداء الناتج عن إنجاز

¹ حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للنشر والتوزيع، الشارقة- الإمارات، 2016، ص84.

الهدف يتأثر بمدى دعم المنظمة لجهود الفرد أو العاملين وكذلك قدرات و سمات هؤلاء الأفراد العاملين.¹

²محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مرجع سبق ذكره، ص131.

الشكل رقم(9-1): مضمون نظرية تحديد الأهداف



المصدر: : صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية مكتبتنا العربية الأردن، 2008، ص501.

ثالثاً: نظرية التعزيز

إن نظرية التعزيز على عكس المجموعتين السابقتين تركز على البيئة الخارجية و النتائج أو العواقب الناجمة من هذه البيئة و أثرها على الفرد. و لعل أهم افتراض تقوم عليه هذه النظرية هو ما يسمى بقانون الأثر و الذي ينص على أن السلوك الذي تعقبه نتائج سارة سوف يتكرر مستقبلاً و السلوك الذي تعقبه نتائج غير مرضية لا يتكرر. والتعزيز يعني حالة تتسبب في تكرار حصول السلوك مرة أخرى أو عدم حصول ذلك.

- **التعزيز الإيجابي:** زيادة أو تقوية احتمال تكرار السلوك الإيجابي المرغوب به عن طريق تقديم مكافأة مناسبة سارة للعامل، مثال ذلك الإشادة بالموظف الذي يصل إلى مكان العمل في الوقت المحدد دائماً؛
- **التعزيز السلبي(التجنب غير المرغوب فيه):** يقصد بهذا الأمر تقوية السلوك المتجنب للمواقف والعواقب غير المرغوبة أو غير السارة مثال ذلك أن يعمل الفرد من أجل تجنب الانتقاد من قبل مشرف العمل؛
- **العقوبة:** العمل على عدم تشجيع السلوكيات غير المرغوبة التي يترتب عليها نتائج أو عواقب غير سارة بشكل عقوبات من أجل عدم تكرار هذا السلوك. عن طريق تقديم العواقب السارة لها. مثال ذلك عندما يحاول أحد المدراء إيقاف سلوك معين من أحد العاملين عن طريق اللقاء بزملائه ونصحهم عدم تشجيعه على هذا السلوك.¹

المطلب الثاني: مبادئ نظام الحوافز الفعالة

أولاً: مبادئ الحوافز

ترتكز عملية التحفيز على عدة مبادئ و هي على نحو التالي :

¹ صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص501.

أ- **الاعتمادية**: يشير هذا المبدأ إلى أن الحوافز يجب أن يكون تابعا أي معتمدا على السلوك المرغوب فيه، إذ أن الناس ينشدون الخبرات المجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المجزية؛

ب- **الوعي**: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة؛

ت- **التوقيت**: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز، وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دون تأجيل أو تعطيل؛

ث- **الحجم**: يوازي حجم الحافز، المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبيا، بمعنى أن هناك تباينا بالضرورة وفقا للظروف وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي؛

ج- **الثبات**: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقديم المكافأة على نفس الأشياء وعليه، ينبغي توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة بسبب العدالة المتوفرة في الثبات؛

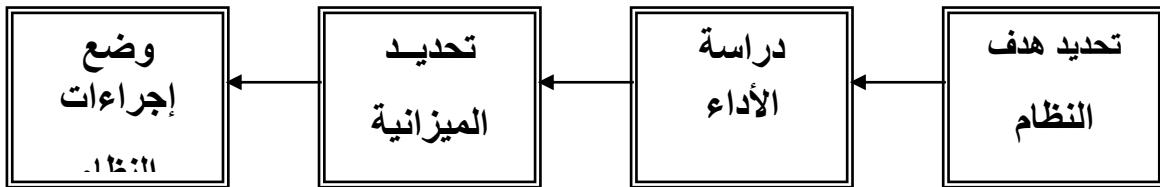
ح- **السيطرة**: تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

ثانيا- مراحل تصميم نظام الحوافز

يضع أحمد ماهر مجموعة الخطوات الواجب تتبعها من أجل تصميم نظام جيد للحوافز، و على المسؤول عن التصميم أن يعدل هذه الخطوات بما يراه مناسبا .

نوضح المراحل في الشكل الموالي²:

الشكل رقم (1-10): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص368.

1- تحديد هدف النظام :

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص70.
² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص368.

الفصل الأول ماهية الحوافز

لكل منظمة هدف تسعى إلى تحقيقه، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أي يدرس هذا جيدا، و يحاول أن يترجمه في شكل هدف لنظام الحوافز. قد يكون هدف نظام الحوافز : زيادة الأرباح أو تحسين الإنتاج، أو تشجيع الأفكار الجديدة و غيرها من الأهداف.

و لتحقيق هدف النظام يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة و القطاعات والإدارات، المصانع و المراكز، الفروع و الأقسام...)، و الملاحظ أن هذه الوحدات تختلف فيما بينها مما يبرر وجود أهداف خاصة لكل منها، لذلك يجب أن تنعكس و تترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز، لذلك فإن نظام الحوافز يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية، أي خاصة بكل وحدة من وحدات المنظمة . كما أنه يجب أن يغطي كل المستويات، وكل الوحدات بقدر الإمكان .

إن تقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من أعلى إلى أسفل، و ذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الإدارات العامة، إلى الإدارات و إلى الأقسام و صولا إلى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف و يحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2- دراسة الأداء :

تهدف هذه الخطوة إلى تحديد و توصيف الأداء المطلوب، كما تهدف إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

و يتطلب تحديد و توصيف الأداء المطلوب مايلي :

- وجود وظائف ذات تصميم سليم : حيث تكون الوظيفة محددة، واضحة، و مفهومة المعالم ؛
- وجود عدد سليم للعاملين يتناسب مع مهام الوظيفة، كما ينبغي تحديد طيفية أدائهم للعمل؛ حيث أنه إذا كانت أعمالهم متتابعة و متكاملة و بها نوع من الاعتمادية، فيجب أن يكون النظام جماعيا، أما إذا كانت متشابهة أو منفصلة فالنظام الأنسب هو النظام الفردي للحوافز؛
- توفير الظروف الملائمة للعمل؛

- قدرة الفرد على السيطرة على العمل، فلا يمكن محاسبته على عمل ليس له أي سيطرة عليه. أو أن هناك ظروفا تتدخل لتحديد شكل نواتج العمل. ويفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء، و قد أشرنا لها سابقا في دراسة معدلات الأداء.

3- تحديد ميزانية الحوافز: و هي المبالغ المخصصة و المتاحة أمام المسؤول عن نظام الحوافز لكي ينفقها على هذا النظام، و هي مخصصة لما يلي :

- قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل النسبة الأعلى في ميزانية الحوافز، وهي تتضمن: المكافآت، العلاوات، الرحلات ، و الهدايا .
- التكاليف الإدارية: تتضمن تكاليف تصميم النظام و تعديله.
- تكاليف الترويج: مثل النشرات و الكتيبات التعريفية، والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطابات الشكر والحفلات.

يتم تحديد حجم الميزانية بطريقتين مما يميز نوعين من ميزانيات الحوافز:

- أ- **ميزانية ثابتة:** أي تحديد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً من الميزانية الإجمالية، و تحدد وفقاً للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، و مدى أهمية الحوافز في المنظمة؛
- ب- **ميزانية مرنة:** أي متغيرة و غير محددة، تحدد حسب الأرباح المحققة، وعليه فإن الميزانية المرنة للحوافز هي عبارة عن نسبة مئوية من مجموع الأرباح المحققة. تتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض قيود على الإدارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، لأن الحوافز تحدد وفقاً لما يتحقق من الأداء و النواتج .

3- وضع إجراءات النظام :

ويقصد بها طرق أو كفاءات أو خطوات تطبيق نظام الحوافز ، وفيما يلي أهم هذه الإجراءات:

- أ- **تحديد الأدوار:** أي تحديد دور كل رئيس في ملاحظة مرؤوسيه و تسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض و رفع التقارير للجهات المختصة لاعتماد أو إقرار و الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينة، وفي هذه الخطوة يتم تحديد دور كل من الرؤساء و مدير نظام الحوافز، و مدير إدارة الموارد البشرية و ذلك من حيث الاعتماد على الموافقة أو التعديل أو المناقشة.
- ب- **الاجتماعات:** قد يحتاج الأمر إلى انعقاد اجتماعات لدراسة الحوافز، و يحتاج الأمر إلى تحديد من المجتمعين، و دورية الانعقاد.
- ث- **توقيت تقديم الحوافز:** أي متى يتم منح الحوافز شهرياً، أو ربع سنوية، أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة، أم هل تقدم في مناسبات معينة كالأعياد و الدخول المدرسي.
- خ- **نوع الحوافز:** توجد أنواع مختلفة من الحوافز، و في هذه الخطوة يتم تحديد الحافز المناسب لكل فرد قدم أداء متميز، لذلك يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاه، و القاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.
- هـ- **النماذج :** تشمل سجلات قياس و تسجيل الأداء الفعلي، و نماذج اقتراح و صرف و تقديم حوافز معينة.

ثالثاً: بناء نظام حوافز فعال

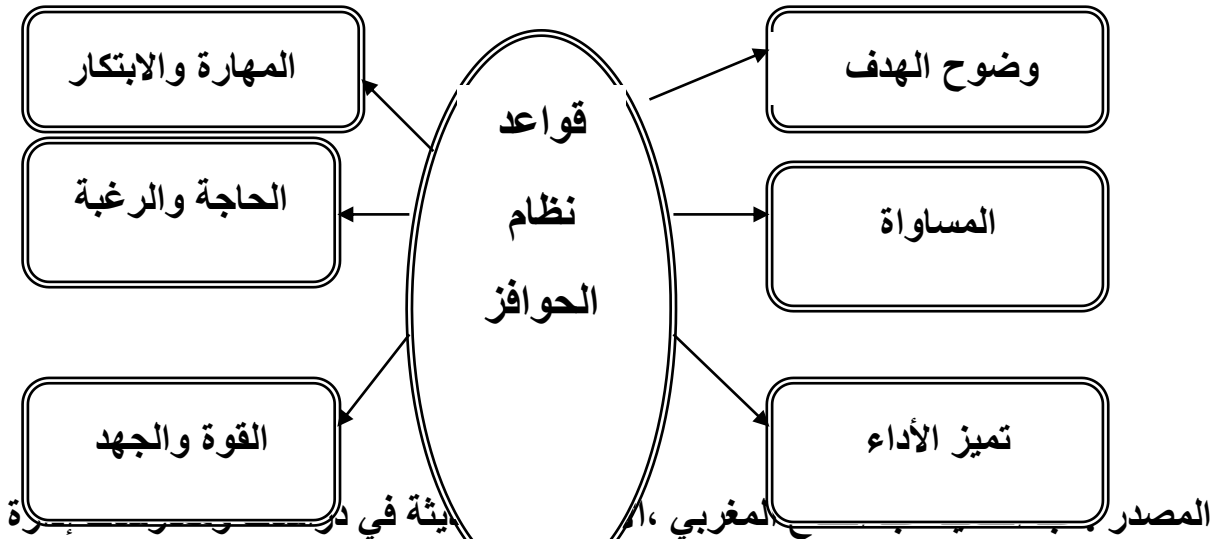
تستخدم نتائج تقييم الأداء في تصميم أنظمة عادلة للحوافز التشجيعية؛ إذ أن هناك أسساً في تصميم الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء لذلك فإن نظام تقييم الأداء لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار هذه المتغيرات لتوفير المعلومات الصادقة عن نتائج التقييم التي تساعد على بناء نظام فعال للحوافز.¹

¹ أحمد السيد الكردي، نظم تقويم أداء العاملين، على الموقع: تصفح يوم: 2018/04/20، 25:23
.Kenanaonlin.com/users/ahmedKordy/Topics/67676/posts/157537.

كما تركز فاعلية نظام الحوافز على الطرق و الإجراءات و الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء؛ إذ ينبغي أن يتم قياس الأداء بمقاييس دقيقة و موضوعية و شفافة لغرض تحديد مدى استحقاق الحوافز و نسبة ما يستحقه منها وفقاً للأداء المنجز من قبله؛ إذ أن شعور الفرد بأن أداءه و أداء الآخرين يتم قياسه بطريقة دقيقة و واضحة و موضوعية و عادلة تشكل ركناً أساسياً في تحقيق رضا العاملين إزاء الحوافز المقدمة، على الرغم من أن دقة و سهولة تقييم الأداء تختلف باختلاف نوعية الوظائف و الأنشطة التي يقوم بها الفرد العامل¹.

حيث أن هناك أنشطة يمكن قياس أداء القائم بها بسهولة كعمال الورشات التي يقاس فيها أداء الفرد على أساس مجموع الوحدات المنتجة أو الوقت المستهلك في إنجاز العمل، على عكس الإداريين التي تصعب عملية قياس أدائهم بالدقة و الموضوعية ذاتها.

الشكل رقم (1-11): قواعد نظام الحوافز الفعال:



الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع ص 370

أهم القواعد التي يجب أخذها في الاعتبار عن تحديد نظام الحوافز فيما يلي:

- 1- **وضوح الهدف والغاية:** يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد - الجماعة - المنظمة) إلى تحقيقه؛
- 2- **المساواة والعدالة:** يجب أن يتسع نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح الشركة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح؛
- 3- **تميز الأداء:** يعد تميز الأداء من القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذاً يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفته الإنتاج أو وقته حتى يتبع حساب الحوافز؛

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 369.

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

5- **الحاجة والرغبة:** يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم ورغباتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في مستويات الإدارة العليا؛

6- **المهارة والابتكار:** تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكاراً وحلولاً ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.¹

المطلب الثالث: أسس منح الحوافز ونجاحها

إن منح الحوافز لا بد أن يكون مبنياً على مجموعة من الأسس حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، ولا تكون سبباً في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص، وعلى المنظمة وأدائها بشكل عام

أولاً: معايير منح الحوافز

إن أهم معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد والأقدمية، وفيما يلي عرض لبعض الأسس:

أ- **الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوحد لدى البعض، وفي بعض الحالات ويعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو في الجودة أو وفرة في وقت العمل؛

ب- **الجهد:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل ذلك أنه غير ملموس وواضح كما في الأداء، فالجهد هي الجهود التي يبذلها الفرد لأداء أعماله وتنفيذ المهام الموكلة إليه، ويعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان؛

ت- **الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي بشكل علاوات في الغالب؛

ث- **المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إجازات أو أدوات تدريبية كما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 371
² أحمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، بدون تاريخ، ص 237-238.

ثانياً: شروط نجاح الحوافز

- هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بإنجاز ونجاح العمل ومنها:¹
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً؛
 - أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف؛
 - لا بد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز؛
 - ضمان استمرارية الحوافز ومنحها للعاملين في مدة محددة؛
 - ضمان الإدارة الوفاء بالتزامها التي تقررها الحوافز؛
 - أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والمكافأة؛
 - أن يدرك العاملون نظام الحوافز وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة؛
 - يجب أن تتفاوت هذه الحوافز من مستوى إلى مستوى حسب طبيعة الوظيفة وحسب مقدار الأداء ثم إنجازها؛
 - أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها التحفيزي.

ثالثاً: أسس منح الحوافز

ويمكن إجمال هذه الأسس في الآتي:

- 1- **اعتماد الحافز على السلوك:** ويعني ذلك أن يأتي الحافز على أثر سلوك محدد، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح كيف ومتى يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز ايجابياً، أو سلبياً وأن يكون الموظفون على علم بهذه السياسات؛
- 2- **التوقيت:** ويقصد بذلك أن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لأنه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة؛
- 3- **حجم الحافز:** وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز، والصغر والكبر معطيات نسبية ولكن المقصود بها (أن يكون الجزاء 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- **نوع الحافز:** للحوافز أنواع كثيرة كما ذكرناها سابقاً منها الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية والفردية والجماعية، والمهم هو أن يتعرف المشرفون على الحوافز الأكثر تأثيراً على الموظف الذي يرغب في تحفيزه؛

¹منال أحمد البارودي، مرجع سبق ذكره، ص65

5- الثبات: وهو المساواة في تطبيق الحافز فإذا عمل موظف عملاً جديداً وحصل على مكافأة نظرية ذلك العمل فإنه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافأة إذا عمل نفس عمل الموظف السابق (العدل أساس الحكم).¹

خلاصة الفصل الأول

ما يمكن استنتاجه من هذا الفصل بأن الحوافز هي مثيرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أقصى مما يحقق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة ككل وقد قامت بدراسة عدة نظريات ووصلوا إلى هدف محدد بأن الحوافز لها الدور البالغ والأهمية الكبيرة في تقويم سلوك العامل في المؤسسة لأنها الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن.

¹ عطا الله علي الزبون، خالد بنو حمدان، مرجع سبق ذكره، ص56.

الفصل الثاني

مبادئ صناعة الولاء

التنظيمي

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

تمهيد:

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة المنشأ والحديثة الاهتمام وهو يشير في مجمله إلى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد اتجاه المنظمة بغية تحقيق الانسجام بين الفرد والمؤسسة

لذا يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء، وهذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تدعيمه لتحقيق النمو، الاستمرار والاستقرار، هذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث ويندرج كل مبحث تحت العناوين التالية:

المبحث الأول : ماهية الولاء التنظيمي ؛

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي ؛

المبحث الثالث: بناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي .

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي في الفترة الأخيرة، وهذا الاهتمام يرجع إلى حقيقة أن الولاء التنظيمي هو من بين العوامل التي تؤثر على أداء وإنتاجية الفرد وبالتالي فعالية وكفاءة المؤسسة، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

- مفهوم الولاء التنظيمي؛

- مراحل الولاء التنظيمي ومختلف أنواعه؛

- أهمية الولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي

يعد مفهوم الولاء مفهومًا قديمًا وقائمًا على أساس أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وهنا يجدر بنا أن نقف على المعنى الدقيق للولاء من الناحية اللغوية والناحية الاصطلاحية، فالولاء يعني في اللغة اسم مصدر من والي يوالي وولاء جاء في لسان العرب: الموالاة كما قال ابن الأعرابي أن يتشاجر اثنان فيدخل بينهما ثالث للصلح فيواليه أو يحابيه، والوالي فلان فلانا إذا أحبه، والولي فعيل بمعنى فاعل كما يشير الولاء لغويا إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط¹.

أما المفهوم الاصطلاحي للولاء هو الشعور بالانتماء ينمو داخل الفرد اتجاه شيء يعتبره هامًا في حياته أو شعور الفرد بالمسؤولية اتجاه شيء هام في الحياة ويعرف أيضا على أنه المحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء ما².

كما تعددت تعاريف مفهوم الولاء التنظيمي كالآتي:

التعريف الأول: درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة³.

التعريف الثاني: مشاعر الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وترتبط هذه المشاعر بقبول الفرد لأهداف المنظمة وقيمها واستعداده لبذل الجهود نيابة عنها ورغبته في البقاء عضواً فيها⁴.

التعريف الثالث: هو شعور يخلق ارتباطاً إيجابياً نفسياً بين الموظف ومكان عمله، يبرز في رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة، وتبني قيمها وتوجهاتها والاندماج في العمل، وبذل أقصى جهد لتحقيق أهدافها⁵.

نستخلص من التعاريف السابقة أن الولاء التنظيمي عبارة عن شعور وجداني ويتحقق عندما يؤمن العمال بأهداف المؤسسة ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه حيث أنه عندما يتخذ

1 - شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جامعة ورقلة، 2014، ص:196.

2 - فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، منشورة 2010، ص:20.

3 محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2009، ص:39.

4 د. محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص:277.

1 عماد عبد الله عدوان، دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي، كلية فلسطين التقنية، العدد الرابع، 2017، ص:297.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

العامل أي قرار فهو يفكر في نتائجه على نفسه وعلى المؤسسة أيضا لأنه يحس نفسه جزء من المؤسسة.

المطلب الثاني: مراحل الولاء التنظيمي ومختلف أنواعه

أولا: مراحل الولاء التنظيمي

تعتبر عملية تطور الولاء التنظيمي عملية معقدة، وقد حاول كثير من الباحثين تفسير المراحل التي تمر به هذه العملية، وسوف نحاول أن نستعرض ذلك:¹

1- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوشنان 1974:

لقد بين بوشنان في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:

أ- مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خاضعا خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكيفه اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات المنظمة، وإدراكه ما يتوقع منه، وإظهاره مدى خبراته ومهارته في أدائه؛

ويرى بوشنان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

1- تحديات العمل؛

2- تضارب الولاء؛

3- وضوح الدور؛

4- ظهور الجماعة المتلاحمة؛

5- إدراك التوقعات؛

6- نمو اتجاهات الجماعة نحو المنظمة؛

7- الشعور بالصدمة.

ب- مرحلة العمل والإنجاز: وهي الفترة اللاحقة للتجريبية وتمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه. وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: الأهمية الشخصية، الخوف من العجز، وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل فيها، بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو كلل، لصالح

¹ - فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، جامعة الشلف، كلية علوم التسيير، 2013، ص:13.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

مؤسسته، ليعلوا بها ومعها، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب الإخلاص لمنظمتها، وتنقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.¹

2- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر مودي وبورتر:²

لقد رتبوا تكوين الولاء التنظيمي للعاملين وتطوره يمر في ثلاث مراحل زمنية متتابعة هي:
أ- مرحلة ما قبل العمل: وهي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات والميول والاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في العمل في المنظمة، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته بالنسبة للعمل ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

ب- مرحلة البدء في العمل: وهي التي يكتسب الفرد من خلالها الخبرات المتعلقة بعمله، والتي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل وتنمية ولائه له والانخراط عضواً في التنظيم.

ج- مرحلة الترسخ: وتتأثر بما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه وانخراطه الاجتماعي، وتتمتّن فيها اتجاهاته وقيمه وأنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة.

3- مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر أوريلي وزملانه وهي:

أ- مرحلة الالتزام: ويكون ولاء الفرد في هذه المرحلة مبنياً على الفوائد التي يتحصل عليها من المنظمة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه منه مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة.

ب- مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة: وهنا يتقبل الفرد سلطة الآخرين لأجل رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجته، وبالتالي فهو يشعر بالفخر لانتمائه لها.

ج- مرحلة التبنى واعتبار أهداف وقيم المنظمة: وهنا يكون الولاء ناتجاً عن تطابق أهداف المنظمة وقيمها مع أهداف وقيم الأفراد.³

ثانياً: أنواع الولاء التنظيمي

لقد ورد في أدبيات الولاء التنظيمي عدة أنواع له، اعتمده وسنحاول حصر أهمها من خلال هذا العنصر كالتالي:⁴

1- الولاء الموقفي: هذا النوع من الولاء هو تعبير عن وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي

حيث ينظرون إلى الولاء على أنه "صندوق أسود" ومحتويات هذا الصندوق تتضمن بعضاً من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي،

والخصائص التنظيمية، بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد

¹ عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي، مذكرة الماجستير، جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015، ص: 36.

² فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

³ فريدة زيني، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

⁴ مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2012/2013، ص: 75.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث التسرب الوظيفي، والحضور والغياب، والجهود التي تبذل في العمل، ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسساتهم.

2- **الولاء السلوكي:** يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس العمليات التي يعمل من خلالها السلوك الفردي، وتحديد الخبرات المكتسبة على تطوير علاقة الفرد حيث يصبح الأفراد مقيدون بأنواع خاصة من السلوك، نتيجة استفادتهم من بعض المزايا والمكافآت على هذا السلوك مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بالإقلاع عن هذا السلوك؛

3- **الولاء المستديم:** ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بجهودهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسة التي يعملون فيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسساتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

4- **الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسة، وتعترف فيها بجهود الأفراد العاملين، إضافة إلى البطاقات الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.

5- **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المؤسسة التي يعمل فيها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارج عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد من جهة، وضغوط سوق العمل من جهة أخرى.¹

6- **الولاء العاطفي:** يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي.

7- **الولاء المستمر:** ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل:

(الترقيات، التعويضات، المكافآت بين الفرد والمؤسسة، أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية).

8- **الولاء المعياري:** يعبر عن إحساس الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالباً ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه

¹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص 76.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال.

من هذه الأنواع المختلفة للولاء نستنتج أن الولاء التنظيمي عبارة عن مزيج بين الولاء العاطفي الذي يكون بدون مقابل وإنما نابع من أحاسيس الفرد بالحب والتقدير لعمله ورؤسائه، وبين الولاء الناتج عن المصلحة المتبادلة بين الفرد والمؤسسة، وحسب رأيي هذا المكون من الولاء لا يخدم كثيرا مصالح المؤسسة كون أنه بمجرد انتهاء المصلحة ينخفض ولاء العامل للمؤسسة، بمعنى آخر أن المؤسسة لا يمكنها الاعتماد على العامل ذو الولاء المستمر المرتفع في أوقات الشدة والأزمات المالية.¹

المطلب الثالث: أهمية الولاء التنظيمي

لقد حظي مفهوم الولاء التنظيمي باهتمام العديد من الباحثين منذ زمن بعيد وحتى يومنا هذا ويرجع هذا الاهتمام إلى الأثر الواضح لهذا المعنى على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد وكذلك لما له من انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، ويفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في التنظيم وبالتالي فإن للولاء التنظيمي أهمية كبيرة في حياة المنظمات وأثره جلي على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا مهما في توجيه العاملين داخل التنظيم أو ليقبل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو الشعور بالإحباط.

وبالتالي فإن أهمية الولاء التنظيمي تتلخص فيما يلي²:

- إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها؛

- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين حيث الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر مما يحقق الثقة والود بين الرئيس والمرؤوسين؛

- أنه مقوم من مقومات الإبداع الإداري: يعتبر الانتماء (الولاء) الوطني و من ثم المؤسسي و الأسري أساسا للإبداع على المستوى القومي و المؤسسي و العائلي وتعتبر اليابان مجتمعا و إدارات مثلا حيا على ما لهذا المفهوم من أهمية ودور في عملية الإبداع؛

² مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

¹ محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص 314.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

- نقطة قوة تساهم في تحقيق رسالة المنظمة: تقوم الشركات و المنظمات في الدول المتقدمة بإعداد برامج وخطط إستراتيجية تطبق على الوضع الداخلي لتلك المنظمات من أجل الحفاظ على ولاء الموظفين لها و الحفاظ على هيكلها العام لتحقيق الأهداف العامة و ضمان بقاء الموظف في جهة العمل إلى فترات زمنية طويلة تكون المنظمة خلالها قد أنجزت الكثير من الرؤى التي تساهم في تقدمها بين المنظمات القائمة؛

- يمثل الولاء التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل و تحقيق أعلى مستوى من الإنجاز كما انه يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة¹.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

سوف نعرض في هذا المبحث أبرز العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
المطلب الأول: نمط القيادة

القيادة ظاهرة نلمسها في مختلف الميادين في الحياة، بدءا بالأسرة، وصولا إلى الدولة، فحيث وجدت الجماعة وجدت القيادة، وإلا كان مآل تلك الجماعة الزوال، فكما يقال السفينة بلا ربان تغرق، والقيادة محور رئيسي ومهم في المؤسسة لما له من أثر بالغ على سلوك الأفراد، فالقائد الجيد هو من يستطيع كسب تأييد العمال لأهداف المؤسسة، وبالتالي ولائهم والتزامهم بتحقيقها.

وقبل أن نتطرق إلى مختلف الأنماط القيادية سنحاول أولا التعرف على مفهوم القيادة، ومختلف عناصرها.

أولا: تعريف القيادة

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع القيادة إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك لتعدد وجهات النظر، وسنورد فيما يلي بعض هذه التعاريف:

القيادة لغة مشتقة من الفعل "قاد" أي قام بالعمل للوصول بالجماعة إلى الهدف المنشود. والقيادة حسب yakeل هي عملية تتميز بالقدرة على التأثير في اتجاهات الآخرين وقيمهم مما يسهل الأنشطة ويحسن العلاقات.

القيادة هي فن التأثير على الآخرين، وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة فهي إذن مسؤولية اتجاه الجماعة المقادة للوصول إلى الأهداف المرسومة.

² مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص85

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

هناك من يعرف القيادة الإدارية من منظور السلطة فيرى أصحاب هذه النظرة أنه من الضروري أن يتمتع القائد الإداري بسلطة إصدار الأوامر على المرؤوسين الذين يتعين عليهم إطاعتها، ورغم صحة توجه أصحاب هذه النظرة إلا أنه لا يمكن أن تقتصر القيادة على هذا العنصر فقط، وإنما هي وسيلة من بين الوسائل التي يستعين بها القائد لتحقيق أهداف إدارية معينة، فعلى القائد قبل أن يلجأ إلى استعمال السلطة الرسمية أن يحاول استعمال الإقناع والاستمالة وكل أخير يلجأ إلى السلطة الرسمية.

نلاحظ من التعاريف المقدمة أن القيادة هي فن التأثير في الآخرين للوصول بهم لتحقيق الأهداف المسطرة، لذلك قلنا أن للقيادة أثر مباشر على سلوك العاملين، ومن هذه التعاريف المقدمة نستنتج أنه للحديث عن قيادة لا بد من توفر مجموعة من العناصر هي:¹
القائد: وهو حلقة أساسية في عملية القيادة، والقائد هو من يقود الجماعة وينقاد له مجموعة من الناس، وقد قام كل من داني كوس (Danny cox) و وجون هوفر (John hoover) بدراسة على مجموعة من القادة الإداريين في بعض المؤسسات واستطاعوا من خلالها تلخيص صفات القادة في الصفات التالية:

- صقل المقاييس العليا للأخلاقيات الشخصية : حيث لا يجب أن يكون هناك تناقض بين أخلاقه الشخصية وأخلاقياته المهنية، أن لا ينهى عن شيء ويأتي بمثله وإلا اهتزت ثقة العمال به وأيضاً أضع مصداقيته.

- النشاط العالي: حيث يترفع القائد عن الأمور التافهة وينغمس في حل المشكلات.

- امتلاك الشجاعة؛

- العمل الجاد والمتفاني؛

- تحديد الأهداف؛

- الإبداع في العمل؛

- استمرار الحماس؛

- امتلاك الحنكة؛

- مساعدة الآخرين على النجاح؛

وباحثون آخرون أضافوا العديد من الصفات التي يجب أن يتوفر عليها القائد، حتى يصبح قائداً بمعنى الكلمة هي:

الجماعة: لا يمكن أن تكون هناك قيادة ما لم يكن هناك من يقاد، وبما أن القيادة عملية اجتماعية لا تحدث إلا عند تواجد تجمع بشري، فإن تلبية حاجات هذه الجماعة أمر مهم للغاية، وذلك يعتمد على حسن تقدير القائد لهذه الاحتياجات.

الأهداف المشتركة: تستهدف عملية التأثير في الجماعة تحقيق أهداف مشتركة، والتي من أولويات القائد إيجادها وتوجيه سلوك العاملين لتحقيقها في إطار موقف معين.

¹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص85

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

ظروف الموقف: فالموقف هو الذي يوجد أو يظهر القائد، فالأفراد يكونون قادة في موقف معين، بينما هم غير ذلك في موقف مغاير، فظهور القائد يكون من خلال اتخاذ قرار معين في موقف معين.

التأثير: يعتبر التأثير حجر الأساس في القيادة، وهو ناتج عن السلوك الذي يتبعه القائد مع الآخرين والذي من خلاله يتم تغيير سلوكهم بالاتجاه الذي يرغب فيه. إذن القيادة هي اتخاذ قرار معين في موقف معين للتأثير على الجماعة لتسلك سلوكا معيناً يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك.¹

ثانياً: أنماط القيادة

هناك عدة أنواع من أنماط القيادة نتطرق إليها بالتفصيل فيما يلي:

1- القيادة الأوتوقراطية:

يدور هذا النمط من القيادة حول محور واحد وهو إخضاع كل الأمور في التنظيم إلى سلطة القائد، حيث يحتكر اتخاذ القرار ويحدد المشكلات ويضع لها حلول بمفرده، ويعتبر العامل كالألة عليه أن يتواجد في المكان المخصص له ويؤدي الأعمال الموكلة إليه دون اعتراض، وهذا ما يخلق لدى هؤلاء العمال شعور بالقصور والعجز، وتتعهد الثقة فيما بينهم وبين قائدهم مما يؤدي إلى اللامبالاة وعدم إتقان العمل، والشعور بالإحباط ومجرد تفكير الفرد بأنه سيذهب للعمل يشعره بالكآبة، ويميز علماء الإدارة بين ثلاثة أشكال من القيادة الأوتوقراطية على النحو التالي:

أ- **القائد الأوتوقراطي المتشدد أو المتسلط:** ويتميز بأنه يقوم بكل صغيرة وكبيرة بنفسه ولا

يفوض أي سلطة لغيره، لعدم ثقته بقدرات الغير، ويصدر أوامر صارمة لا جدال فيها.

ب- **القائد الأوتوقراطي الخير:** وهو الذي يحاول أن يستخدم كثيراً من الأساليب المرتبطة بالقيادة الإيجابية حيث يستخدم الإطراء والثناء، ويقلل من استخدام العقاب وهذا حتى يضمن ولاء المرؤوسين لتنفيذ القرارات وتخفيف ردود الفعل السلبية التي قد تظهر بينهم.

ج- **القائد الأوتوقراطي اللبق:** يعد هذا النمط أقل درجات الأوتوقراطية استبدادا وأقربها إلى السلوك الديمقراطي حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صناعة القرار ليست مجدية، لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا، فيكون قصدهم تكوين الإقناع لديهم بما يريد.

2- القيادة الحرة:

ويطلق عليها القيادة المنطلقة، أو غير الموجهة، أو الفوضوية، وفي هذا النمط يكون القائد محايد لا يشارك إلا بالحد الأدنى من المشاركة ويترك الحرية للجماعة في اتخاذ القرار، ويصبح القائد في حكم المستشار ولا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه ولا يحاول التأثير فيهم، ويختلف الإداريون حول نمط القيادة الحرة في التطبيق العملي، ويرى بعضهم أنه غير

¹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره 86 - 90.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

مجد لأن القائد في نظرهم يلقي مسؤولية إنجاز العمل على المرؤوسين دون ضبط سلوكهم أو توجيه جهودهم، في حين يرى آخرون أن هذا النمط يمكن أن يكون مجدياً في ظل ظروف معينة تقتضي تطبيقه ومعظم الانتقادات التي وجهت إلى نمط القيادة الحر تتركز حول الآثار السلبية على التنظيم أو المرؤوسين، ومنها: تفكك مجموعة العمل، فقدان التعاون، والافتقار إلى الضبط والتنظيم، وزيادة النزعة الفردية. لذلك هذا النمط من القيادة غير منتشر بكثرة.

3- القيادة الديمقراطية¹:

تستند هذه القيادة على ثلاثة ركائز أساسية هي: العلاقات الإنسانية، المشاركة، وتفويض السلطة. فالشخص الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في اتخاذ القرار. والقيادة الديمقراطية تقوم على الثقة في المرؤوسين والاستفادة من آرائهم وأفكارهم، والقائد الديمقراطي يتوفر على عديد من الصفات أهمها أنه يشجع الأفراد على المنافسة والتعاون ولا يتمسك بالسلطة في عمله، وإنما يتفاعل مع مرؤوسيه من خلال عقد المؤتمرات واللقاءات وأيضاً يأخذ بمبدأ الشورى وليس فقط من منطلق المجاملة كما في القيادة اللبقة، و كلما أعطينا المرؤوسين مزيداً من المسؤولية في اتخاذ القرار اقتربنا أكثر من النمط الحر في القيادة، فهناك من القادة من يحدد الإطار العام ثم يترك الحرية للأفراد لكن شرط عدم الخروج من ذلك الإطار، وهناك من القادة من يأخذ القرار هو ويعرضه للنقاش والتعديل، وآخرون يتيحون لمرؤوسيهم فرصة أكبر للمشاركة في اتخاذ القرار وفي طرق تنفيذه، وهناك من يعمل باتفاق الأغلبية بمعنى أنه يتبنى القرار الذي استقر عليه الأغلبية وهذا هو الشائع في الأسلوب الديمقراطي.

والجدير بالذكر هنا أنه علينا التفرقة بين القائد والمدير فليس كل مدير قائد، كما أنه ليس كل قائد مدير بالضرورة وهناك عدة فروق بين الاثنين أهمها أن المدير يكتفي فقط بتنفيذ وظائف الإدارة من تخطيط، توجيه، تنسيق ورقابة، بينما القائد يركز على عملية الإبداع وفعل الأشياء الصحيحة وليس فعل الأشياء بطريقة صحيحة.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

أولاً: الثقافة التنظيمية²

يعيش كل فرد منا وفقاً لمعتقداته، ومبادئه ويصنع لنفسه أحلاماً يسعى لتحقيقها بالاحتكاك مع الأفراد الآخرين من أجل تجمع ثقافتهم الفردية ليولد لنا ثقافة جماعية والثقافة التنظيمية لا تختلف كثيراً في تعريفها عن ثقافة المجتمع التي يعرفها F.Kavairon أنها " تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم

¹ بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص: 530.

² جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014، ص: 52.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي.

كما تعددت التعاريف حول الثقافة التنظيمية ومن بين التعاريف نذكر:

تعريف جونز Jones للثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة من القيم والمعايير، التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة مع بعضهم البعض، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المؤسسة.

وللثقافة التنظيمية عدة تصنيفات تقسم إلي:

أولاً- الثقافة الضعيفة: وهي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد العمال صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة، ومع أهدافها وقيمتها.

وفي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة كما يتجسد هذا النوع من الثقافة عادة في نمط القيادة الأوتوقراطي الذي سبق وتحدثنا عنه، وهذا ما يؤدي إلى شعور العمال بالإحباط والعزلة، مما ينفره من المؤسسة ويقلل من رغبته في الاستمرار بالمؤسسة، وكل هذه النتائج السلبية مجتمعة تعني انخفاض مستوى ولاء ذلك العامل للتنظيم.

وعلى نقيض المؤسسات التي تعرف بثقافتها الضعيفة، هناك مؤسسات تتمتع بثقافة قوية.

ثانياً- الثقافة القوية: تعرف الثقافة القوية بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة ويقال على ثقافة منظمة أنها قوية إذا انتشرت فيها القيم الرئيسية بين غالبية أعضائها وتؤثر على سلوكياتهم وتحضى بالثقة والقبول، ووجود ثقافة تنظيمية قوية يأتي بعدة إيجابيات منها:

- انخفاض معدل دوران العمل؛

- التماسك؛

- زيادة الإنتاجية؛

- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم،

فالثقافة تعمل كالمادة اللاصقة التي تساعد على ربط أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض.

وكل هذه النتائج الايجابية مجتمعة تعني أن العامل زاد إحساس الولاء التنظيمي لديه وبالتالي

التزامه بتحقيق أهداف المؤسسة.¹

ثانياً: المناخ التنظيمي

¹ مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص: 95-96.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

المناخ هي كلمة استعارها علماء الإدارة من علم الجغرافيا، وذلك للتعبير عن صفة العضوية للتنظيم، ولإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، في البداية استخدم علماء الإدارة مصطلح المناخ المؤسسي، ثم استقروا على مصطلح المناخ التنظيمي، ولا يزال هذا المصطلح من المصطلحات الإدارية التي يصعب تعريفها، وسنتطرق في هذا العنصر للتعريف بهذا المفهوم، ومختلف مكوناته.

1- تعريف المناخ التنظيمي

اشتمل هذا المفهوم على العديد من التعاريف التي جاء بها الباحثون تبعا لاختلاف معارفهم وخلفياتهم العلمية سنتطرق لبعض منها فيما يلي:¹
يعرفه كراسيك وبريتشارد (Karasick et pritchard) على أنه " خصائص معينة لها سمة الإستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة، وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارساتها بالإضافة إلى نظم وسياسات العمل في المؤسسة، كما أنها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء وتحديد معدلاته" و المناخ التنظيمي يتأثر بما تحده الإدارة العليا من نظم وسياسات العمل أي أنه يتأثر بنمط القيادة السائد.
المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات، والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة.

يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص المتعلقة ببيئة العمل في التنظيم التي تشمل التنظيم الرسمي والحاجات الخاصة بالعاملين ونمط الاتصال التنظيمي، ونمط الإشراف.²
استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل والتي يدركها العاملون، ويتأثر سلوكهم بها، ويتصف بثبات نسبي، وهو بمثابة البصمة الشخصية التي تميز مؤسسة عن غيرها، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية يتأثر بالعديد من العوامل تمثل في مجملها عناصر المناخ التنظيمي.

2- عناصر المناخ التنظيمي

يتكون المناخ التنظيمي من العديد من المكونات نبينها كالتالي:
- **الهيكل التنظيمي:** الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمؤسسة، الذي يحدد اسمها شكلها، اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرووسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمؤسسات الأعلى والمؤسسات الموازية.

¹ أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص:77.
² مزوار منوبة، مرجع سبق ذكره، ص:96-99.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

- **نمط الاتصال:** إن الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ونمط الاتصالات له علاقة مباشرة بالهيكل التنظيمي، ونمط القيادة، إذن كلما كان الاتصال مفتوح في الاتجاهين يعني من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى نجد أن الولاء التنظيمي مرتفع والعكس صحيح.

- **التكنولوجيا:** تعتبر التكنولوجيا من أهم العناصر في المناخ التنظيمي فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، ويعتمد على الآلة بصفة كبيرة مما يجعل العنصر البشري في المرتبة الثانية، مما ينجم عنه خوف دائم للعامل من فقدان عمله بسبب مكننة النشاط، مما يقلل من ولائه لتلك المؤسسة.¹

المطلب الثالث: التطور والتدريب

يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاية المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة لإدارة الموارد البشرية، بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل لحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات.

حيث أنه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فإن هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة، أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه التغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام.²

كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم، وزيادة قدراتهم على مزاولة أعمالهم يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم وقدراتهم في مزاولة أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة، كما أنه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل.³

المبحث الثالث: بناء الولاء التنظيمي والنتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي المطلب الأول: طرق بناء الولاء التنظيمي

¹ أحمد بطاح، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

² محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص: 159.

¹ نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 237.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

هناك طرق عديدة يمكن اقتراحها في بناء و تدعيم الولاء المؤسسي (التنظيمي) لدى العاملين داخل المنظمة نذكر منها:¹

1- أسلوب الإدارة بالمشاركة: مشاركة المرؤوسين من المبادئ الرئيسية لنجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها وكل المدارس الإدارية الحديثة تؤكد على أهمية مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل العمل (وضع الأهداف والتخطيط وصنع واتخاذ القرارات والتنفيذ والمتابعة و التقييم).

ومشاركة المرؤوسين شكل من أشكال الديمقراطية والشورى، ودليل على الثقة في قدراتهم و الاهتمام بالاستفادة من معلوماتهم وخبراتهم.

2- أسلوب الإدارة بالحب: ظهرت كتب عديدة في الإدارة تؤكد على الجانب الإنساني و الاجتماعي في العملية الإدارية، ومدى مساهمة هذا الجانب في نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بالشكل المطلوب، من هذه الكتب نذكر:

القيادة المرحية، الإدارة بالضحك العلاقات الإنسانية، الإدارة بالحب Management by love، وقسمت أنواع الحب إلى : حب المنظمة، وحب العاملين، وحب العملاء (المستفيدين من خدمات المنظمة) وحب المجتمع المحيط بالمنظمة.

أ- فحب المنظمة يكون بالعمل والإخلاص والانتماء والولاء لها والإيمان برسالتها والارتقاء بالأداء والعمل على زيادة الإنتاج والخدمات.

ويقدم لنا جيم هاريس Jim Haris في كتابه "كيف توقع الموظفين في حب شركتك؟ و الذي نشر في عام 1996، بعض الأساليب لتحقيق ذلك نذكر منها: رؤية تفجير الطاقات، المساهمة في استقرار الحياة العائلية للعاملين.

الاتصال المفتوح، علاقة الأخذ و العطاء بين المنظمة والعاملين، المشاركة....، وحب العاملين يكون بالتعاون معهم و الاحترام المتبادل و تقديم برامج الرعاية لهم ولأسرهم بواسطة المنظمة.

ب- حب العملاء يكون بتقديم الخدمات لهم وحسن المعاملة والاحترام و أخذ رأيهم في الحسابان والاهتمام بشكواهم ومقترحاتهم والحرص الدائم على تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة.

ج- حب المجتمع يكون من خلال تقديم الخدمات له والمساهمة في تحسن مستوى المعيشة به ومساعدة أسر العاملين بالمنظمة.

3- أسلوب الإدارة على المكشوف.

استخدم مصطلح "الإدارة على المكشوف Open Book Management و المنظمة المكشوفة Open Book organization" لأول مرة عام 1989 في مقال كتبه جون كيس John case

² مدحت محمد أبو النصر ، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2005.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

يصف فيه تجربة ثلاث شركات طبقت هذا النوع من الإدارة، بما فيها شركة "S.R.C" في ولاية ميسوري في الولايات المتحدة الأمريكية و التي كان رئيسها التنفيذي، وفي عام 1992 نشر جاك ستاك و بوبير لنجصام كتبهما عن "لعبة الأعمال العظيمة The Great Game Of Business" ثم قام جون ليس عام 1995 بنشر كتابه عن "الإدارة على المكشوف...ثورة الأعمال المقبلة، في عام 1996 ظهر كتابان آخران عن الموضوع نفسه الأول لشبستر وكاربنتر عن "قوة الإدارة على المكشوف The Power of open book management والثاني لماك كوى تحت اسم خلق المنظمة المكشوفة.

4- دراسة و إشباع حاجات العاملين.

حيث صنفها ماسلو إلى حاجات أساسية وأخرى ثانوية، **فالحاجات الأساسية تتمثل في:**

- أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وتتمثل تلك الحاجات في الضروريات التي يعتمد بقاء الإنسان عليها مثل المسائل الملبس، المشرب، المسكن، النوم...إلخ.¹
- ب- **الحاجة إلى الأمان:** تظهر تلك الحاجة بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية و هي تتضمن الحماية من المخاطر المادية و الصحية والتدهور الاقتصادي.
- ج- **الحاجة إلى الانتماء:** حيث يرغب الفرد بأن يشعر بأنه عضو في الجماعة التي ينتمي إليها وهي تعتبر من الحاجات الاجتماعية للفرد و الحد الفاصل بين الحاجات التي يسبقها والحاجات التي تليها.

الحاجات الثانوية تتمثل في: 2

- أ- **الحاجة إلى الاحترام:** حيث يحتاج الانتماء إلى الشعور بالثقة و المركز الاجتماعي و كذا يحتاج إلى أن يشعر بقيمته وكفاءته من ناحية شخصية وإلى رؤية ذلك الاحترام كما يحتاج إلى إحساسه بالثقة في النفس، القوة والمقدرة و الكفاءة هذا وتلعب الحوافز و الألقاب البراقة دور هام في إشباع هذه الحاجات.
- ب- **الحاجة إلى تقدير الذات:** حيث يحتاج الإنسان إلى أن يشعر بأهميته و بوجوده عضوا قويا محترما بالغ الأهمية و التأثير في جماعته و إنه يستحق بشكل كامل الفرض المتاحة أمامه و المتعلقة بمواهبه و قدراته و كفاءته و يشعر كذلك بأن له رسالة في الحياة و هو في ذلك يسعى إلى البحث عن المهام ذات الطبيعة المتحدية لمهاراته و قدراته و هو يطور من مقدراته الإبداعية و الابتكارية بالشكل الذي يحقق إنجازا عاليا.

5- تقديم المزايا و الخدمات للعاملين و لأسرهم.

يصطلح عليها المزايا الوظيفية الإضافية وهي عبارة عن حوافز تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها تمنح دون مقابل، أو بتغطية جزء من

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص76.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص77.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

تكلفتها و دون استثناء فئة منهم (للعاملين الدائمين فقط) و بغض النظر عن مستوى أدائهم و كفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها، و تأخذ هذه المزايا شكلين: الأول تطوعي اختياري و الغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة و الولاء لها، و الثاني إلزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها.

ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الإضافية تتميز بأنها تحقق الفوائد التالية:

- زرع الولاء و الانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة؛
- رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و رضاهم الوظيفي، الذي ينعكس إيجابا على أدائهم؛
- وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق عمل وخاصة النادرة منها؛
- تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجابا على علاقتها مع العاملين لديها؛
- كسب رضا المجتمع و ترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية.

من بين أهم هذه المزايا الأكثر شيوعا في الاستخدام: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي، الإجازة المرضية التأمين، إجازة الاستجمام و الراحة، الإجازة العائلية، رعاية الأطفال، المساعدة التعليمية، تعويض تغيير مكان الإقامة خدمة الطعام، برامج الرعاية الصحية. و أخيرا حزمة المزايا الوظيفية الإضافية: لا شك أنه يصعب للغاية على منظمة أن تقدم جميع المزايا الوظيفية السابقة مجانا، لأن تكلفتها ستكون مرتفعة جدا، و بالتالي فسعيها منها لاستفادة مواردها البشرية من أكبر عدد ممكن من المزايا الوظيفية التي تقدمها لهم، تقوم بتخصيص مبلغ معين لكل فرد منها و تترك له حرية اختيار المزايا التي تناسب ظروفه و يشترك فيها بنسب محددة من هذا المبلغ.

6- وجود نظام حوافز مستمر ومناسب و عادل و موضوعي.

التحفيز يعني: "تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية"

7- توفير التدريب الذي يحتاجه العاملون.

8- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.

عند التأمل في هذه الطرق نجدها متكاملة و لا نلاحظ اختلافا و اردا بينها فهي تنظر إلى الولاء التنظيمي بأنه حاجة اجتماعية ينبغي إشباعها بطريقة تخدم المنظمة لتحقيق أهدافها.

المطلب الثاني: مراحل بناء الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

وتتكون من خمس مراحل هي:¹

- 1- **مرحلة الإعداد Préparation:** وذلك عن طريق إعداد وتنظيم الفريق المسؤول عن بناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.
- 2- **مرحلة الرؤية Vision:** تمثل الرؤية الأداء الذي نسعى إليه من خلال التفكير غير التقليدي لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.
- 3 - **مرحلة التحديد Identification :** يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف بشكل عملي، والعمليات المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، وتحديد المستهدفين، و تقسيمهم إلى مجموعات لسهولة العمل معهم.
- 4- **مرحلة التنفيذ Implémentation:** تعرض هذه المرحلة تنفيذ الأنشطة و العمليات و البرامج التي تم الاتفاق عليها لبناء وتدعيم الولاء التنظيمي على مستوى المنظمة.
- 5- **المرحلة التقويمية Evaluation:** وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية:

أ - المتابعة؛

ب- التقييم؛

ج- التقويم؛

د- التغذية العكسية.

إن المتأمل لهذه المراحل يرى بأن إدارة الولاء التنظيمي تكون بشكل برامج تدريبية يقوم بها فريق عمل وتكون على ثلاث مراحل:

- المرحلة الأولى: تشمل التخطيط (من يقوم بالتدريب، ماذا يريد من التدريب، من هم المستهدفون من التدريب).
- المرحلة الثانية: تشمل التنفيذ أين يتم ترجمة ما تم تخطيطه في شكل برامج .
- المرحلة الثالثة: هي مرحلة الرقابة المقارنة بين ما تحقق و ما خطط له و إجراء التصحيحات.

المطلب الثالث: النتائج المترتبة على زيادة الولاء التنظيمي

يترتب على زيادة الانتماء و الولاء المؤسسي نتائج و آثار إيجابية عديدة و ارتأينا تقسيمها إلى نتائج عملية تشغيلية قصيرة المدى و أخرى إستراتيجية طويلة المدى.²

و تتمثل النتائج الأولى في:

- 1- زيادة الإنتاجية (الانجاز)؛
- 2- ارتفاع الروح المعنوية؛
- 3- قلة نسبة الغياب و التأخير؛
- 4- قلة الفاقد في مواد الإنتاج؛

¹ محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص235.

¹ حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسير، ص:24.

الفصل الثاني.....مبادئ صناعة الولاء التنظيمي

- 5- معدل أعلى في المحافظة على وسائل و أدوات الإنتاج؛
- 6- قلة حوادث و إصابات العمل؛
- 7- السلوك المنضبط؛
- 8- احترام أخلاقيات الإدارة و المنظمة و الالتزام بها؛
- 9- احترام الأخلاقيات المهنية و الالتزام بها.

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق ذكره أن الولاء التنظيمي يعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي والمهني، فالأداء الإنساني الجيد يعتمد بالدرجة الأولى على رغبة الفرد واستعداده وقدرته على العمل ومدى قدرة المؤسسة على خلق روابط بينها وبين أفرادها بهدف خلق جو من الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين، وذلك للحصول على مستوى عال من الرضا حيث أن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، لذا لا بد من إثارة القوى الكامنة في الفرد من خلال تحريك رغباته وحاجاته بغرض إشباعها لتقديم أفضل ما لديه والتوصل إلى أهم الممارسات والإجراءات التي من هدفها زيادة ولاء العاملين.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية مساهمة
الحوافز في صناعة الولاء
التنظيمي في المؤسسات
التربوية

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

تمهيد:

بعدما تعرفنا على دور نظام الحوافز وفقا لما هو موجود في الجانب النظري والتي تشكل وسيلة هامة في التأثير على الولاء التنظيمي، وفي هذا الفصل سنحاول أن نبين مدى مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي، ولهذا الغرض قررنا أن نقوم بدراسة عينة من المؤسسات التربوية بمختلف أطوارها : الطور الابتدائي، الطور المتوسط، الطور الثانوي .

ومن هنا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول:تقديم عام حول المؤسسات التربوية؛

المبحث الثاني:منهجية الدراسة الميدانية ؛

المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة .

المبحث الأول:تقديم عام حول المؤسسات التربوية

تعد المؤسسات التربوية من أهم المؤسسات لما تقوم به من خدمة المجتمع وفي هذا المبحث سنتطرق إلى كل ما يتعلق بها، من خلال معرفة كل من نشأتها وموقعها ومهامها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة التربوية وهيكلها التنظيمي

أولاً:تعريف المؤسسة التربوية

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

هي امتداد طبيعي للأسرة أوكلت لها مهمة التربية والتعليم والتكوين العلمي والمهني فهي مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي توضع تحت وصاية وزارة التربية الوطنية تحدث وتغلق بمرسوم وتلغى بنفس الشكل وهي كباقي المؤسسات العمومية تخضع لقواعد المحاسبة العمومية لها حق الاكتساب والملكية بواسطة مدير يعرف بالأمر بالصرف ومسير مالي يعرف بالمحاسب العمومي. وهذا طبقاً لقاعدة فصل السلطة وثنائية التنفيذ.

ويمثل فيها التلميذ العنصر الأساسي والمحور الذي تدور حوله كل الأنشطة وإعداده للعمل واكتساب المعارف العامة العلمية والتكنولوجية ومنحه تربية تساعد على التفاهم بين الشعوب. ويتفرع النظام التربوي في المؤسسات التعليمية إلى مستويات التعليم التالية:

التعليم الابتدائي-التعليم المتوسط-التعليم الثانوي

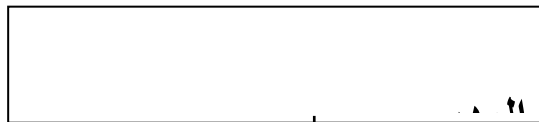
ثانياً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

لكل مؤسسة إطار تنظيمي يضم مجموعة من المصالح. ويرأسها مدير يمارس مهامه طبقاً للأحكام الواردة بمقتضى الأمر رقم 76-35 المؤرخ في 16 أبريل 1976، والمتضمن تنظيم التربية والتكوين. وهو مسئول عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير الإداري والتربوي. وهو ملزم بالحضور في المؤسسة.

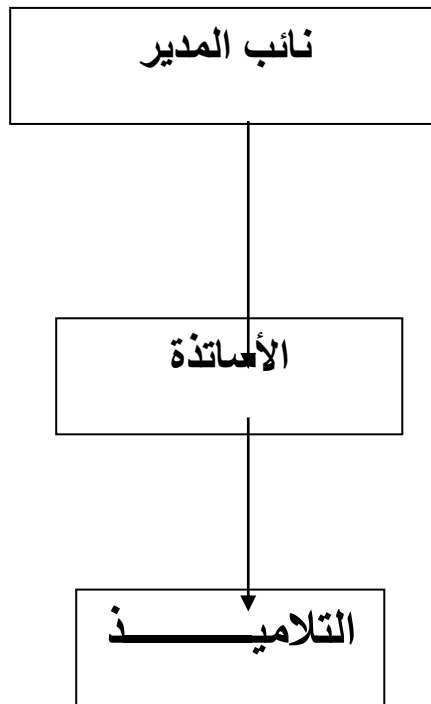
ويستحضر في أي وقت من الليل والنهار. وينشط مختلف المصالح وينسق بينها. ويسخر كل الوسائل البشرية والمادية لخدمة المصلحة العليا للتلاميذ.¹

ولدينا فيما يلي المخطط للهيكل التنظيمي للمؤسسة التربوية بمختلف أطوارها:

الشكل رقم (3-01): الهيكل التنظيمي للمدرسة الابتدائية :

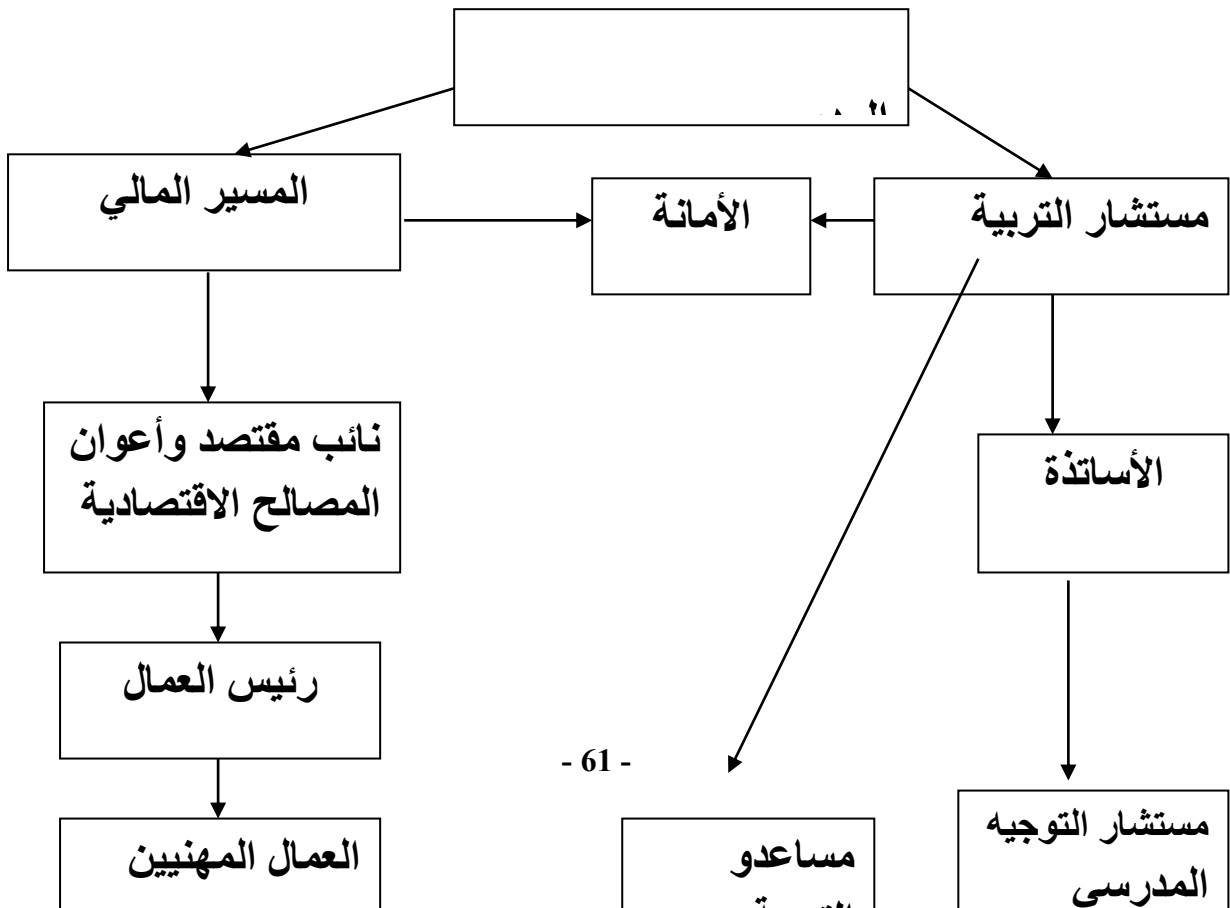


¹رشيد أورليسان ، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي و الأساسي ، قصر الكتاب، البلدة، 2009، ص23



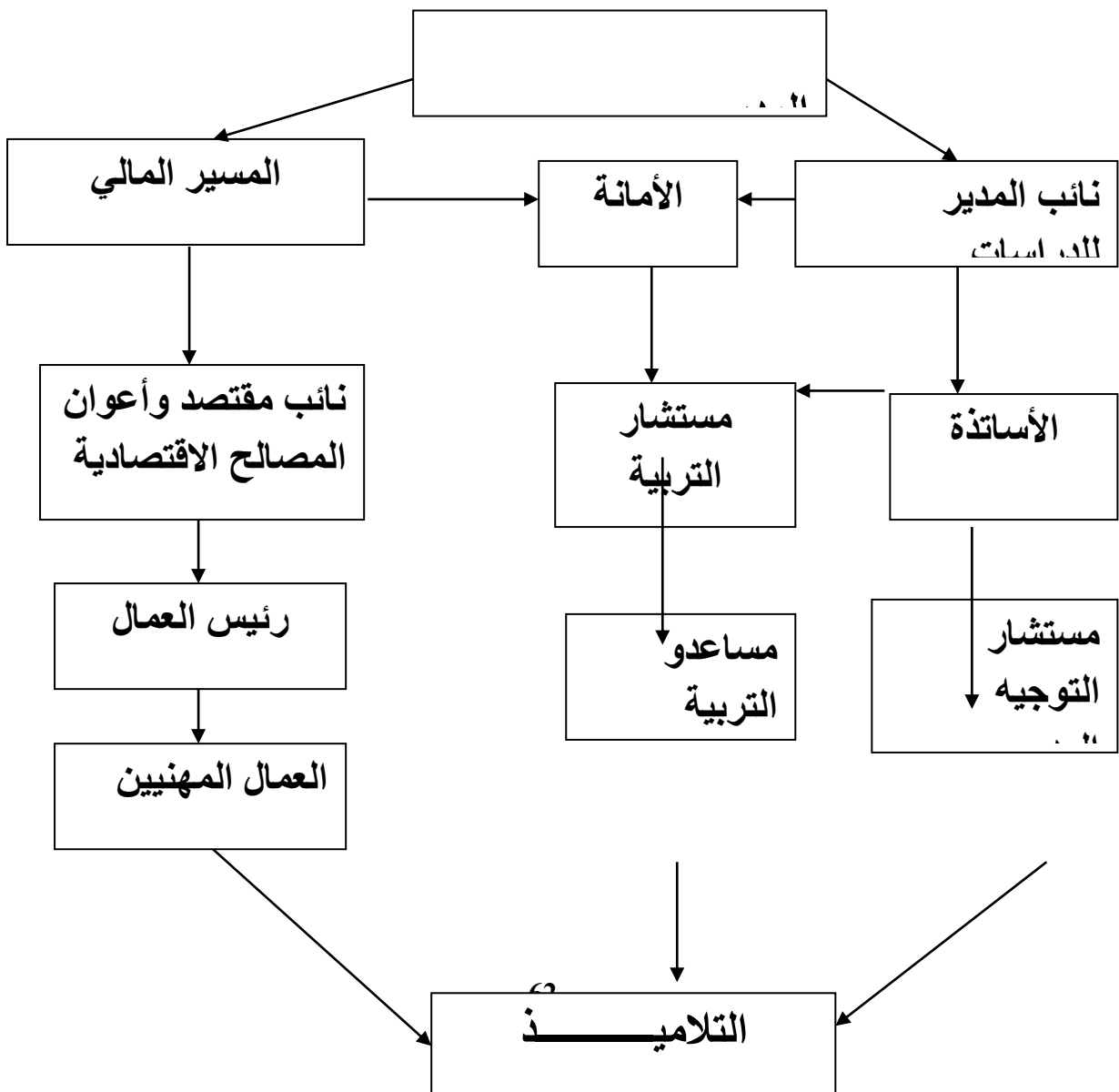
المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على البطاقة الفنية للمؤسسة

الشكل رقم (3-02): الهيكل التنظيمي للمتوسطة :



المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

الشكل رقم (3-03): الهيكل التنظيمي للثانوية :



المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

المطلب الثاني:المؤسسات التربوية محل الدراسة

أولا :مدرسة الشهيد عمر الزواوي

تعريف المؤسسة :

- اسم المؤسسة عمر الزواوي – البلدية :بوقائد الدائرة :الأزهرية
- العنوان:بلدية بوقائد (38350) /تيسمسيلت
- تاريخ الإنشاء: 1970/07/21 تاريخ الافتتاح:1973-09/19
- عنوان المؤسسة :حي بن علي شاطر - رقم تعريف المؤسسة :c141691

الهيكل :

- نوع المؤسسة :مدرسة ابتدائية -طاقة الاستيعاب النظرية :840 – المساحة الكلية:9980م²
- المساحة المبنية :1440.60م²
- عدد الحجرات :21 منهم 02 شاغرة + قاعة إعلام آلي 01
- قاعة المعلمين :01 / - المكتبة :01 / قاعة المطالعة :01 الملعب :01
- عدد المكاتب الإدارية :02
- نظام المؤسسة : الدوام الكلي

- الجدول رقم(01-3):تعداد التلاميذ لمدرسة عمر الزواوي

تعداد التلاميذ	س1	س2	س3	س4	س5	التحضيرى	المجموع
عدد التلاميذ	ذكور	32	32	39	38	32	206
	إناث	24	33	38	32	17	182
المجموع	56	65	77	70	49	71	388
الأفواج	02	02	03	02	02	03	14

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

التأطير :

الجدول رقم(02-3):الخريطة الإدارية والتربوية لمدرسة عمر الزواوي

الفئة	العدد	منهم إناث	مرسمون	متربصون	مؤقتون
المدير	01	00	01	00	00
نائب المدير	01	00	01	00	00
أستاذ مكون	02	00	03	00	00
أستاذ رئيسي	03	01	03		
أستاذ مدرسة	09	08	09		
المجموع	16	11	16	00	00

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

ثانيا: متوسطة محمد رتعات بوقاند

1- معلومات عامة :

الجدول رقم(03-3):معلومات عامة لمتوسطة محمد رتعات بوقايد

عدد المراقد: 04	المؤسسة: متوسطة
قدرة الاستيعاب: 200	تاريخ إنشائها: 1977
عدد المطاعم: 01	الرقم الميكائوغرافي: 38303
عدد الحجرات: 15	رقم التعريف
عدد المخابر: 01	مساحتها الإجمالية: 6640 م ²
عدد الورشات: 01	مساحتها المبنية: 5387 م ²
عدد المكاتب: 06	نظام المؤسسة: داخلي
المكتبة: 01	عدد المدارس التابعة لها: 05

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

2- الخريطة التربوية :

الجدول رقم(04-3):الخريطة التربوية لمتوسطة محمد رتعات بوقايد

رياضيا	ع/طبيع	تكنولوجيا	عربية	ت/جغراف	فرنسي	انجليزية	ت/فنية	ت/بدنية	المجم
04	03	03	05	03	04	03	01	02	28

المصدر: من إعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

3- الخريطة الإدارية:

الجدول رقم(05-3):الخريطة الإدارية لمتوسطة محمد رتعات بوقايد

المناصب	المفتوحة	الشاغر	المناصب	المفتو	الشاغرة
---------	----------	--------	---------	--------	---------

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

01	مساعد م	01	مدير
01	عون اداري	01	مستشار التربية
01	مساعد وثائقي	01	مقتصد
01	عون حفظ	01	ملحق بالمخبر
13	عامل مهني	08	مساعد للتربية
29			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

4- تعداد التلاميذ

الجدول رقم(06-3):تعداد التلاميذ لمتوسطة محمد رتعات بوقايد

المجموع	4 متوسط	3 متوسط	2 متوسط	1 متوسط
431	97	77	126	131

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

ثالثا:ثانوية عبد المجيد مزيان بوقائد

1- التعريف بالثانوية:

الجدول رقم(07-3):معلومات عامة لثانوية عبد المجيد مزيان بوقايد

عدد المراقد:08	الثانوية: عبد المجيد مزيان بوقائد
قدرة الاستعاب:200	تاريخ إنشاءها:2001-10-01
عدد المطاعم:01	الرقم الميكائوغرافي:38016
عدد الحجرات:12	رقم التعريف
عدد المخابر:4	مساحتها الإجمالية: 3219 م ²
عدد الورشات:02	المساحة المبنية : 3219 م ²
عدد المكاتب:07	نظام المؤسسة: داخلي
المكتبة:01	العنوان:حي بن علي شاکر بوقائد

المصدر: من إعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

5- الخريطة التربوية :

الجدول رقم(08-3):الخريطة التربوية لثانوية عبد المجيد مزيان بوقايد

العدد	المادة	العدد	المادة	العدد	المادة
01	محاسبة	04	أدب عربي	03	فلسفة
01	اعلام آلي	02	ت/اسلامية	03	فرنسية
01	هندسة مدنية	02	ت/بدنية	03	انجليزية

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

01	هندسة طرائق	03	علوم طبيعية	03	اجتماعيات
		03	فيزياء	04	رياضيات

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

6- الخريطة الإدارية:

الجدول رقم(09-3):الخريطة الإدارية لثانوية عبد المجيد مزيان بوقايد

المناصب	المفتوح	الشاغر	المناصب	المفتوحة	الشاغرة
مدير	01		نائب مقتصد	01	
مستشار التربية	01		عون اداري	01	
مقتصد	01		مساعد وثائقي	01	
ملحق بالمخبر	01		عون حفظ البيانات	00	
مساعد للتربية	07		عامل مهني	18	
المجموع			32		

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

7- تعداد التلاميذ

الجدول رقم(10-3):تعداد التلاميذ لثانوية عبد المجيد مزيان بوقايد

المجموع	1 ثانوي	2 ثانوي	3 ثانوي
317	134	102	81

المصدر: من اعداد الطالبين وفق البطاقة الفنية للمؤسسة

المطلب الثالث:الحوافز في المؤسسات التربوية وأهدافها

أولا:الحوافز المقدمة في المؤسسة

تتمثل الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة فيما يلي:

- 1- الأجور:** تختلف أجور الموظفين في المؤسسات التربوية بحسب طبيعة كل واحد منها وكذا على حسب الوظيفة الواقعة على عاتقه وكذا الخبرة المهنية التي يكتسبها، بصيغة أخرى فالموظف يتقاضى أجره حسب العمل الذي يقوم به وحسب شهادته.
- 2- منحة المردودية :** تمنح للموظف خلال كل ثلاثي بموجب المرسوم التنفيذي رقم 91/122 المؤرخ بتاريخ 1991/05/04 .
- 3- العطل:**والغاية منها هو إعادة تأهيل الموظف بدنيا ونفسيا للعمل من جديد، فهناك ثلاث أنواع من العطل في المؤسسات التربوية:
 - **العطل السنوية:** هذه العطل مقررة في السنة الدراسية، وتتاح العطل السنوية مبدئيا أثناء العطل الدراسية على النحو التالي:
 - في عطلة الشتاء (06) سنة أيام مفتوحة؛
 - في عطلة الربيع (08) ثمانية أيام مفتوحة؛
 - في عطلة الصيف (34) أربعة وثلاثون يوما .

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

- عطلة الأمومة: وتمنح هذه العطلة للمرأة العاملة والتي تقدر مدتها (98) ثمانية وتسعون يوماً .

- العطلة الاستثنائية: وهي تتمثل فيما يلي:
- عطلة الزواج: ثلاثة أيام؛
- عطلة ختان ابن الموظف: ثلاثة أيام؛
- عطلة ازدياد طفل للموظف: ثلاثة أيام؛
- عطلة الوفاة: ثلاثة أيام.

4- التقاعد: هو نهاية طبيعة المسار المهني لدى الموظف، وهو حق ذو طابع مالي وشخصي يستفاد منه مدى الحياة وينتج عنه منح التقاعد الحقوق التالية :
معاش مباشر يمنح على نشاط العامل بالذات إضافة لزيادة الزوج المكفول؛
معاش يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة، معاش التأمين .

وطبقا للقانون رقم 16-15 المؤرخ في 31 ديسمبر 2016 والمتعلق بالتقاعد بلوغ سن ستين (60) سنة على الأقل، غير أنه يمكن إحالة المرأة العاملة على التقاعد بطلب منها ابتداء من الخامسة والخمسين (55) سنة كاملة مع قضاء خمسة عشر (15) سنة على الأقل في العمل. إذ يتعين على العامل الاستفادة من معاش التقاعد أن يكون قد قام بعمل فعلي تساوي مدته على الأقل سبع سنوات ونصف سنة مع دفع اشتراكات الضمان الاجتماعي.

5- التكوين: يتعين على الإدارة تنظيم ملتقيات ودورات تكوينية وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان وتحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله، تقوم بدورات تكوينية متخصصة، فتكوين الأساتذة يكون من طرف الأساتذة المكونين بالتنسيق مع مفتشي المواد، وتكوين العمال يكون من طرف رئيس العمال بالتنسيق مع مدير المؤسسة والمسير المالي، وتكوين الإداريين يكون من طرف مفتش الإدارة ومفتش المالية.

تهدف العملية التكوينية في مجملها إلى تحسين مستوى التعليم من خلال التكوين المباشر لأعضاء الفريق الإداري والتربوي للمساهمة في تنمية المدرسة التربوية، وتطوير نتائجها.

6- الاتصالات: تؤدي الاتصالات دورا مهما رئيسيا في المؤسسات التربوية فالتسيير الحسن للمؤسسات التربوية يشترط نقلا جيدا للمعلومات ويتم ذلك من خلال القيام بعملية الاتصال والتي تتمثل أهدافه في :

- ضمان وصول الرسالة من الرئيس إلى المرؤوسين؛
 - تبادل المعلومات فيما بينهم في المكاتب؛
 - الثقة المتبادلة بين الموظفين والمرؤوسين؛
 - إنجاز المهام المطلوبة في وقتها المحدد .
- 7- الترقية : هناك نوعان من الترقية :

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

7-1 الترقية في الدرجة: وهي ترقية الموظفين في نفس المرتبة من درجة إلى أخرى بثلاث وتائر وهي : الدنيا المتوسطة، القصوى، وتتم الترقية من الدرجة الأولى إلى الدرجة (12) وفقا إلى نظام التنقيط السنوي الذي يعده مدير المؤسسة، وتعد هذه الترقية حق كل موظف، وتتناول رضا جميع الموظفين نظرا للطابع التنظيمي الذي يحكمها المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 29 سبتمبر 2008، المحدد للشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، قد وضع سلم الدرجات يتكون من 12 محطة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (11-3): الترقية في الدرجات

الترقية في الدرجات	المدة الدنيا	المدة المتوسطة	المدة القصوى
من درجة إلى درجة	سنتان و 6 أشهر	3 سنوات	3 سنوات و 6 أشهر
المجموع 12 درجة	30 سنة	36 سنة	42 سنة

المصدر : من إعداد الطالبين حسب الوثائق المقدمة من طرف المؤسسات

الترقية في الدرجات أصبحت على أساس احتساب المدة هذا يدل على نوع من الصرامة في عملية الترقية وإعطاء للموظف الوقت الكافي لاكتساب تجربة وخبرة ميدانية إضافية تسمح له المرور من درجة إلى درجة أعلى .

7-2 الترقية في المرتبة: الترقية في المرتبة هي تقديم الموظفين في مساره المهني وذلك بالانتقال من رتبة إلى الرتبة الأعلى مباشرة في نفس السلك أو في السلك الأعلى مباشرة فهي ترقية عمودية والهدف من تعدد كفاءاتها هو إعطاء فرصة لترقية جميع الموظفين.

وهدف الترقية هو إيجاد حافز لدى الموظفين لزيادة كفاءتهم وتحسين مستوى أدائهم عند قيامهم بوظائفهم وبذلك يتم اختيار الموظف الأفضل ومن مزايا هذه الترقية:

- إيجاد حافز قوي لدى الموظفين الأكفاء لزيادة جهودهم؛
- يساعد على زيادة الروح المعنوية لدى الموظفين؛
- يقضي على روح الأشكال والسلبية التي تعطل سير المرفق العام.

وتتم الترقية :

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة.
- بعد تكوين متخصص تمنح الإدارة لموظفيها فرص التكوين في المعاهد أو مدارس متخصصة لنيل شهادة معينة حيث تكون معتمدة قانون وبعده نيل الشهادة يكون لهم حق الترقية بهذه الكيفية .
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني: ويخضع هذا النوع من الترقية لنفس قواعد سير وتنظيم الامتحانات (التوظيف الخارجي) وهذا النوع من الترقية يسهل للموظف بذل جهد أكبر في التكوين والتحضير للمسابقة.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

- على سبيل الاختبار: عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد أخذ رأي اللجنة المتساوية الأعضاء من بين الموظفين الذين يثبتون الأقدمية المطلوبة.
- ثانيا: أهداف نظام الحوافز داخل المؤسسات التربوية:**
- تعتبر وسيلة قياس أداء العاملين ونتائجه تساعد في اتخاذ القرارات وتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- إقامة علاقة مباشرة ومتبادلة بين المردودية الفردية، وبين الدرجة التقييمية المحصل عليها نتيجة تقييم أداء العامل
- حيث يسمح نظام التنقيط بوضع أسس عادلة لحساب هذه العلاوة؛
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة؛
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة وتنمية روح التعاون بين العاملين.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية :

لا بد أن يكون البحث العلمي وفق منهجية علمية للدراسة، وذلك حتى نستطيع الاعتماد على النتائج المحصل عليها، وتعميمها على مجتمع الدراسة ككل، لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة عامة حول المجتمع والعينة وأدوات الدراسة .

المطلب الأول: المنهج المتبع ومجتمع الدراسة .

أولا :المنهج المتبع

إن مناهج البحث العلمي عديدة ومتنوعة باختلاف الموضوع والمشكلة ونظرا لطبيعة الدراسة وهدفها المتمثل في معرفة وكشف أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين فإن المنهج المتبع كان المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد مناسباً لوصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها والذي يمكننا من تحليل عناصر الظاهرة والقيام بتفسيرها وتحليلها بالاستعانة ببرنامج spss وبعض الأدوات الإحصائية وصولاً إلى نتائج منطقية قابلة للتعميم.

ويعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه ذلك المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة، والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج لتعميمها ويتم ذلك وفق خطة بحثية معينة وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها، وتحليلها ويشمل هذا المنهج أكثر من طريقة منها طريقة المسح أو الحصر طريقة دراسة الحالة.¹

ثانيا :مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العديد من الأساتذة و الإداريين والعمال، الذين يعملون في المؤسسات التربوية بمختلف أطوارها فتم اختيارنا على ثلاث مؤسسات: ابتدائية،متوسطة، ثانوية.

فمجتمع الدراسة يضم 142 موظف موزعة كما يلي:

¹ محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1987، ص77

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

- ابتدائية الشهيد عمر الزواوي وتضم 20 موظف؛

- متوسطة محمد رتعات وتضم 60 موظف؛

- ثانوية عبد المجيد مزيان وتضم 66 موظف.

ثالثا- عينة الدراسة :

اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية لأن مجتمع الدراسة غير متجانس لذلك تم تقسيمه إلى أربع مجموعات :المدرء، الأساتذة، الإداريين،العمال المهنيين .

المطلب الثاني:متغيرات الدراسة

من أجل الوصول إلى نتائج الدراسة التطبيقية تم تصميم استبيان اعتمادا على الفرضيات الجزئية بحيث شملت دراستنا على متغيرين .

المتغير المستقل:ويتمثل في نظام الحوافز.

المتغير التابع: ويتمثل في الولاء التنظيمي للعاملين.

المطلب الثالث:أدوات الدراسة

أجرينا هذه الدراسة من خلال بيانات أولية وأخرى ثانوية، تتمثل البيانات الثانوية في الشق النظري من الدراسة، وقد تم تحصيله عن طريق مراجعة الكتب والمذكرات والمنتديات الخ المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة أما البيانات الأولية تتمثل في الجانب الميداني من خلال إجراء المقابلات وجمع الملاحظات والمعلومات وإجابات مجتمع الدراسة عن أسئلة محتوى الاستبيان المستخلصة من الدراسة النظرية حول الموضوع .

أولا :تصميم أداة الدراسة

تم تجميع البيانات بالاعتماد على الاستبيان، الذي يتطابق استخدامه وأهداف الدراسة؛ حيث تم توزيع 100 استبانة على عينة الدراسة، وتم استرجاع 71 استبانة، وكان عدد الاستبانات الضائعة هو 29 استبانة وقد دام جمع المعلومات من خلال هذه الوسيلة ما يقارب أسبوعين أما عملية التفريغ فقد دامت يومين.

أما تكوين أداة الدراسة فقد انقسم إلى ثلاثة أجزاء:

1. **الجزء الأول:** ويحتوي على مجموعة من المعلومات الشخصية، حيث احتوى

البيانات النوعية لأفراد العينة من الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوظيفة، الخبرة، والدخل.

2. **الجزء الثاني:** ويضم الأسئلة المتعلقة بواقع الحوافز في المؤسسة ويتكون من 25 فقرة.

3. **الجزء الثالث:** ويضم الأسئلة المتعلقة بواقع الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة ويتكون من 20 فقرة.

ثانيا:المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

من أجل دراسة وتحليل الاستبيان اعتمدنا على البرنامج الإحصائي (SPSS) نسخة رقم 19)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل كرونباخ (Chronbach-Alpha) لقياس مدى ثبات أداة المقياس المستخدم؛
- التوزيعات التكرارية: لإظهار إجابات مفردات عينة الدراسة؛
- النسب المئوية: لإظهار نسب إجابات عينة الدراسة؛
- المتوسط الحسابي: لتحديد اتجاه الإجابات؛
- الانحراف المعياري: لإظهار درجة تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط: للكشف عن العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- وقد تم في الجزء الثاني من الاستبيان استخدام سلم ليكارت الخماسي في توزيع درجات الإجابة والتي توزعت من أعلى وزن والذي أعطيت له 05 درجات، إلى أدنى وزن والذي أعطيت له 01 درجة وذلك حسب الجدول التالي:
- **الجدول رقم (12-3):** درجات سلم ليكارت

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

- **المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على كتب الإحصاء

- الأساليب الإحصائية للتحليل قمنا باستعمال نظام spss لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلالها اعتمدنا على الأساليب الإحصائية التالية:
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري بهدف الكشف على اتجاه أفراد العينة حول أسئلة الدراسة.
- معامل الارتباط للكشف العلاقة بين المتغيرات.
- وقد قمنا بحساب المدى للفئات ثم نقسمه على عدد هذه الفئات نحصل $0.8 = 5/4$.
- وتحديد الاتجاه العام كما هو مجسد فيما يلي:

الجدول رقم (13-3): يبين الأوزان المرجح لمقياس الدراسة

الاتجاه	المجال
غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى 2.6
محايد	من 2.6 إلى 3.4
موافق	من 3.4 إلى 4.2
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: فاطمة الزهراء حمزة، دور جودة المعلومة المحاسبية في ترشيد القرارات

التسويقية مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير،

تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي 2013/2014، ص 62 .

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

من أجل التأكد من أن الاستبيان يقيس العوامل المراد قياسها، قمنا باختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، إذ تم تقييم تماسك المقياس بحساب ألفا كرونباخ الذي يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس إضافة إلى ذلك فإنه معامل يزود بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة طبقت معادلة ألفا كرونباخ على درجات أفراد عينة الثبات إذ يعد (ألفا أكبر أو يساوي 0.6) معقولا في الدراسات الخاصة بالبحوث العلمية.

الجدول رقم (14-03): معامل كرونباخ ألفا (ثبات الاستبانة)

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,892	45

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ قدره 89 بالمائة، وأنه أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات 60 بالمائة، هذا يعني أن هناك درجة كبيرة من المصدقية في الإجابات ودرجة اتساق داخلي بين أسئلة الاستبيان، مما يشير إلى وجود علاقة تناسق جيدة بين عباراته.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعدما تم حصر مجتمع الدراسة في مجموعة معينة قمنا بتحليل العينة الإحصائية المكونة من كل شرائح الموظفين في المؤسسات التربوية، وجمع الإجابات من الاستبيان باستخدام البرنامج التحليلي spss .

المطلب الأول: التحليل الوصفي الإحصائي لسمات الشخصية

أولا: توزيع العينة حسب متغير الجنس

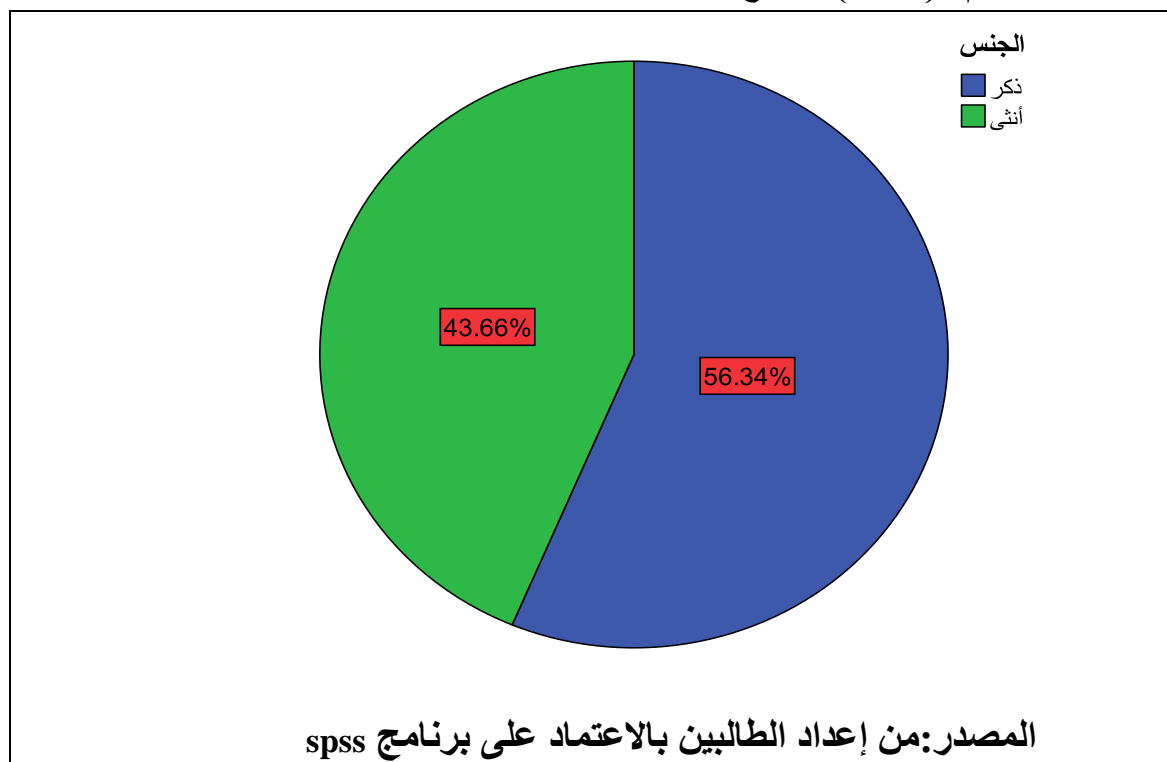
الجدول رقم (15-3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة
1	ذكر	40	56.3%
2	أنثى	31	43.7%
	المجموع	71	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامج spss

من خلال الجدول (15-3) نلاحظ أن نسبة عالية من أفراد العينة المكونة من 71 فرداً هم من الذكور حيث بلغ عددهم 40 فرداً ما يعادل نسبة 56 % في حين بلغ عدد الإناث 31 فرداً ما يعادل 44% . والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: (3-04) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

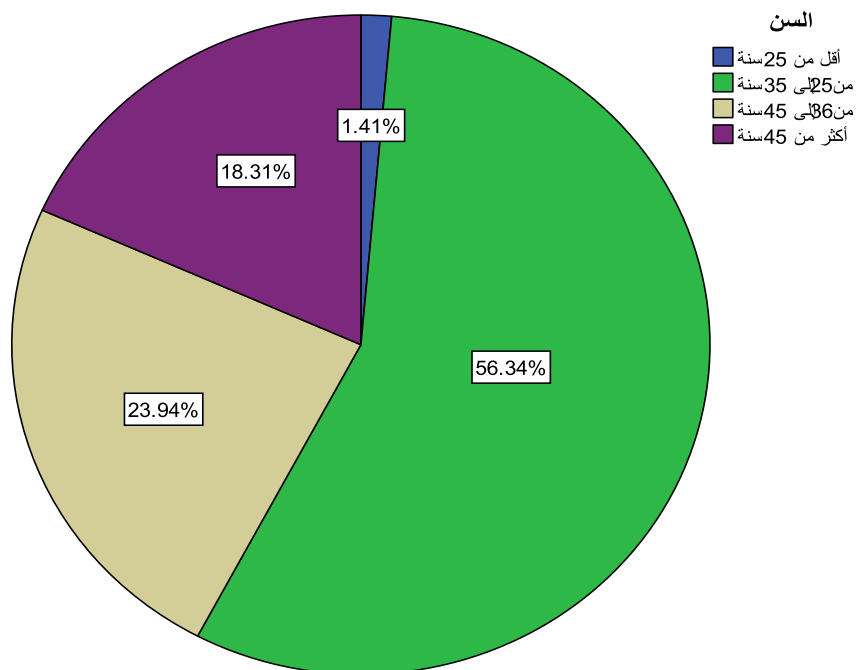
الجدول رقم: (3-16) توزيع العينة حسب السن

النسبة	العدد	العمر
%1.41	1	أقل من 25 سنة
%56.34	40	من 25 سنة إلى 35
%23.94	17	من 35 سنة إلى 45
%18.31	13	أكثر من 45 سنة
%100	71	المجموع

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

من خلال الجدول (3-16) فإن العينة المكونة من 71 فرد توزعت كما يلي: منها فرد واحد أي ما نسبته 1.41% سنه يقل عن 25 سنة، 40 فرد أي ما يعادل 56.34% من الذين تتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة، 17 فرد أي ما يعادل نسبة 23.94% من الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 35 سنة إلى 45 سنة، و 13 فرد أي ما يعادل 18.31% أعمارهم أكثر من 45 سنة، ومنه نستخلص أن أفراد العينة أغلبهم فئة الشباب الذين يتراوح أعمارهم من 25 سنة إلى 35 سنة.

الشكل رقم(3-05): توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية

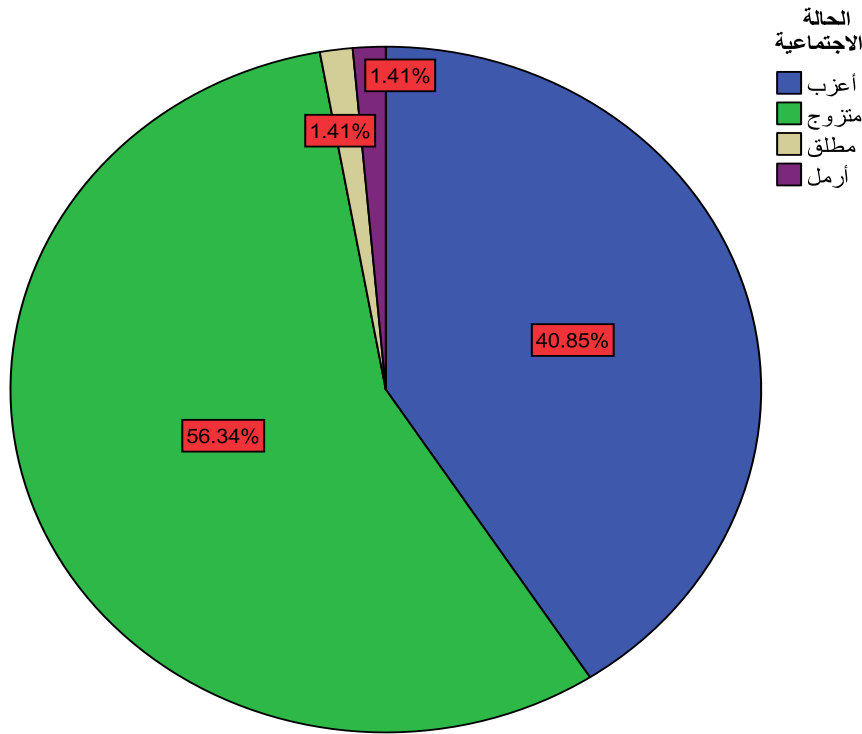
الجدول رقم: (17-03) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

العمر	العدد	النسبة
أعزب	29	40.84%
متزوج	40	56.34%
مطلق	01	1.41%
أرمل	01	1.41%
المجموع	71	100%

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح لنا الجدول (17-3) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية، ويمكن استخلاص منه أن الأفراد العزاب 29 ما يعادل 40.84%، وفئة المتزوجين يمثلون 40 فرد بنسبة 56.34%، وفرد واحد مطلق بنسبة 1.41% وفرد واحد أرمل بنسبة 1.41%، ومنه نستخلص أن أفراد العينة أغلبهم متزوجين.

الشكل رقم(06-3): توزيع العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

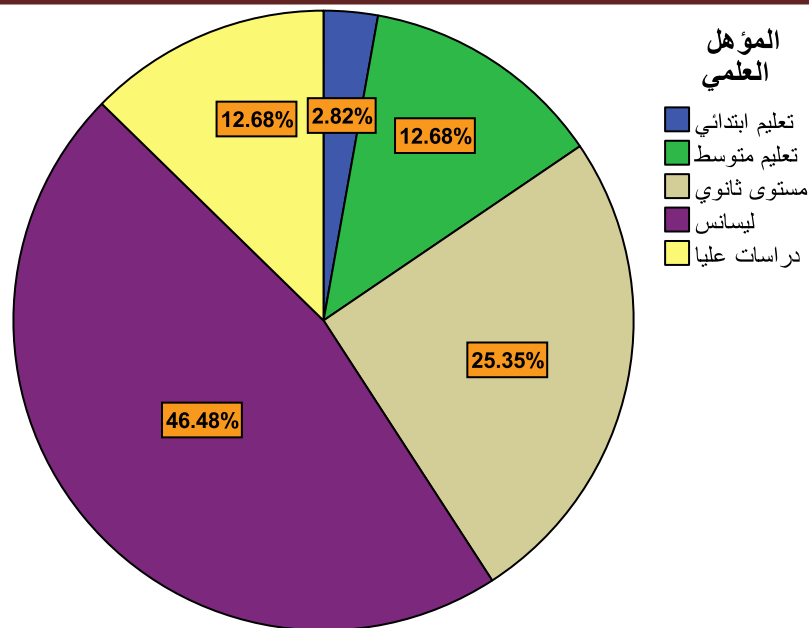
الجدول رقم: (3-18) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
%02.82	02	تعليم ابتدائي
%12.68	09	تعليم متوسط
%25.35	18	تعليم ثانوي
%46.48	33	ليسانس
%12.68	09	دراسات عليا
%100	71	المجموع

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح لنا الجدول (3-18) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، حيث نجد فئة التعليم الابتدائي 02 أي ما يعادل 2.82%، وفئة التعليم المتوسط 09 أي ما يعادل 12.68%، وفئة التعليم الثانوي 18 أي ما يعادل 25.35%، وأغلب أفراد العينة هم أصحاب شهادة ليسانس 33 أي ما يعادل 46.48%، وفئة الدراسات العليا 09 أفراد أي ما يعادل 12.68% .
الشكل رقم(3-07): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي .

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الجدول رقم: (3-19) توزيع العينة حسب الوظيفة

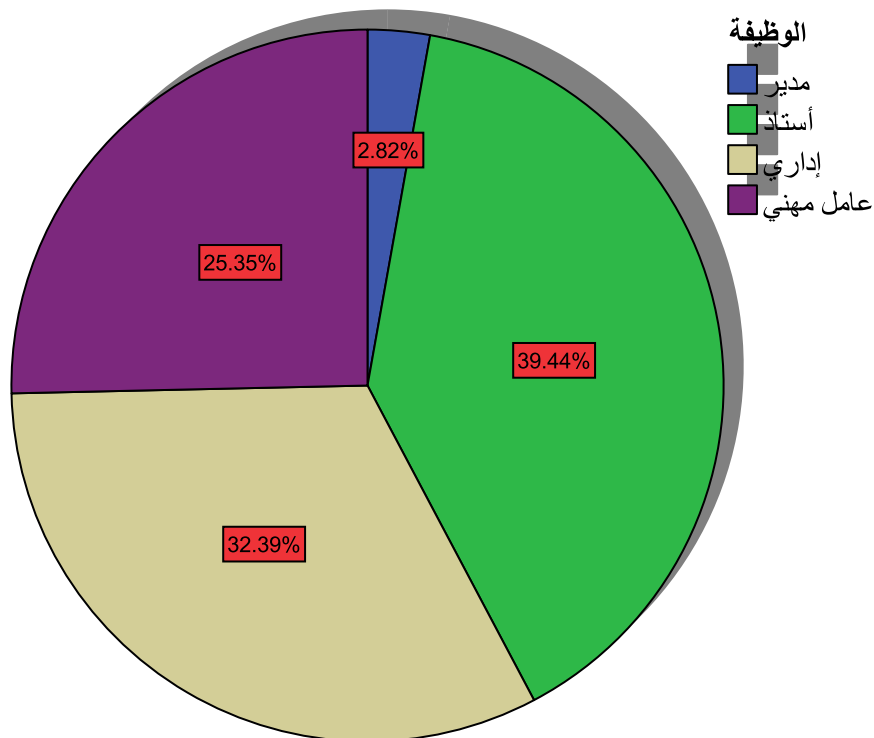
النسبة	التكرار	الوظيفة
%02.82	02	مدير
%39.44	28	أستاذ
%32.39	23	إداري
%25.35	18	عامل مهني
%100	71	المجموع

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح لنا الجدول (3-19) توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية، ونلاحظ أغلب أفراد العينة أساتذة 28 أي ما يعادل 39.44%، وفئة الإداريين 23 أي ما يعادل 32.39%، وفئة العمال المهنيين 18 عامل أي ما يعادل 25.35%، وفي الأخير فئة المدراء 02 ما يعادل 2.82%.

الشكل رقم(3-08): توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في القطاع

الجدول رقم: (20-3) توزيع العينة حسب الأقدمية

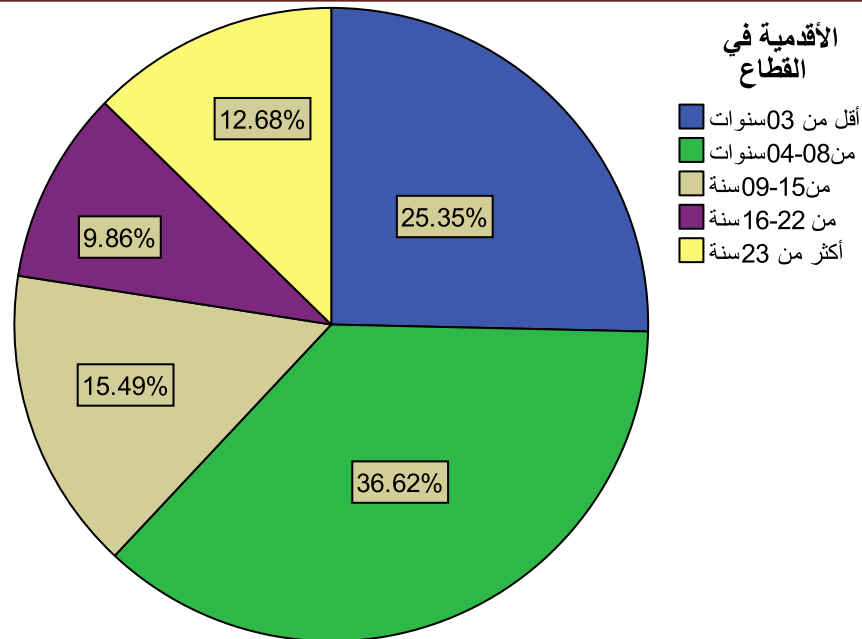
النسبة	التكرار	الأقدمية في الطاع
25.35%	18	أقل من 03 سنوات
36.62%	26	من 04- 08 سنوات
15.49%	11	من 09- 15 سنة
09.86%	7	من 16- 22 سنة
12.68%	9	أكثر من 23 سنة
100%	71	المجموع

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح لنا الجدول (20-3) توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، أقل من 03 سنوات 18 فرد أي ما يعادل 25.35%، ومن 04-08 سنوات أغلبهم في العينة 26 فرد أي ما يعادل 36.62%، ومن 09-15 سنة 11 فرد أي ما يعادل 15.49%، ومن 16-22 سنة 7 أفراد أي ما يعادل 9.68%، وأكثر من 23 سنة 9 أفراد أي ما يعادل 12.68%.

الشكل رقم(09-3): توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في القطاع

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأجر الشهري

الجدول رقم: (3-21) توزيع العينة حسب الأجر الشهري

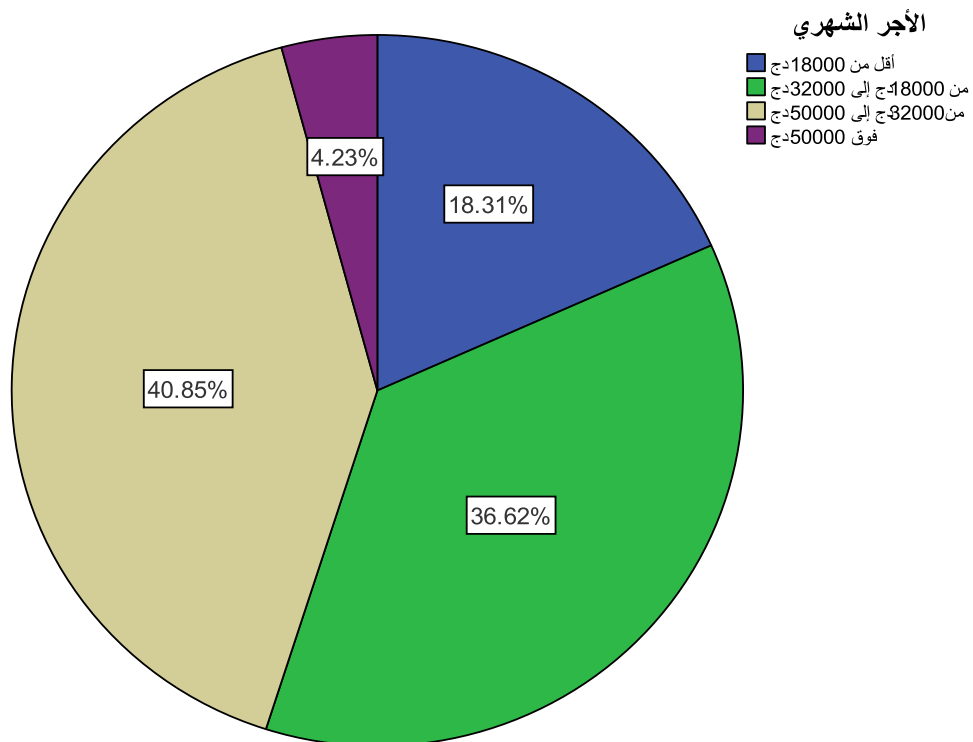
النسبة	التكرار	الوظيفة
%18.31	13	أقل من 18000 دج
%36.62	26	من 18000 دج إلى 32000 دج
%40.85	29	من 32000 دج إلى 50000 دج
%4.23	3	أكثر من 50000 دج
%100	71	المجموع

من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يوضح لنا الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الأجر الشهري، نلاحظ اختلاف في الأجر، 13 فرد أقل من 18000 دج أي %18.31، و 26 فرد من 18000 دج إلى 32000 دج أي ما يعادل %36.62 و 29 فرد من 32000 دج إلى 50000 دج أي ما يعادل %40.85، و 3 أفراد أكثر من 50000 دج أي ما يعادل %4.23.

الشكل رقم(3-10): توزيع العينة حسب متغير الأجر الشهري

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

المطلب الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

أولاً: مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز الممنوحة

من أجل الحكم على مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز الممنوحة قمنا بحساب المتوسطات والانحراف المعياري لها.

1- تحليل محور الحوافز المادية :

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الأول (الحوافز المادية).

الجدول رقم: (22-3) مستوى الرضا عن الحوافز المادية

الترتيب	المستوى	الانحراف	المتوسط	التكرار					العبرة	
				الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق		موافق تماماً
	بالنسبة للمتوسط	المعياري	الحسابي							

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

الحوافز المادية										
3	متوسط	1.15	3.03	7	20	13	26	5	التكرار	س1
				%9.9	%28.2	%18.3	%36.6	7%	النسبة	
7	منخفض	1.21	2.41	18	29	3	19	2	التكرار	س2
				%25.4	%40.8	%4.2	%26.8	%2.8	النسبة	
6	منخفض	1.28	2.49	19	22	12	12	6	التكرار	س3
				%26.8	%31	%16.9	%16.9	%8.5	النسبة	
8	منخفض	1.06	2.08	23	31	7	8	2	التكرار	س4
				%32.4	%43.7	%9.9	%11.3	%2.8	النسبة	
5	متوسط	1.26	2.83	12	22	8	24	5	التكرار	س5
				%16.9	%31	%11.3	%33.8	%7	النسبة	
9	منخفض	1.16	2.07	28	24	8	8	3	التكرار	س6
				%39.4	%33.8	%11.3	%11.3	%4.2	النسبة	
2	متوسط	1.30	3.21	12	9	11	30	9	التكرار	س7
				%16.9	%12.7	%15.5	%42.3	%12.7	النسبة	
1	متوسط	1.11	3.25	4	15	21	21	10	التكرار	س8
				%5.6	%21.1	%29.6	%29.6	%14.1	النسبة	
4	متوسط	1.22	2.85	13	16	15	23	4	التكرار	س9
				%18.3	%22.5	%21.1	%32.4	%5.6	النسبة	
				المتوسط العام للحوافز المادية						
	متوسط	1.19	2.69							

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول المتعلق بالحوافز المادية أن المتوسطات الحسابية لإجابات الموظفين كانت ضمن المجال [2.07-3.25] بمتوسط حسابي عام (2.69) وانحراف معياري (1.19)، وهي إجابات متوسطة فيما يخص الحوافز المادية، بحيث بلغت الفقرة (8) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.25) وهي استجابة متوسطة وهذا ما يدل على أن المؤسسات التربوية تستعمل كثيرا الخصم من الأجور في حالة الغيابات و التأخرات، ثم تليها الفقرة (07) بمتوسط حسابي (3.21)، مما يدل على أن الموظفين في المؤسسات التربوية راضون على نظام الترقي في المنصب على أساس الكفاءة والأداء الجيد، ثم تليها الفقرة (01) بمتوسط حسابي (3.03) وهي استجابة متوسطة وهذا ما يدل على أن المؤسسات تهتم بشكل واضح بتحفيز موظفيها لتقديم أحسن ما لديهم، ثم تليها الفقرة رقم (09) بمتوسط حسابي

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

(2.85) مما يدل على أن بعض الموظفين راضين عن تقديم مردود على الساعات الإضافية، ثم تليها الفقرات المتعلقة بالأجر ونظام الخدمات الاجتماعية بمتوسط حسابي (2.37) وهي استجابة ضعيفة مما يدل على أن الموظفين غير راضين عن الأجر الذي يتقاضوه وغير راضين على نظام الخدمات الاجتماعية التي يقدمها قطاع التربية .
إذن كما هو ملاحظ أن المتوسط الحسابي العام للحوافز المادية يدل أن مستوى رضا العمال على هذه الحوافز متوسط.

2- تحليل محور الحوافز المعنوية :

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثاني (الحوافز المعنوية)

الجدول رقم: (3-23) مستوى الرضا عن الحوافز المعنوية

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				1	2	3	4	5		
الحوافز المعنوية										
3	متوسط	1.19	3.11	7	19	10	29	6	التكرار	10س
				%9.9	%26.8	%14.1	%40.8	%8.5	النسبة	
2	متوسط	1.13	3.17	6	16	15	28	6	التكرار	11س
				%8.5	%22.5	%21.1	%39.4	%8.5	النسبة	
1	متوسط	1.16	3.37	6	12	12	32	9	التكرار	12س
				%8.5	%16.9	%16.9	%45.1	%12.7	النسبة	
5	متوسط	1.24	2.93	10	21	10	24	6	التكرار	13س
				%14.1	%29.6	%14.1	%33.8	%8.5	النسبة	
6	منخفض	1.07	2.42	12	35	8	14	2	التكرار	14س
				%16.9	%49.3	%11.3	%19.7	%2.8	النسبة	
7	منخفض	1.09	2.37	17	27	12	14	1	التكرار	15س
				%23.9	%38	%16.9	%19.7	%1.4	النسبة	
16س	متوسط	1.18	2.96	10	17	14	26	4	التكرار	

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

4				%14.1	%23.9	%19.7	%36.6	%5.6	النسبة
	متوسط	1.15	2.90	المتوسط العام للحوافز المعنوية					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول المتعلق بالحوافز المعنوية أن المتوسط الحسابي العام بلغ (2.90) وانحراف معياري (1.15) وهي إجابات متوسطة، حيث بلغت الفقرة (12) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.37) وهذا ما يدل على العلاقة والثقة المتبادلة بين الموظف والمسؤول، في حين نجد الفقرة (10،11) بمتوسطات حسابية (3.11-3.17) وهذا يدل أن رؤساء المؤسسات التربوية يهتمون ويأخذون بآراء الموظفين واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات بالمؤسسة، ونجد الفقرة (16) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.96) وهي استجابة متوسطة تدل على اهتمام المؤسسات التربوية بالموظفين المحالين على التقاعد، بينما نجد الفقرات (14-15) بمتوسطات حسابية (2.37-2.42) وهي استجابة ضعيفة وهي تدل على عدم اهتمام المؤسسات بتكوين الموظفين وتطوير قدراتهم، وإظهار الشكر والتقدير للموظفين المتقاعدين في عملهم .

إذن مستوى رضا أفراد العينة على الحوافز المعنوية متوسط يقترب من الضعيف.

3- مستوى رضا أفراد العينة على المناخ التنظيمي

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الثالث (المناخ التنظيمي)

الجدول رقم: (24-3) مستوى الرضا على حوافز المناخ التنظيمي

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبرة	
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				1	2	3	4	5		
المناخ التنظيمي										
2	متوسط	1.18	3.34	5	16	10	30	10	التكرار	س17
				%7	%22.5	%14.1	%42.3	%14.1	النسبة	
6	متوسط	1.27	3.06	11	15	11	27	7	التكرار	س18

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

				% 15.5	% 21.1	% 15.5	% 38	% 9.9	النسبة	
1	مرتفع	1.21	3.41	8	11	5	39	8	التكرار	س19
				% 11.3	% 15.5	% 7	% 54.9	% 11.3	النسبة	
3	متوسط	1.19	3.23	9	12	9	36	5	التكرار	س20
				% 12.7	% 16.9	% 12.7	% 50.7	% 7	النسبة	
4	متوسط	1.19	3.18	9	13	10	34	5	التكرار	س21
				% 12.7	% 18.3	% 14.1	% 47.9	% 7	النسبة	
5	متوسط	1.17	3.13	10	10	16	31	4	التكرار	س22
				% 14.1	% 14.1	% 22.5	% 43.7	% 5.6	النسبة	
7	متوسط	1.21	2.99	11	13	19	22	6	التكرار	س23
				% 15.5	% 18.3	% 26.8	% 31	% 8.5	النسبة	
7	متوسط	1.21	2.99	10	18	10	29	4	التكرار	س24
				% 14.1	% 25.4	% 14.1	% 40.8	% 5.6	النسبة	
9	متوسط	1.21	2.79	13	15	24	12	7	التكرار	س25
				% 18.3	% 21.1	% 33.8	% 16.9	% 9.9	النسبة	
	متوسط	1.20	3.12	المتوسط العام للمناخ التنظيمي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول المتعلق بالمناخ التنظيمي أن المتوسط الحسابي العام للمناخ التنظيمي بلغ (3.12) وانحراف معياري (1.20) وهي إجابات متوسطة، حيث بلغت الفقرة (19) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.39) هذا ما يدل أن معظم الموظفين راضون بالمسؤوليات المتعلقة بوظيفتهم ولا غموض فيها، في حين نجد الفقرة (17) بمتوسط حسابي (3.34) مما يدل أن معظم الموظفين راضين عن ظروف العمل المادية أنها مرضية (النظافة، التهوية مساحات الراحة ..الخ) في حين نجد الفقرات (20-21-22) بمتوسطات حسابية (3.23-3.13-3.18) وهذا يدل على أن هناك علاقة وطيدة وهناك قنوات اتصال بين المسؤولين والموظفين، كذلك نجد الفقرة (18) في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي (3.06) يدل أن المؤسسات توفر وسائل الأمن والحماية من أخطار المهنة في حين نجد الفقرات (22-25) في المراتب الأخيرة بمتوسطات حسابية (2.99-2.79) مما يدل أن معظم الموظفين أجابوا أن هناك عدالة في التعامل مع الموظفين، ولا يوجد تنافس وصراع في العلاقات بين الموظفين من أجل كسب رضا المسؤول .

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

وبصفة إجمالية مستوى الرضا عن حوافز المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية محل الدراسة متوسط.

ثانيا: مستوى الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة

من أجل الحكم على مستوى رضا أفراد العينة على مستوى الولاء التنظيمي، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري لها .

1- مستوى الولاء العاطفي

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الرابع (الولاء العاطفي)

الجدول رقم: (25-3) مستوى الولاء العاطفي

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				1	2	3	4	5		
الولاء العاطفي										
6	متوسط	1.37	2.82	18	12	14	19	8	التكرار	26س
				%25.4	%16.9	%19.7	%26.8	%11.3	النسبة	
4	متوسط	1.22	3.32	9	8	15	29	10	التكرار	27س
				%12.7	%11.3	%21.1	%40.8	%14.1	النسبة	
1	مرتفع	0.96	3.92	3	2	12	35	19	التكرار	28س
				%4.2	%2.8	%16.9	%49.3	%26.8	النسبة	
2	مرتفع	1.18	3.68	6	7	7	35	16	التكرار	29س
				%8.5	%9.9	%9.9	%49.3	%22.5	النسبة	

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

30س	التكرار	13	35	13	4	6	3.63	1.11	مرتفع	3
	النسبة	% 18.3	% 49.3	% 18.3	% 5.6	% 8.5				
31س	التكرار	9	20	18	12	12	3.03	1.28	متوسط	5
	النسبة	% 12.7	% 28.2	% 25.4	% 16.9	% 16.9				
المتوسط العام الولاء العاطفي										
							3.4	1.18	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

بقراءة الجدول الخاص بمستوى الولاء العاطفي نلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للولاء العاطفي بلغ (3.40) وانحراف معياري (1.18) وهي إجابات متوسطة قريبة من المرتفع، حيث بلغت الفقرات (28-29-30) المراتب الأولى بمتوسطات حسابية (3.92-3.68-3.63) باستجابة مرتفعة مما يدل على أن أغلب الموظفين لديهم استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتبرون المؤسسة الأسرة الثانية، في حين احتلت الفقرة (27) المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.32) باستجابة متوسطة مما يدل على أن الموظفين يشعرون بالاعتزاز والفخر بمؤسساتهم، في حين احتلت الفقرات (31-26) المراتب الأخيرة بمتوسطات حسابية (3.03-2.82) وهي استجابة متوسطة مما يدل على أن الموظفين بهذه المؤسسات لو يجدون بديل أفضل سيختارون الرحيل والتخلي عن مؤسساتهم .

2- مستوى الولاء المستمر

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور الخامس (الولاء المستمر)

الجدول رقم: (3-26) مستوى الولاء المستمر

الترتيب	المستوى بالنسبة للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرار					العبارة	
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				5	4	3	2	1		
الولاء المستمر										
32س	التكرار	12	20	17	11	11	3.15	1.31	متوسط	4
	النسبة	% 16.9	% 26.8	% 23.9	% 16.9	% 15.5				
33س	التكرار	11	23	21	8	8	3.30	1.20	متوسط	3
	النسبة	% 15.5	% 32.4	% 29.6	% 11.3	% 11.3				
34س	التكرار	13	29	13	10	06	3.46	1.19	مرتفع	1
	النسبة	% 18.3	% 40.8	% 18.3	% 14.1	% 8.5				
35س	التكرار	13	25	14	10	9	3.32	1.28	متوسط	2
	النسبة	% 18.3	% 35.2	% 19.7	% 14.1	% 12.7				

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

5	منخفض	1.13	2.51	19	13	24	14	1	التكرار	36س
				%26.8	%18.3	%33.8	%19.7	%1.4	النسبة	
	متوسط	1.22	3.14	المتوسط العام الولاء المستمر						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول المتعلق بمستوى الولاء المستمر أن المتوسط الحسابي العام (3.14) وانحراف معياري (1.22) وهي إجابات متوسطة، وقد كانت الفقرة (34) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.46) باستجابة مرتفعة مما يدل أن بقاء الموظفين في المؤسسة نابع من الحاجة إلى العمل، في حين الفقرات (32-33-35) بمتوسطات حسابية (3.15-3.30-3.32) وهي استجابات متوسطة، مما يدل أن الموظفين مضطرون للبقاء في مؤسساتهم لأن ليس لديهم بدائل، في حين احتلت الفقرة (36) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.51) فمعظم المستجوبين غير موافقين عليا، مما يدل أنه لو توفرت لديهم البدائل لاختاروا المغادرة.

3- مستوى الولاء الأخلاقي

فيما يلي جدول يحوي التكرارات، النسب، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على أسئلة المحور السادس (الولاء الأخلاقي) **الجدول رقم: (3-27) مستوى الولاء الأخلاقي**

الترتيب	مستوى الرضا	الانحراف	المتوسط	التكرار					العبارة	
				غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
				1	2	3	4	5		
الولاء الأخلاقي										
2	مرتفع	1.13	3.73	4	8	9	32	18	التكرار	37س
				%5.6	%11.3	%12.7	%45.1	%25.4	النسبة	
9	منخفض	1.21	1.99	32	22	9	2	6	التكرار	38س
				%45.1	%31	%12.7	%2.8	%8.5	النسبة	
4	متوسط	1.41	3.27	15	6	7	31	12	التكرار	39س
				%21.1	%8.5	%9.9	%43.7	%16.9	النسبة	
6	متوسط	1.44	3.24	14	7	16	16	18	التكرار	40س
				%19.7	%9.9	%22.5	%22.5	%25.4	النسبة	
3	مرتفع	1.17	3.42	7	10	9	36	9	التكرار	41س
				%9.9	%14.1	%12.7	%50.7	%12.7	النسبة	
7	متوسط	1.37	2.92	16	13	11	23	8	التكرار	42س
				%22.5	%18.3	%15.5	%32.4	%11.3	النسبة	
5	متوسط	1.20	3.25	7	15	10	31	8	التكرار	43س

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

				9.9%	21.1%	14.1%	43.7%	11.3%	النسبة	
8	متوسط	1.44	2.61	25	10	12	16	8	التكرار	44س
				35.2%	14.1%	16.9%	22.5%	11.3%	النسبة	
1	مرتفع	0.99	4.06	4	1	6	36	24	التكرار	45س
				5.6%	1.4%	8.5%	50.7%	33.8%	النسبة	
		متوسط	1.26	3.16	المتوسط العام للولاء الأخلاقي					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

يظهر الجدول المتعلق بالولاء الأخلاقي أن المتوسط الحسابي العام للمحور بلغ (3.16) وانحراف معياري (1.26) وهي إجابات متوسطة، في حين احتلت الفقرات (45-37-41) المراتب الأولى بمتوسطات حسابية (4.06-3.73-3.42) وانحراف معياري (1.13-0.99-1.17) مما يدل أن الموظفين يحرصون على الاستمرار في مؤسستهم ويشعرون بضرورة الالتزام والولاء لها، في حين احتلت الفقرة (39) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1.99) وانحراف معياري (1.21) باستجابة ضعيفة حضيت بأكبر قدر من الرفض، هذا يعني أن الموظفين المستجوبين لا يوافقون على كون الانتقال من مؤسسة لأخرى عمل غير أخلاقي

وفي الإجمالي نجد أن الولاء الأخلاقي متوسط قريب من المرتفع، ما يعني أن الموظفين في المؤسسات التربوية محل الدراسة يرتبطون بمؤسساتهم برابط أخلاقي ويعتبرون أن التزامهم بعملهم وولاءهم لمؤسساتهم عمل واجب عليهم وهذا مؤشر ورابط نفسي قوي.

المطلب الثالث: تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة

أولاً: تحليل العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل

بهدف اختبار الفرضية الثانية " هناك علاقة موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي "

قمنا بحساب معامل الارتباط بين المتغيرين، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم: (3-28) معامل ارتباط برسون بين الحوافز والولاء التنظيمي

	الحوافز	الولاء
Corrélation de Pearson الحوافز	1	.329*
Sig. (bilatérale)		.044
N	45	45
Corrélation de Pearson الولاء	.329*	1

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

Sig. (bilatérale)		
	N	.044
		45
		45

*دال عند مستوى دلالة 0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز بكل أنواعها ودرجة الولاء التنظيمي، حيث r المحسوبة تساوي 0.329 هذا إحصائياً يعني أن الحوافز تفسر لنا ما نسبته 32.9 % من درجة الولاء وهي نسبة معتبرة، وبهذا نقول وجود علاقة تأثير موجبة بين مستوى الرضا عن الحوافز المقدمة ومستوى الولاء التنظيمي وهذا يدعم ما سبق وتوصلنا إليه في الجانب النظري، حيث وجدنا أن الحوافز هي محدد رئيسي من محددات الولاء التنظيمي، بل وأكثر حيث أن جل محددات الولاء التنظيمي هي عبارة عن محفزات وردت في النظريات الخاصة بالتحفيز .

وفيما يلي سنقوم بتحليل هذه العلاقة لنرى أي نوع من أنواع الحوافز له التأثير الأكبر على الولاء التنظيمي، وعلى أي مكون من مكونات الولاء التنظيمي يأتري بصفة أكبر .

ثانياً :علاقة الحوافز بكل أبعاده مع الولاء العاطفي

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس شدة واتجاه العلاقة بين الحوافز والولاء العاطفي وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسات التربوية محل الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم: (29-3) معاملات الارتباط بيرسون بين الحوافز والولاء العاطفي

مستوى الدلالة	الولاء العاطفي	
.891	-.17-	حوافز مادية
.060	.224	حوافز معنوية
.004	.337**	حوافز المناخ التنظيمي

مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه العلاقة بين الحوافز والولاء العاطفي، ولأجل تحديد هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل نوع من أنواع الحوافز على حدى :

أ. **الحوافز المادية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المادية بعلاقة سلبية مع الولاء العاطفي تقدر ب- (0.17) مما يدل أن للحوافز المادية تأثير سلبي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي.

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

ب. **الحوافز المعنوية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المعنوية بعلاقة موجبة مع الولاء العاطفي تقدر ب(0.227) مما يدل أن للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي.

ت. **حوافز المناخ التنظيمي:** نلاحظ ارتباط الحوافز الخاصة بالمناخ التنظيمي بعلاقة موجبة مع الولاء العاطفي تقدر ب(0.337) مما يدل أن لحوافز المناخ التنظيمي تأثير إيجابي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي كما نلاحظ أيضا أن مستوى تأثيرها على الولاء العاطفي أكبر من تأثير الحوافز المادية والمعنوية عليه.

ثالثا: علاقة الحوافز بكل أبعاده مع الولاء المستمر

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس شدة واتجاه العلاقة بين الحوافز والولاء المستمر وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسات التربوية محل الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم: (30-3) معاملات الارتباط بيرسون بين الحوافز والولاء المستمر

مستوى الدلالة	الولاء المستمر	
.229	-.145-	حوافز مادية
.292	.127	حوافز معنوية
.177	.162	حوافز المناخ التنظيمي

مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه العلاقة بين الحوافز والولاء المستمر، ولأجل تحديد هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل نوع من أنواع الحوافز على حدى:

أ. **الحوافز المادية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المادية بعلاقة سلبية مع الولاء المستمر تقدر ب(- 0.145) مما يدل أن للحوافز المادية تأثير سلبي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي

ب. **الحوافز المعنوية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المعنوية بعلاقة موجبة مع الولاء المستمر تقدر ب(0.127) مما يدل أن للحوافز المعنوية تأثير إيجابي ضعيف على المكون العاطفي للولاء التنظيمي رغم أنه ليس كبير .

ت. **حوافز المناخ التنظيمي:** نلاحظ ارتباط الحوافز الخاصة بالمناخ التنظيمي بعلاقة موجبة مع الولاء المستمر تقدر ب(0.162) مما يدل أن لحوافز المناخ التنظيمي تأثير إيجابي ضعيف على المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما نلاحظ أيضا أن مستوى تأثيرها على الولاء المستمر أكبر من تأثير الحوافز المادية والمعنوية عليه.

رابعا: علاقة الحوافز بكل أبعاده مع الولاء الأخلاقي

استخدمنا معامل الارتباط بيرسون لقياس شدة واتجاه العلاقة بين الحوافز والولاء الأخلاقي

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

وكانت معاملات الارتباط بين المتغيرين في المؤسسات التربوية محل الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم: (31-3) معاملات الارتباط برسون بين الحوافز والولاء الأخلاقي

مستوى الدلالة	الولاء المستمر	
.229	-.17-	حوافز مادية
.292	.248*	حوافز معنوية
.177	.378**	حوافز المناخ التنظيمي

**مستوى الدلالة 0.05 المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه العلاقة بين الحوافز والولاء الأخلاقي، ولأجل تحديد هذه العلاقة سنأخذ تأثير كل نوع من أنواع الحوافز على حدى :

أ. **الحوافز المادية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المادية بعلاقة سلبية مع الولاء المستمر تقدر ب(- 0.17) مما يدل أن للحوافز المادية تأثير سلبي على المكون العاطفي للولاء الأخلاقي.

ب. **الحوافز المعنوية:** نلاحظ ارتباط الحوافز المعنوية بعلاقة موجبة مع الولاء الأخلاقي تقدر ب(0.248) مما يدل أن للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على المكون الأخلاقي للولاء التنظيمي رغم أنه ليس كبير .

ت. **حوافز المناخ التنظيمي:** نلاحظ ارتباط الحوافز الخاصة بالمناخ التنظيمي بعلاقة موجبة مع الولاء الأخلاقي تقدر ب(0.378) مما يدل أن لحوافز المناخ التنظيمي تأثير إيجابي على المكون العاطفي للولاء التنظيمي، كما نلاحظ أيضا أن مستوى تأثيرها على الولاء الأخلاقي أكبر من تأثير الحوافز المادية والمعنوية عليه.

من خلال إجراء تحليل والمقارنة بين نتائج الجداول (3- 29، 3-30، 3-31) نتوصل إلى أن الحوافز تؤثر بصورة أكبر على المكون الأخلاقي للولاء التنظيمي، بعدها المكون العاطفي وأخيرا المكون المستمر، وهذا ما يثبت ما قلناه مسبقا أن الموظف قد يتمتع بولاء للمؤسسة لكنه مستعد لتركها إذا وجد بديلا أفضل .

كما نستخلص أن الحوافز المادية لا تؤثر بشكل ايجابي على الولاء التنظيمي بل بشكل سلبي، بينما الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي لها الأثر الأكبر على الولاء التنظيمي بكل مكوناته، حيث وصلت شدة العلاقة بين الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي والولاء التنظيمي (0.453) وهي علاقة قوية ما يقودنا للقول أن نمط القيادة، جماعات العمل، نمط الاتصال وأيضا

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية مساهمة الحوافز في صناعة الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية

الظروف المادية للعمل من (تهوية، الوسائل التعليمية، وسائل الحماية) تؤثر بشكل كبير في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي، فشخصية الإنسان معقدة يغلب عليها التعامل الأخلاقي لذلك نجد للمناخ التنظيمي الأثر الأكبر على ولائه فالمناخ الذي يشعره بالأمان والراحة، ويحس فيه أنه ضمن محيط عائلي وأنه محترم ويؤخذ برأيه يجعله يشعر بانتماء أكبر وتزداد لديه الرغبة في حفاظه على هذا الانتماء لمدة أطول.

ومن هنا ننبه المؤسسات محل الدراسة إلى الاهتمام أكثر بهذا البعد في التحفيز وأن تحاول توفير المناخ الملائم لتنمية الولاء التنظيمي، وبهذا نتوصل إلى إثبات الفرضية الثالثة التي تقول "هناك اختلاف في شدة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحافز المقدم"

الجدول رقم: (3-32) معاملات الارتباط بين محاور الحوافز والولاء التنظيمي

حوافز المادىة	حوافز المعنوية	حوافز المناخ التنظيمي	
0.055-	0.235	0.453	الولاء التنظيمي
0.649	0.048	0.001	مستوى الدلالة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على برنامج spss

كما هو موضح في الجدول حوافز المناخ التنظيمي تأتي في المرتبة الأولى من حيث شدة العلاقة بينها وبين الولاء التنظيمي، تليها الحوافز المعنوية وفي الأخير تأتي الحوافز المادية .

خلاصة الفصل

بعد تفرغ وتحليل بيانات المحاور الثلاثة للاستبيان الذي وزع على عينة من الموظفين في المؤسسات التربوية بكل أطوارها، تبين لنا أن الموظفين في هذه المؤسسات لديهم مستويات رضا متوسطة عن الحوافز المقدمة لهم، وأعلى مستوى رضا لديهم سجلناه عن الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي السائد بمتوسط حسابي 3.12، يأتي في المرتبة الثانية الرضا عن الحوافز المعنوية حيث كان متوسط رضاهم 2.90، واحتلت الحوافز المادية المرتبة الأخيرة حيث تبين أن مستوى رضا الموظفين عن الحوافز المادية المقدمة لهم كان قريب من الضعيف بمتوسط حسابي 2.69 .

كما توصلنا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط على العموم، وأن المكون العاطفي للولاء التنظيمي كان أعلى مستوى من باقي المكونات حيث بلغ متوسطه الحسابي 3.40 .

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الحوافز بالولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين المتغيرين وتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بينهما، حيث تفسر الحوافز بكل أنواعها ما قيمته 32.9% من مستوى الولاء التنظيمي.

خاتمة

خاتمة :

لقد اهتم العديد من الباحثين في مختلف حقوق المعرفة الإنسانية بدراسة المورد البشري باعتباره الركيزة الأساسية لاستمرار المؤسسات ومن بينهم علماء الإدارة وعلم النفس الصناعي الذين اهتموا بدورهم بدراسته، حيث بحثوا في ما يجعل الفرد العامل يكون في ذروة عطائه وتزايد اعتراف المؤسسات بأهمية امتلاك قاعدة عمالية تتسم بالدافعية والحماس والرغبة في تحقيق أعلى مستويات الأداء، ولذلك يصبح من اللازم فهم الدوافع والتصرفات وأنماط السلوك والتأثير عليها، وبالتالي كيفية تحفيز الأفراد بطريقة فعالة، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الذاتية ولهذا فإن الحوافز ضرورية جدا وذات أهمية مستمرة ومتجددة من خلال نظام الحوافز فعال بما يتناسب واحتياجات المؤسسة وأهدافها، إذ يتمثل في توفير الإمكانيات والظروف والإجراءات اللازمة من قبل المؤسسة بهدف الرفع من دافعيتهم للعمل كما ونوعا .

ونظرا لأهمية منح الحوافز للأفراد، وما يمكن أن يحمله من منافع للمؤسسة، نجده محل بحث ودراسة للعديد من علماء الإدارة فخلقوا لنا جملة من النظريات تعتبر قاعدة يستعين بها المسيرين لفهم سلوك عمالهم وتحفيزهم بالطريقة الأمثل في إطار الرضا والولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح، ومجمل هذه النظريات منحت للمسيرين أنواع متعددة من الحوافز، وما عليه سوى اختيار التوليفة التي تتناسب واحتياجات طاقاتها البشرية، ومنحها بالطريقة الصحيحة حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.

وحوافز العمال متعددة منها المادية ومنها المعنوية، وعلماء الإدارة توصلوا إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر حافز ذاتي قوي، فالولاء التنظيمي شعور داخلي يجعل الفرد العامل يتبنى قيم وأهداف مؤسسته، ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية ولذلك يعتبر الولاء التنظيمي مؤشرا أكثر صدقا ودلالة تعتمد عليه المؤسسات في التنبؤ بمدى استعداد عمالها لتحقيق أهدافها وتحقيق أفضل النتائج، ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تنمي وتقوي هذا الرابط، ومجمل الدراسات التي أجريت حول على هذا الموضوع توصلت أن للحوافز أثر بالغ على تقوية شعور الفرد بالولاء اتجاه مؤسسته، ونحن بدورنا بحثنا في هذه العلاقة وأسقطناها على عينة من المؤسسات التربوية بمختلف أطوارها .

✓ نتائج الدراسة

توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج، في الجانب النظري والجانب التطبيقي نوردها فيما يلي:

- إن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد وبالتالي في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي تحرك دوافعه، فالفارق الأساسي بين الدوافع والحوافز هو أن الدوافع قوة تتحرك داخل النفس وتوجه سلوك الفرد بهدف إشباع حاجة داخلية تحنل الأسبقية من حيث الإلحاح، أو أنه ذو شخصية متفاوتة من فرد إلى آخر، أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع

وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة . " وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى "

- توجد علاقة ارتباط موجبة بين الحوافز والولاء التنظيمي حيث r المحسوبة تساوي 0.329 ، وهذا ما تبين لنا أيضا من الدراسة النظرية حيث وجدنا أغلب محددات الولاء التنظيمي هي عبارة عن حوافز إن لم تكن مادية فهي معنوية وبهذا تأكد لنا النتيجة الإحصائية النتيجة النظرية ، " **هناك علاقة موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي** " وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- تؤثر الحوافز المتعلقة بالمناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي بصورة أكبر من الحوافز المعنوية والمادية حيث أن معامل ارتباط بيرسون بين حوافز المناخ التنظيمي والولاء التنظيمي قدر ب 0.453 تليها الحوافز المعنوية بمعامل ارتباط 0.235، وتأتي أخيرا الحوافز المادية بعلاقة عكسية بمعامل ارتباط -0.055 وهذا لأن الإنسان يبقى شخصية معقدة وكومة من المشاعر وبالرغم باهتمامه بالماديات، إلا أنه لكسب ولائه واهتمامه للمؤسسة علينا كسب واستمالة مشاعره، وبهذا نكون قد أثبتنا صحة الفرضية الثالثة التي مفادها: " **هناك اختلاف في شدة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحافز المقدم** "

✓ الاقتراحات والتوصيات:

- 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 بالمؤسسة؛
- اهتمام الإدارة بانشغالات ومطالب العاملين بالمؤسسة من خلال فتح الاتصال في كل الاتجاهات للتقرب من الموظفين والاهتمام بظروفهم، وإشعارهم بالأمن والاستقرار؛
- الاهتمام أكثر بإظهار الشكر والعرفان للعامل المتميزين وذلك بتكريمهم علنا أمام زملائهم، فهذا كفيل بتعزيز ثقته بنفسه وزيادة فخره وتحسيسه بأهميته، مما يؤدي إلى خلق نوع من المنافسة تدفع العمال الآخرين للقيام بأعمال متميزة يشكرون عليها؛
- فتح المجال للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على الأفكار الجيدة؛
- توفير ظروف العمل المادية المريحة (المكاتب، النظافة، وسائل الدراسة....) فرغم أنها لا تؤدي إلى زيادة الرضا إلا أنها تقلل من حالات الاستياء والشعور بعدم الرضا؛
- تشجيع ثقافة التعاون والعمل الجماعي، وتعزيز مفهوم الولاء والانتماء اتجاه المنظمة؛
- الاهتمام أكثر بالجانب النفسي والمعنوي للموظف حيث بينت لنا نتائج الدراسة التطبيقية أن الحوافز المعنوية ذات تأثير مرتفع على مستويات الولاء الذي يؤثر بدوره على مستويات الأداء.

✓ آفاق الدراسة

- أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء المؤسسات؛

- دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين؛
- أثر الاتصال التنظيمي على الولاء التنظيمي.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أحمد بطاح، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ، 2006.
2. أحمد ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، بدون تاريخ.
3. أحمد ماهر، نظم الأجر والتعويضات، الدار الجامعية الإسكندرية مصر ،2009.
4. بلال خلف السكارنه، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن،2014.
5. بلوط حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من استراتيجيتي، دار النهضة العربية ، بيروت، 2002.
6. بوحمامة جيلالي وعبد الرحيم، أنور رياض والشحومي عبد الله، علم النفس التعلم والتعليم، الأهلية للنشر والتوزيع، الكويت، 2006
7. حمزة الجبالي، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار الأسرة للنشر والتوزيع،الشارقة- الامارات،2016.
8. خالد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2005
9. رايس وفاء، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن،2016.
10. رشيد أورليسان، التسيير الإداري في مؤسسات التعليم الثانوي و الأساسي، قصر الكتاب، البليدة،2009، ص23.
11. سلمان عبد الله معلا، التمويل والمؤسسات التمويلية، مكتبة الملك فهد الوطنية ، ط1، الرياض السعودية 2015
12. السلمي علي، تحليل النظم السلوكية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 2002 .
13. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان- الأردن 2008.
14. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي ، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية، مكتبتنا العربية، الأردن،2008 .
15. عادل جودة، الحوافز، المملكة الأردنية الهاشمية عمان 1987.
16. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة المصرية للنشر والتوزيع،2007.
17. عطا الله علي الزبون، خالد بني حمدان، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض السعودية،2015.
18. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم) مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 1998

19. فايزة رويم ، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، منشورة، 2010.
 20. محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص277.
 21. محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.
 22. محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي لتصميم المنهج والإجراءات ، مكتبة نهضة الشرق ، القاهرة ، 1987 .
 23. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1 عمان، الأردن، 2012.
 24. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
 25. محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، مكتبة الملك فهد الوطنية، ط4 الرياض السعودية ، 2015.
 26. محمد صادق إسماعيل، تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة مصر، 2014 .
 27. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، مطبعة بن العربي بغداد، 2014.
 28. مدحت محمد أبو النصر ، تنمية المهارات بناء و تدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، دار إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2005.
 29. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر 2001.
 30. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله فلسطين، 1996
 31. منال أحمد البارودي، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2015 .
 32. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني التنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة ، الرياض، 1995 .
 33. نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2010،
 34. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2008.
- ثانياً: الأطروحات والمذكرات.
1. جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي، مذكرة الماستر، جامعة البويرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015/2014.
 2. حاجي كريمة، تأثير الولاء التنظيمي على ولاء الزبون ،مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير 2012/2011.

3. عمار بن ناصر، الحوافز المادية ودورها في صنع الولاء التنظيمي، مذكرة الماستر، جامعة الوادي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2015/2014.
4. فاطمة الزهراء حمزة، دور جودة المعلومة المحاسبية في ترشيد القرارات التسويقية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة الوادي 2014/2013.
5. فريدة زيني، الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي، أطروحة الدكتوراه، جامعة الشلف، كلية علوم التسيير، 2013.
6. محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة غزة، 2009.
7. مزوار منوبة، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2013/2012.
8. مقدود وهبية، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمات، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2006.

ثالثا: المجالات والمنشورات

1. شافية بن حفيظ، مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 17، جامعة ورقلة، 2014.
2. عماد عبد الله عدوان، دور استراتيجيات الموارد البشرية والولاء التنظيمي على أداء العاملين في القطاع الصحي، كلية فلسطين التقنية، العدد الرابع، 2017.

رابعا: الكتب باللغة الأجنبية:

1. Gary Desslor. Organization and management, contingency Approche, England, cliffs;ng,prentice-hille,INC?1976?P256

خامسا: مواقع الانترنت

- 1- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز (أساليب التحفيز الوظيفي الفعال)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مكتبة نون الإلكترونية.
- 2- <http://SAM.EHAR.WORDPRESS.COM>
- 3- Kenanaonlin.com/users/ahmed_kordy/topics/67676/posts/157/537
- 4- <http://www.alukah.n>

ملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي أحمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت-

معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و علوم تجارية كلية علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي المحترم سيدي المحترمة:

في إطار إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال نتقدم لكم بتحية طيبة متمنين منكم الدعم و المساعدة لإتمام هذا العمل، و نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تتضمن: " أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات التربوية".

نرجو منكم بالإجابة على الأسئلة الموضوعية في الاستبيان بتمعن و دقة كمساعدة منكم على إعداد هذه

الدراسة حتى تكون نتائج الاستبيان المتحصل عليها دقيقة و ذات قيمة يمكن أن نأخذ على أساسها قرارات موضوعية. و نحيطكم علما بأن كل ما تدلون به من بيانات و معلومات سيكون موضع سرية تامة، و لن يستخدم في أي غرض ما عدا جانب البحث العلمي.

تقبلوا منا جزيلا الشكر و التقدير.

الطالبان: تحت إشراف:

زهير عقال
إلياس

د/ العيداني

أستاذ محاضر في المركز

سمير شعبي
الجامعي تيسمسيلت

الجزء الأول:البيانات الشخصية

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة .



الملاحق

ذكر

أنثى

01-الجنس:

من 36 إلى 45 سنة

من 25 إلى 35 سنة

من 25 سنة

أكثر من 45 سنة

رمل

لبق

ج

03-الحالة الاجتماعية: أعزب

مستوى مستوي

بمتوسط

04-المؤهل العلمي: تعليم ابتدائي

ليسانس

دراسات عليا

عامل ني

إداري

أس

مدير

05- الوظيفة:

06-الأقدمية في القطاع: أقل من 03 سنوات من 04- 08 سنوات من 09- 15 سنة

أكثر من 23 سنة

من 16 - 22 سنة

من 18000 دج إلى 2000

07- الأجر الشهري: أقل من 18000 دج

فوق 50000 دج

من 32000 دج إلى 50000 دج

الجزء الثاني: واقع الحوافز في المؤسسة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق العبارات التالية، يرجو وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1- الحوافز المادية					
					01 مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز موظفيها ليقدموا أحسن ما لديهم

الملاحق

02	أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المردودية، المكافآت .)				
03	التعويضات التي أتقاضاها تعكس الجهد الذي أبدلته				
04	بالمقارنة مع القطاعات الأخرى الأجر الذي أتقاضاه مرضي و يحفز على العمل				
05	هناك ارتباط واضح بين منحة المردودية و أداء العمل				
06	نظام الخدمات الاجتماعية (علاج/ تقاعد/تأمينات/نقل/ سياحة،منح...) يتوافق مع				
07	يكون نظام الترقيّة في المنصب على أساس الكفاءة و الأداء الجيد				
08	المؤسسة تستعمل كثيرا الخصم من الأجر في حال ما (غياب/ تأخر/ عدم تأدية العمل المطلوب...)				
09	تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الساعات الإضافية التي يقدمها الموظف و تقدّم مردود				
2- الحوافز المعنوية					
10	تأخذ المؤسسة بأراء الموظفين و اقتراحاتهم و يتم إشراكهم في اتخاذ القرارات				
11	أشعر باهتمام و تقدير رؤسائي في العمل				
12	هناك ثقة متبادلة بين الموظف و المسؤول				
13	فرص الترقيّة المهنية و التقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي				
14	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين الموظفين و تطوير قدراتهم				
15	تهتم المؤسسة بإظهار الشكر و التقدير للموظفين المتفانين في عملهم بعدة طرق منها: رسائل الشكر و التقدير، الشهادات الشرفية، تعليق أسمائهم في لوحات تكريمية،				
16	تهتم المؤسسة و تظهر احترامها للموظفين المحالين على التقاعد				
3- المناخ التنظيمي (ظروف العمل، العلاقة مع الزملاء، نمط القيادة)					
17	ظروف العمل المادية مرضية (النظافة، التهوية، مساحات الراحة، النادي، وسائل العمل..)				
18	توفر المؤسسة كل وسائل الأمان و الحماية من أخطار المهنة				
19	المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة و لا غموض فيها				
20	قرارات المسؤولين مرنة و قابلة للنقاش و التعديل				
21	هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الموظف و المسؤول				
22	ألمس تقدير الإدارة لظروفي الشخصية التي أمر بها.				
23	هناك عدالة في التعامل مع الموظفين و لا توجد محسوبية				
24	أعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون و الجماعة و أحس أنني في أسرتي الثانية				
25	هناك تنافس و صراع في العلاقات بين الموظفين من أجل كسب رضا المسؤول				

الجزء الثالث: مستوى وواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة

درجة الموافقة					إلى أي مدى توافق العبارات التالية، يرجو وضع إشارة (x) في مربع الخيار الذي يناسبك
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1- الولاء العاطفي و الوجداني					
01					لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في المؤسسة التي أعمل بها دون تنقل

الملاحق

					أشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن المؤسسة التي أعمل بها مع الآخرين	02
					لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة	03
					أعتبر مشاكل المؤسسة جزء من مشاكلي الشخصية و أسعى لحلها	04
					هذه المؤسسة تعني لي الكثير شخصيا بسبب المواقف التي تفاسمتها مع زملائي فيها	05
					يصعب عليّ الالتحاق بمؤسسة أخرى و الانتماء إليها كما هو الحال في هذه المؤسسة	06
2- الولاء المستمر البقائي						
					أشعر بالخوف من ترك العمل في المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر	07
					سوف تتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في المؤسسة	08
					إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل	09
					أشعر أن لدي خيارات محدودة لذا لا أفكر في ترك العمل	10
					تقدم المؤسسة مزايا لا تتوفر في مؤسسة أخرى	11
3- الولاء الأخلاقي (المعياري)						
					أشعر بضرورة الالتزام و الولاء للمؤسسة التي أعمل بها	12
					الانتقال من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	13
					المؤسسة توفر لي جو مريح بحكم قربها من مقر سكني	14
					إذا توفرت لدي فرصة وجود مؤسسة تقدم لي امتيازات أفضل فلن أغير مؤسستي	15
					أشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني للاستمرار في عملي في هذه المؤسسة	16
					أشعر أدبيا بضرورة الالتزام في عملي حتى مع وجود عروض عمل أفضل في مكان آخر	17
					أحرص على الاستمرار في العمل في هذه المؤسسة	18
					من الأفضل أن يقضي الفرد حياته المهنية في مؤسسة واحدة	19
					أشعر بأن الواجب الأخلاقي يدفعني للدفاع عن مؤسستي مهما كانت الظروف التي تعيشها	20

