

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

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



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم : علوم التسيير
رقم :

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان

أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين
في المؤسسة العمومية

إشراف الأستاذ:
مرواني رابح

إعداد الطالبين :
- رويح عبد الحق
- بن حشاد عبد الفتاح

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
رابح وافي	أ.مساعد	المسيلة	رئيسا
رابح مرواني	أ.مساعد	المسيلة	مشرفا ومقررا
حسين بركاتي	أ.محاضر	المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2019-2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوْتَادَ
مِمَّا يَدْعُونَ
بِهَا
وَالَّذِي
يَجْعَلُ
الْحَدِيدَ
سَازِجًا
وَالَّذِي
يَجْعَلُ
الْحَدِيدَ
سَازِجًا
وَالَّذِي
يَجْعَلُ
الْحَدِيدَ
سَازِجًا

أقرباء

قال الله تعالى في محكم تنزيله :

{ وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربني ارحمهما كما ربياني صغيرا }

أهدي هذا العمل إلى ألي ما في الوجود وأدعو الله أن يحفظها للوالدة الكريمة وأن يطيل في عمرها وإلى روح الوالد نسأل الله أن يتغمده بواسع رحمته

إلى عائلتي الصغيرة خاصة ولديّ : أيوب ، أمينة

إلى أسرة التكوين المهني والتمهين بن سرور زملائي وزميلاتي في العمل

خاصة إلى الزميل رحاوي سليم الذي ساندني في إعداد هذه المذكرة

إلى جميع زملائي في الدفعة طلبة الماستر

قسم علوم التسيير تخصص تسيير عمومي

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا الجهد ،

وفقههم الله في مشوارهم وسدد خطاهم



شكر وتقدير

أرى لزاما على تسجيل الشكر وإعلامه ونسبة الفضل لأصحابه ، استجابة لقول
النبي صلى الله عليه وسلم : " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

وكما قيل

علامة شكر المرء إعلان حمده فمن كتم المعروف منهم فما شكر فالشكر أولا لله
عز وجل على أن هداني لسلك طريق البحث والتشبه بأهل العلم وإن كان بيني
وبينهم مفاوز

كما أخص بالشكر أستاذي الكريم ومعلمي الفاضل المشرف على هذا البحث
الدكتور مروان رابع ، فقد كان حريصا على قراءة كل ما أكتب ثم يوجهني إلى
ما يرى بأرق عبارة وألطف إشارة ، فله مني واخر الثناء وخالص الدعاء .
كما أشكر السادة الأساتذة وكل الزملاء وكل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع
، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا وأن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم .

فهرس المحتويات

الإهداء

تشكرات

فهرس المحتويات..... 11-1

قائمة الجداول و الأشكال..... 1

مقدمة..... أ- و

الفصل الأول: التأصيل النظري لنظام الحوافز

تمهيد..... 02

المبحث الأول: مفهوم الحوافز..... 03

المطلب الأول: تعريف، أهمية وأهداف الحوافز..... 03

المطلب الثاني: نظريات الحوافز..... 04

المبحث الثاني: نظم الحوافز..... 16

المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز، مراحل تصميمه وشروط نجاحه..... 16

المطلب الثاني: نظام الحوافز المادية..... 22

المطلب الثالث: نظام الحوافز المعنوية..... 30

المبحث الثالث: نظام الحوافز ودوافع الأداء الفردي..... 34

المطلب الأول: مفهوم دوافع الأداء الفردي وخصائصها..... 34

المطلب الثاني: أنواع دوافع الأداء الفردي..... 39

المطلب الثالث: ارتباط نظام الحوافز بالدوافع الأداء الفردي..... 41

خلاصة الفصل الأول..... 44

الفصل الثاني: الولاء التنظيمي للموظف العمومي وتأثره بنظام الحوافز

تمهيد..... 46

المبحث الأول: مفاهيم حول الولاء التنظيمي للموظف العمومي..... 47

المطلب الأول: تعريف الموظف العمومي وخصائصه..... 47

المطلب الثاني: تعريف الولاء التنظيمي، ركائزه ومحدداته..... 51

المطلب الثالث: بعض المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي..... 58

61.....	المبحث الثاني: نماذج الولاء التنظيمي، عوامل تطوره وطرق قياسه
61.....	المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
66.....	المطلب الثاني: عوامل ومراحل تطور الولاء التنظيمي
70.....	المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي
72.....	المبحث الثالث: دور نظم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي
73.....	المطلب الأول: دور نظم الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي
76.....	المطلب الثاني: دور نظم الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي
80.....	خلاصة الفصل الثاني
82.....	خاتمة
86.....	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	نظرية "ماك غريغور	01
33	الحوافز المادية والمعنوية	02

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	هرم الحاجات ل" ماسلو	01
18	مراحل تصميم نظام الحوافز	02
35	نموذج عملية ظهور الدوافع	03
36	عملية الدافعية الأساسية	04
42	الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات	05
42	العلاقة بين الحوافز والسلوك	06
43	العلاقة بين الحوافز والدوافع	07
57	" DECOTIS & SUMMERS نموذج" للعوامل المحددة للولاء التنظيمي	08
62	" للولاء التنظيمي SETTERS نموذج	09
78	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي	10

مقدمة

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأثمنها، الذي يحقق لها تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم بشدة المنافسة والتغيير السريع والمستمر، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة إلى الاهتمام بهذا المورد، لأنه مصدر إبداع وتطور واستمرار المؤسسة، من خلال إيجاد توافق بين أهداف المؤسسة وتطلعات أفرادها واقتراحاتهم، عن طريق مساهمتهم في وضع الأهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى، مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم، من خلال توفير مختلف الحوافز المادية والمعنوية لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على التطوير من مهاراتهم وتحسين من إنتاجيتهم والرفع من روحهم المعنوية.

ونظرا لأهمية الحوافز في توجيه سلوكات الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وقوة تأثيرها الكبير على أدائهم، فلا بد أن تحظى بالاهتمام والتركيز بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم. ولقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماما كبيرا لأنه يعتبر عنصر مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع، كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو المتواصل. حين تقدم المؤسسة الولاء للعاملين لا بد أن يقدم العاملين الولاء التنظيمي، كذلك حينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد، عليها أن تسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية، ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام.

وبالتالي قد يشكل هذا التبادل الرهان لضمان استمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين. وتجدر الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين، وكذلك يتأثر بخصائص الفرد وخصائص الوظيفة والتنظيم الذي يعمل فيه (مؤسسة عمومية أو خاصة)، وإذا كانت الوظيفة في القطاع العمومي (موظف في الوظيف العمومي التابع للدولة) أو في القطاع الخاص (موظف في قطاع الأعمال التابع للخواص)...الخ.

إشكالية الدراسة:

إن العنصر البشري أهم موارد المؤسسة وأثمنها، ونظرا لأهمية نظام الحوافز في توجيه سلوكاته، ويؤثر تأثير إيجابي على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم لمؤسستهم .

على ضوء ما سبق تتجلى إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للموظف العمومي؟

و لمعالجة هذه الإشكالية من الناحية النظرية، نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما المقصود بنظام الحوافز؟ وما هي علاقته بدوافع الأداء؟

- ما المقصود بالموظف العمومي والولاء التنظيمي؟

- ما هي عوامل ومراحل بناء الولاء التنظيمي داخل المؤسسة؟

- كيف يمكن أن يساهم نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى الأفراد؟

ومن أجل الإجابة على هذه الأسئلة نطرح الفرضيات التالية :

- تعتبر الحوافز مثيرات خارجية لتوليد وتحريك الدوافع الداخلية للموظف من أجل تحسين أدائه في المؤسسة.

- من أجل تحقيق الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يجب تحديد درجة دافعيتهم للعمل وتوعية سلوكهم الشخصي ومستوى أدائهم، وذلك لخدمة المؤسسة.

- تطبيق نظام حوافز (مادي ومعنوي) مرضي للعاملين يؤثر إيجابا في زيادة تحقيق الولاء التنظيمي من قبل العاملين، مما يخدم المؤسسة.

أهمية الدراسة:

مع مرور الوقت نلاحظ التغيير السريع والمستمر، هذا ما يجعلنا نولي أهمية كبيرة لدراسة نظام الحوافز، خاصة وأنه حديث الساعة والنقاش فيه يزداد كل يوم ويتطور لذا فإن:

أهمية الدراسة تظهر من خلال ما يلي:

يعتبر موضوع نظام الحوافز من المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش العلمي والإداري، وقد اكتسب هذه الأهمية بسبب زيادة الحاجة إلى ترقية أداء موظفي الإدارة العمومية لتحقيق خدمة عمومية في المستوى.

التعرف على بعض الدراسات الخاصة بالولاء التنظيمي وعوامل بنائه وتدعيمه لدى الأفراد وأثاره على أدائهم وأداء المؤسسة ، والتي حظيت باهتمام لا بأس به من قبل الباحثين ، ومع ذلك فهي تحتاج لمزيد من البحث والاهتمام .

إن نظام الحوافز يمكن أن يساهم في بناء وتدعيم الولاء للعاملين في الإدارة العمومية مما يترتب عليه ارتفاع مستويات الأداء والإنجاز وانخفاض في معدلات دوران العمل في هذه المؤسسات .

أهداف الدراسة:

- نظرا لاهتمام الباحثين بموضوع نظام الحوافز، لا سيما وأن هذه الأبحاث كانت كفيلة لجعل من يطلع عليها يستفيد منها، إلا أنه لا بد من تحديد أهداف الدراسة وفي بحثنا هذا تكون الأهداف كالتالي:
- التعرف على مفهوم وأهمية وخصائص نظام الحوافز لدى العاملين.
 - التعرف على دوافع تحريك العاملين وتنميين أدائهم في المؤسسة.
 - التعرف على المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي لدى العاملين.
 - إبراز الدور الذي يلعبه نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- هناك العديد من الأسباب الذاتية والموضوعية التي أدت إلى اختيار مثل هذا الموضوع، الذي تعتبر هام جدا في مجال تخصص: التسيير العمومي، من بين أهمها:
- أنه من مواضيع مجال التخصص (التسيير العمومي)، وكونه يهتم بالفرد البشري باعتباره حجر الأساس في كل مؤسسة عمومية.
 - بالإضافة لما سبق تم التوصل إلى هذا الموضوع بعد مناقشة عدة مواضيع لفترة استمرت طويلا مع الأستاذ المشرف، فهو نتيجة عدة اقتراحات من الطالب ورحابة صدر وتوجيه من المشرف.

منهج الدراسة:

- للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات تم استخدام المنهج الوصفي، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لجمع المعلومات عن الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها.

أدوات الدراسة:

- فرضت الظروف الصحية العمومية التي مرت بها البلاد (جائحة كورونا)، وكذا طبيعة البحث والموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها، الاعتماد أساسا على البحث البيبليوغرافي والإطلاع على المراجع المختلفة من الكتب، الدراسات السابقة، الرسائل الجامعية، والمواقع الإلكترونية.

الدراسات السابقة

- دراسة زراري بثينة: رسالة ماجستير من جامعة قاصدي مرياح - ورقلة - للسنة الدراسية : 2016/2017
بعنوان : تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار
وقد هدفت الدراسة إلى:

التعرف على أثر الحوافز على جودة أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، واعتمد الباحث المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تم اختيار عينة (150) موظف من مجموع العاملين العاملين في المؤسسة الوطنية للخدمات في الآبار، وتم استرداد (118) استبيان ، واستخدام برنامج SPSS الإحصائي لتحليل البيانات وبرنامج معالج الجداول Excel. كانت أهم النتائج ما يلي : هناك أثر متوسط لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار .

دراسة (سلمان صدام جاسم) 2018، أثر نظام الحوافز على تنمية الإبداع البحثي لأساتذة الجامعات دراسة تحليلية في الكليات الأهلية في بغداد: هدف البحث إلى دراسة وتحليل التفكير الإبداعي البحثي لهيئة التدريس في الجامعات والكليات الأهلية ودور الحوافز بشقيها المادي والمعنوي في تطوير ذلك التفكير وحزمة المعوقات المسببة لتدني مستوى الاهتمام بالبحث العلمي ، وضعف دوره في تطوير الجامعات في العراق رغم اهتمام وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالبحث العلمي كجزء من أهدافها الأكاديمية . ومن خلال الدراسة والتحليل باستخدام بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل روناباغ ألفا، واختبار Test. T و Test. F توصل البحث إلى جملة من الاستنتاجات كان من أهمها وجود عالقة ترابطية قوية بين نظام الحوافز في المؤسسة الأكاديمية وتنمية وأيضاً وجود اثر واضح لنظام الحوافز في تنمية ذلك الإبداع. وعرضت الدراسة عدد من التوصيات من أهمها ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام ونظام الحوافز المعنوية بشكل خاص داخل المؤسسات الأكاديمية وان ترعى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ذلك التحسين . تختلف دراستنا وهذه الدراسة من حيث متغيرات الدراسة اذ ركزت الدراسة على اثر الحوافز على الابداع لدى الأستاذ كما تختلف الدراستين من حيث عينة ونشاط المؤسسة، لكن توصلت الدراستين الى ان نظام الحوافز يجب الاهتمام به و تفعيله في شقيه سواء المادي او المعنوي.

دراسة (باسم عبد القادر شراب) 2007 م: تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى. هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء العاملين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين العاملين، والحوافز المفضلة، ويضم مجتمع الدراسة موظفي بلديات الأربع في قطاع غزة والذين يشغلون وظيفتي يتراوح بين رئيس قسم وحتى مدير إدارة، ويقدر عددهم بحوالي (283) شخص، بينما كانت عينة الدراسة (228) شخص. توصلت دراسة شراب إلى أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء العاملين ضعيف، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة العاملين 46.89 بالمائة ، بينما كان المعدل النسبي

للحوافز المعنوية 68.35 بالمائة، وان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط، وان الحوافز المادية غير كافية، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف، أو مستويات أداء مقرر مسبقاً، وان الحوافز المتوفرة لا تشجع العاملين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي 55 بالمائة، وأنهم يستخدمون قدراتهم بشك متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 13.55 بالمائة، وأوصت الدراسة بزيادة الحوافز المادية وخصوصاً علاوة الزوجة والأبناء وربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، وبناء نظام حوافز للقطاعات الهامة يشمل تحديد مستويات للإنجاز وان تكون المكافآت ذات قيمة. تتفق الدراسات في أن كلاهما تناولتا موضوع الحوافز والأداء كما تتفقان أيضاً في أن كلاهما تحدثتا عن اثر نظام الحوافز على أداء العاملين، وكذلك استخدمتا نفس المنهج الوصفي التحليلي و الاستبانة كأداة في جمع البيانات، أما أوجه الاختلاف فيتعلق بنشاط المؤسسة اذ ان الدراسة تمت على موظفي البلدية.

موقع الدراسة:

تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في كون أنها ستتطرق إلى أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية وترتكز هذه الدراسة على نظام الحوافز كمتغير خارجي وأثره في تحقيق الولاء التنظيمي ، بينما أغلب الدراسات السابقة تناولت تأثير جملة من المتغيرات على الولاء التنظيمي لذلك لم تصل إلى التحديد بدقة .

صعوبات الدراسة:

- الخط وصعوبة التفرقة بين المصطلحات في المراجع المعتمدة سواء باللغة العربية أو الأجنبية ، خاصة في الجزء المتعلق بالولاء التنظيمي
- ارتباط موضوع الدراسة بنواحي نفسية واجتماعية مما صعب علينا عزل المتغيرات والحكم على النتائج
- التداخل الكبير الموجود بين موضوع الحوافز وعدد من الموضوعات الأخرى كالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، المناخ التنظيمي ... الخ
- الظروف الصحية العمومية التي مرت بها البلاد (جائحة كورونا)، مما يصعب الوصول للمعلومات المراد الحصول عليها.

مصطلحات الدراسة:

الولاء التنظيمي: الارتباط النفسي للموظف بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم هذه الأخيرة

الحوافز: هي 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.

الحاجة: هي نقص نفسي أو فسيولوجي يشعر الفرد بالضرورة الملحة لإشباعه .

هيكل البحث

لقد قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين تم تخصيصهما للجانب النظري فقط كما يلي:

- **الفصل الأول:** نتناول في هذا الفصل التأصيل النظري لماهية الحوافز، وقد قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعرف على مفهوم الحوافز، أما المبحث الثاني تم فيه التعرف على نظام الحوافز، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على نظام الحوافز ودوافع الاداء الفردي.

- **الفصل الثاني:** فقد تناول هذا الفصل الولاء التنظيمي للموظف العمومي وتأثره بنظام الحوافز قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول للتعرف على مفاهيم حول الولاء التنظيمي للموظف العمومي أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى نماذج الولاء التنظيمي، عوامل تطوره وطرق قياسه، أما المبحث الثالث فقد خصص للتعرف على دور نظم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي.

الفصل الأول

تمهيد:

يعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت و ما زالت تحظى باهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل السبب في ذلك هو أن الحوافز تعتبر أحد أهم المتغيرات المستغلة للدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الإيجابية على الكفاءة الإنتاجية والنشاط الإداري .

ولعل الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم الإنتاجية، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها بكفاءة و فعالية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار نظم من الحوافز المتميزة بكفاءة وكفاية . وهذا ما يجعلنا أمام جملة من التساؤلات حول ماهية الحوافز وأهميتها ونظرياتها ؟ وكيفية بناء نظام الحوافز وللإجابة عليها سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- تعريف، أهمية وأهداف الحوافز .

- نظريات الحوافز .

المبحث الأول: مفهوم الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات في المؤسسات ، التي تحققها للوصول إلى أعلى المستويات من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين بها، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون بها وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم، ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- تعريف، أهمية وأهداف الحوافز .

- نظريات الحوافز

المطلب الأول: تعريف، أهمية وأهداف الحوافز

الفرع الأول: تعريف، وأهمية الحوافز

أولاً: تعريف الحوافز

يوجد تباين في تحديد تعريف الحوافز، فمنهم من يعرفها بأنها الأجر الذي يحصل عليه العامل مقابل ما ينجزه من أعمال فمنهم من اعتبرها الشيء الذي يشبع حاجة من حاجات الإنسان، لذا سوف نقوم باستعراض عدد من التعريفات للحوافز لأهمها: ¹

على أنها " فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة .. الخ) توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين ، لتثير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجياتهم التي يحسون ويشعرون بها، والتي تحتاج إلى الإشباع " .

كما تعرف الحوافز بأنها²: " رغبات أو حاجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها وحينها تقول إن على المديرين أن يحفزوا مرؤوسيهم على العمل فإننا نقصد إن على المدير أن يعمل على إشباع بعض هذه الاحتياجات والتي يؤدي إشباعها إلى دفع المرؤوس إلى اتخاذ السلوك أو التصرف المرغوب فيه " .

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 208 .

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 345

كما عرفت بأنها: ¹ " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين "

ومن التعريف يتضح لنا أن الفرد يحتاج إلى التدعيم المادي إلى جانب التدعيم المعنوي ليتحقق إشباع الحاجات المختلفة .

كما تجدر الإشارة إلى أن التعاريف التي ذكرناها سابقا وهي متقاربة من حيث دلالتها ويمكن تقديم تعريف شامل للحوافز على أنها "وسائل وفرص مادية ومعنوية إيجابية وسلبية توفرها إدارة المؤسسة أمام العاملين لتحرك فيهم الرغبة من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم واستقامة سلوكهم وولائهم اتجاه المؤسسة ".
من التعاريف السابقة نستنتج بعض الخصائص نذكر منها ما يلي:²

التحديد: ويقصد بها أن تكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها واضحة ومعروفة جيدا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف .

معايير الاداء: وهو وضع معايير الاداء والسلوك المنجز لتحقيق الأهداف وان تكون هناك علاقة واضحة بين الاداء والمكافآت الممنوحة وأن تحسن من مقدرة الاداء .

التنوع: وهو ضرورة اختلاف الحوافز في نوعها لكي تكون مثيرة ومحفزة لكافة الاحتياجات والمتمثلة بالمادي والمعنوي، والسلبى والايجابى، الخ .

الفرع الثاني: أهمية و أهداف الحوافز

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب والدراسات التي أسفرت على أنه يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط العديدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه وبكفاءة، فجعل الأفراد يعملون من رغبة وحماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال الحوافز:

أولا: أهمية الحوافز

إن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل أي كان، يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما

¹ صلاح شنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970، ص 420 .

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 209.

ينعكس إيجابيا على الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء، كما يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فرقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، ويمكن تلخيص أهمية الحوافز فيما يلي:¹

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يحقق هدفا إنسانيا في حد ذاته، وغرضا رئيسيا له، وانعكاساته على الزيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة.
- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينهما بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم .
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه .
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى انجازها وتجد المؤسسة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .

ثانيا: أهداف الحوافز

تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة إذ يمكن تقسيمها على النحو التالي:²

1- أهداف الحوافز على المستوى الفردي تتمثل فيما يلي :

- أ- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وإتقان

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 114 .

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر،

2009، ص 294 .

الأداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار بما يمكن من الإبداع والحرص على دوام التقدم والنمو .

ب- **أداة التغذية المرتدة:** يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم و إشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع .

ج- **الدعم المالي:** يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية .

د- **تحمل المسؤولية:** تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة ولا تبدو واضحة .

2- أهداف الحوافز على مستوى الجماعات تتمثل فيما يلي:

أ- **إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة:** يحب الأفراد إثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي .

ب- **تنمية روح المشاركة والتعاون:** تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاليف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم .

ج- **تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:** تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل .

3- أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة تتمثل فيما يلي:

أ- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية، والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة بتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة .

ب- التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب، والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

ج- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز

لقد شغل موضوع تحفيز الأفراد العاملين بالكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، حيث كانت أهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الأفراد، فيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه النظريات:¹

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة، فوجب التعرض إلى بعض النظريات التي كان لها دوراً أساسياً في كشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحكمة في آليات العمل داخل المؤسسة وأهمها:

أولاً- الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

فريدريك تايلور* من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض أن العاملين كسالى ولا يتم تحفيزهم إلا من خلال دراسة تسمى الحركة والوقت، حيث عمل تايلور في هذا الاتجاه ليصل إلى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسن وأكثر للطاقات البشرية لدى العمال، وقد توصل إلى ذلك بفضل تقسيم العمل والمهام إلى مهام أولية وبسيطة، حيث كان التوجه الأساسي هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على العناصر التالية:²

- دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.

* فريدريك تايلور: ولد سنة 1856 وتوفي 1915، ويعتبر أب الإدارة العلمية، اهتم بالتنظيم العملي والعمل. نقلا عن: عبد الرحمن بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 271.
1 زيد منير سليمان، إدارة إختبار الموظفين، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 115.
2 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 70.

- الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
- وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المؤسسة.
- ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية ما يلي:
- مساواة تاييلور بين الأفراد والآلات (إهمال الجانب الإنساني).
- افتراض أن العاملين لا يتم تحفيزهم إلا بالمال.
- افتراض وجود أفضل طريقة للأداء ليس منطقياً دائماً.

ثانياً- نظريتي X و Y لـ: دوغلاس ماك غريغور*:

اختبر ماك غريغور في أعماله افتراضات أساسية عن السلوك البشري كما عرض نظريتين مختلفتين (X) (Y)، حيث يرى أن النظرية X: تقوم على أن الأفراد يكرهون العمل ويجتنبونه، والنظرية Y: ترى عكس ذلك أي أن الأفراد يعتبرون العمل جزء لا يتجزأ من حياتهم، ومن خلال الجدول التالي ستتم المقارنة بين النظريتين.¹

الجدول رقم (01): يوضح نظرية ماك غريغور.

نظرية Y	نظرية X	
- فعالية .	- سلبية	1- الأفضلية الطبيعية
- واقعية الذات	- اجر، هناك مكافأة	2- دافعية العمل
- أفضلية العمل في فرق	- علاقة أبوية	3- نمط الإدارة
- حكم ذاتي	- الخوف من العقوبة	
- مسؤول	- توجيهي	
- تشاركي	- الرقابة	
- مراقبة ذاتية		
- التأقلم مع التغيير	- مقاومة التغيير	4- الاستعداد للتغيير
- التطور المستمر	- التحديد المسبق الأولي	5- إدراك الأفراد
- تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار	- العمل في حدود	6- الاشتراك في العمل

Source: Jean-Pierre helfer, Management Stratégie et organisation illustré par Yves gué zou, 8^e édition, P358

*.دوغلاس ماك غريغور: عالم نفس اجتماعي، اهتم بتحديد أساليب القيادة في التعامل مع الأفراد كانت دراسته عبارة عن جمع أحداث الكلاسيكيين ومدرسة العلاقات الإنسانية. نقلا عن:

عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 272.

¹ نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 213

يوضح الجدول أهم افتراضات النظريتين حيث رأى ماك غريغور وجود نظريتين متناقضتين من حيث مبدأ من خلال نظرة الأفراد إلى العمل وقدرتهم في استغلال هذه الدوافع في تحقيق الأهداف، ولكن من الأحسن استخدام التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجعهم على التميز والرقى. لانظرية

الفرع الثاني: نظريات المحتوى

نظرا لما تحمله هذه النظريات من أهمية فإننا سنقوم باستعراض أبرزها فيما يلي:

اولا- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية ل: ألتون مايو

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث أن نظرية العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها اهتمامها للعنصر البشري وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل، بخلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، ومن أهم الباحثين الذين ساهموا في تأسيس نظرية العلاقات الإنسانية **التون مايو** * وزملائه في مصنع هاوثون لشركة Western Electric سنة 1924 بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، فالعلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول لتحقيق الأهداف ويعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد على تحقيق مطالب المؤسسة أي أن العلاقات الإنسانية تؤدي إلى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتحتوي على عدة جوانب من أهمها: ¹

أ. **الجانب الاجتماعي:** يعني وجود علاقة اجتماعية هدفها التعاون والمشاركة الفعلية الجماعية في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. **الجانب الأخلاقي:** أن يكون للمنظمة مبادئ عامة وفلسفة محددة وقيم أخلاقية تساعد في رسم الطريق الذي تتوي المؤسسة إتباعه لتحقيق أهدافها.

ج. **الجانب السلوكي:** أن تكون الإدارة قادرة على التأثير على أفرادها وتغيير سلوكهم لينسجموا مع متطلبات المؤسسة و تحقيق الأهداف المرجوة.

د. **الجانب النفسي:** أن يكون هناك حلول لمشكلات العاملين وأن تكون هناك مساواة بينهم خاصة في مسألة الأجر والتوظيف والعقاب.

¹ منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 295 .

* **التون مايو:** من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، 1880 في استراليا، وهاجر إلى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922 ثم التحق بجامعة هارفرد عام 1927. نقلا عن:

الدوسري بن سعد عميقان سعيد، **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية**، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص56.

ثانياً- نظرية الحاجات الإنسانية لـ : إبراهيم ماسلو :

لقد حاول عالم النفس " إبراهيم ماسلو * " عبر العديد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام في تقديم نظريته، ووفقاً لـ "ماسلو " فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات ويمكن تقسيم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى، وهي كالاتي:¹

1. **الحاجات الأساسية:** تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة

إلى الطعام، الماء، الهواء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هي حاجة هؤلاء إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها.

2. **حاجات الأمن والسلامة:** تتمثل في حاجة الفرد إلى الأمن والحماية من الإصابات والحوادث في العمل

وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المؤسسات هو الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على تقاعد في نهاية مدة الخدمة).

3. **الحاجات الاجتماعية (الانتماء):** تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي تتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة.

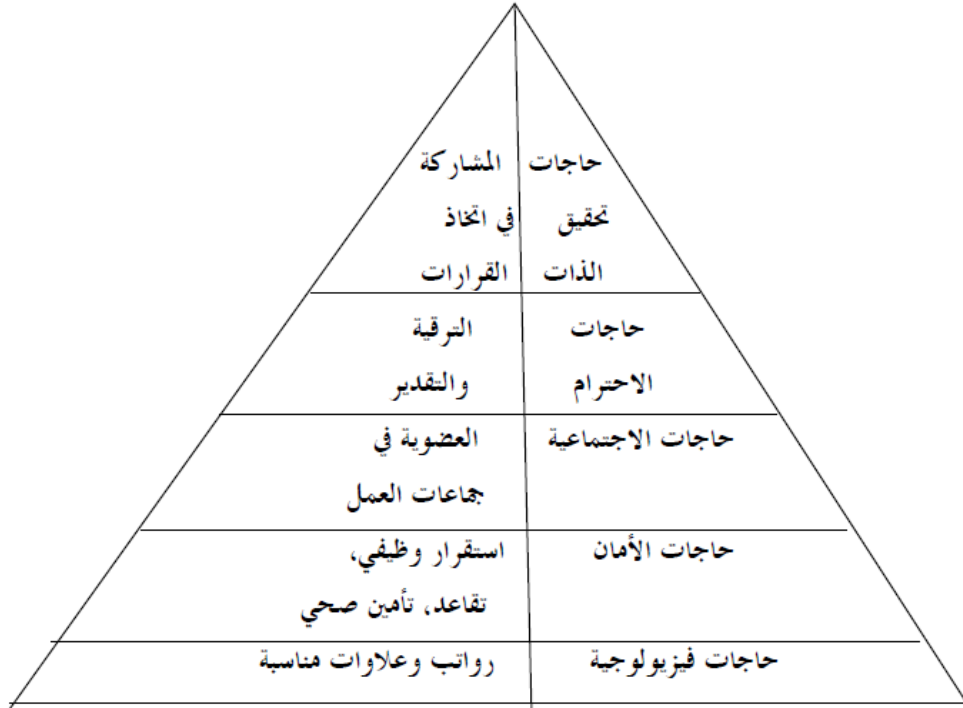
4. **الحاجة إلى الاحترام:** تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة، الاستقلالية والقوة، الثقة بالنفس، والاعتراف من قبل الآخرين ويقابلها إتاحة الفرصة للفرد في المؤسسة للقيام بأعمال وتحمل المسؤولية.

5. **الحاجة إلى تحقيق الذات:** تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها مما يساعد على إشباع هذه الحاجة هو توفير فرص الابتكار والإبداع للأفراد.

¹ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 218 * إبراهيم ماسلو: ولد عام 1908 في روسيا، دكتور علم النفس، ويعتبر من أشهر علماء النفس في القرن العشرين نقلا عن: الدوسري بن سعد عميقان سعيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 61.

ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): هرم ماسلو للحاجات



المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 256 .

من خلال الشكل نلاحظ أن كل حاجة من الحاجات المختلفة الخاصة بالفرد العامل إلا ولها وسائل تحفيزية خاصة بها، تقدمها المؤسسة للعاملين من أجل إشباع حاجاتهم وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من جهة، تحقيق رضا العاملين وأهدافهم وطموحاتهم وذاتهم من جهة أخرى.

ثالثاً - نظرية ذات العاملين لـ فريدريك هرزبرغ:

تعتبر من أكبر النظريات التي تعرضت للمناقشة منذ طرحها فريدريك هرزبرغ، حيث قام بالفصل بين نوعين من العوامل بناء على الاستجابات التي تلقاها من العينة التي أخضعها للدراسة وتتنقسم هذه العوامل إلى قسمين:¹

1. **العوامل الوقائية (صحية):** تنتمي إلى محتويات العمل وبيئته وتعمل للمحافظة على العامل من عدم الرضا عن عمله، تتمثل هذه العوامل بالسياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعورهم

¹ طارق طه، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص312.

بالأمان والاستقرار في العمل وعدالة الراتب، فإذا شعر الفرد أن سياسة التنظيم متوازنة ورواتب عادلة مقارنة بالتنظيمات الأخرى، فإنه لا يصل إلى مستوى عدم الرضا.

2. **العوامل المحفزة (دافعة):** ومن الأمثلة عليها الإنجاز، المسؤولية، التقدم واعتراف الغير مرتبطة بمحتوى الوظيفة فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم.

ويرى هرزبرغ أنه تمكنت الإدارة من توفير العوامل المحفزة فإن أدائهم يرتفع وأن إثناء الوظيفة يؤدي إلى إشباع الحاجات.

رابعا- نظرية ماك ليلاند في الحاجات:

ركز العالم النفسي ديفيد ماك ليلاند في دراسته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطوير دافع الإنجاز، وتأثير ذلك السلوك الإنساني واستخدام مصطلح " الإنجاز " بمعنى الحاجة والدافع معا، حيث طور مقياسا لقياس قوة الحاجة لدراسة العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي عززت وزادت من قوة الحاجات، وقد توصل ماك ليلاند وزملائه إلى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع:¹

1. **الحاجة للإنجاز:** يظهر الأفراد ذو دافعية عالية للإنجاز اندفاعا قويا للعمل للوصول إلى نتائج ولديهم عادة دافع داخلي للتحسين، ويميلون أيضا إلى تبني أسلوب المشاركة في حل المشكلات، أما الأفراد الأقل دافعية للإنجاز فهم أقل اهتماما بالنتائج، كما أن درجة تحملهم للأخطار ليست عالية.

ومن بين خصائص الأفراد الذين يملكون دافعية قوية ما يلي:

- الرغبة في الحصول على المعلومات من الأثر المرتجع للأداء، لزيادة التأكد من تحقيق النجاح.
- يشعرون بالرضى بدرجة كبيرة عند انجاز شيء ما ومن هنا المكافأة مقابل الانجاز تعتبر أقل أهمية من الإنجاز نفسه.
- أنهم غالبا ما يهتمون بالابتكار والسعي إلى تحقيق الأهداف طويلة الأجل.

2. **الحاجة للقوة:** وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي.

ويرى ماك ليلاند أن الحاجة للقوة تنفرع إلى شكلين :

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 111.

- الحاجة نحو القوة الشخصية: وقد اعتبرها بمثابة الوجه السلبي للحاجة إلى القوة حيث تعبر عن رغبة الفرد في السيطرة على الآخرين .
- الحاجة نحو القوة الإجتماعية: اعتبرها ماك ليلاند الوجه الإيجابي للحاجة نحو القوة فهي تشير إلى رغبة الفرد في استخدام سلطته في إطار من المسؤولية الإجتماعية، أي في تحقيق الأهداف التنظيمية وليس الأهداف الشخصية .
- 3. الحاجة للانتماء: يرى ماك ليلاند أن للمدير الناجح رغبة قوية في العمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي، ومساعدة الآخرين، والاهتمام بهم للتقدم والنمو

الفرع الثالث: نظريات العملية

- تكون النظريات العلمية على خلاف نظريات المحتوى لم تهتم بالعوامل الداخلية النفسية، التي توجه سلوك الفرد وإنما اهتمت بكيفية نشوء السلوك الإنساني، وكيفية توجيهه واستمراره التي يتسم التطرق إليها فيما يلي:
- أولاً- نظرية التوقع لفكتور فروم:

طور هذه النظرية فيكتور فروم (Victor Vroom) عام 1964، وتفسر سبب قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره، حيث أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد لديه القدرة على القيام بذلك السلوك الذي سيؤدي إلى نتيجة معينة، وهذا يعني حفز الفرد، حيث يرى أن سلوك الفرد يركز أساساً على المنفعة الشخصية وهو يختار سلوكاً من ضمن بدائل متعددة للسلوك بناء على اعتقاده أن السلوك الذي يختاره هو السبيل الأكبر لتحقيق أهدافه، وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعاً لبذل جهد عال، حينما يعتقد أن ذلك الجهد سوف يؤدي إلى تقييم جيد للأداء، وأن تلك المكافأة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الشخصية للعامل وعليه فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات وهي:¹

1. العلاقة بين الجهد والأداء: إدراك الفرد باحتمال أن بذل كمية معينة من الجهد سوف تؤدي إلى إنجاز العمل
2. العلاقة بين الأداء والمكافأة: درجة اعتماد الفرد أن الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.

¹ وحيدة شرياف، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية للأنايب، مذكرة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بومرداس، 2010، ص 32 .

3. العلاقة بين المكافأة والأهداف الشخصية: أو درجة اشباع المكافأة للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته أو جاذبية تلك المكافأة المحتملة للفرد.

وعليه فإن الفرد أو العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين هذا السلوك وبين ما يتوقع أن يحصل عليه، مما يؤدي إلى إثارة حافز الفرد ودافعيته نحو البيئة وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح آرائهم .

ثانيا: نظرية التعزيز لسنسكر:

من أهم رواد النظرية Skimen ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثير أو الحافز والاستجابة وترى هذه أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، وان الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر (نتائج إيجابية)، أما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر (نتائج سلبية)، وتتفاوت فاعلية المثير في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران تعزيز الاستجابات السلوكية ، ومن وجهة نظر سنسكر فإن المكافأة هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة السلوك الإيجابي عند الأفراد ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر. ¹

وعليه فإن نظرية التعزيز (تدعيم السلوك) تمثل مدخل سلوكي والذي ينص على أن سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافأة، بالإضافة إلى أن هذه النظرية ليست التفسير الوحيد للاختلافات في تحفيز الفرد، فالنظرية تهمل دور الأهداف وعدم العدالة في المكافأة والتوقعات والإدراك في التأثير على تحفيز الأفراد ²

ثالثا- نظرية Z ل: ويليام أوشي *

تعتبر نظرية Z امتدادا لنظرية Y حيث اقترح " أوشي " على الأمريكيين أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج وكفاءة العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة، وثقة متبادلة بين الإدارة

¹ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سبق ذكره، ص ص 296-297

² حسن حريم، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الاعمال، مرجع سبق ذكره، ص 123

*ويليام أوشي: أستاذ إدارة الأعمال بجامعة كاليفورنيا لوس أنجلوس، وقد قام بعدة دراسات ميدانية خلال السبعينيات على عدد من المؤسسات اليابانية والأمريكية لإكتشاف سر نجاح المؤسسات اليابانية، والذي نشر خلاصته في كتابه المشهور نظرية Z ، كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية الذي صدر سنة 1981. نقلا عن:

أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2006، ص 51.

وعمالها، ومن خلال دراسته لسر نجاح الإدارة اليابانية في كتابة كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية توصل إلى ثلاث نقاط رئيسية: ¹

1. **الثقة:** لأن الإنتاجية والثقة هما شيء واحد، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النطاق الإداري الموسع، الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.
2. **المهارة:** تتسم الإدارة اليابانية على طرق الإدارة الأمريكية بالدقة والتهديب وحدة الذهن ولا شك ان هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة
3. **الألفة والمودة:** ما ينطوي عليها من اهتمام ودعم الآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ما ينتج عنه من عيش في أمن وعلاقات اجتماعية، وتقوم فلسفة الإدارة اليابانية على مبادئ أساسية:
 - **الوظيفة مدى الحياة:** من أهم الخصائص التي تتميز بها المؤسسات اليابانية والتي ينعكس تأثيرها على نواحي العمل المختلفة
 - **التقييم والترقية البطيئة:** لا تتم الترقية في المؤسسات اليابانية إلا كل عشر سنوات
 - **عدم التخصص في المهنة:** فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وذلك للاستفادة به في خدمة جميع أقسام المؤسسة التي يعمل بها
 - **عملية المراقبة ضمنية:** تمارس بشكل وثيق، منتظم ومرن في آن واحد، الأمر الذي يجعلها ضمنية
 - **قرارات عمل جماعية:** يتم إشراك كل من يتأثر بهذا القرار بغض النظر عن طبيعته

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 45.

المبحث الثاني: نظم الحوافز

إن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المؤسسات اليوم لا سيما في البلدان النامية، تتمثل في تعاملها مع العنصر البشري لديها، وتعود بشكل رئيسي إلى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل وزيادة الإنتاجية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم في نفس الوقت، ومن هذا المنطلق سنتطرق في المبحث إلى ما يلي:

- تعريف نظام الحوافز
- مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه
- نظام الحوافز المادية
- نظام الحوافز المعنوية

المطلب الأول: تعريف نظام الحوافز، مراحل تصميمه وشروط نجاحه

تسعى المؤسسة لإيجاد نظام حوافز فعال إلا أن هناك بعض الأمور التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز وهي كما يلي:¹

- أنه لا يوجد نظام مثالي للحوافز، فهي تختلف من دولة إلى أخرى ومن فرد إلى آخر.
- قد تتعارض الحوافز المادية مع بعض الحوافز الأخرى، فمثلا تؤدي زيادة الإنتاج إلى زيادة الدخل، ولكن ذلك قد يؤدي أيضا إلى تقليص عدد العاملين في بعض الحالات.
- بعض علماء النفس الاصطناعي يرون أن النقود قد قلت أهميتها من ذي قبل.
- يمكن تطبيق قانون تناقص الغلة على الحوافز المادية.

الفرع الأول: تعريف نظام الحوافز

يعرف نظام الحوافز على أنه مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها في وحدة سوية لتشكل منظومة واحدة مترابطة، وفق علاقة متبادلة تسبر على معايير محددة، لأجل إنتاج عدة معايير، وذلك بالقيام بإجراء

¹ باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال،

كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص44

دراسة على الأداء من خلال تحديد الميزانية ووضع إجراءات للوصول إلى الهدف الذي تم تحديده مسبقاً.¹

الفرع الثاني: مراحل تصميم نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلاً علمياً للخطوات التي يجب أن تمر بها وبإمكان أن تعمل من هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه المراحل هي كما يلي:²

أولاً- مرحلة الدراسة والإعداد:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية الاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة والقوانين، والتعليمات المؤسسة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد وإلى نظرتهم للحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا .

ثانياً- مرحلة وضع الخطة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة، في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المؤسسة.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الجامعة، مصر، 2008، ص 360.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2009، ص 257 .

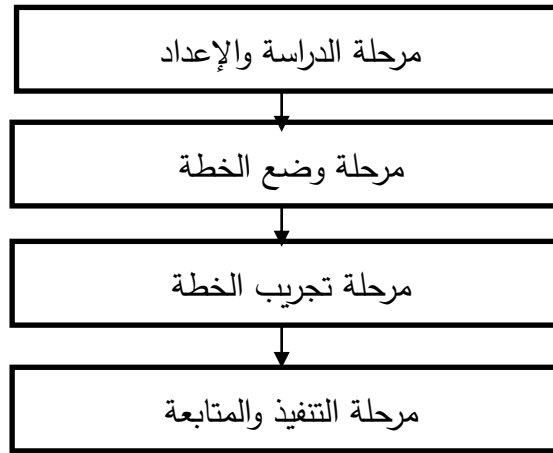
ثالثاً: مرحلة تجريب الخطة

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين، من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعاتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من العاملين للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المؤسسة.

رابعاً - مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً، والشكل التالي يوضح مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز.

الشكل رقم (02): مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2009، ص 368.

هذا ويتم تنفيذ نظام الحوافز على النحو التالي:¹

- ربط الحافز باستراتيجية المؤسسة، فعليك أن تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ استراتيجية المؤسسة وفي تحقيق أهداف النشاط بها.

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية

- التأكيد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد، فالفرد يجب أن يشير بأن ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية، وفي هذا الصدد يجب أن تمده المؤسسة بما يلزمه من آلات ومعدات وبرامج تدريبية.
 - أن يكون النظام مفهوماً، ويسهل حسابه من قبل العاملين يجب أن يكونوا قادرين على أن يسحبوا ويسهولة ما سيحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.
 - وضع معايير عادلة فالمعايير الموضوعية يجب أن تشعر العامل بالعدالة، حيث إلا تكون أعلى من اللازم أو أقل من اللازم، بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين 20 % و 80 % ويشترط في الهدف أن يكون محدداً.
 - النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقد مع العاملين، فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وان اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.
 - ضمان حد أدنى من الأجر على أساس زمني، وبصفة خاصة بالنسبة للعمال بخطوط الإنتاج والمسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات والتي قد تتعطل لأسباب ليس للعامل دخل فيها.
 - توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات أثناء التنفيذ.
 - وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة .
- على أي حال، فهناك نظم الحوافز التي تنظر إلى أهمية وجود نظام جيد للقياس، على اعتبار أنها تتساوى في الأهمية مع تصميم النظام نفسه، مثل نظام الدفع على أساس الكفاءة، والذي في ظله لا بد من توافر نظام لتقييم الأداء.
- التأكيد على أهمية النجاح في الأجل الطويل، وفي نفس الوقت في الأجل القصير، فإن الأمر يستلزم التركيز على أهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الأجل الطويل.
- عند تصميم نظم الحوافز يجب على الخبراء أخذ ثقافة المؤسسة في الاعتبار، وفي هذا الصدد يجب أن يحدثوا نوعاً من التوافق بين ثقافة الشركة وبين نظام التحفيز المستخدم.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز

إن بعض الباحثين يستخدمون تعبير الحوافز بالمعنى الواسع وبعضهم يستخدمه بالمعنى الضيق، أما الحوافز بالمعنى الواسع فهي كتعريف الحوافز التي تطرقنا إليها في المباحث السابقة، أما الحوافز بالمعنى الضيق فترتبط غالبا بكلمة نظام، فنقول نظام الحوافز أو أنظمة الحوافز، وهي موضوع بحثنا في هذا الجزء .

ويمكن تعريف نظام الحوافز كما يلي: ' هو خطط دفع الأجور، والتي تربط دفع الأجور المباشرة أو غير المباشرة بإنتاجية العاملين أو بأرباح الشركة"، ومن بين العوامل التي يجب التطرق إليها والتي تؤثر على نظام الحوافز ما يلي: ¹

أولاً- على مستوى الدولة:

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين، أولهما: سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية، التي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات المنشأة أو المؤسسات المختلفة وثانيها: القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع، ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

ثانياً- على مستوى المؤسسة:

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما: نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه، وثانيهما: نوع العاملين بالمؤسسة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي، وثالثهما: حجم المؤسسة ونوع نشاطهم وفعاليتها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني ونضيف إلى هذه العوامل ما يلي:

1. الأسلوب الإشرافي:

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم، يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز، فالقيادة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير على سلوك العاملين، وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح، وليس من خوف من عقاب.

2. الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات.

¹ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 208 .

3. **ظروف العمل:** للقائد دور كبير في بيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل: تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

4. **الجوانب التنظيمية:** يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل بها العامل، ويشمل ذلك سياسات الاجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل واجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

الفرع الرابع: معايير منح الحوافز وشروط نجاح نظام الحوافز بالمؤسسة

تتعدد المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة كأسس لمنح مختلف الحوافز لمواردها البشرية لكن رغم تعددها يبقى الأساس الأهم في منح الحوافز وحتى يتمكن للأفراد العاملين من الحصول على الحوافز التي تتوقف مع طموحاتهم وأهدافهم.

أولاً- معايير منح الحوافز

يتركز نظام الحوافز إلى عدة معايير في منح الحوافز للأفراد العاملين التي يمكن توضيح أهمها كما يلي: ¹

1. معيار الأداء: يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي، الذي تمنح على أساسه الحوافز، وهو يمثل ما يزيد عن المعيار النمطي للأداء، سواء في الكمية، الجودة، تقليص وقت العمل أو تخفيض التكاليف
2. معيار المجهود: يعتبر هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته، حيث لا يؤدي الجهد المبذول من الفرد العامل دائما إلى إنجاز العمل بفعالية
3. معيار الأقدمية: يقصد به مكافأة الفرد العامل على طول المدة التي قضاها في عمله وهو يمثل الولاء والانتماء إلى المؤسسة التي يعمل بها.
4. معيار المهارة: هذا المعيار محدود الاستخدام في تحفيز العاملين مقارنة بالمعايير السابقة.
5. معيار تحقيق الأهداف: يستخدم هذا المعيار من قبل المؤسسة التي تشجع أفرادها وعلى الأهداف المحدودة والمسطرة مسبقا، إذ يتم تحديد هذه الأهداف والنتائج المتوقعة خلال الفترة الزمنية المقبلة.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 157.

ثانياً: شروط نجاح نظام الحوافز:

- عند تصميم المؤسسة لنظام الحوافز الخاصة بها عليها أن تراعي عدة شروط تضمن لها الوصول إلى النتائج المتوقعة منه ومن بين هذه الشروط ما يلي:¹
- ترجمة السلوكيات، التصرفات والانجازات، التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس الأبعاد
 - لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
 - إثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم، لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
 - تحديد معدلات واضحة وموضوعية للأداء، وإشعار الأفراد بأن جهودهم تؤدي إلى حصولهم على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعادلات.
 - ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً، وتحديد الأوقات الملائمة التي تستخدم فيها الحوافز.
 - مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به ومحافظة عليهم عليها.
 - مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الأفراد.
 - البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.
 - ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم وتنوعها بتعدد هذه الحاجات.

المطلب الثاني: نظام الحوافز المادية

إن الحافز المادي هو ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، والحوافز المادية التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان السياسية ولهذا فهي الأكثر شيوعاً فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل وبالتالي يمكن القول أن الحوافز المادية هي حوافز فردية وأخرى جماعية.

¹ مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006

الفرع الأول: الحوافز الفردية

وهي عبارة عن حوافز موجهة للفرد وليس للجماعة، كأن تقوم إحدى الشركات بإعطاء جائزة لأفضل موظف، استقبال في فندق، أو إعطاء جائزة لأفضل لاعب أو لأفضل بائع في شركة ما، وهذا يتيح التنافس الشريف والقوى بين أفراد المجموعة، وقد يكون في بعض الأحيان عدم التعاون والأناية التي تسيطر على بعض الأفراد في إهمال هذا النوع من الحوافز، وأهم هذه الحوافز تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: الأجر

تتبع أهمية الأجر كحافز على الإنتاج بأنه يتيح للفرد تحقيق كثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمسكن والملبس والسياحة، وشراء كل ما تشتهي نفسه، كما ويمكن من طريق الأجر جذب واستقطاب العمالة الجيدة للعمل في المنشأة، ورفع الإنتاج عم طريق ربط الأجر بالإنتاجية، إلا أنه هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز، أما حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأقوى والأهم، إنما هي المعاملة الحسنة للعاملين، ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر، وعلى أي حال يمكن القول أن أهمية أي حافز تتبع من مدى توافقه وتكامله مع الحاجة أو الرغبة التي يشعر بها الفرد وارتباطه بالإنتاج مباشرة ولكن طبعاً فإن عملية تحديد الأجر لا تكون سهلة، وإنما هي في غاية التعقيد وتتحدد بعدة عوامل من بينها:

1. **عوامل داخلية:** قبل أن تصمم المؤسسة نظاماً للأجور لا بد لها أن تقوم بتحليل أربعة عوامل أساسية وهي:

- إستراتيجية الأجور في المؤسسة وذلك بالأخذ بعين الاعتبار عدة معطيات مثل: ما هو مستوى الأجر الذي يدفعه المنافسون؟ إلى أي حد يمكن للمؤسسة أن تصمم نظام أجور يعتمد على الأداء .

- تقييم الوظائف

- قدرة المؤسسة على الدفع

- قيمة المهارات التي يجب أن يتمتع بها العامل

2. **عوامل خارجية:** وتتحدد في ثلاثة عوامل أساسية وهي

¹ أحمد بن الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص146.

- القوانين المعمول بها فيما يخص العمال والأجور

- النقابات العمالية

- شروط سوق العمل

ثانيا: فرص الترقية

حيث أنه إذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مركز أو وظيفة أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقا لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية وبالتالي تحقيق مركز إجتماعي عالي ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج لكي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطنا الترقية بالأقدمية، فإن الترقية في هذه الحال كحافز سيققد أثره في التحفيز بسبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي وهنا يمكن الإشارة في هذا المقام إلى أن بعض الباحثين يقومون بتصنيف الترقية ضمن الحوافز الوظيفية الجديدة والتي غالبا ما تكون ذات مسؤوليات أكبر من مسؤوليات وظيفته السابقة .

ثالثا: الزيادات السنوية:

لا يمكن القول أن الزيادات السنوية على الراتب هي حافز على العمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها هو كفاءة ونشاط وتحسين انتاجية الفرد أما إذا اعتمد منح الزيادة بالأقدمية فإن هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

رابعا: المكافآت

وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العمل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج ، بسبب تحقيقه وفرا في مجال ما، وما سبق وقله عن الزيادات السنوية على الراتب ونجاحها كحافز على الإنتاج ينطبق كذلك على المكافآت.

خامسا- المشاركة في الأرباح:

ويمكن تعريفها بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحدها إدارة المؤسسة ليتم توزيعها على العاملين وتتم طريقة احتساب هذه المسبة إما على أساس الأرباح أو على أساس الأرباح الصافية، وبذلك يمكن اعتبار

المشاركة في الأرباح حافزا ماديا على زيادة الإنتاج من منطلق أن العاملين سيعتمدون على زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الأرباح التي يحصلون عليها

سادسا- العلاوات :

وهي ما زاد عن أجر العامل وتتعدد أنواع العلاوات فيما يلي:

1. **العلاوة الدورية:** هي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل، وهي تقرر بصفة دورية ومستمرة، وتستحق العلاوة الدورية بشروط معينة لعل أهمها عدم الحصول على جزاء تأديبية وتوحي الأداء المطلوب.
2. **علاوة الكفاءة:** تمنح العلاوة نتيجة للكفاءة الأدائية خلال السنة.
3. **العلاوة الاستثنائية:** وهي تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز، يستلزم التعويض الاستثنائي.
4. **علاوة الأقدمية:** وهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المؤسسة، وتعد تعبيراً عن إخلاصه لمدة عام. وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها التراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبا له، وتضاف في الأمد على علاوات المستقبل.

سابعا- العمولات:

وهي في الغالب ما تكون وظائف البيع أو الوظائف الإدارية الكبرى، إذا حققت صفقات معينة والعمولة هي عبارة عن نسبة مئوية من النتائج المحققة

الفرع الثاني: الحوافز الجماعية

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين، والتي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية، وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين عندما يكون هناك تداخل في العمل فإنه من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي، وفي هذه الحالة يكون من الأفضل وضع حوافز جماعية، فمثلا العامل على خط تجميع مضطر للعمل بالسرعة التي يعمل بها الآخرون، ومن ثم فإن عمله يعتمد على عمل الآخرين ووفقا للحوافز الجماعية تحصل

كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء المجموعة ككل، وتعتمد معظم خطط الحوافز الجماعية على عوامل مثل: الأرباح أو تخفيض تكلفة التشغيل، وسنحاول التطرق إلى أهمها فيما يلي:¹

أولاً- نظام المشاركة في الأرباح:

يقضي هذا النظام أن يحصل العاملون على حصة من الأرباح السنوية التي تحققها المؤسسة وهذا النظام تأخذ به الكثير من المؤسسات في الوقت الحالي، هذا وقد أجريت العديد من البحوث والدراسات بهدف تقييم فعالية استخدام نظام المشاركة في الأرباح، وتوصلت إلى أن معظم المؤسسات ترى أن هذه النظم تحقق استفادة كبيرة لها، أن تكون هذه الاستفادة في شكل زيادة في الأداء، ولكنها تؤدي إلى زيادة في الإحساس بالالتزام والمشاركة والتضامن مع المؤسسة.

ثانياً: الزيادة العامة في الأجور

هي تلك الزيادات في الأجور التي يحصل عليها العاملون في نفس الوقت وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الحوافز لمواجهة غلاء المعيشة وانخفاض القدرة الشرائية للعمال، ولا ترتبط هذه الزيادات بأداء العمال، بل يستفيد منها جميع العمال في المؤسسة في نفس الوقت وهذا النوع من الحوافز يؤدي بالفرد للشعور بالشكر والعرفان اتجاه المؤسسة

ثالثاً- المشاركة في وفر التكاليف:

وهي عبارة عن نسبة مئوية من الوفر المالي الذي يحققه العاملون في تكلفة الإنتاج من خلال ضبطهم للتكاليف وتخفيضها، عن طريق التقليل والحد من حجم الهدر والتبذير في الموارد واستغلال الوقت خير استغلال، وهذه الوفورات المحققة توزعها عليهم المؤسسة في نهاية السنة.

رابعاً- حوافز الخدمات الاجتماعية

وأطلق عليها البعض اسم التعويضات أو الحوافز غير المباشرة بسبب أن الأفراد يحصلون عليها عن طريق العمل، وبشكل عام يقصد بحوافز الخدمات الاجتماعية تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم الإدارة بانها ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على محل مشاكلهم الخاصة، وتشكل الحوافز

¹ عبد الرحمان بن علي الوابل، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 340.

الاجتماعية خدمات تقدمها المؤسسة للعاملين دون مقابل أو بمقابل بسيط، وهي التأمين ضد إصابات العمل وضد البطالة والتأمين الصحي، تأمين الشيخوخة والوفاء والعجز ومختلف خدمات النقل والسكن والإجازات... الخ، وهناك العديد من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لعمالها وهي كما يلي:

- منح العاملين بعض من منتجات المؤسسة خاصة في حال مؤسسات تنتج مواد استهلاكية.
- إنشاء تعاونيات لتوفير المواد الاستهلاكية للعاملين.
- تقديم هدايا عينية في الأعياد مثل: كبش العيد أو هدايا عيد المرأة ... الخ
- توفير الاشتراك في نواد خاصة للعاملين وعائلاتهم
- تقديم خدمات الإرشاد النفسي والاجتماعي لمساعدة العاملين على التأقلم مع بيئة العمل
- إنشاء صندوق الادخار يساهم فيه العاملون والمؤسسة، يقوم بمنح قروض وإعانات للعاملين في مناسبات مختلفة مثل: الزواج، الولادة، الانتقال من مسكن لآخر .. الخ

خامسا- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

حيث يسمح للعمال بشراء قدر من أسهم الشركة ويصبحون بذلك شركاء في المؤسسة، وبالتالي يزداد حرصهم على نجاحها وديمومة ربحها، مما يؤخذ على هذه الطريقة أن عدد الأسهم المطروحة لن يكون بالضرورة مساوي لكل راغب في شرائه، ومن ثم افتقاد المساواة، كما أن أسهم المؤسسة ذاتها قد تنخفض أسعارها فلا يحرص العاملون على امتلاكها

والحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة، وهي كما يلي:

- إشباع حاجة الانتماء والولاء
- زيادة التعاون بين الأفراد
- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة
- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

- تسهم في إشباع حاجات الموظف ورفع الروح المعنوية لدى العاملين من خلال تعميق الشعور بالاهمية والاحترام المتبادل وإشباع الرغبات.
- تنمية عادات وقيم سلوكية تسعى المؤسسة لوجودها بين العاملين.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين وازدياد استعدادهم للتعاون والمشاركة في سبيل إنجاز العمل.
- وفي حين حول الاقتصاديون والمدراء إضافة أهمية كبيرة على الحوافز المادية في تحسين مستوى الاداء فإن العلماء السلوكيين حاولوا التخفيف من أثرها، وقد تكون الحقيقة بين هذين الموقفين المتعارضين، غير أنه حتى تكون المكافآت المادية ذات أثر تحفيزي أقوى فإن على المدير أن يدرس الجوانب الآتية عند تقديمها للمرؤوسين
- يحتل الحافز المادي موقعا أكثر أهمية لدى العاملين الشباب الذين يسعون لتكوين عائلة، أو قد يبدأ في ذلك قياسا بالعاملين الآخرين الأقدم والذين استطاعوا تحقيق ما أرادوا ووصلوا إلى مستوى الطموح.
- الحافز المادي مهم في جذب العناصر الكفوة ولذلك تتنافس المؤسسات في حدود الممكن في منح الحوافز المجزية بهذا الخصوص حسب القطاعات والأنشطة والمراكز الجغرافية.
- تقل أهمية الحافز المادي عندما تسعى المؤسسة لدفع رواتب أو أجور مكافأة حسب الخدمة، او حسب المواقع الوظيفية المتناظرة، بغض النظر عن مستوى الاداء .
- حتى لو كانت متطلبات العدالة (أو الأصناف) تعني دفع نفس المستويات الرواتب والأجور لشاغلي الوظائف المتساوية أو ممن خدموا لنفس المدة، فإن المكافأة التشجيعية لا بد من أن يمارسها المدير للتمييز بين مستويات الأداء.
- تزداد أهمية الحافز المادي إذا كانت الحوافز الإضافية المدفوعة للعاملين من قبل المدير تُولف نسبة مهمة مما يستلمونه حاليا، والعكس صحيح كما أنه هناك حوافز مادية أخرى وهي عبارة عن مزايا إضافية وهي:
- التأمين الصحي
- سيارة خاصة من المؤسسة
- التأمين على الحياة

- امتيازات تقاعدية
- إقرار رسمي أو غير رسمي بالإنجاز
- نقل الموظف إلى وظيفة أكثر مسؤولية

الفرع الثالث: الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة

تعتبر الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة من بين أهم التصنيفات التي يجب على المؤسسة التركيز عليها والعمل على توفيرها للعامل من أجل تحقيق أفضل النتائج، وهي كما يلي: ¹

1- الحوافز المادية المباشرة

وهي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي - حوافز إنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها - بدلات - اشتراك في أرباح المؤسسة ، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية، ومن أهم الحوافز المادية المباشرة الأجر: تمثل 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. ويمثل الأجر بالنسبة للعامل دخلاً يهمله المحافظة على مستواه بل وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات

العلاوة الدورية: تمثل العلاوة الدورية حافزاً سنوياً تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه الفني في العمل وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز وفقاً للمستويات التي تحددها الإدارة لقياس هذا الأداء.

البدلات: تمثل البدلات حافزاً للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل. وهناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة عمل.

حوافز الإنتاج: هي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقاً لمعايير محددة بشأن حجم الأداء و الانضباط الوظيفي، وبمعدلات تتناسب مع المستوى الوظيفي أو مستوى الأداء أو كليهما.

¹ نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، الطبعة الاولى، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010،

المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: هي حوافز تصرف للعامل نتيجة قيامه بجهد إضافي متمثل في استمراره في العمل بعد ساعات العمل المحددة وذلك نظراً لعدم كفاية العاملين بالنسبة لحجم العمل المطلوب. ويلاحظ أن صرف هذه المكافآت يتوقف على مدى كفاية الاعتماد المالي الذي تخصصه الإدارة لهذا الغرض.

2- الحوافز المادية غير المباشرة

تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمؤسسة مثل التغذية - الإسكان - المواصلات - التثقيف والتعليم - الترويح والرياضة - الخدمات الطبية - دور الحضانة.

وهذه الخدمات الاجتماعية تعتبر خدمات مؤثرة على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى أنها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضائهم العام عن العمل، فهي أيضاً تهيئهم للعمل في ظل معنويات عالية، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في قوة العمل بالمؤسسة، ومن أهم الخدمات الاجتماعية نذكر ما يلي:

التغذية: قد تكون في شكل تقديم وجبات غذائية يومية في المؤسسات التي يستمر العمل بها حتى وقت متأخر وذلك إما مجاناً أو بمقابل رمزي أو قد تأخذ شكلاً آخر بإقامة جمعية استهلاكية للعاملين والعاملات لمعاونتهم على توفير احتياجاتهم الغذائية بتكلفة منخفضة.

الإسكان: يعتبر من الخدمات الاجتماعية التي تحتل أهمية كبرى حيث تقوم بعض المؤسسات ببناء المساكن لعاملها ويقوم البعض الآخر بتشجيع إنشاء جمعيات تعاونية للبناء مع مساعدتهم في الحصول على القروض والتيسيرات اللازمة للبناء.

الانتقالات: اتجهت بعض المؤسسات إلى توفير سيارات خاصة لانتقال العاملين إلى العمل حفاظاً على طاقاتهم الإنسانية من أن تهدر في مشاق المواصلات وللحد من ظاهرة التأخر في الحضور عن مواعيد العمل المقررة.

التثقيف والتعليم: تقوم بعض المؤسسات بتقديم بعض الخدمات الثقافية للعمال مثل إقامة فصول لمحو الأمية، وتشجيع العاملين الذين يستكملون دراستهم المتوسطة أو العادية بدفع مصروفات الدراسة لهم.

الترويح والرياضة: تنظيم بعض المؤسسات خدمات ترويحية لعاملها بوسائل مختلفة منها إنشاء أو الاشتراك في نواد رياضية واجتماعية، وتنظيم رحلات مع تحمل المؤسسة بنسبة من تكاليفها وتشجيع إنشاء فرق مسرحية من العاملين، كذلك يمكن أن تشمل هذه الخدمات تنظيم عضوية العاملين باشتراكات مخفضة في النوادي الرياضية والاجتماعية.

الخدمات المالية: ويقصد بها مساعدة الإدارة للعاملين في مواجهة مصروفات حتمية أو طارئة وذلك من خلال تقديم القروض والإعانات في حالات معينة مثل المرض أو الوفاة أو الزواج.

المطلب الثالث: نظام الحوافز المعنوية

يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي، له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة، وإن الحوافز المعنوية تنمي شعور إيجابي لدى الفرد، وأهم هذه الحوافز المعنوية ما يلي:¹

أولاً- تقدير جهود العاملين

ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون نتائج جيدة، وذلك من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة، كما يمكن وضع صورهم الشخصية على هذه اللوحة، مع لمحة موجزة عن نشاطهم وجهدهم، وما حققوه من إنجازات للمؤسسة.

ثانياً- إشراك العاملين في الإدارة

يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم ممثلون في مجلس إدارة المؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإشراف في رسم سياستها واتخاذ قراراتها، والهدف الأساسي من إشراك المتعاملين في الإدارة هو تحفيزهم على العمل عن طريق إشعارهم بأهميتهم، وإن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية لرغبات واحتياجات العاملين.

ثالثاً- ضمان استقرار العمل

إن ضمان استقرار العمل الذي توفره الإدارة للعاملين يعتبر حافزاً له تأثير كبير على معنوياتهم، وبالتالي على إنتاجيتهم لأن العمل المستقر والدائم يضمن دخلاً دائماً للفرد يعيش به مع أفراد أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أفضل من حيث قدرته على العمل والعطاء دون خوف من الغد.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 211

رابعاً - توسيع العمل

ومعناه إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي وعلى نفس مستواه الإداري، إن إضافة الواجبات والمسؤوليات الجديدة إلى العمل الأصلي للموظف يزيد من الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين وبالتالي يزيد من حفز الأفراد على أداء الأعمال.

خامساً - إناء أو إثراء العمل

يشير إناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر، وبذلك يعتبر إناء العمل حافزاً معنوياً مهماً تلجأ المؤسسات إلى استخدامه في مجال التحفيز الإنساني للعمل.

سادساً - المدح والثناء

يوجه المدح والثناء عند قيام العامل بعمل متميز، ولا بد أن يكون المدح في الوقت المناسب حتى يكون له الأثر المتوقع، ومن الأفضل أيضاً أن يكون المدح على مرأى ومسمع العمال الآخرين حتى يشعر ذلك العامل بالفخر، وأيضاً يتحرك لدى الآخرين مشاعر الغيرة الإيجابية وروح المنافسة.

سابعاً - التكوين

يلعب التكوين دوراً هاماً وحيوياً في المؤسسة، ويخدم أهداف الإدارة وذلك عن طريق عقد الدورات والندوات التثقيفية للخارج لمسايرة التقدم الحاصل على مستوى العالم، ويؤدي ذلك إلى تنمية وصقل مهارات العامل بالمؤسسة، والنهوض بما لديهم من قدرات وإمكانات وتطوير أدائهم وسلوكهم، ويعتبر التكوين حافزاً معنوياً كونه يعطي شعوراً للفرد بأن المؤسسة تهتم لمصيره، وتفضل تطويره على الاستئناء عنه وتوظيف عامل يملك تلك الكفاءات، ومن هنا يشعر بأهميته وهذا ما يؤدي إلى رضاه عن العمل وبالتالي يتحسن أداءه في المؤسسة.

ثامناً - الثقة وتفويض السلطة

وذلك بتكليف العامل بمهام صعبة ومنحه مسؤوليات أكبر، مما يمنحه شعور التحدي والمثابرة ليكون قدر تلك المسؤولية والثقة التي وضعت فيه.

تاسعا - الإصغاء

من مميزات المدير الناجح انه يملك فن الإصغاء، وذلك بالاهتمام بمشاكل العمال في عملهم ومناقشة حلول عملية معهم.

عاشرا - الاتصالات كحافز للعاملين

إن نظام الاتصالات الفعالة تلعب دورا مهما في تحفيز الأفراد، فهو يزودهم بكل أنظمة المؤسسة وسياساتها وإجراءات التشغيل فيها وخططها المستقبلية، كما تمكن المشرفين من فهم أهداف الأفراد وأفكارهم، وهو ما نسميه بالمعلومات المرتردة، فهناك حوافز كثيرة تحفز الأفراد، من بينها:

1- الاجتماعات بمختلف أنواعها: وتعتبر الاجتماعات من بين أهم وسائل الاتصال التي تحفز الأفراد لأنها تزيد من حماسهم وتنمي روح العمل الجماعي، وهي وسيلة للتعرف على نقاط القوة والضعف للمشاركين.

2- نظام الاقتراحات: ويعتبر من الأساليب الحديثة لإثارة اهتمام العاملين بوظائفهم وسير العمل في المؤسسة، وتشجيعهم لتقديم أفكار بناءة بشأن تنظيم العمل وتبسيط إجراءاته وتقديم الاقتراحات التي تكون عادة كتابية، وتستخدم طرق عديدة من بين ذلك، صناديق الاقتراحات، لجان الاقتراحات، ويعتبر هذا النظام وسيلة ديمقراطية واعية، وعند تقديم الاقتراحات يتم مكافأة الأفكار المقبولة معنويا وذلك بالتقدير والثناء وأحيانا يتم مكافأتها ماديا.

3- صالات وألبومات الصور: ويمكن لنظام الاتصال أن يوفر صالة للصور، والتي تضم صوراً لأصحاب الأداء المتميز والإنجاز الكبير، ويستدعي إليها زوار المؤسسة وأعضائها للتعرف على المتميزين في الأداء ويكون ذلك بإنشاء مجموعة ألبومات الصور التي تحمل صوراً لكل الأفراد الذين قاموا بإنجازات متميزة وملخصاً عن تلك الإنجازات.

4- لوحة الإعلانات: ويتم إعلان أسماء المجدين في العمل في لوحة الإعلانات، من أجل أن يسمع بهم كل الأفراد بالمؤسسة وهو حافز مهم جدا في رفع الروح المعنوية للأفراد.

5- الكتيبات وصحيفة المؤسسة: يمكن للمؤسسة أن تصدر كتيبات وصحف خاصة بالمؤسسة وتضع فيها أسماء المجدين وصورهم وتذكر أداء التميز وغيرها من الأمور التي تحفز الأفراد وتحسسهم باهتمام المؤسسة لهم.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز	الفردية	الجماعية
المادية	<ul style="list-style-type: none"> - ربط الأجر بالإنتاج - المكافآت التشجيعية - العلاوات الاستثنائية 	<ul style="list-style-type: none"> - المشاركة في الأرباح - التأمين ضد العجز والوفاة والشيخوخة - تقديم وجبات غذائية - إسكان العاملين - نظم المعاشات
المعنوية	<ul style="list-style-type: none"> - الثناء والمدح - نشر أسماء الممتهزين في لوحة الشرف - اعتراف الإدارة بالجهود التي يبذلها الفرد - تقديم حوافز غير نقدية للممتهزين 	<ul style="list-style-type: none"> - ظروف عمل ملائمة - علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين - فترات راحة أثناء العمل - توفير وسائل الأمن الصناعي

المصدر : محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن

2003، ص 408.

ومن خلال الجدول السابق يمكن القول أنه لكي تعد الحوافز ملبية لحاجات ودوافع العاملين من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى، لأن الإنتاج وتحسين النوعية والقيام بالارتكازات والاختراعات وتحمل المسؤولية والإخلاص في العمل كل هذه تعتبر نتائج جيدة وإيجابية وعلى المؤسسة أن تقوم في مقابلها بمكافأة العاملين فيها سواء بالحوافز المادية أو الذاتية أو المعنوية .

المبحث الثالث: نظام الحوافز ودوافع الأداء الفردي

يربط علماء السلوك بين الدوافع والحوافز، ولكي يكون هناك أثر للحوافز على الفرد يجب أن نخاطب دوافع الفرد أو أحدهما على الأقل لكي يتحقق الهدف من الحافز والذي بدوره يحتاج إلى قياس، فإذا كان الحافز لا يحقق الهدف الذي وضع لأجله، فإن الحافز هنا لا قيمة له ويدخل من باب تضييع الوقت والجهد وإضافة للمال.

فبعدما تطرقنا في المبحث السابق إلى مفهوم وأهمية الحوافز ومختلف نظرياتها سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- مفهوم الدوافع وخصائصها.
- أنواع الدوافع.
- علاقة الدوافع بالحوافز.

المطلب الأول: مفهوم دوافع الأداء الفردي وخصائصها

لقد حاز موضوع الدوافع على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في عدة مجالات باعتباره القاعدة المتينة لإرساء نظم سليمة للحوافز، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى مفهوم الدوافع وخصائصها.

الفرع الأول: تعريف الدوافع

يمكن تعريف الدافع على أنه ¹ " الحاجة غير المشبعة أو أنه حاجة داخلية تتبع من داخل الفرد، وتحدث نوعاً من عدم التوازن والتوتر وهذه الحاجة غير المشبعة تدفع الفرد لاتخاذ سلوك اتجاه هدف محدد.

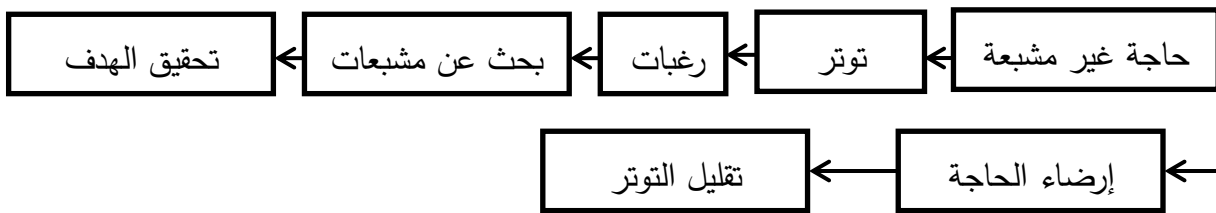
كما تعرف الدوافع بأنها ² " حالة داخلية تشحن، تنشط أو تحرك وتقود وتوجه السلوك نحو أهداف، هذه القوة الداخلية المحركة هي دافع"

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 283.

² سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 344.

وتتمثل الدوافع في ¹ "رغبات الإنسان وحاجاته وتوقعاته ونواياه التي يسعى دائما إلى إشباعها وتحقيقها ليعيد الارتياح والتوازن إلى نفسه ، وتزداد قوة الدافع وحدته كلما كانت درجة إشباع تلك الحاجة أقل من المطلوب، بمعنى آخر أن دوافع الفرد تتبع منه وتدفعه إلى السلوك في اتجاه معين وبقوة محددة، و الحاجات والقوى الداخلية للفرد تشكل أساس السلوك"، ذلك الذي يحقق للفرد هدفه مع الاستعانة بالجهد والقوة المتوفرين، وكذا العوامل التنظيمية بمحيط العمل.

الشكل رقم 03: نموذج عملية ظهور الدوافع



المصدر: منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 283

من خلال الشكل يتضح لنا أن الدوافع تعني الرغبة لدى الأفراد في بذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق الأهداف، أي أنها المحركات الداخلية للسلوك الذي يثير أداء العامل، حيث يعتمد على درجة قوة الدافع أو الرغبة.

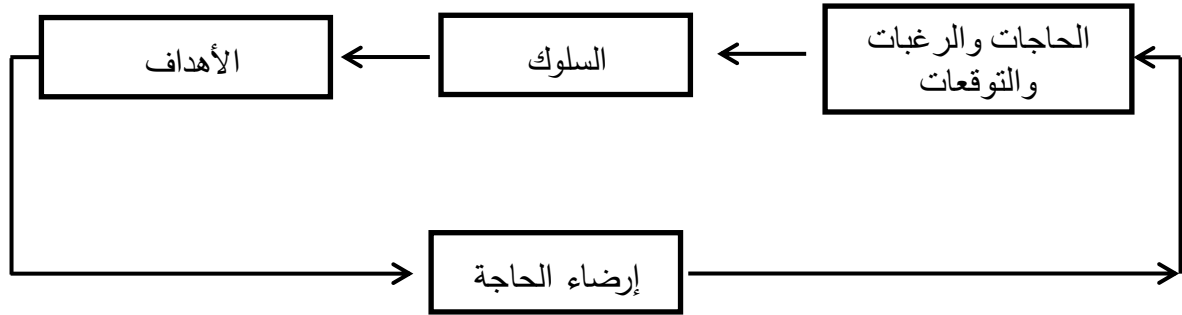
فيمكن القول أنه يجب تحريك دوافع الفرد من خلال تسليط الضوء على مدى فهم مديري الموارد البشرية للدوافع والدافعية وفهمهم للطريقة التي تؤثر فيها الدوافع على السلوك أو ما نسميه بالعملية الدافعية، فالعاملون في مؤسسة ما يملكون بمختلف الشدة حاجات ورغبات وتوقعات وتخلق هذه الحاجات والرغبات والتوقعات توترا في نفوسهم يشعرون معه أنهم غير مرتاحين، واعتقادا منهم بأن سلوكا ما يقلل من إحساسهم بالتوتر، فإنهم يتصرفون تصرفات معينة، ومن ثم فإنهم يوجهون سلوكهم نحو هدف تقليل التوتر، ويرسل القيام بهذا السلوك إشارات تكون بمثابة معلومات راجعة إلى هؤلاء العمال عن تأثير سلوكهم ²

¹ سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 99.

² عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 384.

الشكل التالي يوضح عملية الدافعية الأساسية:

الشكل رقم 04 : عملية الدافعية الأساسية



المصدر: مدحت أبو نصر، الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص 385

ومن خلال الشكل نلاحظ أن نموذج عملية الدافعية هي نموذج بسيط، ولكنه عملية معقدة التركيب ذلك

لأسباب التالية:

- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا.
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيدا.
- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة، بل كثيرا ما تكون مجموعة وحاجات.
- إن السلوك الهادف لا يشبع جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكتيرا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

الفرع الثاني: أهمية الدوافع

إن دراسة وتشخيص الدوافع ذات أهمية كبيرة كل من الأفراد العاملين والمؤسسة وإن أهم الفوائد المترتبة عن

ذلك ما يلي:¹

- إن الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع يساعد المؤسسة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.

¹ - بالاعتماد على :

- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 117-بتصرف-.

- زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 298-بتصرف-.

- الدوافع تحرك السلوك الإنساني ذلك لأنها تمثل قوى الفرد وهي أيضا توجه هذا السلوك.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- دوافع الفرد تحدد على أساسها شدة السلوك وفاعليته، فعندما تكون أحد دوافع الفرد ملحة مثل: الدافع لتقدير الذات والاحترام، فإن هذا المستوى من الدوافع يحدد مستوى شدة سلوك هذا الفرد بهدف تحقيق هذا الدافع.
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة .
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد والمجموعة بداخل المؤسسة.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل أي استثمار القدرات الكامنة سيزداد بزيادة الدوافع الإيجابية.
- الدوافع توجه السلوك، فكل سلوك له هدف وبالتالي فإنه يوجه إلى تحقيق هذا الهدف ودوافع الفرد هي التي توجه السلوك نحو هدف معين يمكن تحقيقه، فلا يمكن أن تتصور أن شخص ما لديه دافع قوي للشرب ثم يتجه سلوكه نحو النوم.
- يساعد تشخيص دوافع العاملين من حيث الاتجاه والمستوى في تحديد التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، فالمؤسسات التي تمتلك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات العليا لا تنتهج نفس الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات التي تملك موارد بشرية من ذوي الاحتياجات الدنيا.
- يساعد تشخيص الدافع بصفة كبيرة المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التجريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
- يعد تشخيص الدافع ذو أهمية كبيرة في المؤسسة في إعداد وتصميم البرامج التجريبية المؤثرة في الدوافع وتنميتها.
- تساعد الفرد على زيادة معرفته بنفسه وبغيره، وتدفعه إلى التصرف بما تقتضيه الظروف والمواقف المختلفة لأن الدافعية محرك لسلوك الفرد.
- يعمل الدافع القوي على تأخير ظهور التعب والملل، وبذلك فهو يزيد من يقظة الفرد ومن عطائه وإنتاجيته.
- تساعد الدوافع على التنبؤ بالسلوك الإنساني وبالتالي يمكن توجيه السلوك إلى وجهات معينة يدور في إطار مصالحه ومصالح المؤسسة.

ومن الجدير بالذكر بأن الدوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم.

الفرع الثالث: خصائص الدوافع

تتميز الدوافع بالعديد من الجوانب التي تتسم بالتعقيد الكبير في دراسة أبعادها والجوانب المتعلقة بها، ولمعرفة ذلك يجب ذكر الخصائص التي تتميز بها، ومنها ما يلي:¹

أولاً- للدوافع وجوه ومظاهر عدة: حيث أن الباحثين حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث عن كيفية تحركها وتوارثها، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناول العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها، ومن هنا ترى للدوافع وجوه ومظاهر متعددة.

ثانياً- الدافعية: ظاهرة متميزة وفريدة لكل إنسان خصائص تميزه عن غيره.

ثالثاً- الدافعية ذات توجه قصدي: بمعنى أن دوافع الفرد تمثل خياره للسلوك الذي سيسلكه من بين عدد من الخيارات السلوكية المتاحة وبالتالي فالدوافع لديه تكون عن قصد مسبق.

رابعاً- الدافعية عملية معقدة التركيب: وذلك لأنه لا يمكن رؤية الدافع للعمل، وإنما يمكن استنباطه إضافة إلى أن الإنسان له حاجات وتوقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً، وكذلك الأفراد يشبعون حاجاتهم بطرق مختلفة، مما يزيد العملية تعقيداً، إن إشباع حاجة الإنسان قد تؤدي إلى زيادة قوة تلك الحاجة، وليس إلى إطفائها، ومن النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع متداخلة إضافة إلى أن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيراً ما تحدث تحولات وعقبات، مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات.

خامساً- الدوافع ليست سلوكاً ولا أداء بحد ذاته: فهي تتعلق بالعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في اختيار الفرد لسلوك معين، وإنها مسببات السلوك لكنها ليست السلوك الذي يظهر بأن الدوافع ذات اتجاهين مرتبطين هما قوة الدفع وهدف تحقيقها، حيث أن الدوافع توجه الفرد نحو إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه، فالفرد يسعى للحصول على المال بحكم الحاجة، مثلاً (دافع) فإنه يقوم باختيار العمل الإضافي (الهدف)، وهكذا تعد الدوافع بمثابة الرغبة أو قوة الحماس الذي ينعكس على شكل كثافة الجهد المبذول نحو العمل والأداء.

¹ محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره، ص 320.

ثمة نظريات عديدة تفسر الدوافع وهدف هذه النظريات في النهاية هي التنبؤ بالسلوك الإنساني، وهذه الخاصية مرتبطة بالخاصية السابقة.

المطلب الثاني: أنواع دوافع الأداء الفردي

- تكمن صعوبة دراسة وتحديد الدوافع (بشكل يتفق حوله الباحثون والمتخصصون) في أنها عوامل داخلية لا يمكن قياسها، أو رؤيتها بشكل مباشر، وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه، وقبل التطرق إلى أنواع الدوافع فمن الأهمية بمكان التعرض إلى أسباب الاستدلال على الدوافع، وهي تظهر العلاقات المركبة بين الدوافع والسلوك وتوضح التعقيد في عملية الدافعية، وهذه الأسباب هي: (1)
- اختلاف التعبير عن الدوافع من مجتمع لآخر ومن شخص لآخر ومن زمان لآخر .
 - قد يختلف السلوك لنفس الدوافع (اختلاف السلوك وتشابه الدوافع) .
 - قد يتشابه السلوك لدوافع مختلفة (اختلاف الدوافع وتشابه السلوك) .
 - قد تتخذ الدوافع أشكالاً مضللة .
 - يمكن التعبير عن دوافع متعددة خلال سلوك واحد .
- وبالإضافة إلى ما سبق يمكن تقسيم الدوافع إلى ثلاث أقسام رئيسية:²

الفرع الأول: الدوافع الأولية

على الرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع، إلا أنهم لم يختلفوا من حيث وجود دوافع غير مكتسبة تفرزها طبيعة التفاعلات النفسية والتي سميت بـ " الدوافع الفيزيولوجية، أو البيولوجية، أو الفطرية، أو الأولية "، وغالبا ما تكون هذه الدوافع في مركز الصدارة من حيث أهميتها، كما وردت في نظرية ماسلو للحاجات، وكذلك لدى العديد من نظريات الدوافع الأخرى، ومن أكثر هذه الدوافع شيوعا، الجوع، والعطش، والحاجة إلى الحفاظ على النوع، والجنس والأمومة..... الخ .

الفرع الثاني: الدوافع العامة

¹ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010، ص 221 .

² - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سبق ذكره، ص 2 .

تعد هذه الدوافع بمثابة الوسيط بين كل من الدوافع الأولية والثانوية (التي سترد أدناه)، وقد تجاهلت نظريات الدوافع في الماضي أهميتها، غير أنها أصبحت الآن، في ظل المفاهيم الحديثة الدوافع، من بين المتغيرات الأساسية التي تقترن بالسلوك التنظيمي، وأكثرها أثرا في السلوك الإنساني، وبمواقف محدودة، من بعض الدوافع الأولية والثانوية، وهي تشمل دوافع عديدة، مثل دوافع الجدارة، وحب الاستطلاع، والعاطفة، والنشاط، وقد احتلت حديثا أهمية متزايدة في دراسة السلوك الإنساني في المؤسسة .

الفرع الثالث: الدوافع الثانوية

الدوافع الثانوية هي من الدوافع المؤثرة في دراسة سلوك الإنسان في المجتمع الحديث، لأن الدوافع الأولية لا تحرك سلوك الأفراد لوحدها في التجمعات المختلفة، وإنما تلعب الدوافع الثانوية كذلك دورا كبيرا في هذا الخصوص، وعلى سبيل التمييز بين الدوافع الأولية والثانوية، فإنه لا بد لكي يكون الدافع ثانويا أن يكون مكتسبا من خلال التفاعلات البيئية التي أفرزت أثره في توجيه سلوك الفرد، ومن هذه الدوافع، دافع الانتماء ودافع الأمان، ودافع المركز الاجتماعي، ودافع الذات .

ومما لا شك فيه بأن الدوافع بأنواعها الثلاث تحدد سلوك الفرد نحو أداء عمل معين، إلا أنه من الصعوبة بمكان الاستدلال، من خلال السلوك، على نمط الدوافع التي توجه سلوك الأفراد، فالأفراد يتباينون في قيامهم بالسلوك حسب الدوافع المختلفة، وقد أشار " هلكارد واتكسون" إلى صعوبة الاستدلال على الدوافع الإنسانية من خلال ملاحظة سلوك الفرد، وذلك لعدة أسباب:¹

- يختلف التعبير عن الدوافع الإنسانية من حضارة إلى أخرى، ومن فرد لآخر في ذات الحضارة .
- قد تعبر الدوافع المتشابهة عن أداء سلوك مختلف للأفراد.
- قد تعبر الدوافع المختلفة عن أداء سلوكيات متشابهة للأفراد.
- يمكن للدوافع أن تتخذ أشكالا مضللة لتحديد السلوك الإنساني .
- يمكن أن يعبر السلوك الواحد عن مجموعة من الدوافع المختلفة.

ولذلك يمكن القول بأن الدوافع غالبا ما تنطوي على العديد من الجوانب التي تتسم بالتعقيد الكبير في دراسة أبعادها وتحديد الجوانب المتعلقة بها، إذا لا يمكن إيجاد العلاقة البسيطة والمباشرة التي يمكن التنبؤ بها، بشكل دقيق بين الدوافع والسلوك، ولكن تبقى الدوافع تلعب دورها الكبير في صياغة معالم السلوك الإنساني في

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 273.

المؤسسة، وتلعب في إطاره العام، دوراً أساسياً في تمكين الفرد من تحقيق أهدافه وإشباع حاجاته المتنافية والمتنوعة.

ويمكن القول أن هناك تصنيف آخر للدوافع كما يلي:¹

أولاً- دوافع أولية متعلمة: وهي دوافع لا يتعلمها الإنسان لكونها فطرية أو غريزية، المجموعة الأكبر من هذه الدوافع هي " دوافع البقاء " وذلك لأن إشباعها ضروري لبقاء الكائن الحي، وتتمثل في الحاجة للطعام والماء والحاجة إلى التخلص من التعب.

ثانياً- دوافع ثانوية متعلمة أو مكتسبة: وهي دوافع يتعلمها الإنسان، ويكتسبها من البيئة التي ينشأ فيها، ولهذا نسميها أيضاً بدوافع متعلمة، وهذه تختلف باختلاف الأفراد كما تتغير بالنسبة للفرد الواحد .

ثالثاً- دوافع مركبة: وهي دوافع تشترك في خصائص متعلمة وغير متعلمة أي لها خصائص أولية وخصائص ثانوية، ويختلف العلماء على قائمة الدوافع المتعلقة والمركبة، وما هو متعلم أو مركب لذلك سنتعامل معها هنا كمجموعة واحدة.

المطلب الثالث: ارتباط نظام الحوافز بدوافع الأداء الفردي

إن الصلة بين الدوافع ونظام الحوافز صلة وثيقة جداً، كالصلة التي تربط بين المثير والاستجابة له، ولا يستثير الحافز الدافع فقط، بل يوقظ معه المشاعر التي تصاحب إرضاء الدافع. وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، وهذا ما يحدث في معظم الأحيان، فإذا كانت الترقية تعتبر حافزاً على العمل، فنحن لا ننظر إليها على أنها حافز مادي فقط يخاطب فينا دوافع البقاء، بل ننظر إليها على أنها حافز معنوي أيضاً يوقظ في أنفسنا الكثير من الدوافع الاجتماعية ويمكننا أن نحكم على الحافز بمدى قوة إغرائه، وإثارته للدوافع، وكلما خاطب الحافز عدد كبيراً من الدوافع في الوقت نفسه زادت قوته واتسع مدى تأثيره.²

نظراً لأهمية الحوافز في المؤسسة، فمن الضروري جداً عدم الخلط بين مفهوم الدوافع ومفهوم الحوافز لأنهما لا يكتسبان نفس المعنى، ولكن يصبان في نفس الوعاء وهو العمل، وتعبير عن حاجاته وتظهر على شكل سلوك وتصرف موجه نحو تحقيق طموحاته، أما الحوافز فهي تلك التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع حاجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار، أما على

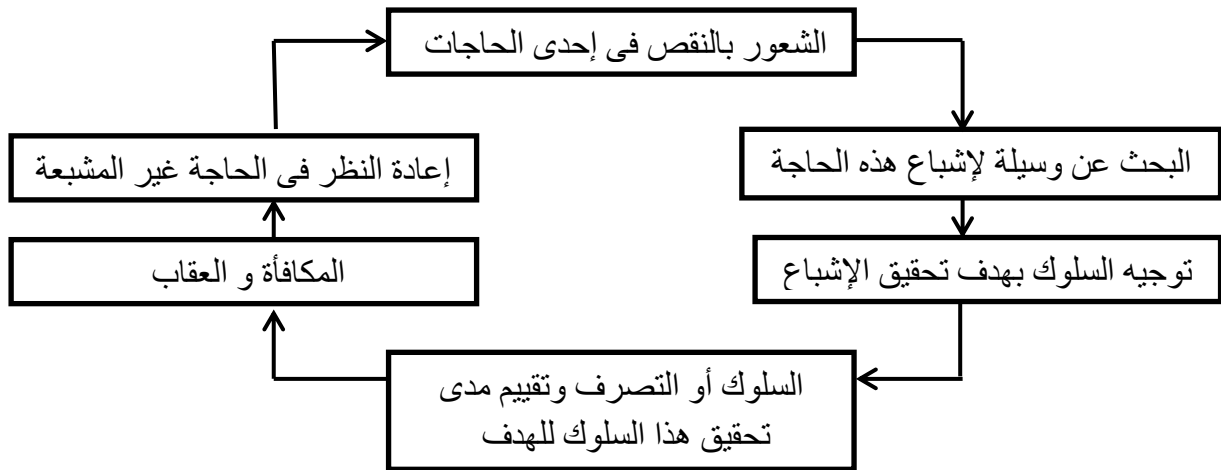
¹ -سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 351.

² عبد البارى إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، مرجع سبق ذكره، ص 410 .

مستوى المؤسسة فإن هذه الحاجات الإنسانية هي المصدر الأساسي لدوافع الموارد البشرية والمحدد الرئيسي لسلوكهم¹

ويوضح الشكل التالي النظام الديناميكي للدوافع.

الشكل رقم 05 : الدوافع كنظام ديناميكي لإشباع الحاجات

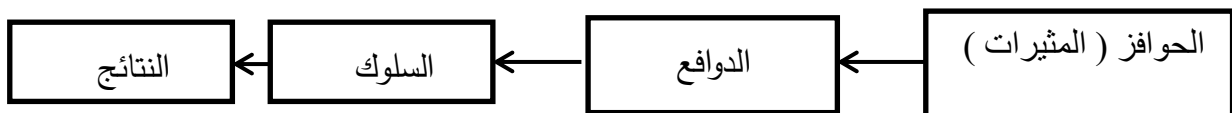


المصدر: محمد الصيرفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 415

ويتضح لنا من الشكل كيف أن الحاجة تؤدي إلى أن تكون دافع، والذي بدوره يولد السلوك أو التصرف من أجل إشباع تلك الحاجة، كما نلاحظ أن السلوك الإنساني والذي يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الفرد أثناء حياته ليصبح حاجاته ويحقق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة، يتحدد تبعاً للدوافع والحوافز والتي تتمثل في العوامل المحيطة بالفرد.

ويظهر الشكل التالي العلاقة بين الحوافز والسلوك :

الشكل رقم 06: العلاقة بين الحوافز والسلوك

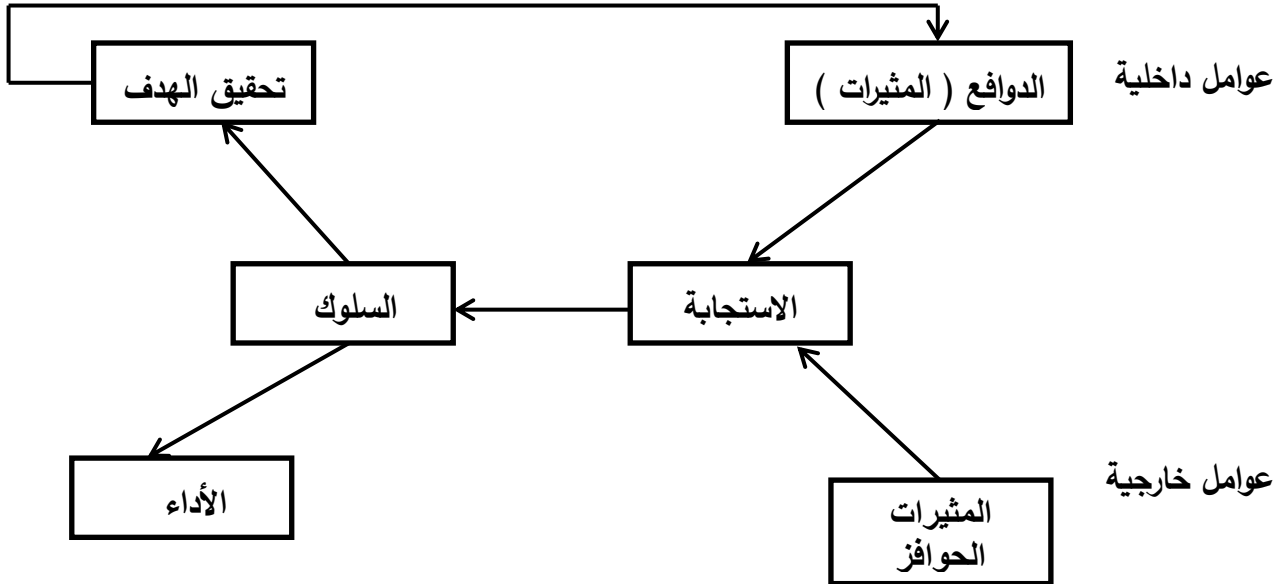


المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 253

¹ - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 207.

من خلال الشكل يتضح أن هناك علاقة بين الحافز والدافع، حيث أن الحافز هو المحرك والمسبب، الذي يحرك سلوك الفرد، بينما الدافع هو المسبب أو القوى الداخلية التي تحرك سلوك الفرد نحو الحافز أو بعيدا عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى، والشكل التالي يوضح العلاقة بين الدوافع والحوافز.

الشكل رقم 07: العلاقة بين الحوافز والدوافع



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصياغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن 2003، ص 412

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

خلاصة الفصل الأول

يعمل الأفراد في المؤسسات لأسباب عديدة ومتنوعة، تتغير بمدى تكوينهم ومستوى كفاءاتهم على المدى الطويل والقصير، ويظهر دور نظام الحوافز في إثارة السلوك والأداء لإشباع تلك الحاجات، ومن ثم يهدف نظام الحوافز إلى جذب الموارد البشرية بالكم والكيف المناسب للعمل بالمؤسسة، والاحتفاظ بالعاملين الأكفاء، والسعي الدائم لحثهم على بذل الجهد وتحسين الأداء في وظائفهم وجزائهم بحسب المستوى الزائد على المستوى والمتوقع من الأداء، وخير دليل على فعالية نظام الحوافز هو قيام الرسول صلى الله عليه وسلم باستخدام الجزاء للصحابة رضي الله عنهم، وإن هم قاموا بإتقان الأداء وتحسينه، فيقول النبي صلى الله عليه وسلم " من أحيا أرضا ميتا فهي له " وقوله كذلك صلى الله عليه وسلم " من قتل قتيلا فله سلبته " فنظام الحوافز يعمل على تحريك الدوافع المكبوتة داخل الأفراد العاملين والسعي لإشباعها وتحقيق مختلف رغباته وحاجاته التي تؤثر على أدائه.

ولقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم نظام الحوافز وأهميته وعلاقته بدوافع الأداء الفردي

وكذا كل النظريات المفسرة له ومن أهم ما أمكننا استنتاجه هو:

أن نظم الحوافز تؤثر بشكل كبير على قرارات الأفراد بقبول الوظائف والاستمرار فيها والتعايش معها أو ترك المؤسسة والانتقال إلى أخرى، فإنه يصبح من الضروري الاهتمام بدراساتها بالشكل الذي يمكن المؤسسة من إنصاف عمالها وإعطاء كل ذي حق حقه.

الفصل الثاني

تمهيد :

إن أهمية الموظف في المؤسسة لا يمكن أن تساوي أو توازي أهمية أي عناصر من العناصر الأخرى وفي نفس الوقت له اتجاهات و تفكير و عواطف ودوافع توجه سلوكه، وبالتالي فهناك صعوبة كبيرة في السيطرة المستمرة على أي من المكونات البيئية النفسية له، كما انه لا يمكن استخدام معايير نمطية تصح بالتصرف الإداري اتجاه جميع العاملين كون لكل فرد أداء مختلف عن غيره من العاملين الآخرين .

وضمن هذا الإطار تحاول العديد من المؤسسات كسب ولاء موظفيها و المحافظة عليهم ، لذلك لابد من بذل أقصى الجهود لتنميته، إذ بعد الولاء التنظيمي من المواضيع القديمة المنشأة و الحديثة الاهتمام هو يشير في مجمله إلى الإخلاص و الإدماج و المحبة التي يبديها الموظف اتجاه المؤسسة بغية تحقيق الانسجام بين الموظف و المؤسسة .

لذا يعتبر الولاء التنظيمي مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية في الأداء، و هذا ما ألزم المؤسسات على مراعاته والحرص على تدعيمه لتحقيق النمو و الاستمرارية و تقديم أفضل الخدمات حيث يرى كوشمان Kuchman أن المؤسسات التي تتميز في أعمالها هي المؤسسات التي لديها مستويات عالية من الولاء التنظيمي .

ولهذا سنتناول في هذا الفصل المباحث التالية :

- مفاهيم حول الولاء التنظيمي للموظف العمومي
- نماذج الولاء التنظيمي، عوامل تطوره طرق قياسه .
- دور نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي .

المبحث الأول: مفاهيم حول الولاء التنظيمي للموظف العمومي

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما لها من علاقة بفعالية المؤسسة و درجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الولاء التنظيمي عن اتجاه ايجابي للموظف العمومي نحو المؤسسة العمومية، و من خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى العناصر التالية:

- تعريف الموظف العمومي و خصائصه
- تعريف الولاء التنظيمي، ركائزه و محدداته .
- بعض المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي .

المطلب الأول: تعريف الموظف العمومي وخصائصه

الفرع الأول: تعريف الموظف العمومي

يعد موضوع الموظف العمومي من أهم الموضوعات في العصر الحديث، لان وجود العاملين ضرورة حتمية في حياة كل الدول على الرغم من تباين الاتجاهات الحديثة السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية بين الدول . فالموظف العمومي هو مرآة الدولة، وهو أيضا رأسها المفكر و ساعدها المنفذ .

إن مفهوم الموظف العمومي مرتبط بمفهوم الوظيفة العمومية إلا انه بالرغم من هذا الترابط فان تحديد معني الموظف العمومي يبقى أمر عسير سواء على المستوى التشريعي أو على المستوى الفقهي و القضائي، كما أن مفهومه يختلف من دولة لأخرى ومن وقت لآخر، وهذا باختلاف النظام السياسي و الاجتماعي السائد في كل دولة، كما أن طبيعة علاقته بالإدارة شهدت خلافا فقها انتهى إلى اعتباره علاقة تنظيمية و تقتضي المنهجية العلمية و الترابط المنطقي للموضوع ضرورة تحديد مفهوم الموظف العمومي.¹

1. تعريف الموظف في ظل الأمر 06/03 المتعلق بقانون الوظيفة العامة:

نصت المادة 04 منه على ما يلي : يعتبر موظفا كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري و نقصد بالترسيم الإجراء الذي من خلاله يثبت الموظف في رتبته و نستنتج من هذا التعريف العناصر المحددة للموظف العام:²

أ. صدور أداة قانونية: التعيين

¹ إدمان ذبيح عاشور: شرح القانون الأساسي للوظيفة العمومية، دار الهدى، عين مليلة، 2014، ص6

² إدمان ذبيح عاشور: شرح القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص8

ب. ديمومة الوظيفة

ج. الترسيم: التثبيت في رتبة مقررة في السلم الإداري

د. أن تكون الوظيفة في مرفق عام .

2. تعريف الموظف العمومي في ظل التشريع الجزائري

هو مجموع العاملين الذين يمارسون نشاطا في المؤسسات و الإدارات العمومية كما عرضها بشيء من التفصيل وهي:¹

المؤسسات و الإدارات العمومية المركزية للدولة المصالح غير الممركزة التابعة لها أي مختلف المديرات التنفيذية عبر الولايات التابعة لها مثل:

مديرية التربية، الصحة و السكان، الإشغال العمومية، الطاقة و المناجم و هي عبارة عن مصالح خارجية للوزارات باعتبارها لا تملك صفة التقاضي من حيث العمل القضائي و إنما تؤهل بموجب تفويضات من لدن الوزارات الوصية لها للقيام بالتأسيس كمدعي أو مدعي عليها فيما يتعلق بالقضايا التي تنشرها أو تنشر ضدها .
الجماعات الإقليمية المؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي التكنولوجي المؤسسات التي يمكن أن يطبق على موظفيها صفة الموظف العمومي حسب قانونها الأساسي

الذي بموجبه تمت تنشئتها وفي الفقرة الثانية استثنى هذا القانون الفئات التي لا ينطبق عليها هذا القانون بفعل خصوصياتها وخصوصية الوظائف التي تضطلع بها مثل القضاة و العسكريين و مستخدمي البرلمان غير أنه في المادة الثالثة منه نصت على أن ثمة فئات أخرى حددها حصرا في 15 سلكا فهي أيضا تخضع بفعل خصوصية مهامها إلى قوانين استثنائية تحكم حياتها المهنية في مجال الحقوق و الوجبات، غير أنه لا يمنع من أنها تشترك في كثير مما هو مطبق على العاملين العموميين وفقا لهذا القانون

3- تعريف الفقه الجزائري للموظف العمومي :

يري مصطفى شريف أن التعريف الفقهي للموظف العمومي في الجزائر، ما يزال في بدايته بحيث لا نكاد نجد أي تعريف حقيقي للموظف العمومي، ما عدا بعض الإسهامات القليلة جدا نذكر منها:²

¹ مصطفى شريف، أعوان الدولة، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1981، ص2

² مصطفى شريف، أعوان الدولة، المرجع نفسه، ص3.

التعريف الذي قدمه ميسوم صبيح بقوله في شان العاملين العموميين يضمن سير الإدارة العامة أعوان لهم أنظمة قانونية مختلفة ولا يخضع منها للقانون العام للتوظيف العمومي سوى الذين لهم صفة الموظف، ولا يعرف بهذه الصفة إلا الأشخاص الذين رسموا بعد تعيينهم في مناصب دائمة و ثبتت فيها نهائيا .

كما يرى أحمد محيو أن العاملين هم من يوجدون في وضع قانون تنظيمي حسب المادة 60 من قانون التوظيف العمومي، بمعنى أنه قانون الحق يسري عليهم تلقائيا، وليس من حقهم الاحتجاج بأي حقوق مكتسبة فيما ذهب عبد الرحمان الرميلى في تعريفه للعون العمومي على أنه: الشخص الذي يرتبط بالإدارة بموجب عمل قانوني وحيد الطرف أعدته الإدارة لأجلهم وحددت فيه حقوقهم وواجباتهم دون أن يشاركوا مباشرة ولا بصفتهم الشخصية في إعدادة"

ويرى عمار عوابدي أن التعريف الأرجح فقها و فقها و تشريعا هو أن الموظف العام هو ذلك الشخص الذي يعهد إليه بعمل دائم في خدمة المرافق التي تدار بطريق الاستغلال المباشر بواسطة السلطات الإدارية المركزية أو المحلية و يشغلون وظيفة دائمة داخلية ضمن كادر الوظائف الخاصة بالمرفق العام الإداري الذي يعمل به .

وعلى أساس هذا التعريف الراجح يمكن تحديد بإيجاز الشروط الواجب توفرها لاعتبار الشخص موظفا عموميا يخضع لأحكام قانون الوظيفة العمومية في الجزائر :

1- العمل في مرفق تديره الدولة عن طريق الاستغلال المباشر

2- التعيين من جانب السلطة المختصة قانونيا

3- شغل وظيفة دائمة ضمن الهيكل التنظيمي للمرفق العام

4- بالإضافة إلى شرط التثبيت و الترسيم .

الفرع الثاني: خصائص الموظف العمومي

تقوم الإدارة أثناء قيامها بمهامها بمجموعة من الوسائل من أجل تلبية حاجات العاملين ولا يمكن التحكم في هذه الحاجات واستعمالها دون وجود صفات لدى عاملين لهم من الكفاءة ما يخولهم القيام بواجباتهم على الوجه المطلوب بالمهام الموكولة إليهم وبالتالي سنذكر خصائص الموظف العمومي وهي:¹

¹ إيمان ذبيح عاشور: شرح القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص9

أولاً: التعيين

أن يكتسب صفة الموظف طبقاً للمادة 04 من الأمر 03/06 سالف الذكر إلا بعد تعيينه في وظيفة عمومية دائمة، ورسم في رتبة في السلم الإداري وفقاً لأحكام المادة 83 من ذات القانون، وقد أكد المشروع الجزائري بأن كل تعيين في وظيفة لدى مؤسسات و الإدارات العمومية يجب أن يؤدي إلى شغل وظيفة شاغرة بصفة قانونية، وصلاحيات تعيين العاملين تعود إلى السلطة المخولة بمقتضى القوانين و التنظيمات المعمول بها و الجدير بالملاحظة أن شرط التعيين في وظيفة دائمة يرتبط بموافقة المعني، لان الموظف كمؤتمن على مصالح الدولة يساهم في المرفق العام دون إكراه .

يعتبر قرار التعيين قرار إداري كسائر القرارات الإدارية و بالتالي لا بد من إن تتوفر كافة شروط القرارات الإدارية سواء المتعلقة بالمشروعية الخارجية للقرار أو المشروعية الداخلية له .

ثانياً: الترسيم

يعتبر الترسيم عملية قانونية تالية لتعيين، بمقتضاها يتم ترسيم الموظف في رتبته بصفة تنظيمية قانونية ويصبح خاضعاً لأحكام قانون الوظيفة العمومية المطبق على العاملين الموجودين في علاقة تنظيمية و قانونية و الترسيم في احدي رتب السلم الإداري هو عنصر يؤكد ديمومة الوظيفة، و قد نصت عليه المادة 04 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، بقولها، إن الترسيم هو الإجراء الذي يتم من خلاله تثبيت الموظف في رتبته . و طبقاً لأحكام المادة 84 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، يجب أن تتوفر في المتربص شروطاً للتثبيت أي الترسيم منها :

قضاء فترة تمرين: مدتها سنة ويمكن حسب طبيعة المهام المنوطة بالرتبة أن تتضمن تكوين تحضيرياً لشغل الوظيفة، طبقاً لقانون سلك الاستقبال .

تعتبر فترة التمرين بالنسبة للإدارة اعتباراً للكون من كيفية ممارسة مهامه و طريقة أداء عمله و مدى تكيفه مع بيئة العمل و سلوكه، وصولاً إلى تقييمه و تقديره .

تكون الإدارة المستخدمة أمام ثلاثة حالات أساسية نصت عليها المادة 85 من قانون الوظيفة العمومية و هي:

- حالة ترسيم المتربص في رتبته
- حالة إخضاع المتربص لفترة تربص آخر لنفس المدة و لمرة واحدة فقط .
- حالة تسريح المتربص دون إشعار مسبق أو تعويض .

وفي جميع الحالات فان السلطة السلمية بالإدارة المستخدمة هي المخولة قانونيا باقتراح ترسيم المتمرن ويتوقف ذلك على رأي اللجنة، المتساوية الأعضاء تبعا لإجراءات معينة و محددة سالفا .

عند نهاية التربص يتم البث سواء بترسيم الموظف ليكتسب عندئذ صفة الموظف الدائم في رتبته أو بتمديد فترة تربصه لفترة مماثلة و لمرة واحدة فقط و إما بتسريحه دون إشعار مسبق أو تعويض ، وما يميز الترسيم انه يجعل الموظف في وضعية قانونية .

وقد نصت كل التشريعات المتعلقة بالوظيفة العمومية على أن اكتساب صفة الموظف و الدخول في علاقة قانونية مع الإدارة، لا يتم إلا بعد صدور قرار الترسيم .

ثالثا: التقييم في الدرجات

تعتبر خاصية التقييم في الدرجات أنها عملية تهدف إلى تحديد أداء الموظف و تعريفه به و كيف ينبغي أن يؤدي وظيفته، فمن شأن تقييم الأداء ليس فقط تعريف الموظف بمستوى أدائه لوظيفته بل على مستوى أدائه مستقبلا.

ومن التعاريف الشاملة لتقييم الأداء انه: عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الموظف و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف و القوة في نشاط المؤسسة، و الهدف المنشود من ذلك هو معالجة الضعف إن وجد و تدعيم جوانب القوة أيضا .

وفي الواقع انه لا يمكن تحقيق أي نوع من الإصلاح الوظيفي دون الكشف عن جوانب القصور في الجهاز الإداري إذا لم تتم العناية بتقارير الأداء نظر لأهميتها في الجهاز الإداري .

وتقييم أداء كل موظف في مساره المهني، هو تقييم مستمر ودوري يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفقا لمناهج ملائمة ، غالبا ما يؤدي إلى الترقية في الدرجات أو في الرتب، إلى منح امتيازات مرتبطة بالمردودية و تحسين الأداء كما يشمل أيضا منح الأوسمة التشريفية و المكافآت، وهو المفهوم الذي استند عليه المشرع الجزائري من المادتين 97 و 98 من قانون الوظيفة العمومية.¹

¹ إيمان ذبيح عاشور: شرح القانون الأساسي للوظيفة العمومية، المرجع السابق، ص10

المطلب الثاني: تعريف الولاء التنظيمي ركائزه و محدداته .

الفرع الأول: تعريف الولاء التنظيمي

لا بد من الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية المهمة وقد حظي هذا التعريف باهتمام كبير، فيفترض أن يكون الولاء التنظيمي من أولي السلوكيات الطبيعية و المهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك العاملين في المؤسسة، ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى الولاء التنظيمي من عدة جوانب سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف أهمها: ¹ عرفه Porter بأنه مدى قوة اندماج الفرد مع المؤسسة العمومية التي يعمل بها و أوضح أن الفرد الذي يمتلك الولاء للمؤسسة التي يعمل بها يتمتع بحالة من الانسجام و الرضا و التفاعل مع مؤسسته و العاملين بها، ويجب أن يتصف العاملون بصفات محددة هي:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة

- استعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة

- أن تكون له الرغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المؤسسة .

كما عرفه *Bochanan* على أنه الرغبة الفردية في بذل مستوي عالي من الجهد لصالح المؤسسة و الرغبة الشديدة للبقاء فيها و من قبول أهدافها ² .

ويمكن التمييز بين ثلاث عناصر أساسية للولاء التنظيمي وهي: ³

- الإحساس بالانتماء: و يظهر في التعبير عن فخر بالمؤسسة و القناعة الذاتية بأهدافها و قيمها

- المشاركة و المساهمة الفعالة: وتتجلى المشاركة و المساهمة الفعالة في الرضا النفسي بأهمية

الأنشطة و الأدوار التي يقوم بها .

- الإخلاص: و يقصد به رغبة الفرد الأكيدة بالاستمرار و العمل في المؤسسة في كل الظروف .

كما يعرف الولاء التنظيمي بأنه شعور داخلي ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المؤسسة، وان هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة العمومية التي يعمل فيها، وان أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة.

كما عرف أيضا بأنه " استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، و الرغبة القوية في

البقاء في التنظيم، و قبول القيم و الأهداف الرئيسية للتنظيم"

¹ محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء والعاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، ص 38.

² منير عبودي، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 208.

³ سليمان خلف الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 8.

و يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص منها:¹

- يؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثيرا من الظواهر الإدارية الاخرى و يتضح ذلك في رغبة الأفراد بالبقاء في المؤسسة و مدي و لائهم بالحضور الى العمل و مستوى الأداء و الانجاز .
 - يستغرق الولاء قي تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد .
 - أنه يفنقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوي الولاء التنظيمي قابل لتغيير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه .
 - ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية و ظواهر إدارية أخرى داخل المؤسسة .
 - يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية و النشاط و منحها الوفاء .
 - إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدي و لائهم .
 - يواجه صعوبة قياسه و الاستدلال عليه .
 - الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته و ذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة و مصالحها هدفا من أهداف أعضائها و قيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم و مصالحهم الخاصة أو الذاتية .
- من خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للولاء التنظيمي على أنه:² (حالة نفسية شعورية ايجابية المتولدة لدي الفرد اتجاه مؤسسته، تشير إلى درجة تطابقه مع مؤسسته، درجة ارتباطه بها، اعتقاده القوي بأهدافها، إيمانه بقيمتها و الاستعداد لبذل أقصى درجات الجهد في العمل و ذلك بهدف الحفاظ على واستمراريتها و تطويرها) .

¹ - العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص ص 426 ، 427.

² - العزاوي نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 427.

الفرع الثاني: ركائز الولاء التنظيمي.

للولاء التنظيمي ركائز أساسية و محددات مختلفة لابد للمؤسسة مراعاتها و العمل على تطبيقها ، فالمؤسسات الناجحة في الوقت الراهن هي المؤسسات التي لديها مستوى عالي من الولاء التنظيمي . حيث أكدت العديد من البحوث و الدراسات في العقود الأخيرة على أهمية رفع مستوى الولاء التنظيمي لدي الأفراد، مركزة بذلك على مجموعة من العناصر الجوهرية التي تسمح بتفعيل هذا السلوك داخل المؤسسة، وهي تتمثل في: ¹

أولا - الاستحواذ على القلوب: ويتم ذلك من خلال إستراتيجيتين:

1. إستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الفرد و ذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة و محددة لهدف المؤسسة
 2. إستراتيجية الثانية: المساهمة في الاستقرار الاجتماعي للفرد، و ذلك من خلال تكوين برامج عالية أنشطة اجتماعية، بمعنى الاهتمام بالميزانية الاجتماعية للمنظمة فكل ذلك ينعكس إيجابا على ولاء الفرد
- ثانيا- التوافق و الاندماج: ومن أهم ما يميز التوافق و الاندماج في المؤسسة نذكر:

- تشجيع الاتصال المزدوج و الحوار للتوصل الى أفكار جديدة .
- تفهم المؤسسة لحاجيات الأفراد
- و تفاهم لمتطلبات العمل
- الاستماع إلى النبض الداخلي للمؤسسة أي إصغاء القائد لأفراد المؤسسة .

ثالثا- المشاركة:

ويتم ذلك بتعزيز شعور المشاركة بين الفرد و المؤسسة و لتحقيقها يمكن إتباع الإستراتيجية التالية:

1. الإستراتيجية الأولى: الحد من الحواجز المعنوية بين الإدارة و الفرد لان المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضا، فكلما زادت المسافة بين الإدارة و الفرد كلما زاد الحاجز المعنوي وزاد الشعور لدي الفرد بالولاء، كما يفضل إتباع التنظيم العرضي ذي المستويات الادارية القليلة عوضا عن التنظيم الهرمي متعدد المستويات، كما أن إتباع التنظيم العرضي يعني زيادة التفويض و قلة المستويات الإدارية و فاعلية الاتصالات ليزداد الإبداع .

¹ طارق السويديان، خماسية الولاء، نقلا عن الرابط

2. الإستراتيجية الثانية: نشر الإسرار أي إتباع مبدأ الإدارة لعلّي المكشوف فكلما زادت معرفة الأفراد بوضع المؤسسة زاد شعورهم بالانتماء و المشاركة

رابعاً: إنكفاء نزعة التعلم: و يتجلى ذلك من خلال معرفة أن العديد من المهارات التي يكتسبها الفرد تكونت عديمة بعد خمسة سنوات بسبب التغيرات السريعة، كما أن 50 % منها تقعد بعد ثلاثة سنوات وتتجلى أهمية الركيزة فيما يلي :

منح الفرد الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة عن طريق مجموعة مهارات التي يتعلمها ، و بذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في مؤسسة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات التعلم المستمر و ذلك لإتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب المال الى الفرد ولكي تتمكن المؤسسة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها .

خامساً: التمكين و تحرير الفعل: يقصد بالتمكين منح الأفراد حرية أكبر من ممارسة مختلف المهام المتعلقة بوظيفتهم ، فالتمكن يشجع الأفراد على تحمل المسؤولية و تطوير الذات و تحرير الفعل، و تتمثل الإستراتيجية لتحرير الفعل في كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ و بذلك فان الإدارة تمنح الفرد حرية التجريب، و عندما يتحول الالتزام إلى تقاني وولاء، وتجدر الإشارة هنا بأن أغلب المؤسسات اليابانية تقوم على فكرة لا عيب في الخطأ بل العيب في تكرار الخطأ. تعد هذه الركائز الخمسة كدعائم أساسية لتحقيق الولاء التنظيمي، و لتفعيل أدائها من الإطاحة بكافة الجوانب المحددة للولاء التنظيمي .

الفرع الثالث: محددات الولاء التنظيمي

يتحدد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر التي تشمل في مجملها عناصر شخصية تنظيمية، وقد ذكر كل من *porter* و *Streere* بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي المؤثرة فيه وهي:¹

أولاً: عوامل شخصية: وهي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل و ثقافته و قدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل و المؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره العمل، كما أثبتت العديد من الدراسات تأثيرات العمر و مدة العمل في المؤسسة العمومية على الولاء التنظيمي للأفراد .

¹ الوزان خالد محمد احمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 41

ثانيا: عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية و طبيعة العمل نفسه و السياسات التنظيمية و نمط القيادة الإدارية و المناخ التنظيمي بشكل عام .

ثالثا: عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل ترتكز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره قراره الأول في الالتحاق بالمؤسسة، بحيث يكون مستوى الولاء لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقلها يحصل عليه في مؤسسته مما يعطيه تبريرا لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة قراره الأول وهناك من أوجز المحددات الأساسية للولاء التنظيمي فيما يلي:

رابعا: عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية: هناك بعض العوامل الخارجية التي تؤثر في درجة الولاء التنظيمي مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون العوامل أكثر تأثيرا في فترة بداية العمل، وكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة، تعددت فرص العمل المتاحة و كانت درجة الولاء التنظيمي حساسة للعوامل الدافعة لتكوينه.

خامسا: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: يوجد العديد من العوامل الداخلية التي تؤثر على درجة الولاء التنظيمي، و تولي المؤسسة اهتماما كبيرا للبيئة الداخلية ومن بين أهم العوامل التي تركز عليها:

1. السياسات التنظيمية: وذلك من خلال ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات إرادات المؤسسة .

2. الأهداف المحددة: بحيث يساعد وضوح الأهداف على تنمية الولاء التنظيمي لدى أفراد المؤسسة .

3. المناخ التنظيمي: هو ذلك المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المؤسسة بين الأفراد، فيمكن النظر للمناخ على أنه يمثل شخصية المؤسسة .

4. الثقافة التنظيمية: هي محدد هام من محددات الولاء التنظيمي لأنها تمارس تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد في المؤسسات وتتركز على إيجاد قيم أهداف مشتركة بين العاملين الأمر الذي جعلها تفرض على القادة والمديرين الاهتمام بها في محاولة الوصول إلى فهم أبعادها إذ أن الثقافة التنظيمية هي منظومة المعاني والحضور لو المعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت روح المؤسسة العمومية وسمه خاصة بها.

سادسا: عوامل متعلقة بالفرد: تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة والمستوى التعليمي، و دوافع وقيم الأفراد.

1. **السن وطول مدة الخدمة:** يلاحظ أن هناك علاقة نسبية بين السن ودرجة الولاء ، فكلما زاد الولاء عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن العمل آخر والعكس صحيح فإذا كان عمر الفرد صغير أما مدة الخدمة في العمل فكلما زاد تعلق الفرد بالمؤسسة وفي حالة مدة الخدمة قصيرة فيكون مستوى الولاء التنظيمي منخفض .

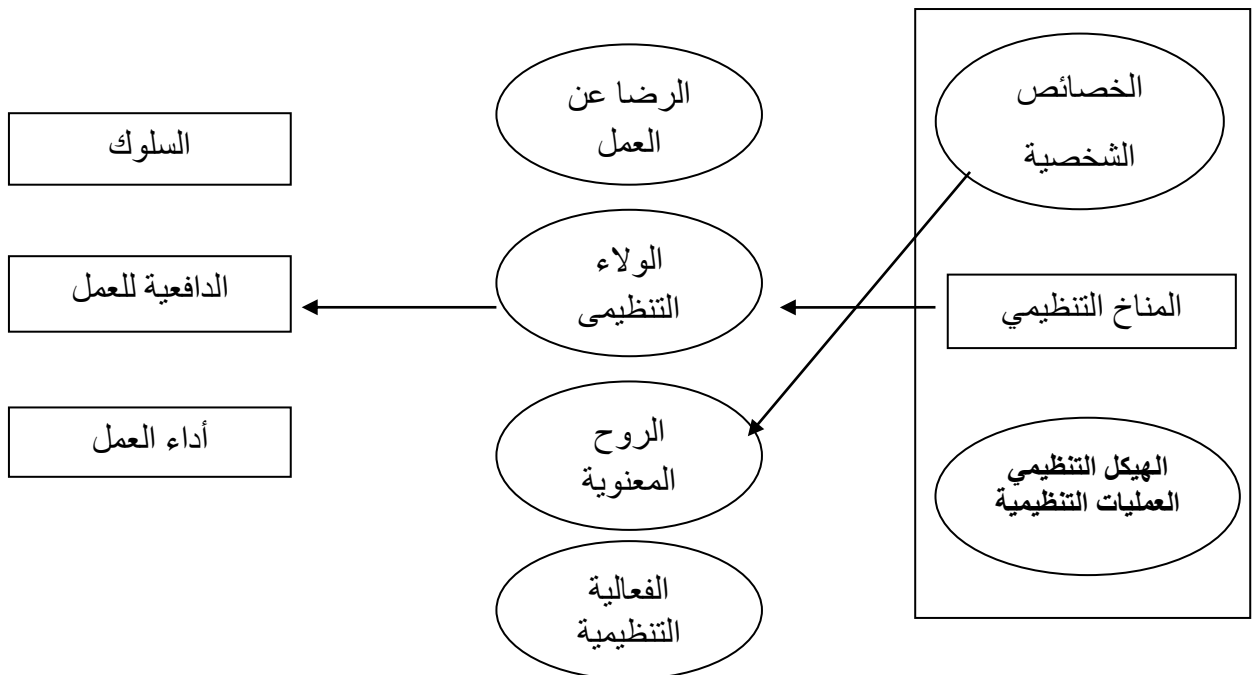
2. **مستوى التعليم:** قد يرتبط مستوى التعلم عكسيا أو طرديا بالولاء التنظيمي ويرجع السبب في العلاقة العكسية في انه كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد زادت توقعاته من المؤسسة وكان مستوى ولاؤه أكثر حساسية للعوامل الدافعة ومن جهة أخرى كلما ارتفع المستوى التعليمي لدى الفرد وزادت خبراته وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدراته و ميولاته واتجاهاته كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي .

3. **دوافع وقيم الأفراد:** كلما كان الأفراد ينظرون إلى المؤسسة على أنها المكان الذي يعتمدون عليه في حاجاتهم ، وكان هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد وما تقدمه المؤسسة زاد مستوى الولاء التنظيمي

سابعا: العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة

تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الولاء التنظيمي ، فتنوع مجال الوظيفة والاستقلالية والتحدي والتغذية العكسية والشعور بالأهمية والمسؤولية فكل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي ، كما قام كل من "ديكوتيز" و "سمرز" "SUMMERS" & "DECOTIS" ببناء نموذج يتضمن عدة عوامل محددة للولاء في الشكل الموضوع أدناه.

الشكل رقم 08 : نموذج "SUMMERS" & "DECOTIS" للعوامل المحددة للولاء التنظيمي



المصدر: سليمان خلف الرواشد، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 97

يفسر هذا النموذج عملية ولاء الأفراد لمؤسستهم عن طرق بعض العوامل المساعدة كما يوضحه حيث أن تفاعل الخصائص الشخصية للأفراد مع مكونات المناخ التنظيمي وخصائصه في المؤسسة يؤدي إلى تحديد الفعالية التنظيمية، ومستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، ورضاهم عن العمل، تؤدي هذه العوامل مجتمعة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي للأفراد والذي يحدد بدوره درجة دافعيتهم للعمل ، ونوعية سلوكهم الشخصي ومستوى أدائهم.

المطلب الثالث: المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي

استحوذ مفهوم الولاء التنظيمي على مجال واسع من الاهتمامات سواء في شكله الكلي أو الموضوعي أو في حد أبعاده ومكوناته وغالبا ما ينظر على أنه بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، وعلى أثر هذا تعددت مداخل دراسته مؤكدة في مجملها على أهمية تحديد ودراسة مجمل أبعاده .

الفرع الأول: مداخل دراسة الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي شعور داخلي ينتج عنه تصرفات ظاهرة تدفع بسلوك الفرد إلى مساندة أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها، لذا برزت أهمية دراسته وتحديده وفق منهج علمي، وفي مسعى التحقيق هكذا تعددت مداخل دراسته، و فيما يلي سيتم التطرق إليها:¹

أولا - المدخل التبادلي: طبقا لهذا المدخل ينظر للولاء التنظيمي على أنه محصلة العلاقات التبادلية بين المؤسسة والأفراد من ناحية الإسهامات والمنافع، فطبقا لهذا المدخل نجد أنه كلما زادت المصالح التبادلية من وجهة نظر الفرد زادت درجة ولاءه التنظيمي .

ثانيا - المدخل الاجتماعي السلوكي: إن الولاء التنظيمي حسب هذا المدخل يمثل رغبة الفرد كعنصر اجتماعي في بذل طاقته وولائه للمؤسسة كنظام اجتماعي، وكذلك يعبر عن الولاء من ناحية سلوكية بأنه الحالة التي يصبح من خلالها الفرد مقيدا بأعمالها والتي من خلالها يتم تدعيم أنشطة المؤسسة وارتباط الفرد بها .

¹ -أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطن التنظيمية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر 2006، ص- ص 58 ، 59 .

الفرع الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

تختلف صور التزام الأفراد اتجاه المؤسسات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له ، وعلى العموم تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد الأبعاد، فهناك من يرى أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل فيما يلي:¹

أولاً - الأمان: ونقصد به شعور الفرد بالأمان والاستقرار .

ثانياً - التماسك: أي شعور الفرد بأنه جزء من المؤسسة حيث تجمعهم وحدة الوجود ووحدة الهدف والمصير المشترك.

ثالثاً - الرضا: أي شعور الفرد بأهمية الجماعة والاعتزاز للانتماء إليها .

رابعاً- تحمل المسؤولية: إذ لابد أن يحرص الفرد على أداء مهامه والولاء بمسؤولياته.

خامساً- التقدير: ونقصد به تقدير الفائدة لأفراد المؤسسة وبناء نظرة إيجابية بناءة حولهم .

أبعاد الولاء حسب اقتراحات Allen و Meyer:

وقد اقترح " Allen و Meyer سنة 1990 ثلاث أبعاد للولاء التنظيمي تتمثل في:²

أولاً- بعد الولاء المعياري: ويعكس شعور الفرد بالواجب والتعهد باستمراره في العمل داخل المؤسسة، ويشير إلى الولاء المستوجب للعامل بالبقاء في المؤسسة وهو ينتج عن شعور الفرد بأن المؤسسة أحسنت إليه، ولذا فهو مدين لها بالعمل معها ويعتمد هذا البعد على ثلاث عناصر هي:

- الشخصية للفرد .

- مستوى الارتباط النفسي بين الفرد وزملائه في العمل فكلما ارتفع مستوى هذه العلاقة شعر الفرد بأنه ينبغي عليه البقاء في المؤسسة العمومية وفاء لها .

- العوائد ومعيار التبادل أي إدراك الفرد للقيمة التي تقدمها له المؤسسة .

¹ محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008، ص 281.

² صابرين مراد أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدالة التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 21، 22.

ثانيا - بعد الولاء المستمر: وينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة ولاء الفرد اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها هي القيمة التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المؤسسة العمومية مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بمؤسسة أخرى وهناك من يرى أنه ممكن تلخيص الأبعاد الأساسية للولاء التنظيمي فيما يلي:

التطابق: وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المؤسسة العمومية التي يعمل بها باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه فهو يعبر عن الاندماج الداخلي للفرد داخل المؤسسة .

الاستغراق: "الانهماك" وتعني أن يكون الفرد منهمكا ومنغمسا بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المؤسسة ولا بد عليه أن يفعل أدائه ويرقي به إلى أعلى المستويات .

الإخلاص والوفاء: ويعني الشعور بالارتباط القوي والعاطفة للمنظمة التي يعمل بها الفرد بحيث يشعر بأنه جزء من المؤسسة ولا بد عليه أن يفعل أدائه ويرتقي به إلى أعلى المستويات .

الاستمرار: أي رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة حتى لو توفرت فرص عمل خارجية.

بناء الثقة: سواء كانت ثقة الإدارة بالأفراد أم ثقة الأفراد بالإدارة وتأتي من خلال جسر المعلومات المتشارك بينهما وحرص الإدارة على تزويد كل فرد بالمعلومات والمستجدات .

الانتماء: ونقصد به مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة ومدى شعوره بأنه جزء منها .

ومن خلال ما تم طرحه يمكن القول بأن الولاء التنظيمي اعتباره اتجاه سلوكي يعبر عن مدى ارتباط الفرد بالمؤسسة ورغبته فيها لذا تعددت أبعاده واختلفت من باحث إلى آخر .

المبحث الثاني: نماذج الولاء التنظيمي، عوامل تطوره وطرق قياسه

نظرا للخصائص والأبعاد التي تميز الولاء التنظيمي وأهمية اتجه العديد من الباحثين لتفسيره ضمن نماذج محددة ومعرفة مجموعة من العوامل الداعمة له قصد تنميته وتطوره من خلال الاعتماد على مختلف المراحل التي يمر بها ولتوضيح هذا سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي :

- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي .

- عوامل تطور الولاء التنظيمي ومراحله .

- طرق قياس الولاء التنظيمي و آثاره .

المطلب الأول: النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجه العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة الولاء التنظيمي، لذا سنستعرض عددا من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الإقدام إلى الأحداث على النحو التالي :

الفرع الأول: نموذج إترزيوني "1961" etzioni

تعتبر كتابات " etzioni " من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي، ويعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المؤسسة العمومية وهذا ما يسمى بالولاء، ويأخذ ثلاث أشكال تتمثل فيما يلي:¹

أولاً: نموذج المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والتابع من إيمان وقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً: الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة: وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما يستطيع أن تلبيه لاحتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمؤسسة .

¹ هيجان عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998 ص-ص 35,36

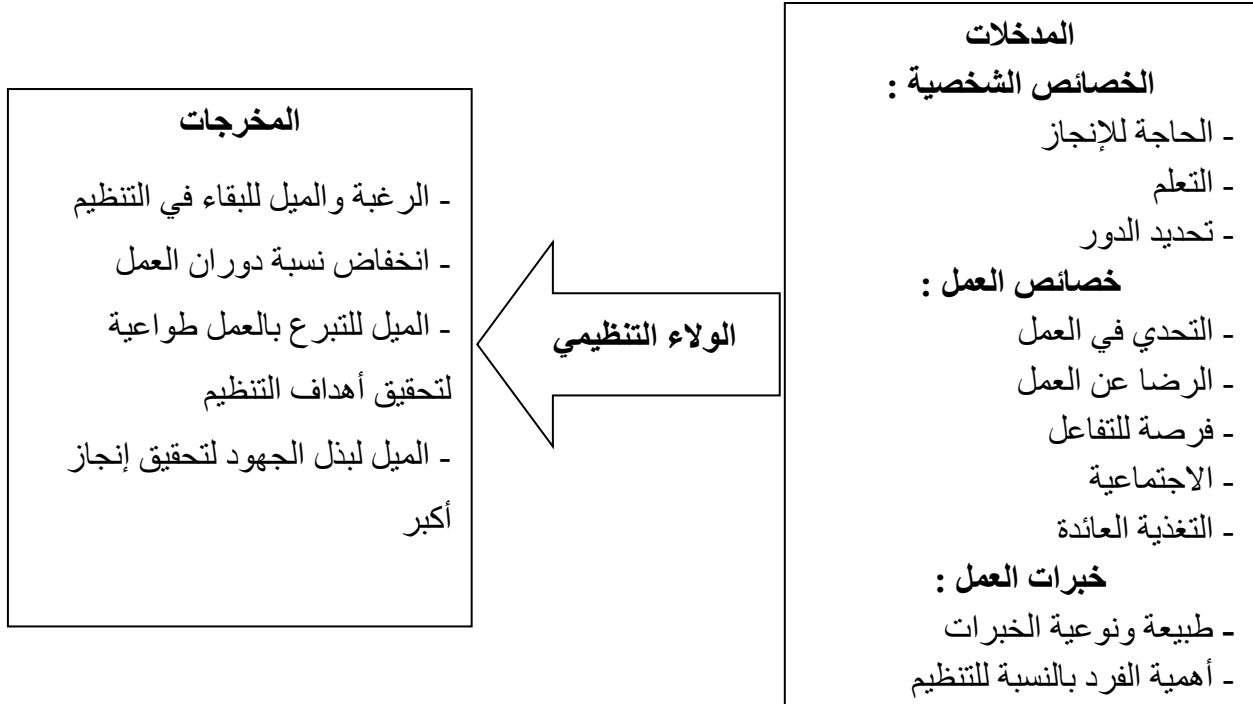
ثالثاً: **الولاء الاغترابي**: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المؤسسة العمومية التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد .

الفرع الثاني: نموذج ستيرز " setters "

يرى setters ان خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل اكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في دعم التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً من منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات¹

ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 09 : نموذج setters للولاء التنظيمي



المصدر: الدوسري بن سعد عميقان سعيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 83 .

¹ المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد الحادي والعشرون، العدد الثامن وتسعون، 1999، ص 30

يتضح من خلال نموذج setters أن الولاء التنظيمي يتشكل من خلال من المدخلات التي تضم في مجملها خصائص متعلقة بالفرد وخصائص متعلقة بالعمل وخبراته، بتكامل على رفع مستوى الولاء لدى الفرد وتحسين رغبته في العمل وهذا ما يسمح له بتحقيق انجاز اكبر .

الفرع الثالث: نموذج "ستاو" و "سلانيك" Salanick & Staw 1977

قام كل من Salanick & Staw ببناء نموذج للولاء التنظيمي حددا من خلاله بشكليين أساسيين من الولاء التنظيمي كما أكدا على ضرورة التفريق بينهما وهما: ¹

أولاً- الولاء الموقفي:

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على انه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فان مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث الدوران الوظيفي، التسريب الحضوري والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم.

ثانياً- الولاء السلوكي:

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة اطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك .

الفرع الرابع: نموذج ستيفنر Stevens 1978

من خلال هذا النموذج حددا اتجاهين لدراسة الولاء التنظيمي وهما: ²

أولاً- الاتجاه التبادلي: يركز هذا لاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع من خلال العملية

¹ هيجان عبد الرحمان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² لعضايبة علي محمد ، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة

مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد العاشر، العدد السادس، الأردن، 1995، ص-ص 54، 55

التبادلية بين الفرد والمؤسسة وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت، وتتلخص محددات الاتجاه التبادلي بان هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، و إمكانية بقائه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى فإن يترع إذا ترك المؤسسة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد المؤسسة أو البقاء فيها .

ثانيا: الاتجاه النفسي: وهذا الاتجاه أورده أيضا Stevens وتبناه كل من smite & porter 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط وتوجيه ايجابي نحو المنظومة، وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يهد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة، وعليه فالإفراد يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل وإيماننا كبيرا في القيم المؤسسة وأهدافها.

الفرع الخامس: نموذج أنجل وبيري PERRY & ANGEL 1983

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي، يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:¹

أولا: نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي:

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وان يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسستهم .

ثانيا: نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي:

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمؤسسة العمومية

¹ بدر محمد الجريسي، الروح المعوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية

جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص-ص 54، 55،

وهو ما يسمى " بالعقد النفسي " الذي يتضمن مجموعة من الولاءات و التعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين و بالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته .

الفرع السادس: نموذج كانتر 1986 KANTER

وضح كانتر من خلال هذا النموذج ثلاثة أنواع من الولاء التنظيمي التي تفرضها المؤسسات على أفرادها هي:¹
أولاً: الولاء المستقيم:

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بمجوداتهم وطاقاتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون فيها، لذا فان هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسستهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها .

ثانياً: الولاء التلاحمي:

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيها جهود الأفراد العاملين، وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.

ثالثاً: الولاء الرقابي:

ينشأ هذا النوع عندما يعتقد الفرد أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلاً لتوجيه سلوك الأفراد بالتالي فان سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم ، كما أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها وأنها قد توجد بشكل متمثل في المؤسسة وفي أن واحد .

الفرع السابع: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من احدث المدارس في دراسة المؤسسات وقد قدمت نموذجاً جديداً لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المؤسسة والمتعلقة ببناء المؤسسة مادياً وتنظيمياً، وحسب نظر هذه المؤسسة فان الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص مادياً وتنظيمياً، وحسب نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة وأهدافه الشخصية وعليه فان الولاء التنظيمي للمؤسسة يعد عاملاً أخلاقياً يتعدى مجرد رضا الفرد في عمله داخل المؤسسة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء

¹ - هيجان عبد الرحمان، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ذلك أن لدى الفرد الموالي لمؤسسته نوع من الولاء إلى جانب استعداده لدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وحسب هذا النموذج فإنه يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، والعمل خارج وقت الدوام وعدم لجوء الفرد إلى استغلال فرص الإجازات لترك المؤسسة.¹

المطلب الثاني: عوامل ومراحل تطور الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي سلوك ناشئ عن تطورات مرحلية فالفرد في بداية عمله لا يملك أي قرار حازم بشأن الاستمرار في الوظيفة، ولكن بعد فترة يبدي هذا ولاءه للمؤسسة نتيجة المواقف متعددة ناتجة عن جملة من العوامل المؤثرة فيه وفيما يلي سنحاول توضيح العوامل الدافعة لتطوير الولاء التنظيمي ومختلف المراحل التي يمر بها .

الفرع الأول: العوامل المساهمة في تطور الولاء التنظيمي

تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لمؤسستهم تتمثل فيما يلي:²

أولاً- إشباع حاجات الأفراد الإنسانية في التنظيم

من المعروف أن للأفراد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعون إلى إشباعه، فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية الأساسية وحاجتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم، ويسعون لأن مقدرين محبوبين، وأن ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن على الأغلب أن يكون مكانا لاستقرارهم، فإذا أشبعت تلك الحاجات بساندة ذلك التنظيم فإنه يتولد لدى الفرد ذلك الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المؤسسة العمومية إلى العمل على إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين لديها وهذا ما يدفعه الفرد لمزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهداف التنظيم .

¹ بدر محمد الجريسي، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² منير زيد عبودي، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص- ص 211 ، 216

ثانيا- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار :

لقد أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف الفرد في المؤسسة واضحة بحيث يستطيع الأفراد فهمها ويسعون لتحقيقها، وكذلك كلما كانت أدوارهم واضحة ومحددة ساعد ذلك على زيادة الانتماء والولاء التنظيمي وذلك لتجنب حالة الصراع التي تحدث في حالة غموض أدوار العاملين .

ثالثا- الرضا الوظيفي:

نقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليه أن يقدمها لها ، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، ويرى هيرزبيرج أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي عليه الوظيفة بما في ذلك الشعور بالإنجاز والاعتبار والمسؤولية .

رابعا- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي:

يعبر مفهوم المناخ التنظيمي أنه مجموعة الخصائص الداخلية والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي أو الاستقرار يفهمها العاملون ويدركونها فتعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي على سلوكهم، أن يتمتع العاملون بجو يسوده التسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة والولاء التنظيمي فيها .

خامسا- إيجاد نظام مناسب للحوافز :

يعبر الحافز عن تلك الأسلوب أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة وترتكز نظرية العمل على الحوافز الداخلية وهي تتعامل أصلا مع الأسباب التي تدفع الناس للعمل وأسباب تركهم العمل في المؤسسات أو بقائهم فيه لذلك فإن توافر أنظمة مناسبة من الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج وانخفاض التكاليف وفي هذا السياق يرى بعضهم أن الولاء التنظيمي يتحقق من خلال معاملة العاملين على أنهم شركاء وليسوا مجرد أفراد ومنح المزايا المادية والمعنوية وإتاحة فرص التطور المهني والوظيفي لهؤلاء العاملين .

سادسا- إثراء الوظائف:

الإثراء الوظيفي هو احد أساليب تصميم الوظائف، ويقصد به تصميم الوظيفة بحيث تحمل في ثناياها عناصر الحرية والمسؤولية والاستقلالية، حيث تتاح للفرد فرص أكثر حرية أوسع في تخطيط وتنظيم أداء العمل واتخاذ القرارات في إطار وظيفته دون الحاجة إلى إشراف أو مراقبة، وهذا يعني زيادة التوسع العمودي في المهام إذ يتضمن إعطاء الفرد مهام وواجبات وبالتالي زيادة مشاركته في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعمله بشكل مباشر يؤدي إلى تغيير في محتوى العمل وهذا ما يؤدي إلى زيادة ولاء الأفراد في المؤسسة.

سابعا- ربط مصالح المؤسسة بمصلحة الفرد:

ويقصد بها محاولة خلق نوع من التوافق بين مصلحة المؤسسة العمومية ومصالح الأفراد العاملين في المؤسسة فعندما يكون لديهم نفس الاهتمامات والأهداف يتولد الشعور بالانتماء والتطابق .

الفرع الثاني: مراحل تطور الولاء التنظيمي:

لقد تناولت العديد من الدراسات مراحل تطور الولاء التنظيمي واهتمت بتحديد خصائص كل مرحلة ، وهناك من يرى أنه يمكن حصر المراحل الولاء التنظيمي في ثلاث وهي: ¹

أولاً- مرحلة الإذعان أو الالتزام:

حيث يكون ولاء الفرد في البداية، مبنيا على الفوائد التي يتحصل عليها من المؤسسة، لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلبي رغباتهم مقابل الحصول على الفوائد المختلفة من المؤسسة.

ثانياً- مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:

حيث يتقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم عليه، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة لأنها تسبغ حاجاته للانتماء والفخر بها.

¹ الثمالي عبد الله محمد ، علاقة الولاء التنظيمي بيئة العمل الداخلية ، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2002 ، ص 26 .

ثالثاً- مرحلة التبني:

حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف والقيم.

وهناك من يرى أن الولاء التنظيمي يتشكل لدى الفرد عبر مراحل يمر بها في مؤسسته وهي ما يلي¹:

أولاً: مرحلة الاندماج مع المؤسسة: وتعني قبول الفرد العامل تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل، وتحقيق الانسجام مع الذات والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة .

ثانياً: مرحلة الهوية:

الولاء: وهي التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها، وإن قيمتها تتناغم مع قيمة الشخصية .

ولقد بين بوشنان Buchanan: في بحثه الخاص يتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974 أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:²

مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب والاختيار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه، ويرى بوشنان أن المواقف التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي:

- تحديات العمل.
- وضوح الدور.
- الامتثال للأوامر والتعليمات .
- اتجاهات الفرد نحو التنظيم .

¹ محمد حمادات، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² منير زيد عبودي، التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، مرجع سبق ذكره، ص-ص 208-209 .

مرحلة العمل والإنجاز: وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام، يسعى فيها الفرد إلى تحقيق ذاته والتأكد على ما حققه من انجازات، مما يكسبه أهمية ومكانة بالمؤسسة ، بتحقيق ذاته ويزداد ولائه أكثر بالمؤسسة ، وتتصف هذه المرحلة بالموافقة التالية :

- بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية .
- التخوف من العجز .
- وضوح الولاء بالعمل والولاء للمؤسسة .

مرحلة الثقة بالتنظيم: وتبدأ في السنة الخامسة من التحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث تتقوى اتجاهات الولاء لدى الفرد التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل لمرحلة النضج ليصبح بذلك في مرحلة الولاء التام.

المطلب الثالث: طرق قياس الولاء التنظيمي

إن العاملين الذين يشعرون بالولاء العميق اتجاه مؤسساتهم يسلكون سلوك مختلف عن الذين لا يشعرون بهذا الولاء، ولقياس الولاء وجب النظر في سلوكهم وأدائهم للعمل، حيث نلاحظ وجود العديد من الوسائل للولاء التنظيمي سواء على الموظف أو على المؤسسة ويمكن تصنيفها على النحو التالي:¹

الفرع الأول: قياس الولاء التنظيمي

نظرا لأهمية مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة، وذلك لما له من ايجابية كبيرة على تحقيق الأهداف ، لذا فمن الضروري قيام المؤسسة العمومية بالتحقق ومعرفة مستوى الولاء التنظيمي للعاملين معتمدة في ذلك على مجموعة من الطرق المباشرة والغير مباشرة في ذلك.

أولاً- المقاييس الموضوعية

وهي تمثل الطرق البسيطة التي تتم من خلالها تحليل عدد من الظواهر الناتجة عن الولاء التنظيمي، وعادة ما تعتمد على وحدات قياس لرصد السلوك لذا يمكن اعتبارها مقاييس سلوكية، ونذكر على سبيل المثال ما يلي:

- رغبة الموظف في البقاء في المؤسسة .

¹ العتيبي سعود، الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مجلة الإداري، مجلد التاسع عشر، العدد سبعون،

- مستوى أداء العاملين .
- معدلات الغياب ودوران العمل .
- مستوى ثقة العاملين بالإدارة .
- عدد حوادث العمل .

وهذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي لكنها لا تسمح بتحديد أسباب المشكلة أو سبل علاجها .

ثانياً- الأساليب التقديرية الذاتية:

يقيس هذا النوع من المقاييس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للعاملين للحصول على تقدير من جانبهم درجة ولاءهم، ويعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس التقديرية هي الاستبيان، وفي هذا الصدد طور بعض المهتمين دراسة الولاء وتحليله عدداً من الاستبيانات بهدف رصد الولاء التنظيمي للموظف بالمؤسسة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

1- مقياس بورتر 1969: وقد أطلق عليه استبيان الولاء التنظيمي OCQ وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمؤسسة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة، وقبولهم لقيامها، واستعانة بمقياس Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة حيث استخدام المقياس لوصف الولاء بشكل عام .

2- مقياس مارش ومانري 1977: الذي يقدم مقياساً للولاء مدى الحياة ويتكون من أربع فقرات، وقد استخدم كأداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء مدى الحياة وتعزيز الارتباط بالمؤسسة العمومية وحث الفرد لأداء العمل والولاء له حتى إحالته على التقاعد.

3- مقياس جوش 1978: وهو محاولة لقياس الولاء التنظيمي من خلال ستة فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية : استخدام المعرفة والمهارة، زيادة المعرفة في مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وهذا من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل من الفقرات أعلاه .

4- مقياس سكوردن: حيث ساهم في بناء هذا المقياس ثلاثة مصادر هي :

- المقابلات مع عدد من الأفراد لتحديد خصائص الاتجاه السلوكي للفرد .
- القيم والمعتقدات .

- الأعمال المتعلقة بالانتماء للمؤسسة.

وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة حيث ركزت على قياس الولاء، والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت على ولاء الأفراد بالمؤسسة .

المبحث الثالث: دور نظم الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي

بما أن نظم الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمتغيرات الخارجية التي تشجع على زيادة وتحسين أدائه في العمل، وهذا لن يتحقق إلا إذا تحقق رضاه وأصبح له انتماء وولاء يجعل الفرد الموظف يتبنى قيم وأهداف مؤسسته ويسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية، لذا فإن كثير من الدراسات ترى بأن أنظمة الحوافز والمكافآت ترفع من درجة الولاء التنظيمي .

وبهذا الصدد يرى " J . JOHNSON " بأن هناك ظاهرة ترك العمل في الجامعة، بسبب مستوى متوسط من الرضا الوظيفي لدى العاملين، وهذا بسبب نقص الحوافز المادية وقصور نظام العلاوات والمكافآت على تلبية احتياجات العاملين وإشباعها، وهو بهذا الصدد يوصي إدارة الجامعة بإعادة النظر في نظام الحوافز والترقيات، وسياسات الأجور، بشكل يحسن المناخ التنظيمي ويزيد من درجة الارتباط بالجامعة والولاء لها. وهنا يؤكد للإدارة على عنصر هام تجذب للإدارة كسب ولاء موظفيها، فكلما استجابت المؤسسة العمومية لرغبات موظفيها، وحاجاتهم، كلما ضمنت ولاءهم، وإن احتياجات العاملين تتمثل في احتياجات مادية، وشعور بالقيمة والشعور بالنجاح .

ومن هنا فإن على الإدارة أن تراقب سلوك العاملين ومعرفة احتياجاتها، والقيام على تحقيقها حتى تضمن هذا الولاء.¹

ومن خلال ما سبق سنتطرق في هذا المبحث إلى ما يلي:

- دور نظام الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي
- دور نظام الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي

¹ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 253

المطلب الأول: دور نظام الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي

مادام الموظفون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية، فيما يخدم نجاح وتحقيق أهداف مؤسستهم، فلما لا يحصلون على حوافز مادية مناسبة تقوي ولاءهم لمؤسستهم وتؤكد على ديمومة واستمرارية نجاحها في عملها.

الفرع الأول: نظام الحوافز الإيجابية المادية

يحقق نظام الحوافز المادية العديد من الإيجابيات، سواء على مكانة المؤسسة أو على أداء الموظفين ومن بين الحوافز المادية الإيجابية نذكر ما يلي:¹

أولاً: تعزيز التعويضات غير المباشرة

ويقصد بها كل ما تقدمه المؤسسة للعاملين معها عدا التعويض المباشر (الراتب) وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المؤسسة، وذلك من أجل تعزيز ولائه لها.

ومن أهم هذه التعويضات:

- برامج الخدمات الاجتماعية
- برامج التسليف بدون فائدة
- الخدمات الصحية المتنوعة
- برامج توفير الأجهزة المنزلية المتنوعة
- مشاريع الإسكان للعاملين
- برامج التأمين الصحي والاجتماعي ضد الحوادث وغيرها
- العلاوات التي يحصل عليها العاملين في رأس السنة

ثانياً: تحقيق العدالة الوظيفية

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل إلى أهمية مبادئ العدالة وقيمها، في تحقيق الولاء المتميز للمؤسسات وتحقيق الرضا الوظيفي الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة، كاختيارات التوظيف والأجور المتكافئة وأدى بهم إلى اعتبار العدالة التنظيمية

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 105 .

أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة حيث تعتبر العدالة التنظيمية قيمة اجتماعية ونمط اجتماعي يؤدي غيابه إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والموظف معاً، كما أن وجود العدالة يضمن الحقوق المادية للموظف إذ أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يؤدي لزيادة في معدل دوران العمل إضافة إلى خلق نوع من الرغبة في الانتقام من المؤسسة وقادتها .

والعدالة التنظيمية ظاهرة تنظيمية ومفهوم نسبي، لأن كل موظف لديه إدراك للعدالة مختلف عن الآخر، فما يكون عادلاً في نظر البعض قد لا يكون كذلك لدى الآخرين، مثلاً حصول العاملين على الترقيات سواء في الرتبة أو في الدرجة ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين، لأن لديها مقابل مادي .

ثالثاً: تطوير القدرات الذهنية للعاملين

من خلال حرص المؤسسة على تطوير قدرات موظفيها، حيث تعمل على إكسابهم الدرجة العلمية العالية، كما تسعى إلى ترشيح المتميزين منهم لإكمال الدراسات الأكاديمية ونيل الشهادات العليا.

إن ارتفاع مستوى التعليم بالنسبة للموظف يصاحبه ارتفاع في مستوى التوقعات التي قد لا يستطيع التنظيم مقابلتها فضلاً عن ارتفاع مستوى التعليم للموظف، وزيادة الخبرات في مجال العمل تؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي.

رابعاً: تحسين ظروف العمل

تعد ظروف العمل بمختلف أنواعها (المادية والاجتماعية، التنظيمية) من أهم وأبرز الأسباب التي يشعر العامل بضغوط العمل المختلفة وتحد من شعوره بالراحة والطمأنينة، وهذا ما يجعله يشعر بالملل مما يؤدي إلى عدم إنجازه لعمله بالكفاءة والالتزام، لذا يجب على المؤسسة تحسين ظروف العمل المختلفة سعياً منها للحفاظ على أهم مواردها والذي هو المورد البشري وبعث فيه شعور بالراحة والأمان والطمأنينة وهذا ما يؤدي إلى شعوره بالانتماء والولاء لمؤسسته وذلك من خلال:

1- تعديل الوظيفة وبيئتها

ويتم ذلك عن طريق:

- توفير الإضاءة المناسبة.

- توفير درجات الحرارة المناسبة

- معالجة الضجيج.

- الحرص على نظافة وترتيب مكان العمل.

2-نوعية الحياة في مكان العمل

وذلك من خلال:

- تشجيع المسؤولية الفردية

- تحسين المناخ الاجتماعي.

3-إجراء تغييرات في المهام

وذلك من خلال:

- تعديل المهام

- إثرائها

- توسيعها .

- تدوير المناصب .

الفرع الثاني: نظام الحوافز المادية السلبية

إن عدم إعطاء المؤسسة الأهمية اللازمة لنظام الحوافز المادية، يخلق العديد من المشاكل، وفي مقدمتها ضعف الولاء وتعطيل الأداء وقد يؤدي إلى تسرب العاملين والانتقال إلى مؤسسات أخرى، تولي الجانب المادي أكثر اهتمام، ومن بين هذه الأسباب ما يلي:¹

- تجريد أي ترقيات
- الحرمان من حضور برنامج تدريبي
- تخفيض في الراتب
- عدم الحصول على أي حوافز مالية
- عدم توفير أدوات العمل الحديث للموظف

¹ أحمد بن الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص153.

المطلب الثاني: دور نظام الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي

تعتبر نظم الحوافز المعنوية من أهم عناصر النجاح لأي تنظيم أو مؤسسة فهي تنمي شعور موظفيها بالولاء لها لأن الولاء من أسمى وأرقى الدوافع التي تحث الموظف على لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات متجاهلا مصالحه الشخصية التي قد تتعارض مع أهداف مؤسسته، ومن بين أهم نظم الحوافز المعنوية التي تسعى المؤسسة لتوفيرها: ¹

الفرع الأول: الحوافز الإيجابية المعنوية

أولاً: العمل على بناء ثقافة تنظيمية

وذلك بالاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة، كما تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفرادها وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل وذلك من خلال بناء ثقافة تنظيمية من شأنها إعطاء العاملين دورا كبيرا بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والاستماع إليهم وتشجيعهم ليدركوا المهوبة الهائلة التي يملكونها.

ثانياً: نمط القيادة

إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب، بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات العاملين الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المعنوية.

وقد تناول الباحثون مفهوم القيادة، نظرا لأهميته كحافز معنوي في تنمية الولاء التنظيمي لدى الأفراد في منظمات محددة، والقيادة أساسا بمهارات شفوية وعقلية واجتماعية.

وبناء على هذا فإن مسؤولية القيادة لها أهمية في حياة المؤسسات واستمراريتها، فعليها مسؤولية اختيار الأهداف وتنمية ولاء العاملين والقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يعمل على زيادة درجات الولاء التنظيمي لدى العاملين، وان ولاء الموظف ينبغي أن يكون دائما للنظام القائم، وأن يكون القرار المختص متماشيا مع الاحتياجات .

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، مرجع سبق ذكره، ص ص 109-114 .

ثالثا: المكانة الاجتماعية وكسب الاحترام

حيث يحرص العاملون على بذل قدر كبير من الجهد في مجالهم الوظيفي من أجل الفوز باحترام زملائهم، وعملا على دعم مكانتهم الاجتماعية، وعندما يحظى الفرد بدرجة عالية من التقدير فإن ذلك يمثل حافزا معنويا حقيقيا له قيمته، وهو يؤدي إلى نوع من الإشباع العميق للنفس، هذا بالإضافة إلى ما يميل إليه الموظف من حب الإحساس بأهميته في المكان الذي يعمل به وبين الجماعة التي ينتمي إليها .

وتستطيع الإدارة أن توجه التماسك والتفاعل الاجتماعي لمصلحة العاملين والإدارة معا، فتتحقق اندماجا بين أهدافها وأهدافهم بما يلي:

- أن تعمل على تكوين مجموعة عمل يسودها الوثام، وأن تعمل على رفع معنوياتهم والاهتمام بها لتحقيق التآلف بين أفرادها واسعة الانسجام والتجاذب بينهم، وبذلك يزداد شعور الجماعة بالأمن والاستقرار .
- يتطلب من الإدارة تحديد مسؤوليات لمنع الصدام والاحتكاك بين أعضاء الجماعة، كما أن عليها تنمية روح التعاون والإحساس بأهمية الجهود المتعاونة المشتركة لتحقيق الأهداف .
- لا بد للإدارة أن تسعى إلى فهم القوى المحركة داخل الجماعة، ويتطلب ذلك دراسة علمية لتحليلها .

رابعا: المعاملة الإنسانية للفرد

لا بد أن تكون العلاقة الشخصية بين الرئيس ومرؤوسيه علاقة ذو تآلف، فكثيرا ما ينجح الرئيس في تنمية روح الصداقة عن طريق المعاملة الإنسانية للعامل مثل إتاحة الفرص وتزويده بالمعلومات عن المشكلات الجارية، وبالتالي إعطاء الفرصة في الاشتراك بالرأي في دائرة نشاطه ومن بين الحوافز الإيجابية المعنوية نذكر أيضا:

- الكلمة الطيبة
- كلمة تقدير وشكر أمام الزملاء
- جائزة أفضل عامل
- تفويض بعض السلطات
- الحصول على تقدير ممتاز في التقدير السنوي

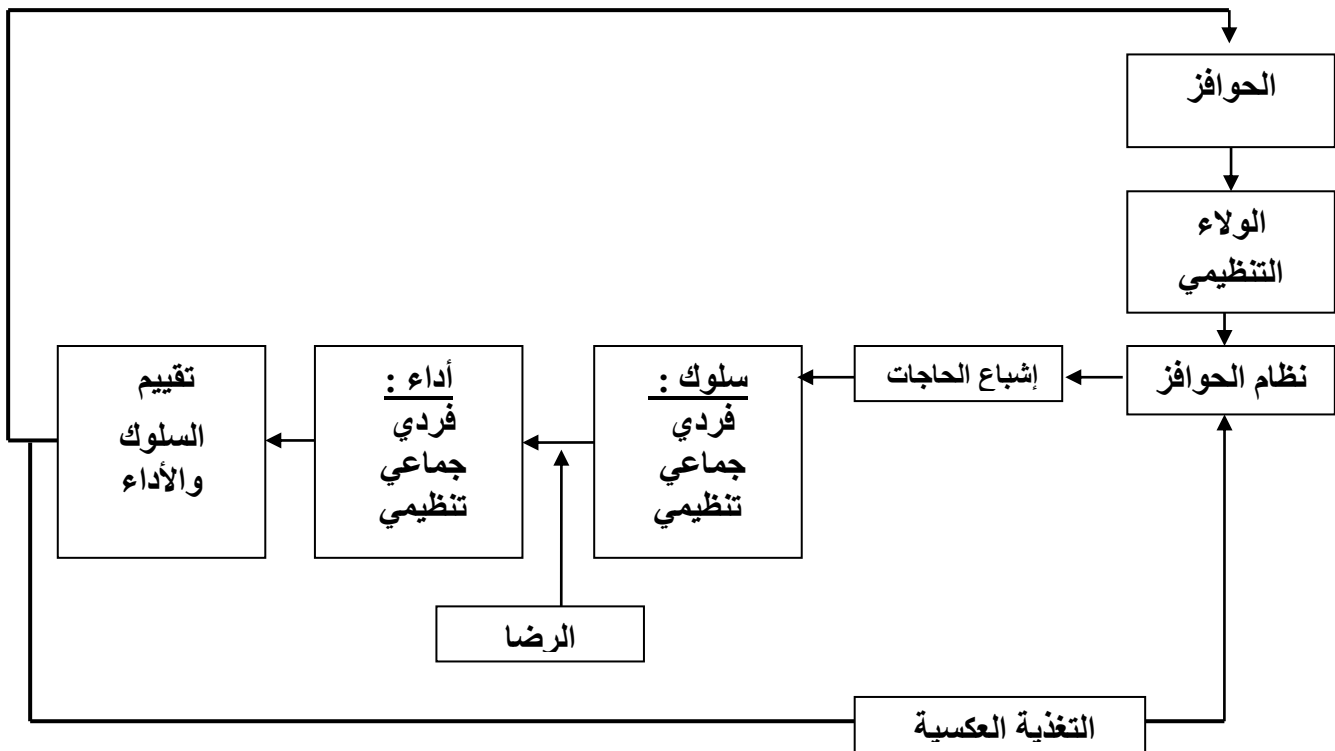
الحوافز المعنوية السلبية:

- التنبيه والتحذير الشفوي
- خطاب لفت النظر
- سحب بعض السلطات
- الحصول على تقدير ضعيف في التقدير السنوي

يشير نظام الحوافز إلى مجموعة من العوامل والمؤشرات التي تدفع الموظف نحو بذل أكبر جهد في عمله والابتعاد عن ارتكاب أخطاء لا يحمد عقباه، مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة والوصول إلى التطلعات التي يسعى لبلوغها من خلال عمله، وضمان بقاء العمال في المؤسسة العمومية وخلق روح الانتماء والولاء في نفسيهم من أجل كسب العامل بوجه خاص واستمرارية العمل بوجه عام.

والشكل التالي يوضح دور نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي (1).

الشكل رقم 11: دور نظام الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي



المصدر: سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق

للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد السابع والعشرون، العدد الأول، 2011، ص 75

(1) -سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 81.

من خلال الشكل نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء موظفيها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز وهذا من خلال التغذية العكسية ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل صعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد انخراطه في جو العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

لقد وجد " باركر " أن العلاقة بين الحوافز و الولاء ليست مباشرة، وإنما متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية وسيطة، كما أشار إلى أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً جامداً ويتأثر أيضاً بتأثير متغيرات بيئية وسلوكية أخرى مثل: الموقف، نمط شخصية الفرد، مستوى إدراكه، قيمة اتجاهاته والسياسات التنظيمية المستخدمة في العمل، كما أن هناك بعض الدراسات التي توصلت إلى وجود علاقة بين مدخلات تنظيمية معينة ومنها نظام الحوافز والولاء التنظيمي، فإذا توفرت هذه المدخلات فإن هذا سيدفع الأفراد تلقائياً للعمل بهدف الحصول على مخرجات الولاء التنظيمي والمتمثلة فيما يلي:¹

- سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات التنظيمية .
- سلوك إيجابي اتجاه التنظيم .
- تدني نسب الترك والغياب
- زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي .
- ارتفاع الروح المعنوية .
- ارتفاع معدلات الأداء

¹ سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مرجع سبق ذكره، ص 82.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما تقدم من تفصيل حول كل من نظام الحوافز و الولاء التنظيمي التي تعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال النفسي والاجتماعي والمهني فالأداء الإنساني الجيد يعتمد بالدرجة الأولى على رغبة الموظف واستعداده وقدرته على العمل ومدى قدرة المؤسسة على خلق روابط بينها وبين موظفيها 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 العامل من خلال تحريك رغباته وحاجاته بغرض إشباعها لتقديم أفضل ما لديه والتوصل إلى أهم الممارسات والإجراءات التي من هدفها زيادة ولاء العاملين في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات بشكل خاص .

خاتمة

خاتمة:

لقد تزايد اعتراف المؤسسات في الوقت الحالي 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 حوافز متكامل كل مرة 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 ولهذا ظهرت عدة نظريات تتناول موضوع الحوافز، وهذا للتعرف على الأسباب التي تحكم سلوك البشر وتصرفاتهم في العمل واستنباط الأساليب التي تضبط من خلالها هذه السلوكيات في إطار الرضا والولاء التنظيمي وصولا إلى تحقيق المزيد من الأداء الناجح.

ونجد أن كل أنواع الحوافز التي يمكن للمؤسسة أن تستعملها لتحرك دوافع الأفراد والأساليب المتبعة في منحها، ففعالية الحوافز في المؤسسة يمكن تبنيها من خلال التعرف على حاجات العاملين لديها ومحاولة إشباعها، وذلك بتوفير التوليفة المناسبة من الحوافز التي تؤخذ على شكل حوافز مادية كالأجور والعلاوات، أو معنوية كالشكر والتقدير والترقية وتتأثر درجة فعالية الحوافز بقوى متعددة منها ما يرتبط بالأفراد كشخصياتهم المختلفة، ومنها ما يرتبط بالبيئة المحيطة بالمؤسسة.

إن الترابط بين الحوافز والولاء التنظيمي والذي كان محل دراستنا والذي تبين عنه أن مفهوم الولاء التنظيمي يشمل أبعاد وعوامل مختلفة، انطلاقا من النظرة الشاملة للبنية السيكولوجية والاجتماعية للمؤسسة كنظام متكامل من الوظائف، فقد بينت لنا الدراسة المتغيرات العديدة والهامة المرتبطة بالحوافز وكيفية تأثيرها على العاملين، مع توضيح طبيعة هذه العلاقات بين مختلف هذه العوامل من خلال ما تناولناه في دراستنا في هذا المجال.

✓ نتائج الدراسة:

بعد إلقائنا الضوء على مختلف الجوانب النظرية للموضوع توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إجابات عن كل الأسئلة المطروحة سابقا، والتي مكنتنا من استخلاص النتائج التالية:

- 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 تحتل 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".

- إن الولاء التنظيمي مفتاح أساسي ومهم لتحديد مدى انسجام الأفراد مع المؤسسة، وذلك من خلال بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المؤسسة وذلك بوجود اتفاق بين أهداف وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد وإيجاد توليفة حوافز قادرة على خلق رضا وولاء الأفراد باعتبارها المحرك الأساسي للطاقات والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على أداء الموارد البشرية. " وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية " .

- دراسة الحوافز وسيلة هامة لمعرفة الكيفية التي يتم فيها رفع وإشباع حاجات العاملين، سيكون لها فعلا أثر إيجابي في تحقيق الولاء التنظيمي الذي من شأنه توفير بيئة عمل ملائمة تساعد على الأداء الجيد للمؤسسة بهدف الحفاظ على استمراريتها وتطويرها. " وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة " .

✓ أفاق الدراسة:

- لقد سمحت لنا هذه الدراسة بتصور مجموعة من الأفكار التي نراها تمثل مواضيع بحثية مستقبلية في مجال الحوافز سنتطرق لبعض منها فيما يلي :
- دور الحوافز في إدارة الصراع التنظيمي .
 - دور الحوافز في تحقيق الإبداع الإداري لدى العاملين.
 - أثر الحوافز المادية والمعنوية على التقليل من الحوادث المهنية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

- 1- أبو النصر مدحت، الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، مصر، 2007.
- 2- أبو شيخة نادر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 3- إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 4- بربر كامل، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرية، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006.
- 5- برونطي نائف سعاد، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007.
- 6- بوحوش عمار، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006 .
- 7- حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 8- حمادات محمد، قيم العمل والولاء الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
- 9- دادي عدون ناصر، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدي العامة، الجزائر، 2004 .
- 10- درة عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 11- درة عبد الباري إبراهيم، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحى نظامي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .
- 12- ديري زاهد محمد، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011 .
- 13- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003 .

- 14- رواشد خلف سليمان، صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
- 15- سلمان زيد منير، إدارة اختيار العاملين، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2008 .
- 16- شماع خليل محمد حسن، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2009 .
- 17- شنواني صلاح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، لبنان، 1970 .
- 18- صابر محمد عبد العليم، خالد عبد المجيد تعليب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، مصر، 2010 .
- 19- صباب أحمد وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 20- صيرفي محمد، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 21- طه طارق، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت ، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2007 .
- 22- غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007 .
- 23- كلالده طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
- 24- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2009 .
- 25- مرسي نبيل حامد، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية و الخاصة، الطبعة الأولى، المكتب العربي الحديث، مصر، 2010 .
- 26- مغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 .
- 27- مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي تكاملي، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009 .
- 28- نوري منير، تسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010 .
- 29- هيتي عبد الرحيم خالد، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000 .

ب- المذكرات والرسائل:

- 30- أميرة محمد رفعت حواسة، أثر الالتزام التنظيمي على الثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة وسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2006 .
- 31- باسم عبد القادر شراب، تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
- 32- ثمالي عبد الله محمد، علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2002 .
- 33- جريد عارف بن ماطل، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2008 .
- 34- جريسي بدر محمد، الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010 .
- 35- دوسري بن سعد عميقان سعيد، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006 .
- 36- شرياف وحيدة، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الإقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، 2010 .
- 37- صابرين مراد نمر أبو جاسر، أثر إدراك العاملين للعدل التنظيمي على أبعاد الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على فردي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010 .
- 38- عكش علاء خليل محمد، نظام الحوافز والمكافأة واثره في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

- 39- محمد صلاح الدين أبو العلا، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009 .
- 40- هيجان عبد الرحمان، هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 1998 .
- 41- وابل عبد الرحمان بن علي، دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 .
- 42- وزان خالد محمد أحمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات في الوزارة الداخلية بمملكة البحرين، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2006 .

ج-القوانين والهيئات:

- 43- سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم 44- محفوظ أحمد جودة، تطبيق نظام قياس الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد الحادي عشر، العدد الثاني، 2008
- 45- معاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد الحادي والعشرين، العدد الثامن وتسعون، 1999 .

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

65-Jean-Pierre Helfer (2010), Management : Stratégie organisation illustré par yvesguézou, 8^éédition, Paris .

ثالثا: المراجع الإلكترونية

- 66-سويدان طارق، خماسية الولاء، نقلا عن الربط، في تاريخ 05 أبريل 2020 .

<http://www.arabhrn.com/modules/news/artiche.php>

ملخص الدراسة

إن موضوع الولاء التنظيمي يلقي اهتمام متزايد من طرف علماء الإدارة لأن له آثار إيجابية على أداء المؤسسات، فالمسير الناجح أصبح يسعى دوماً لتحسين ظروف العمل وخلق دوافع للأداء تحفز العمال وتبعث فيهم روح التعاون، وتقوي الروابط بين المسير والعامل، وهذا عن طريق تنمية ولائهم التنظيمي، كما اهتم العلماء بالبحث في العوامل التي تقوي هذا الولاء، ووجد أن لنظام الحوافز تأثير على مستوى هذا الولاء لما له من إيجابيات في تحقيق الولاء التنظيمي

The summary of the study

The subject of organizational loyalty is receiving increasing by economists because it has positive influence at establishment performance . so the successful manager become making has always sought to improve working conditions and create performance motives that motivate workers and inspire them to cooperate, and strengthen the bonds between the manager and the worker, and this is by developing their organizational loyalty, The scholars also researched the factors that strengthen this loyalty, and it was found that the incentive system has an effect on the level of this loyalty because of its advantages in achieving organizational loyalty.