

دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البلدية).

مجمع عبد العالي

أستاذ مساعد (أ) بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة مولود معمري - تيزي وزو.

ملخص:

يعد الولاء التنظيمي من بين المتغيرات المهمة التي تحدد درجة انجاز الفرد للأهداف في المؤسسة، لأنه يعبر عن معتقدات العامل، وقبوله بأهداف وقيم المؤسسة، واستعداده لبذل الجهد من أجلها، والرغبة في المحافظة على عضويته فيها، بغض النظر للقيم المادية المتحققة له منها، لذلك أصبحت حاجة المؤسسات للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية، فالولاء لا ينعكس على الأداء داخل المؤسسة فقط وإنما على الجمهور الخارجي، لذلك لا بد من قياس الولاء التنظيمي للتعرف على نقاط القوة والضعف بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة نقاط الضعف وذلك للوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل والعمل على استثمارها وتطويرها وتحقيق أهداف ورؤية المؤسسة.

تهدف هذه الدراسة إلى بيان وتحليل واقع نظام الحوافز في بلدية العفرون ولاية البليدة من حيث مدى تطبيق الحوافز المادية، والحوافز المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين التابعين لها.

ولقد قدم الباحث مجموعة من التوصيات التي من شأنها أن تعزز نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي ببلدية العفرون بصفة خاصة والمؤسسات التابعة للدولة (سلك الوظيفة العمومية) بصفة عامة.

الكلمات الدالة:

الولاء التنظيمي، الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، نظام الحوافز، الموارد البشرية.

Résumé:

La loyauté organisationnelle est l'une des variables importantes qui déterminent le degré de réalisation des objectifs individuels dans l'institution, car elle reflète les convictions du travailleur, l'acceptation des objectifs et des valeurs de l'institution, la volonté de faire des efforts pour y parvenir et le désir de conserver ses membres, abstraction faite des valeurs matérielles acquises. De ce fait, apparaît l'importance qu'accorde les institutions à la fidélité due par les agents à leur organisation afin d'atteindre leurs objectifs de manière efficace et efficiente. Ce qui se traduit non seulement par la performance au sein de l'institution, mais aussi vis-à-vis du public en externe. La loyauté organisationnelle doit être mesurée afin d'identifier les forces et les faiblesses afin d'en tirer les leçons utiles pour atteindre une productivité satisfaisante dans le travail.

Cette étude a pour objectif d'expliquer et d'analyser la réalité du système d'incitation de la municipalité d'El-Afroun en termes de degré d'application des incitations matérielles et morales et de son lien avec la loyauté organisationnelle de ses ressources humaines.

L'étude présente par là aussi un ensemble de recommandations visant à qui renforcer le rôle du système d'incitation dans l'activation de la loyauté organisationnelle.

Mots Clefs:

loyauté, loyauté organisationnelle, incitations, système d'incitation, ressources humaines.

Summary:

Organizational loyalty is one of the important variables that determines the degree of goal achievement by the individuals in the enterprise. It reflects the workers' beliefs, the acceptance of the institution's goals and values, willingness to spend efforts, and the desire to retain enterprise membership, regardless of tangible values acquired. Therefore, the need of institutions for individuals with organizational loyalty is important to achieve its objectives efficiently and effectively. Loyalty is not only reflected in performance within the enterprise, but also to the external audience. Thence, organizational loyalty should be measured to identify the strengths and weaknesses. So the strengths are utilized, and the weaknesses are treated in order to achieve satisfactory and the productivity in the workplace, and then to work on its investment and development to achieve the objectives and vision of the enterprise.

This study aimed to explain and analyze the reality of the enterprise's rewarding system in the municipality of El-Affroun, in Blida province, in respect with the degree of tangible rewards application, moral rewards and their link with the organizational loyalty of human resources.

The study presented a set of recommendations that would strengthen the role of the rewarding system in activating organizational loyalty at the level of the El-Affroun municipality.

Key Words:

organizational loyalty, tangible rewards, moral rewards, rewarding system, human resources.

مقدمة

لقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في مؤسساتهم، وهذا يوضح أهمية الحوافز في تأثيرها الايجابي على الولاء التنظيمي، مما ينعكس على انتاجيتهم وانتمائهم لمؤسساتهم، حيث كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن حقوق العاملين وهضمها واستغلالها وخاصة في دول العالم الثالث.

إن المؤسسات الجزائرية ليست في معزل عن هذه العوامل والمتغيرات السابقة خاصة وأنها تود الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، الشيء الذي يلزم عليها الاستعداد والمواجهة في ظل المنافسة الشرسية، فالمؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف يتم استغلال كفاءة وفاعلية عاملها بما يحقق أهدافها، من خلال قيامها بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الايجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم التنظيمي للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء.

ضمن هذا الإطار تندرج إشكالية بحثنا هذا والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

كيف تؤثر سياسات نظام الحوافز المطبق ببلدية العفرون في تحسين الولاء التنظيمي للموارد البشرية التابعة لها؟

تساؤلات الدراسة (الأسئلة الفرعية):

للإجابة على هذه الاشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما موقع نظام الحوافز من مختلف الأنظمة الفرعية التابعة للمؤسسة؟

2- ما هي مختلف المتغيرات المؤثرة على الولاء التنظيمي بالمؤسسة؟

3- هل لنظام الحوافز المتبع حاليا ببلدية العفرون دور في تحقيق الولاء التنظيمي لمواردها البشرية؟

قصد الاجابة على هذه الأسئلة وكمنطلق للبحث يمكننا تحديد الفرضيات التالية:

الفرضيات:

1- يعتبر نظام الحوافز من الوظائف الهامة والحساسة التي تشغل اهتمام المؤسسة بشكل عام واهتمام إدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

2- يتأثر الولاء التنظيمي بمختلف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز المطبق ببلدية العفرون وبين الولاء التنظيمي للموارد البشرية التابعة لها.

1. نظام الحوافز:

1- تعريف الحوافز:

تعني كلمة الحافز لغة إلى مصطلح " حفز " والتي تعني " دفعة من الخلف وجد وأسرع، وتهيأ للمضي فيه واستعد:¹

أما معناه اصطلاحاً فتعرف الحوافز على أنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية:²

مما سبق نلاحظ أن الحوافز عبارة عن عوامل ووسائل وأساليب خارجية توفرها المنظمة لإثارة وتحريك دوافع الأفراد وتوجيه سلوكهم ما يحقق أهدافها ويرفع إنتاجيتها ويحقق رغبات وحاجات العاملين فيها. وعليه يجب أن تكون الحوافز المقدمة هادفة بحد ذاتها أي محققة لإشباع رغبات الفرد العامل أين يتجسد السلوك الإيجابي الفعال، فيتحقق التوازن بين احتياجات الفرد واحتياجات المنظمة.

2- مبادئ نظام الحوافز: يبنى نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:³

- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد الجماعة المنظمة) إلى تحقيقه.

- المساواة والعدالة فلكل فرد في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2005مصر، ص 365.

² Helene archambaul. **Stimuler les motivations pour les métiers de la gérontologie**. Gérontologie et société- n 118- septembre 2006, page 85.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2007، ص 35.

- تميز الأداء: حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل زيادة كمية الإنتاج وجودته أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنجاز.
- القوة والمجهود: حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة.
- المهارة والابتكار: حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا وحلولا ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

3- مراحل تصميم نظام الحوافز:

تمكن تصميم خطوات تصميم نظام التحفيز كما يلي:¹

- **تحديد هدف نظام التحفيز:** تعمل المؤسسات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق استراتيجيات محددة، لذلك يجب أخذها بعين الاعتبار عند وضع نظام الحوافز، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لهذا النظام وقد يكون هدف هذا الأخير تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات وغيرها من الأهداف.
- **دراسة مكونات الأداء:** في هذه الخطوة يتم تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل من خلال تحديد وتوظيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.
- **تحديد ميزانية الحوافز:**² ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام.

¹ شريفان وحيدة: التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر، 2010، ص ص 88-89.

² هيثم العاني: الإدارة بالحوافز، التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 55.

4- العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز:¹

- **على مستوى الدولة:** تتأثر الحوافز بعاملين أولاهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

- **على مستوى المنظمة:** يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومردوده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

5- مقومات فاعلية نظام الحوافز:

يتطلب نجاح نظام الحوافز، بشكل عام توافره عدة وولائم للمنظمة، وتتمثل هذه المقومات في:²

- دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
- اختيار مزيج الحوافز المناسبة والفاعلة.
- تقييم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين وإقناعهم بمزاياه.
- التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

¹ محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2010، ص ص 55-56.

² نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية عن وجهة نظر العلمين، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010، ص 14.

- أن يكون نظام الحوافز ليس نمطيا (مرن) بمعنى أنه لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز لمؤسسة ما من المؤسسات الأخرى حتى المشابهة، إذ تختلف كل ظروف المؤسسة وطبيعتها من ناحية، كما تختلف طبيعة الأفراد واحتياجات الحقيقية من مؤسسة لأخرى:¹

- ان يكون نظام الحوافز اقتصاديا.

- أن تواكب الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها المجتمع، والتي قد تؤثر على حاجات العاملين ورغباتهم وتوقعاتهم²

II. الولاء التنظيمي:

1-تعريف الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي هو حالة من الارتباط بين الفرد ومؤسسته، يقبل الفرد وفقا لها قيم وأهداف المنظمة ويتبناها ويفتخر بها ويعمل بهمة من أجل تحقيقها، كما يفضل الاستمرار بالعمل فيها على الانتقال إلى غيرها:³

ونعني بالولاء المؤسسي أو التنظيمي *nalloyalty organisation* هنا شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة، وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المنظمة التي يعمل فيها، وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المنظمة ومن هنا يتولد لدى الفرد رغبة قوية في بذل المزيد من الجهد لتحقيق النجاح للمنظمة:⁴

¹ محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2005، ص 58.

² أمل عبد الرحمن البكري، درجة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم وأثر ذلك بولائهم التنظيمي، رسالة ماجستير، تخصص ادارة واشراف تربوي، جامعة اليرموك، 1990، ص 217.

³ عارف عطاري وآخرون، الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية والتدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم بعمان، المجلد الثامن عشر-العدد الثاني- جمادى الآخرة، 2006، ص 18.

⁴ مدحت محمد ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 45.

يتضح مما سبق أنه على الرغم من الاختلاف والتباين في تحديد وبلورة معنى الولاء التنظيمي كظاهرة ادارية إلا أن هذه التعاريف في معظمها يسودها اتفاق عام مشترك وهو أن: **الولاء** يتصف بأنه ايمان لدى الفرد العامل بالمنظمة بأهمية المحافظة على أداء واجباته اتجاه عمله والقيام بها على أكمل وجه مع رغبة في الاستمرار في الأداء على مستوى عال من الجودة إن أمكن. وهذا الاتفاق يؤكد أيضا أن الولاء التنظيمي ينبع عن إرادة الفرد واختياره، وليس ولاء قسريا يفرض عليه عن طريق قوى خارجية:¹

ومنه يمكن القول أن الولاء التنظيمي هو جملة المشاعر والأحاسيس والسلوكيات الايجابية التي يحملها العامل اتجاه المنظمة، والمتجسدة في قبول أهداف المنظمة وقيمها والايان بها وفي حبه لها والاعتزاز والارتباط بها، وفي حب التعاون والمشاركة والاستعداد للعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم من أجل التغيير والتطور، والرغبة الشديدة في البقاء فترة طويلة فيها.

2- خصائص الولاء التنظيمي:

يتصف الولاء التنظيمي بالخصائص التالية:²

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم وتصرفاتهم والتي تجسد مدى ولائهم.
- إن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والمنظمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

¹ إيناس فؤاد نواوي فلماوي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، مكة، 2008، ص 25.

² محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد الثالث، 2011، ص ص 173-174.

- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحي.
- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة العوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

3- أشكال الولاء التنظيمي داخل المنظمة:

إلى حد الآن يمكن تمييز ولاء رسمي أم ولاء للمنظمة وتنظيمها الرسمي، لكن بالمقابل هناك ولاء غير رسمي سواء لقيادات غير رسمية أو لجماعات معينة:¹

أ- الولاء الرسمي:

إن الولاء الرسمي هو الأكثر انتشارا وتناولا في الابحاث الادارية المعاصرة، نظرا لحاجة المنظمات لأداء فعال وهذا لا يتأثر الا بمدى استعداد العنصر البشري لذلك. ويعبر الولاء للمنظمة عن الاستعداد التام والمستمر من قبل الافراد لبذل أقصى جهد ممكن، لكن هل الولاء الرسمي يتجلى في الانتماء للمنظمة والتضحية من أجلها أم أن لها أنماط كالولاء للقيادة الرسمية، أم لجماعة العمل الرسمية مثلا.

ب-الولاء غير الرسمي:

من المفاهيم التي يكررها الباحث الاجتماعي باستمرار "التنظيم الغير رسمي" باعتباره المحك الحقيقي لأبعاد أي ظاهرة تنظيمية اجتماعية، فإلى جانب العلاقات، الجماعات، التكتلات، نجد الولاء الغير رسمي، وهو ذلك النوع من الولاء الذي يتحدد في محيط العلاقات والجماعات الغير رسمي يتمثل في الانتماء والالتزام تجاه جماعة غير رسمية داخل التنظيم بحيث تصبح مرجعية في تحديد سلوكه، ومنه فان الحديث عن الولاء الغير الرسمي متصل أساسا حول الجماعات والعلاقات الغير رسمية.

¹ عبد المالك مجادبة، أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2011، ص ص 97-92.

4- مؤشرات الولاء التنظيمي: من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء التنظيمي مثل دراسات Pittman. Niehoffgrover... إلخ، يمكن رصد بعض مؤشرات Indicateurs الولاء المنظمي

كالتالي:¹

- 1- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
 - 2- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
 - 3- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
 - 4- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
 - 5- الحديث عن المنظمة بكل الخير بواسطة العاملين.
 - 6- الدفاع عن المنظمة في أي نقد أو هجوم.
 - 7- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
 - 8- ارتفاع معنويات العاملين.
 - 9- التركيز على حل المشكلات وليس الشكوى الدائمة منها.
 - 10- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان
- انخفاض شكاوى العملاء.

5- العوامل المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي:

إن من بين أهم العوامل المساهمة في زيادة الولاء التنظيمي ما يلي:²

¹ مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق، ص 51.

² راتب السعود، سوزان سلطان، درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، مجلة جامعة دمشق، المجلد 25، العدد (2+1)، 2009، ص 204.

- وجود نظام حوافز مناسب.
- زيادة مشاركة العاملين في التنظيم.
- الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي.
- العمل على بناء ثقافة مؤسسية.
- وضوح الأهداف وتحديد الأدوار:¹
- تدريب الأفراد في المنظمة:²
- المساعدة في اشباع الحاجات الإنسانية.

6-العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي بالمؤسسة:

كما سبق وأن قلنا أن التحفيز هو عبارة عن قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية (الحوافز) والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة، ومن هذه المواقف مثلاً الرضا الوظيفي الذي يكون فيه الفرد.

وعلى هذا الأساس يعد الرضا الوظيفي أساساً للتحفيز من منطلق مزيد من الرضا عن العمل يقود إلى بذل مجهودات أكبر تكون محصلتها أداء وإنتاجية أفضل وولاء أعلى، وفي هذا المجال

¹ مخلص شياح علي الجميلي، العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 4، العدد 9، 2012، ص 296.

² شافية بن حفيظ، علاقة النمط القيادي حسب نظرية "هيرسي وبلاشارد" بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية لمدينة ورقلة، رسالة ماجستير، علم النفس، تخصص عمل وتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص 88.

هناك نظريات عديدة تبنى عليها سياسات ونظم التحفيز ترى في الرضا أساساً محفزاً للأداء وجسراً في الوصول إلى مستوى عال من الولاء المنظمي، فالأجر مثلاً والمشاركة والدعم المعنوي والرقابة الذاتية، وأساليب القيادة الديمقراطية، ومحتوى العمل فيما إذا كان ينطوي على إتاحة فرص للتقدم وتحمل المسؤولية كلها وسائل تعمل على تحقيق الرضا ومن ثم الولاء التنظيمي، وهذا ما توصل إليه الباحثان بورتير ولولر مع مراعاة المستوى الوظيفي الذي يوجد به الفرد الموظف، وحجم وطبيعة عمل المنظمة التي يعمل بها:¹

ومن ناحية أخرى تدفع المشاركة في الأرباح بعد فترة طويلة من بذل الجهد أداء العمل، ولذلك فإن المكافآت لا يكون لها تأثير على معنويات العاملين، والقيمة الأساسية للمشاركة في الأرباح غير مباشرة، فهي تقوي روح الولاء والرغبة في التعاون والشعور بالمصلحة المشتركة، وتزيد اهتمام الأفراد بالعمل وتهمهم للمشاكل التي يواجهها المشروع:²

فعلى سبيل المثال يقول (Deal 2000): إن جوهر سياسة التحفيز هو إعطاء الفرد ما يريده من العمل، فكلما كنت قادراً على إعطائه ما يريد وجدت منه ما تريد من إنتاجية ورضا وولاء.

III. دور نظام الحوافز في تفعيل الولاء التنظيمي بالجماعات الإقليمية (بلدية العفرون)

من أجل اختبار الفرضيات والاجابة على الإشكالية العامة للدراسة قمنا بإسقاط ما تطرقنا إليه نظريا على بلدية العفرون ولاية البلدية للقيام بالدراسة الميدانية، حيث من خلالها سيتم التعرف على واقع نظام الحوافز المطبق في بلدية العفرون من جهة نظر العاملين، ومستوى الولاء التنظيمي لديهم والعلاقة الارتباطية الموجودة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي، وسيتم عرض المعلومات المتحصل عليها ومن ثم تحليلها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS بهدف اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائجها.

¹ عارف عطاري وآخرون، مرجع سابق، ص 81.

² عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2007، ص ص 252-

1-مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين بالمستويات العليا والوسطى والدنيا كافة في بلدية العفرون والبالغ عددهم 254 عامل، وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية والتي يبلغ عدد أفرادها 70 عامل أي ما يمثل 28 % من مجتمع الدراسة.

2- أدوات الدراسة:

لقد اعتمدنا في جمع البيانات والمعلومات على مجموعة من الوسائل والأدوات تتمثل فيما يلي: الملاحظة، المقابلة، الاستبيان.

وقد استخدم الباحث في أسلوب الاستبانة لجمع بيانات الدراسة والتي تكونت من ثلاثة أجزاء حيث خصص الجزء الأول لموضوع نظام الحوافز مكون من 27 عبارة وهو بدوره مقسم لقسمين:

القسم الأول ويتكون من 15 عبارة تعكس الحوافز المادية، القسم الثاني ويتكون من 12 عبارة تعكس الحوافز المعنوية.

أما الجزء الثاني من الاستبانة فقد تضمن، عبارات تدل على الولاء التنظيمي بعدد 15 عبارة نعكس في مجملها شعور الفرد الموظف اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها.

أما الجزء الثالث فقد تضمن مجموعة الخصائص الشخصية مثل: العمر، السن، الوظيفة، المستوى التعليمي، الخبرة... الخ.

3- نظام الحوافز المطبق في بلدية العفرون

أ- مكونات الراتب:

طبقا للمادة 04 من المرسوم الرئاسي 07-304 والمادة 119 من الأمر 06-03 يتكون

الراتب من:¹

¹ المرسوم الرئاسي رقم 07-304 مؤرخ في 29/09/2007 يحدد الشبكة الاستدلالية لمرتبات الموظفين ونظام دفع رواتبهم، الجريدة الرسمية، العدد 61 مؤرخة في 30/09/2007، ص8.

- الراتب الرئيسي.

- العلاوات والتعويضات.

- الراتب الرئيسي:

ينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى لصنف ترتيب الرتبة الذي يضاف إليه الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة في قيمة النقطة الاستدلالية.

وينتج الراتب الرئيسي عن حاصل ضرب الرقم الاستدلالي الأدنى في قيمة النقطة الاستدلالية.

الراتب الرئيسي = (الرقم الاستدلالي الأدنى + الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة) × قيمة النقطة الاستدلالية.

وحسب المادة 08 من الأمر 06-03 تحدد قيمة النقطة الاستدلالية بـ 45 دج.¹

ويتكون الراتب الرئيسي من: الأجر القاعدي + علاوة الخبرة المهنية.

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي الأدنى × قيمة النقطة الاستدلالية.

الخبرة المهنية = الرقم الاستدلالي المطابق للدرجة المشغولة × قيمة النقطة الاستدلالية.

- العلاوات والتعويضات:

طبقا للمادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338، يستفيد الموظفون من العلاوات

والتعويضات وكلها تخضع لاشتراكات الضمان الاجتماعي والتقاعد (المادة 12 من م ت 11-

338) وهي كالتالي:

- علاوة المردودية.

¹ الأمر رقم 06-03 مؤرخ في 15 يونيو 2006، يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، العدد 49، بتاريخ 16 يونيو 2006.

- التعويض الخاص الإقليمي.
 - تعويض الخدمات الإدارية.
 - تعويض الخدمات التقنية.
 - تعويض التفتيش والمراقبة.
 - تعويض خطر العدوى.
 - تعويض الضرر.
 - تعويض التوثيق.
- 1 - علاوة المردودية: حسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338، تحسب شهريا وفق نسبة متغيرة من 0 إلى 30% من الراتب الرئيسي وتصرف كل ثلاثة (3) أشهر لصالح موظفي إدارة الجماعات الإقليمية.¹
- 2 - التعويض الخاص الإقليمي: حسب المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338، يصرف شهريا لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية وفق نسبة 10 % من الراتب الرئيسي.
- 3 - تعويض الخدمات الإدارية: حسب المادة 05 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338، يصرف شهريا هذا التعويض على نسبتين وهي:
- 25 % من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: ملحقو الإدارة الإقليمية، أعوان الإدارة الإقليمية، كتاب الإدارة الإقليمية، محاسبو الإدارة الإقليمية، المساعدون الوثائقيون أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية، الأعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات للإدارة الإقليمية، مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 11-338، مؤرخ في 26/09/2011، يؤسس النظام التعويضي لموظفي ادارة الجماعات الاقليمية، الجريدة الرسمية، العدد 53، مؤرخ في 28/09/2011، ص 59.

• **40 %** من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: المتصرفون الإقليميون، المترجمون للإدارة إقليمية، الوثائق أمناء المحفوظات للإدارة الإقليمية، المستشارون للنشاطات الثقافية والرياضية للإدارة الإقليمية، المستشارون الاجتماعيون للإدارة الإقليمية، رئيسة مساعدات الأمومة للإدارة الإقليمية.

4 - **تعويض الخدمات التقنية:** حسب المادة **06** من المرسوم التنفيذي رقم **11-338**، يصرف شهريا هذا التعويض على نسبتين وهي:

• **25 %** من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: الأعوان التقنيون للإدارة الإقليمية، المعاونون التقنيون للإدارة الإقليمية، تقنيو الإدارة الإقليمية، مراقبو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.

• **40 %** من الراتب الرئيسي بالنسبة للأسلاك الآتية: مهندسو الإدارة الإقليمية، المهندسون المعماريون للإدارة الإقليمية، مفتشو النظافة والنقاوة العمومية والبيئة، الأطباء البيطريون للإدارة الإقليمية.

5 - **تعويض التفتيش والمراقبة:** حسب المادة **07** من المرسوم التنفيذي رقم **11-338**، يصرف شهريا وفق نسبة **20 %** من الراتب الرئيسي للموظفين المنتمين لسلكي مفتشي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة ومراقبي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة.

6 - **تعويض خطر العدوى:** حسب المادة **08** من المرسوم التنفيذي رقم **11-338**، يصرف شهريا هذا التعويض على نسبتين وهي:

• **35 %** من الراتب الرئيسي بالنسبة لسلك أعوان النظافة والنقاوة العمومية.

• **30 %** من الراتب الرئيسي بالنسبة لسلك الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية.

7 - **تعويض الضرر:** حسب المادة **09** من المرسوم التنفيذي رقم **11-338**، يصرف شهريا للموظفين المنتمين لسلك أعوان النظافة والنقاوة العمومية بنسبة **25 %** من الراتب الرئيسي.

8 - **تعويض التوثيق:** حسب المادة 10 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338، يصرف شهريا

للموظفين المنتمين لسلك الأطباء البيطريين للإدارة الإقليمية، حسب مبالغ جزافية وهي:

• 4.000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري للإدارة الإقليمية.

• 5.000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري رئيسي للإدارة الإقليمية.

• 6.000 دج للموظفين المنتمين لرتبة طبيب بيطري رئيس للإدارة الإقليمية.

زيادة إلى النظام التعويضي المذكور في المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 11-338،

يستفيد شهريا موظفو إدارة الجماعات الإقليمية والمذكورون في المادة 85 من المرسوم التنفيذي رقم

11-334، من أحد التعويضين الآتيين:

- **التعويض الخاص بالتفويض:** يصرف وفق نسبة 25 % من الراتب الرئيسي لصالح

مفوض الحالة المدنية.

- **تعويض الخدمات في شباك الحالة المدنية:** يصرف وفق نسبة 20 % من الراتب الرئيسي

لصالح عون شباك الحالة المدنية.

توجد علاوات وتعويضات أخرى: منحة جزافية تعويضية، منحة دعم النشاط، علاوة المنصب

العالي.

- **منحة جزافية تعويضية:** أسست هذه المنحة بمرسوم تنفيذي رقم 08_70 المؤرخ في

2008/02/26، المتضمن تأسيس منحة جزافية تعويضية لفائدة الموظفين والأعوان العموميين

التابعين للمؤسسات والإدارات العمومية، ليتم تعديلها بمرسوم تنفيذي رقم 15-176 المؤرخ في

2015/07/06 وهي على النحو التالي:

جدول رقم (1): المنحة الجزافية التعويضية

الأصناف	المبالغ (د ج)		
		6	5.000
1	7.700	7	3.800
2	7.400	8	3.800
3	6.900	9	3.100
4	6.400	10	3.100
5	5.700	11 إلى 17	1.500

المصدر: المرسوم التنفيذي رقم 15-176 المؤرخ في 06/07/2015

- **منحة دعم النشاط:** حسب المادة 03 من المرسوم التنفيذي رقم 13-244، فإنه يتم المرسوم التنفيذي رقم 11-338 بالمادة 10 مكرر، حيث يصرف تعويض دعم النشاط شهريا وفق نسبة 10% من الراتب الرئيسي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية المنتمين للأسلاك التابعة للشعب التالية:¹

الإدارة العامة، الترجمة والترجمة الفورية، الوثائق والمحفوظات، الإعلام الآلي، الإحصائيات، التسيير التقني والحضري، الاجتماعية - الثقافية والتربوية والرياضية.

- **علاوة المنصب العالي:** حسب المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307، تتم الزيادة الاستدلالية المرتبطة بالمنصب العليا الوظيفية والهيكلية التابعة للمصالح المركزية وغير المركزية واللامركزية في الدولة كالتالي:

¹ المرسوم التنفيذي رقم 13-244، المؤرخ في 26 يونيو 2013، يتم المرسوم التنفيذي رقم 11-338 المؤرخ في 26/09/2011، الذي يؤسس النظام التعويضي لموظفي إدارة الجماعات الإقليمية، الجريدة الرسمية، العدد 34 بتاريخ 30 يونيو 2013.

جدول رقم (2): علاوة المنصب العالي

الأصناف	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
الزيادة الاستدلالية	25	35	45	55	75	105	145	195	255	325	405	495	595	705

المصدر: المادة 03 من المرسوم الرئاسي رقم 07-307

تحسب هذه العلاوة حسب عدد النسمة فمثلا عدد النسمة ما بين 20000 و 50000 نسمة فانه يتم احتسابها كالتالي:

• أمين عام للبلدية الرقم الاستدلالي للعلاوة: 145 أي: $45 \times 145 = 6.525.00$ د.ج.

• رئيس مصلحة الرقم الاستدلالي للعلاوة: 75 أي: $45 \times 75 = 3.375.00$ د.ج.

• رئيس مكتب الرقم الاستدلالي للعلاوة: 55 أي: $45 \times 55 = 2.475.00$ د.ج.

- الاقتطاعات التي يخضع لها الراتب:

هناك عدة اقتطاعات منها ما هو إجباري مثل الضمان الاجتماعي والضريبة على الدخل الإجمالي، أما ما هو اختياري مثل التعاضدية، وكل هاته الاقتطاعات ستنطبق لها من خلال هذا المطالب.

1- الضمان الاجتماعي:

تطبيقا للمادة 01 من المرسوم التنفيذي رقم 15-236، الذي يعدل المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 94-187، والذي يحدد توزيع نسبة الاشتراك في الضمان الاجتماعي وهي كالتالي:¹

- 25% الحصة التي يتكفل بها المستخدم (صاحب العمل)، ويدفعها المستخدم من المبلغ الخام.
- 9% الحصة التي يتكفل بها الأجير (العامل)، يدفعها العامل من مبلغه الخام.

يستفيد العامل من تعويض بنسبة 80% من المبلغ المقتطع من راتبه.

2- الضريبة على الدخل الإجمالي:

يختلف اقتطاع هذه الضريبة من موظف إلى آخر، حيث أن اقتطاع الضريبة على الدخل الإجمالي يأتي بعد اقتطاع الضمان الاجتماعي، وهذا عن طريق حساب الوعاء الضريبي الذي يكون كالتالي:

الوعاء الضريبي = المبلغ الخام - الضمان الاجتماعي

ثم يخضع الوعاء الضريبي إلى سلم الضريبة على الدخل الإجمالي الذي جاء به قانون المالية لسنة 2008.

3- التعاضدية الوطنية:

هذا الاقتطاع اختياري حيث يتم اقتطاع مبلغ 250 دج من المبلغ الصافي، ويستفيد بنسبة 20% لتكملة الأداء المقدم للضمان الاجتماعي.

¹ المرسوم رقم 94-187، مؤرخ في 26 يونيو 1994، يحدد توزيع نسبة الاشتراك لضمان الاجتماعي، الجريدة الرسمية، العدد 44، مؤرخ في 27 يونيو 1994.

- إعداد الرواتب:

عند وصول قرار التوظيف المؤشر من طرف الوظيفة العمومية وبعدها المراقب المالي يتم إمضاء القرار من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي، ومن ثم يقوم مكتب تسيير الموارد البشرية بإرسال القرار إلى مصلحة الأجور، التي بدورها تقوم باستكمال ملف المعني، وذلك بإحضار صك بريدي وشهادة عائلية إذا كان متزوج وعدم عمل الزوجة لتقاضى منحة الأجر الوحيد، وقبل إعداد المرتب يجب إعداد المصفوفة التكميلية والتي تكون من تاريخ التعيين إلى غاية 31 ديسمبر، وهذا في حالة التوظيف الجديد، وهناك مصفوفات أخرى تعد منها المصفوفة الأولية والتي تعبر عن مجموع الأجور الرئيسية والتعويضات والمنح العائلية والتي تكون من 01 جانفي إلى غاية 31 ديسمبر، أما المصفوفة التعديلية فهي عبارة عن تعديلات لمرتبات الموظفين الموجودة أسمائهم في المصفوفة الأولية، وكل هاته المصفوفات تأتي بعد إعداد الميزانية الأولية، والتي تمثل الأجور منها ما يقارب 70% من نفقات التسيير، وبعد المرور بهاته المراحل يتم إعداد مرتبات الموظفين.

نأخذ أمثلة عن طريقة حساب مرتبات بعض الموظفين:

متصرف إقليمي متزوج وله أولاد: الصنف: 12 الرقم الاستدلالي: 537 الدرجة: 0 (خبرة مهنية)

1 - الراتب الرئيسي = الأجر القاعدي + علاوة الخبرة المهنية

الأجر القاعدي = الرقم الاستدلالي × قيمة النقطة الاستدلالية = 537 × 45 دج = 24.165.00 دج

الراتب الرئيسي = الأجر القاعدي = 24.165.00 دج. (علاوة الخبر المهنية = 0)

2 - التعويضات:

- التعويض الخاص الإقليمي = الراتب الرئيسي × 10% = 24.165.00 × 10% = 2.416.50 دج

$$\text{- التعويض الخدمات الإدارية} = \text{الراتب الرئيسي} \times 40\% = 24.165.00 \times 40\% = 9.666.00 \text{ دج}$$

$$\text{- تعويض دعم النشاط} = \text{الراتب الرئيسي} \times 10\% = 24.165.00 \times 10\% = 2.416.50 \text{ دج}$$

$$\text{- علاوة جزافية تكميلية} = 1.500.00 \text{ دج}$$

$$\text{مجموع التعويضات} = 15.999.00 \text{ دج}$$

$$\text{3- المبلغ الخام} = \text{الراتب الرئيسي} + \text{مجموع التعويضات} = 24.165.00 + 15.999.00 = 40.164.00 \text{ دج}$$

$$\text{4 - الضمان الاجتماعي} = \text{المبلغ الخام} \times 9\% = 0.09 \times 40.164.00 = 3.614.76 \text{ دج}$$

5 - الضريبة على الدخل الإجمالي: يجب حساب الوعاء الضريبي ثم إخضاعه للسلم الضريبي، والذي يحسب كالتالي:

$$\text{الوعاء الضريبي} = \text{المبلغ الخام} - \text{ض إ} = 40.164.00 - 3.614.76 = 36.549.24 \text{ دج}$$

$$\text{وعند إخضاعه للسلم نجد IRG} = 4.462.00 \text{ دج}$$

$$\text{6 - الصافي للدفع} = \text{المبلغ الخام} - \text{ض إ} - \text{ض د إ} + \text{الأجر الوحيد} = 40.164.00 - 3.614.76 - 4.462.00 + 800.00 = 32.887.24 \text{ دج}$$

4- تحليل نتائج الاستبانة:

1-4 : تحليل نتائج الاستبانة الخاصة بالحوافز المادية:

بعد توزيع الاستبانة الخاصة بالحوافز المادية على أفراد العينة، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه:

الرقم	فقرات الحوافز المادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأجر الذي أتقاضاه يناسب عملي و يحقق حاجاتي.	2.63	0.68
2	المكافئات التي تقدمها الادارة تكفل عملي بشكل جيد و تحفزني.	2.55	0.67
3	تقدم الادارة ترقيات و علاوات عادلة و مناسبة.	2.13	0.70
4	وجود نظام التأمين الصحي والمعاشات يوفر اطمئنانا و حماية صحية لي ولعائلتي.	3.17	0.55
5	توفير الاسكان المناسب (أو قرض الاسكان) يمكنني من امتلاك سكن يوفر لي الاستقرار والراحة النفسية	2.28	0.82
6	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد.	2.75	0.77
7	وجود نظام العلاوات الاستثنائية تكفل عملي بشكل مناسب .	2.10	1
8	تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل	2.95	0.81
9	وجود نظام الجوائز المادية العينية تحقق حاجاتي و تحفزني .	2.50	0.93
10	وجود نظام الهدايا العينية (المادية) يشجعني لبذل جهد أكبر في عملي	2.58	0.92
11	علاوة صعوبة المهنة حافز لاستمراري في وظيفتي .	2.58	1.78

0.80	2.42	القروض التي تقدم للعاملين تحقق حاجاتي ورغبتي بالتمسك بالعمل وتحفزني.	12
0.85	2.50	مكافآت الساعات الإضافية تدفعني للتمسك بالعمل .	13
0.61	2.63	الحوافز التي تقدم تتصف بالمرونة .	14
0.77	2.15	أنا راض عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل .	15
0.61	2.63	الكلي	

المصدر: من اعداد الباحث.

تفسير النتائج: يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن هناك تفاوت في موافقة أفراد العينة على الحوافز المادية المقدمة للعاملين في بلدية العفرون وذلك ما بين موافق ومعارض لهذه الحوافز، حيث نجد أن المتوسط الحسابي للحوافز المادية يتراوح بين 2.1 و 3.17 من موافق ومعارض.

ونلاحظ من خلال النتائج أيضا أقل المتوسط الحسابي للفقرة رقم (8) والتي تخص العلاوات الاستثنائية وهذا يعني أن الموظفين العاملين في بلدية العفرون معارضون لنظام العلاوات الاستثنائية، والسبب راجع لعدم اعتماد هذا الحافز المادي أصلا في نظام الحوافز ببلدية العفرون، وكانت أعلى قيمة للمتوسط 3.17 وهي تخص الفقرة رقم (4) هذه النتيجة تدل على أن معظم الأفراد العاملين يوافقون على وجود نظام التأمين الصحي والمعاشات يوفر اطمئنانا وحماية صحية لي ولعائلتي.

أما الفقرات (1، 2، 4، 6، 8، 9، 10، 11، 14)، فنجد أن العمال في المؤسسة يوافقون على الحوافز المادية الممنوحة لهم، حيث نجد أن المتوسطات الحسابية والتي تخص الفقرات السابقة تتراوح بين 2.5 و 3.17، هذه المتوسطات تعكس الحوافز المادية التي سيتم ذكرها بالترتيب كما يلي: نظام التأمين الصحي، تحسين ظروف العمل المادية، الأجر، مرونة نظام الحوافز، علاوة صعوبة المهنة، المكافآت، نظام العلاوات الدورية .

أما باقي الفقرات (3، 5، 12، 13)، فنجد أن العمال يعارضون الحوافز الممنوحة لهم، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين 2.13 و 2.5 وهي بالترتيب كما يلي: ترقيات وعلاوات عادلة ومناسبة، قرض الإسكان، القروض التي تقدم للعاملين، مكافآت الساعات الإضافية .

أما فيما يخص مرونة نظام الحوافز فالأفراد العاملين في المؤسسة يوافقون على وجود مرونة في نظام الحوافز وهذا ما يظهره المتوسط الحسابي للفقرة رقم (14) والذي يساوي 2.15.

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد العينة يرون بأن نظام الحوافز المادية تستخدم بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال الحوافز المادية 2.63، وهو يعكس مدى الموافقة النسبية لأفراد العينة على نظام الحوافز المادية المقدمة للعاملين في بلدية العفرون.

4-2 : تحليل نتائج استبيان الحوافز المعنوية:

بعد توزيع الاستبانة الخاصة بالحوافز المعنوية على أفراد العينة، تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول أدناه.

الرقم	فقرات الحوافز المعنوية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر أن الإدارة تهتم بالأوسمة و الدروع و الميداليات وشهادات التقدير	2.12	0.78
2	تهتم الإدارة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب .	1.83	0.78
3	تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل .	2.95	0.64
4	اتهتم الإدارة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية	2.52	0.72
5	أحصل على مزايا المشاركة في دورات تدريبية .	2.08	0.74

0.99	2.08	ترشيح المتميزين للدراسات العليا يعطيني مقدار من التحفيز في العمل .	6
0.96	2.60	التكليف بعمل قيادي يساعدي على تطوير نفسي في العمل	7
0.67	3.02	الحد من الرقابة المباشرة و تنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية .	8
0.75	3.35	أشعر أن الادارة تهتم بالاقترحات و المبادرات المقدمة	9
0.88	2.65	امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل يشعري باهتمام المؤسسة بالعمل الذي أقوم به	10
0.96	2.53	امتيازات إغارة الموظف لجهة أفضل يشعري بأهمية وانسانية العمل الذي أقوم به .	11
0.89	2.18	يبيدي العاملون الآراء و المقترحات حول نظام الحوافز .	12
0.65	2.49		الكلي

المصدر: من اعداد الباحث.

تفسير النتائج: يتضح من نتائج جدول مجال الحوافز المعنوية، أن هناك تباين في درجة موافقة أفراد العينة على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في بلدية العفرون، ما بين موافق ومعارض لهذه الحوافز، حيث نجد أن المتوسط الحسابي للحوافز المعنوية يتراوح ما بين 1.83 و 3.35.

نلاحظ من خلال قيمة المتوسط الحسابي (1.83) والذي يمثل أدنى قيمة، والذي يخص الفقرة رقم (2) والتي تتضمن الحافز المعنوي الترقيّة الشرفية بدون زيادة الراتب، وهذا يعني أن

الموظفين العاملين في بلدية العفرون معارضون لهذا الحافز المعنوي، والسبب راجع لعدم اعتماد هذا الحافز أصلا في نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة .

أما أعلى قيمة للمتوسط الحسابي فكانت 3.45، وهي تخص الفقرة رقم (9) هذه النتيجة تدل على أن معظم الأفراد العاملين يوافقون على اهتمام الإدارة بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبلهم.

أما بالنسبة لل فقرات (3، 4، 7، 8، 10، 11)، فنجد أن متوسطاتها الحسابية تتراوح ما بين 2.52 و3.02 وهي تدل على موافقة العاملين في المؤسسة على الحوافز المعنوية الممنوحة لهم، وهذه الحوافز هي بالترتيب: الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية، تحسين الوضع الوظيفي، امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل، التكليف بعمل قيادي، امتيازات إعاره الموظف لجهة أفضل، تهتم الإدارة بالجانب المعنوي.

أما باقي الفقرات (1، 5، 6، 12) فنجد أن العمال يعارضون الحوافز الممنوحة لهم، حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية ما بين القيم 2.08، 2.12، 2.18 وهي بالترتيب من الأدنى للأعلى كما يلي:

2.08: تدل على أن العاملين معارضون لحافزي امتيازات المشاركة في دورات تدريبية وكذلك حافز ترشيح المتميزين للدراسات العليا، ويعود ذلك إلى عدم وجودها ضمن نظام الحوافز المعنوية في هذه المؤسسة.

2.12: تدل على معارضة العاملين لحافز منح الميداليات، ويعود ذلك إلى عدم وجودها ضمن نظام الحوافز المعنوية في هذه المؤسسة.

2.18: تدل على أن الإدارة لا تهتم لعامل إبداء العاملين الآراء والمقترحات حول نظام الحوافز .

من خلال نتائج الجدول، ومن خلال ما سبق، يتضح إجمالاً أن أفراد العينة، يعارضون نظام الحوافز المعنوية الممنوحة لهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لفقرات مجال الحوافز المعنوية

2.49، وهو يعكس مدى معارضة أفراد العينة لنظام الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في بلدية العفرون.

3-4 : تحليل نتائج الاستبانة الخاصة بالولاء التنظيمي:

بعد توزيع الاستبانة الخاصة بالولاء التنظيمي على أفراد العينة، تم الحصول على النتائج التالية:

الرقم	فقرات الولاء التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أنا مستعد بأن أقدم مجهودا أكبر من المطلوب و ذلك لإنجاح عمل المؤسسة	3.28	0.66
2	أتحدث عن المؤسسة أمام أصدقائي بأنها تستحق أن يعمل المرء فيها .	3.07	0.77
3	أشعر بالقليل من الاخلاص لهذه المؤسسة .	2.27	0.75
4	أنا مستعد لقبول أي عمل ما لكى أحتفظ بعلمي في هذه المؤسسة .	2.42	0.69
5	أجد أن قيمي تطابق قيم المؤسسة .	2.90	0.60
6	أفتخر بأن أخبر الآخرين بأنني عضو في هذه المؤسسة .	2.90	0.68
7	أنا سعيد أن أعمل لدى أي مؤسسة أخرى لطالما أن نوعية العمل واحدة .	2.38	0.76
8	هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل .	2.88	0.69

0.73	2.10	مجرد تغيير بسيط في وضعي الحالي قد يؤدي بي لترك هذه المؤسسة .	9
0.62	3.13	أنا سعيد جدا اذ أنني اخترت هذه المؤسسة لأعمل فيها ، وفضلتها على بالمؤسسات الأخرى التي وضعتها في اعتباري عندما التحقت بالمؤسسة .	10
0.75	2.67	إذا لم يكن لي وصف وظيفي محدد في هذه المؤسسة ، فلربما لا معنى الوجودي فيها.	11
0.63	2.65	في أحوال كثيرة أجد أنه من الصعب أن أوافق على سياسات المؤسسة في الأمور المتعلقة بموظفيها .	12
0.52	3.62	في الحقيقة يهمني مصير هذه المؤسسة حقا .	13
0.68	2.93	هذه المؤسسة هي المفضلة لدي على المؤسسات الأخرى من حيث العمل .	14
0.77	1.75	لقد كان خطأ مؤكدا حينما قررت العمل في هذه المؤسسة	15
0.83	2.73		الكلي

المصدر: من اعداد الباحث.

تفسير النتائج: من خلال نتائج الجدول أعلاه وبالنظر إلى فقرات هذا المجال من حيث متوسطاتها الحسابية، سنعمل على ترتيب الفقرات، وهذا من حيث درجة الولاء التنظيمي الذي حصلت عليه من خلال اجابات أفراد العينة، وبناء على هذا فإننا نجد أن فقرة " اهتمام العمال بمصير المؤسسة" قد حصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.62)، مما يدل على ارتفاع مستوى الولاء، أما المرتبة الثانية فنجدها عند الفقرة " استعداد العاملين للعمل ولكل ما يطلب منهم " وذلك بمتوسط

حسابي (3.28)، وهي تدل أيضا على ارتفاع الولاء لدى العاملين، أما المرتبة الثالثة فكانت للفقرة " تعبير العامل عن سعادته لاختياره هذه المؤسسة ليعمل فيها " بمتوسط حسابي يساوي (3.13)، وهي تدل كذلك على ارتفاع ولاء هؤلاء العاملين، وفي المرتبة الرابعة الفقرة " افتخار العاملين أمام أصدقائهم بالعمل في هذه المؤسسة " بمتوسط حسابي مساوي ل (3.07)، دلالة على وجود ولاء، وفي المرتبة الخامسة كانت للفقرة " تفضيل العاملين لهذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى من حيث العمل " وذلك بمتوسط حسابي يساوي (2.93)، وهذا يدل على وجود ولاء وإخلاص العاملين لمؤسستهم، أما المرتبة السادسة والسابعة على الترتيب للفترتين: " افتخار العامل بعضويته لهذه المؤسسة " و تطابق قيم العاملين مع قيم المؤسسة"، حيث أنهما يشتركان في متوسط حسابي يساوي (2.9)، أما الانحراف المعياري الخاص بهما فهو مساوي ل: 0.68، و 0.60 على الترتيب. وهي قيمة تعبر أيضا عن وجود ولاء، وكان للفقرة " هذه المؤسسة تجعلني أقدم أفضل ما عندي من حيث أدائي للعمل " المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي (2.67)، وهي قيمة تعكس وجود ولاء تنظيمي للعاملين في مؤسستهم، واحتلت الفقرة "عدم موافقة العاملين لمعظم سياسات المؤسسة المتعلقة بالموظفين " المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يساوي (2.65)، وهذا يعني أنهم لا يوافقون في معظم الأحيان عن سياسات المؤسسة فيما يخص الموظفين، وهي نتيجة سلبية تعرقل ظهور الولاء لدى العاملين، أما الفقرة " قبول العامل لأي عمل من أجل البقاء في المؤسسة " فاحتلت المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يساوي (2.42)، وهذا يعني تعارض العاملين مع هذه الفقرة فهي نتيجة تدل على عدم وجود ولاء من هذه الناحية، واحتلت الفقرة " استعداد العامل لترك المؤسسة " المرتبة الحادية عشرة بمتوسط يساوي (2.38)، وهي تدل على موقف معارض من قبل العاملين حيث لا يريدون ترك المؤسسة، وهي نتيجة ايجابية تدل على وجود ولاء في المؤسسة، واحتلت الفقرات "أشعر بالقليل من الاخلاص لهذه المؤسسة"، "لو طرأ تغيير بسيط في وضعي الحالي سأترك المؤسسة"، " لقد كان خطأ مؤكدا حينما قررت العمل في هذه المؤسسة"، " إذا لم يكن لي وصف وظيفي في هذه المؤسسة فلربما لا معنى لوجودي فيها"، "المراتب الثانية عشر، والثالثة عشر، والرابعة عشر، والخامسة عشرة على الترتيب، وبمتوسطات حسابية مساوية ل: (2.38)،

(2.27)، (2.1)، (1.75) على الترتيب، وهذه النتيجة تدل على الموقف المعارض للعاملين اتجاه هذه الفقرات، وهذا يعني وجود ولاء لدى هؤلاء العاملين من هذه الناحية اتجاه مؤسستهم.

من خلال نتائج الجدول، ومن خلال ما سبق، يتضح إجمالاً من مقياس الولاء التنظيمي وجود ولاء تنظيمي للعاملين ببلدية العفرون، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي الفقرات مجال الولاء التنظيمي 2.73، وهو يعكس مستوى ولاء أفراد العينة في هذه المؤسسة.

5- اختبار العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي في بلدية العفرون:

من أجل اختبار العلاقة بين الولاء التنظيمي ونظام الحوافز سنقوم بحساب معامل الارتباط بيرسون بين هذين المتغيرين، وذلك كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (03): معامل الارتباط بيرسون بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي	نظام الحوافز	الحوافز المعنوية	الحوافز المادية	
	-	0,923	**0,951	نظام الحوافز
-	*0.272	0,103	**0,378	الولاء التنظيمي

(*) : ($\alpha = 0.05$) (**) : ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث.

تفسير النتائج: تشير معلومات الجدول إلى وجود بعض العلاقات ذات الدلالة الاحصائية بين متغيرات الدراسة بعضها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) وبعضها عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) = α .

- نلاحظ أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، بين كل من نظام الحوافز والولاء التنظيمي، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بـ 0.272، ويمكن

تفسير ذلك بأن الأفراد العاملين الذين يقرون بوجود نظام الحوافز في العمل يوافقون على وجود مستوى جيد من الولاء التنظيمي اتجاه المؤسسة، وهي نتيجة ايجابية على اعتبار أن عملية التحفيز هي عملية ايجابية في نظر الموظفين، كذلك تدل القيمة الموجبة لمعامل الارتباط على أن العلاقة بين الولاء التنظيمي ونظام التحفيز هي علاقة طردية، أي أنه كلما ازدادت الحوافز المقدمة للموارد البشرية في بلدية العفرون كلما ازداد الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين لديها.

ومن جهة أخرى أظهرت نتائج الدراسة أن ارتباط نظام الحوافز مع الحوافز المادية هو ارتباط قوي عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث قدرت قيمت معامل الارتباط بيرسون بـ: (0.951)، في حين لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين نظام الحوافز والحوافز المعنوية، وربما يعود ارتباط الحوافز المادية بنظام الحوافز إلى أن ارتباط الكل بالجزء هو ارتباط قوي في العادة.

جدول رقم (04): معامل الارتباط بين العوامل التنظيمية والعوامل الشخصية.

المستوى	الوظيفة	الخبرة	الجنس	السن	
**0,301	*0,269	0.17 -	0,113	0.179-	الحوافز المادية
**0,441	0,399	0.101 -	0,078	0.163 -	الحوافز المعنوية
**0,387	**0,349	0.148 -	0,104	0.183 -	نظام الحوافز
0,24	0,173	*0.363 -	0.142 -	**0.084 -	الولاء التنظيمي

(*) : ($\alpha = 0.05$) (**) : ($\alpha = 0.01$)

المصدر: من إعداد الباحث.

تفسير النتائج: تشير معلومات الجدول إلى وجود بعض العلاقات ذات الدلالة الإحصائية بين متغيرات الدراسة بعضها عند مستوى الدلالة 0.01، وبعضها عند مستوى الدلالة 0.05، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) بين الولاء التنظيمي والسن والخبرة، حيث حددت قيمة معامل الارتباط على التوالي: (- 0.084)، (- 0.363) وهذا يشير إلى أن درجة العلاقة بين الولاء التنظيمي والسن ضعيفة جدا، أما الإشارة السلبية فتدل على طبيعة العلاقة العكسية بين الولاء التنظيمي والسن والخبرة، وهذا يعني أنه كلما زادت الخبرة العملية للموظفين العاملين في بلدية العفرون تناقص الولاء التنظيمي لديهم، وهو الأمر نفسه بالنسبة للسن حيث كلما زادت أعمار الموظفين تناقص الولاء التنظيمي لديهم.

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الموظفين أصحاب الخبرة الطويلة لا يوافقون على وجود ولاء تنظيمي مرتفع لديهم على عكس قليلي الخبرة والذين لديهم مستوى عال نسبيا من هذا الولاء، وقد يكون السبب في ذلك أن الموظفين ذوي الخبرة الطويلة تكونت لديهم معرفة بالعمل والمؤسسة ومن ثم يستطيعون تحديد موقفهم من المؤسسة على عكس قليلي الخبرة الذين تنقصهم المعلومات عن المؤسسة لحداثهم في العمل.

2- بالنسبة للعلاقة بين الولاء التنظيمي والعمر فالأمر نفسه لأنه كلما زاد سن الفرد العامل زادت خبرته نسبيا وهذا ما تفسره نتيجة العلاقة الايجابية بين السن والخبرة والتي قدرت بـ (0.606) وهي علاقة طردية قوية.

3- بقية المتغيرات الشخصية لا تربطها علاقة بالولاء التنظيمي، حيث لا توجد علاقة ذات مستوى دلالة، وهذا يعني أن أصحاب المؤهلات التعليمية العليا والدنيا، وأصحاب المراتب الوظيفية العليا والدنيا منسجمون. أي أنه لا يوجد تأثير لهذه العوامل في الولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة.

4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين كل من نظام الحوافز والوظيفة والمستوى، وبين الولاء التنظيمي، وذلك عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$)، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نظام الحوافز والوظيفة (0.349)، أما قيمة العلاقة بين نظام الحوافز والمستوى فقد تحددت بـ: (0.387).

ويمكن تفسير هذه العلاقة بأن الموظفين أصحاب وظائف المستويات الأعلى في المؤسسة يقرون (يوافقون) بوجود نظام تحفيز في العمل، على عكس الموظفين أصحاب وظائف المستويات الأدنى والذين لا يقرون نسبيا بوجود نظام تحفيز في العمل، وقد يكون السبب في ذلك أن الموظفين الذين ينتمون إلى المستويات العليا يملكون معلومات أكثر عن نظام الحوافز المطبق في المؤسسة ويكونون على دراية أكبر بالحوافز الممنوحة لهم من جهة، وأيضا اختلاف نسبي في أنواع الحوافز الممنوحة بين المستويات العليا والدنيا من جهة أخرى.

5- بالنسبة للعلاقة بين نظام الحوافز والمستوى التعليمي فالأمر نفسه لأن مستوى الفرد العامل يتناسب طرديا مع الوظيفة التي يشغلها في المؤسسة، وهذا ما تبينه العلاقة الايجابية بين المستوى التعليمي والوظيفة والتي قدرت قيمتها بـ $(\alpha = 0.633)$.

6- أما بقية المتغيرات الشخصية فلا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين نظام الحوافز، وهذا يعني أن كبار وصغار السن وذوي الخبرة الطويلة والقصيرة والرجال والنساء منسجمون بالنسبة لنظام الحوافز المطبق في المؤسسة. أي أنه لا يوجد تأثير لهذه العوامل اتجاه نظام الحوافز المطبق في المؤسسة.

5- **النتائج:** من خلال ما سبق، ومن خلال النتائج التي تخص دراسة مجال الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والمقياس الخاص بالولاء التنظيمي، نتوصل إلى ما يلي:

نتائج اختبار الفرضيات:

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين نظام الحوافز المطبق في بلدية العفرون وبين الولاء التنظيمي للعاملين التابعين لبلدية العفرون، أي إثبات فرضية الدراسة.

ويمكن الإشارة أيضا إلى بعض نتائج الدراسة والتي لها علاقة بالموضوع والمتمثلة فيما يلي:

- العوامل الشخصية: الجنس، الوظيفة، المستوى التعليمي لا تربطها علاقة بالولاء التنظيمي، أي أنه لا يوجد تأثير لهذه العوامل على الولاء التنظيمي.

- الولاء التنظيمي يتأثر بمتغيري السن وكذلك الخبرة المهنية حيث توجد علاقة عكسية بين كل من السن والخبرة من جهة وبين الولاء التنظيمي من جهة أخرى، مع الإشارة إلى أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والسن علاقة ضعيفة جدا، وهذا يعني أنه كلما زاد هذين المتغيرين أي الخبرة المهنية والسن والتي تخص العاملين في بلدية العفرون، كلما تناقص مستوى الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين في مؤسستهم.

- يتأثر نظام الحوافز بعاملَي الوظيفة والمستوى العلمي والتي تخص العاملين، حيث توجد علاقة طردية بين نظام الحوافز وبين كل من الوظيفة والمستوى العلمي، وهذا يعني أنه كلما زاد المستوى العلمي للعاملين تزيد درجة موافقة العاملين على الحوافز الممنوحة لهم، ومنه نستنتج أنه يوجد تأثير لعاملَي المستوى التعليمي والوظيفة على نظام الحوافز.

- العوامل الشخصية: الجنس، الخبرة، السن، ليست لها علاقة بنظام الحوافز، وهذا يعني أن هذه العوامل ليس لها تأثير على نظام الحوافز في بلدية العفرون.

6- التوصيات:

- ضرورة زيادة الاهتمام بتحسين نظام الحوافز المطبق بالجماعات الإقليمية، وخاصة نظام الحوافز المعنوية وهذا راجع للعلاقة الايجابية التي يؤثر بها نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للموارد البشرية في هذه المؤسسة.

- الاهتمام بالبرامج التدريبية والتطوير المستمر للعاملين بهدف تحفيزهم، مما يساعدهم على تطوير قدراتهم وإحساسهم باهتمام العمل، وذلك للتنمية.

- الأخذ بعين الاعتبار المعايير الخاصة بمنح الحوافز للعمال مثل الأقدمية، صعوبات العمل... الخ.

- تستعمل بلدية العفرون حوافز مادية لرفع مستوى العاملين.

- لا تستعمل بلدية العفرون أساليب وطرق تشجيع على تفعيل الولاء التنظيمي.

- أهمية تشجيع الموظفين على زيادة مؤهلهم العلمي، وإعادة النظر بالنسبة لنظام الحوافز وذلك بتقديم المزيد من الحوافز المادية وخاصة الحوافز المعنوية، لأن تأثير الحوافز المعنوية أكبر تأثيراً من الحوافز المادية، وهذا من ناحية المستوى التعليمي، مما يؤثر بشكل ايجابي على مستوى الولاء التنظيمي لديهم.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بتقديم المزيد من الحوافز المادية للأفراد العاملين لديها باعتبار العلاقة الايجابية التي تربط الحوافز المادية بالولاء التنظيمي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة، الأمر الذي يحسن من مستوى الولاء التنظيمي لهم.

- ضرورة اهتمام المؤسسة بتقديم المزيد من الحوافز المادية للموارد البشرية التابعة لها بالتركيز على ذوي المستويات الوظيفية العليا، باعتبار العلاقة الايجابية بين المستوى الوظيفي والحوافز المادية، لأن ذلك يؤثر بشكل ايجابي على الولاء التنظيمي للموارد البشرية في هذه المؤسسة.

- ضرورة إعادة النظر لنظام الترقيات، وذلك فيما يخص آليات الترقية، والسهر على تحقيق صفة العدالة والمساوات عند تطبيقه.

- وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للعاملين، ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات المؤسسة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتمائهم والتزامهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه.