

جامعة مولود معمري تيزي وزو
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
فرع علم النفس
قسم علم النفس عمل وتنظيم

الموضوع:

الحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي
دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة
الكهرومنزلية ENIEM بتيزي وزو

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم النفس، تخصص علم النفس عمل وتنظيم
وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

- بن نابي حسان

اعداد الطالبتين:

- نبيلة سعيدون

- راضية سعدون

السنة الجامعية: 2022 - 2023

كلمة الشكر

بسم اللع الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.

الحمد لله الذي جعل التربية مشتقة من اسمه، وجعل إشراف الأعمال عمل المرين

والصلاة والسلام على سيد المرسلين مُحَمَّد وعلى من أهدى بهدية إلى يوم الدين وبعد:

وفي نهاية العمل المتواضع نحمد الله العظيم ونشكره كثيرا أنه وفقنا في انجاز هذا

العمل نتوجه بالشكر الوفير والتقدير للأستاذ المحترم "بناي حسان" الذي كان له فضل

الإشراف على هذا العمل، فكان نعم المرشد والموجه إذ لم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه

القيمة.

لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان السيدة "بوضيف وسيلة" التي وقفت إلى

جانبا خلال فترة التربص في الوحدة التجارية في مؤسسة ENEM تيزي وزو.

الشكر والعرفان لكل من ساندنا من قريب أو بعيد لإتمام هذه المذكرة.

نبيلة و راضية

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء، والمرسلين، أهدي هذا

العمل إلى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى إنسان في الوجود أُمي
الحبيبة أدامها الله لي.

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلت إلى ما أنا عليه أبي الغاني
حفظه الله لي.

إلى الذين ساندوني ماديا ومعنويا اخواتي الأعزاء، ربما، صادق ومرزوق.

إلى "صديقتي" كل واحد بإسمها على دعمهم لي.

إلى أساتذتي وأفضل الفضل علي، إلى مشرفي في هذه المذكرة، "بناي حسان" الذي غمرني
بالنصح والتوجيه والإرشاد.

نبيلة.

الإهداء

الحمد لله حمدا الذي وفقني لإتمام هذا العمل.
أهدى ثمرة جهدي إلى من رأيت النور وأنا في حضنها والتي علمتني الحب والحنان "أمي
الغالية" حفظها الله وأطال من عمرها.
إلى الذي علمني النجاح والقوة والعزيمة، الرجل الحنون الذي لم يبخل عليا بعطائه لأصل إلى
ما أنا فيه الآن أفخر بعونك "أبي الحبيب" حفظك الله وأطال من عمرك.
إلى "أخي" و"أخواتي" سندي في الحياة بعد والدي.
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.
إليهم أهدى هذا العمل المتواضع راجيينا من الله تعالى التوفيق والسداد.

راضية.

فهرس المحتويات

كلمة الشكر والتقدير .

الإهداء .

فهرس المحتويات .

فهرس الجداول .

فهرس الأشكال .

مخلص الدراسة باللغة العربية .

مخلص الدراسة باللغة الأجنبية .

المقدمة 01

الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.

1- الإشكالية 05

2- فرضيات الدراسة 05

3- أهداف الدراسة 06

4- أهمية البحث 06

5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة 06

6- الدراسات السابقة 06

7- التعقيب على الدراسات السابقة 12

الجانب النظري

الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد 15

1- لمحة تاريخية حول الحوافز 16

2- تعريف الحوافز 17

18	3- المفاهيم المتعلقة بالحوافز
19	4- أنواع الحوافز
28	5- مصادر التحفيز
28	6- مستويات الحوافز
30	7- أسس منهج الحوافز
30	8- شروط نجاح نظام الحوافز
31	9- مراحل تصميم نظام الحوافز
34	10- خصائص النظام الجيد للحوافز
36	11- الصعوبات التي تتعرض عليها نظام الحوافز
36	12- أهداف سياسة الحوافز
37	13- فوائد نظام الحوافز
38	خلاصة الفصل

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

41	تمهيد
42	1- مفهوم الإلتزام التنظيمي
43	2- أهمية الإلتزام التنظيمي
43	3- أنواع الإلتزام التنظيمي
44	4- نظريات الإلتزام التنظيمي
45	5- مراحل تطوّر الإلتزام التنظيمي
46	6- مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي
47	7- أبعاد الإلتزام التنظيمي
49	8- خصائص الإلتزام التنظيمي

- 9- بناء الإلتزام التنظيمي 49
- 10- طرق قياس الإلتزام التنظيمي 50
- 11- نتائج الإلتزام التنظيمي 52
- خلاصة الفصل 57

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- تمهيد 61
- 1- التذكير بالفرضيات 62
- 2- منهج الدراسة 62
- 3- الدراسة الاستطلاعية 63
- 4- تعريف ميدان البحث 63
- 5- عينة الدراسة وخصائصها 64
- 6- أدوات جمع البيانات 70
- 7- الأساليب الإحصائية المستعملة 73

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- تمهيد 75
- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى 75
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية 76
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة 77

81الإستنتاج العام	4-
82الإقتراحات	5-
85قائمة المراجع	
91الملاحق	

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح خصائص العينة حسب السن.	65
02	يوضح خصائص العينة حسب الجنس.	66
03	يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.	67
04	يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية.	68
05	يوضح خصائص الخبرة المهنية.	69
06	يوضح صدق وثبات استبيان التحفيز.	71
07	يوضح صدق وثبات استبيان الإلتزام التنظيمي.	72
08	يمثل ثبات الاستبيان الأول: الحوافز.	72
09	يمثل ثبات الاستبيان الثاني: الإلتزام التنظيمي.	72
10	العلاقة بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي.	75
11	العلاقة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي.	76
12	العلاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي.	77

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
27	يوضح مخطط لأنواع الحوافز	01
32	يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز.	02
48	يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي.	03
66	يوضح خصائص العينة حسب السن	04
66	يوضح خصائص العينة حسب الجنس	05
67	يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي	06
68	يوضح خصائص العينة حسب الحالة المدنية	07
69	يوضح خصائص العينة حسب الخبرة المهنية	08

ملخص الدراسة:

لقد تناولت هذه الدراسة موضوع "الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزى. وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ما إذا توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، وأيضاً تحديد إذا ما توجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى نفس العينة.

لقد أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (30) عامل من عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو الذين تم إختيارهم بطريقة عشوائية، حيث قمنا بتوزيع أداة الدراسة المكونة من إستبيان خاص بالحوافز وأيضاً استبيان خاص بالالتزام التنظيمي من إعداد الطالبتين على أفراد عينة هذه الدراسة الذين يعملون بالمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.
 - توجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.
- ومنه نستخلصه وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بمدينة تيزي وزو.

الكلمات المفتاحية:

الحوافز المعنوية - الحوافز المادية - الإلتزام التنظيمي.

Résumé :

Cette étude vise à déterminer s'il existe un lien entre les incitations morales et l'engagement organisationnel des travailleurs de l'entreprise ENIEM à Tizi Ouzou et aussi pour déterminer il existe une relation entre les incitations matériels et l'engagement organisationnel dans le même échantillon.

L'étude a été sur un échantillon de (30) travailleurs sélectionnés au hasard, nous avons distribué l'outil composé d'un questionnaire sur les incitations et un questionnaire sur l'engagement organisationnel préparé par les deux étudiantes de groupe d'études travaillant dans l'entreprise ENIEM à Tizi Ouzou.

On a trouvé les résultats suivants :

- Il y a une relation entre les motivations morales et l'engagement organisationnel.
- Il y a une relation entre les incitations matériels et l'engagement organisationnel.

A partir de là, nous concluons qu'il existe une relation statistiquement significative entre les incitations et l'engagement organisationnel des travailleurs de l'entreprise ENIEM.

Les mots clés :

Incitations morales – Incitations matériel – l'engagement organisationnel.

مقدمة

مقدمة:

يمر العالم بفترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية والتقليدية، حيث أحدثت مناخًا جديدًا وأوضاعًا سياسية، اقتصادية، وتكنولوجيا مختلفة.

كما تمثل في المنافسة العنصر الأكثر تأثيرًا في تحديد نجاح أو فشل أي مؤسسة في الوصول إلى تحقيق الأهداف والنتائج التي قامت من أجلها، ففي تلك التحولات الجديد برزت حقيقة أساسية هي العنصر البشري ذو الأهمية القصوى لإنجاز أي ابتكار والتطوير في أساليب العمل والخدمات والإنتاج.

فمن أجل الحفاظ على هذا المورد الحساس نجد إهتمام المؤسسات المعاصرة بها بشكل كبير للحفاظ عليه، ومما لا شك فيه بأنّ الحوافز بكل أشكالها من المقومات التي تعتمد عليها مختلف المؤسسات كأحد السبل للحفاظ على مواردها البشري، وقد ركز العديد من العلماء على دراسة الحوافز لما تحققه هذه الأخيرة من الإشباع، يشعر الفرد بالتزامه اتجاه مؤسسته، والولاء لها والشعور بالانتماء لها، في المقابل كان عدم توفر هذه الحوافز أو عدم توزيعها بشكل عادل ينعكس مباشر على التزام العمال وأدائهم بالسلب.

ولعل طموح كل منظمة مهما كانت طبيعتها هي تحقيق أهدافها والحصول على نتائج مرغوبة ومرضية، فإنّ نجاحها تتضمنها معايير وأسس أخرى كالإلتزام التنظيمي، حيث حظي هذا الأخير بالعناية الكبيرة من الباحثين على اعتباره من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين لذلك أصبح الإلتزام التنظيمي، وما يزال جدير بإهتمام القيادة الإدارية بكونه يولد لدى الفرد احساسًا عاليًا بالانتماء والاندماج مع المنظمة.

ومن دراستنا هذه سوف نتطرق للكشف عن العلاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي حيث قسمنا هذه الدراسة إلى جانبي: الجانب النظري والذي ينقسم بذاته إلى ثلاث فصول وهي:

- الفصل الأول: خصص للإطار العام للإشكالية، حيث يحتوى على الإشكالية، فرضيات الدراسة، أهداف البحث، أهمية البحث، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة والتعقيب عليها.
- الفصل الثاني: خصص للحوافز، حيث يحتوى على تعريف الحوافز ولمحة تاريخية للحوافز والمفاهيم المتعلقة بالحوافز، أنواعه، مصادره ومستوياته وأسس منح الحوافز ومتطلباته ومراحل تصميم نظام الحوافز وخصائصه والعوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز وأهدافها والفوائد وأخيرا الخلاصة.
- الفصل الثالث: تخصص للإلتزام التنظيمي، حيث يحتوى على مفهوم الإلتزام أهميته، أبعاده، خصائصه، مراحل ومداخل التنمية في الإلتزام التنظيمي، ومحدداته ومداخله، آثاره، وطرق قياس الإلتزام التنظيمي وأخيراً نتائج الإلتزام وخلاصة الفصل.
- أما الجانب التطبيقي، فيحتوي على ثلاث فصول.

الفصل الأول

الإطار العام للإشكالية

الفصل الأول

الاطار العام للإشكالية

- 1- الإشكالية.
- 2- فرضيات الدراسة.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.
- 7- التعقيب على الدراسات السابقة.

1 - الإشكالية:

تسعى المؤسسات على إختلاف طبيعة نشاطها سواءً كان إنتاجياً أو خدماتياً إلى تحقيق الأهداف التي تسطرها، كما تسعى دوماً نحو تحقيق النجاح الذي عادة ما يكون مرهوناً بما تمتلكه من قدرات وكفاءات بشرية، ذلك أن المورد البشري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق تلك الأهداف. ولما كانت كفاءة الموارد البشرية تتوقف على ما تمتلكه من مهارات وقدرات وكذا الرغبة في العمل واندفاعها إليه، كان لزاماً على المؤسسات عموماً توجيه سلوك العاملين في الإتجاه المرغوب فيه والذي قد يساهم في تحقيق الأهداف، وبعبارة أخرى محاولة الزج بهؤلاء العاملين نحو تحقيق الإلتزام التنظيمي تجاه المنظمة بما يضمن نجاحها.

يتطلب الإلتزام من المؤسسات السعي نحو إرضاء العاملين بها، وذلك من خلال اشباع رغباتهم واثارة دوافعهم نحو العمل وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهود والرفع من مستوى الإنجاز لديهم وتحسيسهم أن لهم نصيب في الملكية الجماعية، وهو ما يستوجب من المسيرين دراية بنظرية الحوافز حتى يتمكنوا من توجيه سلوك العاملين نحو خدمة مصالح المؤسسة.

تمثل الحوافز الركيزة الأساسية لإنجاح المؤسسات واستقرارها وإستقرار عمالها، لذلك كان لابد لهاته الحوافز من أن تحظى بالاهتمام لتتمكن المؤسسات من دفع العاملين نحو تقديم أفضل ما لديهم في العمل وبذل المزيد من الجهود للرفع من فعاليتها وتحقيق أهدافها وضمن بقائها واستمرارها.

إن البحث في موضوع الإلتزام التنظيمي يقودنا لمظاهر وسلوكات سلبية عدة تمارس في المؤسسات من قبل العمال كالتغيب واللامبالاة، وتعتبر عملية التحفيز ونظام الحوافز الذي تنتهجه المؤسسة ومدى فاعليته قد يكون أحد أهم أسباب هذا السلوك، سنسلط الضوء في دراستنا لهذا الموضوع على العاملين بمقر بلدية قمار للتعرف على أهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها البلدية لعمالها والتعرف على واقع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وإستكشاف العلاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

2- فرضيات الدراسة:**1-2 الفرضية العامة:**

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

2-2 الفرضيات الجزئية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.
- 2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

3- أهداف الدراسة:

- التعرف على العلاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي.
- التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي.
- إثراء الموضوع من الجانب العلمي.

4- أهمية الدراسة:

إنّ موضوع الحوافز وعلاقته بالالتزام التنظيمي من الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام علماء السلوك الإنساني والسلوك الإداري معاً، كونها تتناول موضوعين رئيسيين في مجال العمل، حيث تكمن أهميته في كون أن الحوافز المادية والمعنوية هي المحرك الأساسي للأداء، فمن هنا تكمن أهمية البحث من خلال اشباع حاجات الفرد والاعتراف بأهمية الانجاز والمجهود الذي يبذله، ومن ناحية أخرى نجد أن مستوى التزام العامل بالاتجاه الذي تريده المنظمة قصد خدمة مصالحها، وتحقيق أهدافها بما يتناسب مع زيادة الدافعية والإنتاجية في المنظمة.

5- تحديد المفاهيم الأساسية:**5-1 الحوافز:**

لغة: كلمة مشتقة من الفعل حفز، والتي تعني دفعه من الخلف، وجد وأسرع للمضي فيه واستعد أي بمعنى حثه ودفعه إليه (محمد حافظ، 2005، ص 212).

اصطلاحًا: تعرف الحوافز بأنها نظام يحدده التنظيم لتشجيع العاملين على زيادة فعالية الأداء من خلال جملة من الحوافز المادية والمعنوية لرفع معنويات العاملين وتوجيه سلوكهم نحو زيادة مستوى الأداء (ناصر، 2011، ص 60).

التعريف الإجرائي:

حي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة اتجاه العامل سواء كانت فردية أو جماعية، مادية أو معنوية تؤثر على الفرد بشكل ايجابي أو سلبي داخل المنظومة التي تهدف إلى زيادة الإنتاج والإلتزام داخل المنظومة.

5-2 الالتزام التنظيمي:

لغة: يلتزم - يلتزم - التزام الشيء - أوجبه على نفسه - ألزم - يلتزم - التزام الشيء.

اصطلاحًا: تحددت التعاريف التي توضح الإلتزام التنظيمي.

- عاصي وحسين (2008): هو اقتناع الفرد التام وتقبله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها وقيمها، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى ولو توفرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (عاصي، 2008).

- أبو العلا (2009): هو درجة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة (أبو العلا، 2009، ص 29).

ويعرفها (Weibo et al 2010): هي الرغبة التي يبذلها الفرد في التفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف المنظمة (Weibo et al 2010, P 13).

إجرائيًا:

الالتزام التنظيمي هو الدرجة التي تحصل عليها الفرد العامل في المؤسسة الصناعية والكهرومنزلية بواد عيسي بعد تطبيق مقياس الالتزام التنظيمي (ألان آخرون، Allen et al).

6- الدراسات المعنية بالحوافز:**6-1-1 الدراسات العربية:**

- دراسة أجراها علي عبد الوهاب (1982): عنوانها الحوافز في المملكة العربية السعودية وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فعالية الأداء وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الانتاجية، كما توصل الباحث إلى أن شاغلي الوظائف الاشرافية أكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الاشرافية.

وحسب دراسة عبد الوهاب نلاحظ أنّ مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي للأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية (منصور أحمد منصور، 1976، ص 18).

- وفي دراسة أجراها العتري (1993): عنوانها هو أثر الحوافز في أداء ضباط سلاح الحدود بمدينة الرياض، هدفت الدراسة إلى معرفة مدى أثر الحوافز على أداء ضباط سلاح الحدود ومعرفة آرائهم حيال الحوافز المقدمة لهم من إدراكهم.

وقد توصل الباحث إلى عدّة نتائج منها أن الضباط محفزون مادياً ومعنوياً، وأنه يوجد تفضيل كبير لبقاء الضباط بوظائفهم (عبد الرحمان بن العلي، 2005، ص 35).

حسب دراسة العتري نلاحظ أنّ الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الضباط ملائمة ومناسبة بصفة عامة ونظام الحوافز الذي يطبق عندهم مقبول إلى حد يرضيهم.

- دراسة عساف (2007): بعنوان الدراسة الروح المعنوية مستواها مصادرها ومجالاتها ومعلومات المرحلة الأساسية التي في مدينة نابلس (فلسطين)، وقد هدفت الدراسة في ضوء المتغيرات إلى الكشف على مستوى الروح المعنوية ومصادرها لدى معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة نابلس (فلسطين) في ضوء متغير الجنس وهذه المتغيرات، وتكون مجتمع

الدراسة (271) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فكانت (121) فرداً واتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسيحي.

وكانت أبرز نتائجها وجود فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية بين متغيري جنس المعلم، حيث تبين أن لدى المعلمين الروح المعنوية، أعلى من المعلمات بينما لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في الروح المعنوية للمتغيرات الأخرى

(حيد بن سعيد، 2008، ص 39).

6-1-2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة "التون مايو" (1927):

دراسة مسألة الحوافز من خلال مفهوم العلاقات الإنسانية، وذلك في مصنع (وسترن الكتريك) بالولايات المتحدة الأمريكية. وقد وضع (06) ستة عاملات لأداء عملهن في غرفة خاصة لبضعة أسابيع، وتمت مكافأتهن بناء على نظام أجر جديد. وفي إحدى مراحل الدراسة أعيدت لهن الشروط الأولية من ساعات العمل الكاملة، وتجنبت الامتيازات التي كن يحصلن عليها. وفي المرحلة الأخيرة أرجعن إلى دوام عملهن العادي ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- زيادة في الإنتاج بصورة دائمة.

- انقاص ساعات العمل يدفع إلى تحسين المردود.

- للعمال نظام غير رسمي يوجه سلوكهم ويحدد تصرفاتهم (تيدور، 1979، ص 43).

- دراسة Goldthrope، (1986):

قام بدراسة حول الفروق الفردية والحوافز ونظرة العمال إليها حسب عمرها ومستوى تعليمهم وقد شملت عينة الدراسة على 299 عامل كلهم متزوجون وتتراوح أعمارهم بين 21 و46 سنة، وقد أجريت الدراسة في "ليتنا" بإنجلترا، حيث كان معدل دخل العامل الواحد هو

17 ليرة استرلينية في الأسبوع، وكان معدل لا بأس به في ذلك الوقت، حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- العمال كانوا ينفذون أعمالهم بشكل آلي.
- العمال دائماً يرغبون في الحصول على المال.
- عدم اهتمام العمال بالعلاقات مع الزملاء ولا الرضى في أعمالهم.
- الحافز المادي كان مركزياً في عملهم (داوود، 1998، ص 05).

6-2 الدراسات السابقة المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

6-2-1 الدراسات العربية:

- دراسة "فضيلي" (1997):

قامت الباحثة بدراسة علاقة الإلتزام التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعيه أي بعض المتغيرات الشخصية، حيث أكدت نتائج الدراسة على وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين علاقات العمل والإلتزام التنظيمي، كما توصلت الباحثة إلى نتائج مفادها وجود علاقة ارتباطية سالبة في مستوى الإلتزام التنظيمي بين مختلف المتغيرات الشخصية مثل السن، الجنس، الأقدمية... الخ. (الخرابشة، 2006، ص 96).

- دراسة "الخشروم" (2011):

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي في المعاهد التغذوية التابعة لجامعة حلب، وأثر بعض المتغيرات الشخصية في ذلك، وتحديد أثر مناخ الخدمة في مستوى الإلتزام التنظيمي للعاملين. وقد توصلت النتائج إلى أنّ مستوى الإلتزام التنظيمي كان بدرجة مرتفعة، أي أنّ هناك فروق معنوية في مستوى الإلتزام التنظيمي تغزى للمتغيرات الشخصية للعمال وعدد سنوات الخدمة، وأن هناك أثراً معنوياً لمتغيرات مناخ الخدمة كما يدركه العاملون في مستوى الإلتزام التنظيمي.

- دراسة "بن محيا العنود" (2014): بعنوان "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي" دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي، وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي. كما استخدمت أداة الإنشائية في جمع البيانات وقد طبقت الدراسة على عينة بلغ حجمها (337) عامل من مجتمع الأصلي البالغ حجمه (17475) عامل. وتم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

6-2-2 الدراسات السابقة حول موضوع الالتزام التنظيمي:

الدراسات الأجنبية:

- دراسة هالت (2003) Hult: بعنوان الالتزام التنظيمي وقيم الصراع، حيث تقارن الدراسة أثر قيم الصراع على الالتزام التنظيمي في ستة دول غربية هي: الولايات المتحدة، بريطانيا، نيوزيلندا، ألمانيا، النرويج والسويد، تركز الدراسة على أثر وجود قيم الصراع تبعاً للأنظمة السياسية لتلك الدولة على الإلتزام التنظيمي، وقد كشفت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين تواجد قيم الصراع التنظيمي (الإلتزام بالفكر السياسي يميني أو يساري). وبين الإلتزام التنظيمي، حيث أنّ العاملين الذين يحملون الفكر السياسية اليميني أكثر إلتزاماً تنظيمياً من أقرانهم ذوي الفكر السياسي اليساري (Hault, 2004, P 408).

- دراسة أونى 2004 (Onne): بعنوان "الأثار السلبية للصراع مع الرؤساء وعلاقتها بتمكين العاملين والالتزام الوظيفي، وقد افترض أن للصراع مع الرؤساء أثار سلبية مانعة لتطوير العلاقة الإيجابية بين تمكين العاملين والالتزام التنظيمي، فالإلتزام من ذوي السلطة العليا يضعون الأهداف والقيم التنظيمية مع المستخدمين ويلزمونهم بها، وأن الصراع بين المستخدمين ذوي القدرات العالية وهؤلاء الرؤساء يعيق المستخدمين في تطوير أدائهم أو الاستمرار بالحفاظ على المستوى العالي من الإلتزام، وقد استخدم الباحث عينة مكونة من

91 معلمًا في المدارس الثانوية وكشفت نتائج الدراسة أن التمكين النفسي في بيئة العمل يتفاعل مع خبرات العاملين في تأثيره على الالتزام العاملين في المنظمة (Onne, 2004, P 56).

- دراسة بيرى (Perry (2004): بعنوان العلاقة بين الالتزام التنظيمي والثقة الإشرافية طبقا للباحث دراسته في منطمتين احدهما من القطاع العام والثانية من القطاع الخاص، وكشفت الدراسة أنّ الثقة بالمشرفين كان لها دور في زيادة مستوى الإلتزام التنظيمي، وأن مواقف العاملين نحو الاستغناء عنهم ونحو إعادة التنظيم كانت مؤثرات عالية على مستوى الإلتزام التنظيمي، في حين أن المصداقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتمكين العاملين التغذية الرجعية كانت مؤشرات عالية تكشف عن مستوى الثقة المتبادلة بين المشرف والمرؤوسين، كما أن المشرفين الذين يثق بهم المرؤوسين كذلك بأن المنظمة تؤكد وتدعم القيم التي يحملونها (Perry, 2004, P14).

7- التعقيب:

يتضح من خلال الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي أنه يُوجد إختلاف في النتائج المتوصل إليها من طرف عدّة باحثين، فقد أكد البعض على وجود علاقة ارتباطية بين كلا المتغيرين على غرار سيراد فاطمة (2021)، بوشوب وآخرون (2000)، أكد البعض الآخر على عدم ثبات المتغيرين على غرار دراسة (أحمد زايد، 2021)، وذلك ربما يرجع أساسًا إلى إختلاف عينة البحث وزمان ومكان إجراء الدراسات العلمية.

الفصل الثاني

الحوافز

الفصل الثاني

الحوافز

تمهيد.

- 1- لمحة تاريخية حول الحوافز.
 - 2- تعريف الحوافز.
 - 3- المفاهيم المتعلقة بالحوافز.
 - 4- أنواع الحوافز.
 - 5- مصادر الحوافز.
 - 6- مستويات الحوافز.
 - 7- أسس منهج الحوافز.
 - 8- شروط نجاح نظام الحوافز.
 - 9- مراحل تصميم نظام الحوافز.
 - 10- خصائص النظام الجيد للحوافز.
 - 11- الصعوبات التي تتعرض عليها نظام الحوافز.
 - 12- أهداف سياسة الحوافز.
 - 13- فوائد نظام الحوافز.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

عرف الاقتصاد العالمي نموا متسارعا منذ الثورة الصناعية، وهذا ما صاحبه اشتداد في المنافسة على كل الأصعدة عالمية، اقليمية، محلية، وزعم تعاظم مكانة الآلة ونظم المعلومات في المجال الاقتصادي إلا أنه لا يزال صانع الفارق والتميز هو المورد البشري وهذا ما يتجلى واضحا عند تحليل أسباب نجاح الاقتصاديات الأقوى في العالم وخير مثال التجربة اليابانية، ومن هنا تقطن الجميع إلى أهمية تفعيل دور هذا المورد الحساس، وذلك من خلال بناء نظام الحوافز يتماشى مع طموحات العامل ورغباته، فهذا الحافز يمكن المؤسسة من استشارة الطاقات الكامنة لعمالها وتفعيل قدراتهم الإبداعية.

ولقد حظي موضوع الحوافز بإهتمام كبير من طرف الباحثين وذلك لما له من تأثير ايجابي على الإنتاجية، وبالتالي يرفع من حدة التنافسية.

1- لمحة تاريخية حول الحافز:

إنّ المتتبع لتاريخ الإداري يجد بأنّ الحوافز مرت بعدة تطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراسات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام الحوافز ويميز الكتاب ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

1-1 المرحلة الأولى: الكلاسيكية أو التقليدية (Classic Shod).

هذه المدرسة ترى أنّ المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها مع البيئة الخارجية وهدفها تعظيم الأرباح (يوسف، 2006، ص. 405).

حيث ركز فديريك تايلور 1856-1916 مؤسس حركة التنظيم العلمي للعمل على فكرة محورية هي تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كالزيادة فيه وتقديم المنح والمكافآت، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو اقناع كل العمال وأصحاب العمل برفاهية المنظمة التي تعود على كلا الطرفين، حيث كان دائماً يركز على الجانب المادي الاقتصادي للفرد، وهذا ما لخصه في فرضياته (الفرضية الاقتصادية)

(معمر، 2006، ص. 45).

1-2 المرحلة الثانية: مدرسة العلاقات الإنسانية.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية 1930م هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من إلتون مايو وهو مانس وغيرهم من علماء النفس الإجتماعية.

وقد عرفت هذه المرحلة اتجاهاً آخر، خاصة وقد صاحبها تطور ملحوظ في العلوم النفسية والاجتماعية، فقد رأت أن الإنسان ليس مخلوقاً اقتصادياً يعمل من أجل المادة فحسب، وإنما لديه حاجات أخرى نفسية واجتماعية وذهنية (Oman Aktoof, p. 171).

وأصبحت المنظمة وفق هذه المدرسة تمثل نظام معقدًا يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها العنصر الإنساني، فالفرد عضو جماعات رسمية وغير رسمية داخل

المنظمة وهو نشيط وتتوقع الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين جماعات العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات، فقد ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية.

1-3 المرحلة الثالثة: المدرسة المعاصرة (Modern Sc Rooe).

تجسد هذه المرحلة الفكر الإداري السائد حالياً، حيث تطورت النظرة إلى المنظمة والعامل والحوافز إلى حد بعيد، فالمنظمة في هذه المرحلة أصبحت مفتوحة تؤثر وتتأثر بالمجتمع الذي يعيش فيه الفرد، أو المواطن هو جوهر المنظمة وركيزتها الأساسية في مختلف أهدافها وعلى هذا فإن الحوافز في هذه المرحلة المعاصرة متنوعة ومتباينة ومقترنة بأداء الفرد ومدى تحقيقه للأهداف (يوسف ومؤيد، 2006، ص. 406).

من خلال عرض هذه المرحلة الثالثة نلتمس أن في كل من المرحلتين الأولى والثانية يكون تقديم الحوافز سرياً للغاية بينما نجد المعايير مختلفة تماماً في المرحلة الثالثة فهي واضحة وأكثر موضوعية وغالباً ما نقدم في كمية يساهم الأفراد في تحديدها.

2- تعريف الحوافز:

2-1 لغة: حفز، يحفز، تحفيزاً، أي حث، أثار، يضجع وحرص

(المنجد في اللغة، ص 420).

2-2 اصطلاحاً: الحوافز عبارة عن دوافع تعمل على تنشيط السلوك بهدف اشباع الحاجات ذات الحاجات الفسيولوجية المرتبطة ببقاء الكائن الحي على قيد الحياة، فالحوافز هي نقش موجه، أي أنها موجهة نحو عمل معين وتخلق اندفاعاً نشيطاً نحو تحقيقه

(فلاح، 2009، ص 304).

كما يعرفها "السلمي" بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد (السلمي، 2009، ص 209).

الحوافز عبارة عن عوامل خارجية تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد في أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الرواتب والمنافع

المادية الأخرى أو الحوافز المعنوية تتمثل في السلطة والنفوذ والهيبة وما إلى ذلك من تلك الأمور التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية

(مصطفى نجيب، ب.س، ص ص 48-49).

كما يمكن القول أنّها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة (زويلف، 1994، ص 275).

كما أنها هي فرص أو وسائل توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدوافع من أجل السعي للحصول عليها في طريق الجهد والعمل والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يشعرون بها والتي تحتاج إلى الإشباع

(القحطاني، ص 208).

3- المفاهيم المتعلقة بالحوافز:

3-1 الأجر:

تتبع أهمية الأجر كحافز للإنتاج لأنه يتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والملبس والسياحة وشراء كلّ ما تشتهيئه نفسه، كما ويمكن عن طريق الأجر استقطاب وجذب العمالة الجيدة للعمل ورفع الإنتاج عن ربط الأجر بالإنتاجية.

3-2 الزيادات السنوية:

لا يمكن القول أنّ الزيادات السنوية على الأجر هي حافز على العمل إلا إذا ارتبطت بالإنتاج، أي أن يكون أساس منحها كفاءة ونشاط وتحسين إنتاجية الفرد، إما إذا اعتمد منح الزيادة الأقدمية فإنّ هذا الحافز سيفقد أهميته على إثارة الرغبة في العمل والإنتاج.

3-3 المكافآت:

هو مبلغ من المال يعطي للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من إنتاج أو سبب تحقيقه وفرا في مجال ما.

3-4 الترقية:

تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان عند العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية تحقيقاً لرغبة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفروا بالترقية (شاويش، 2004، ص، ص 2009، 2010).

4- أنواع الحوافز:**4-1-1 الحوافز المادية:**

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات انتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله فأهميتها تزداد خاصة في الدول النامية، ونذكر من بين هذه الحوافز: (علي سلمي، 1985، ص، ص 308-309).

4-1-1-1 حافز الأجر:

تمثل الأجور أهم حوافز العمل في المجتمعات المتخلفة وتختلف أنظمة دفع الأجور من مؤسسة إلى أخرى، كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع المختلفة من الأفراد والأنواع المختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل منها:

- طبيعة العمل نفسه ودرجة صعوبته وأهميته.
- العرض والطلب من القوى العاملة.
- أقدمية العامل.
- مستوى الأداء الفردي للعمل.

– القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

ويمكن تباين أثر الزيادات في الأجر من حيث فعاليتها في زيادة الإنتاج كما يلي:

أ- العلاوة الدورية:

تمنح هذه الزيادات في مواعيد محددة سابقًا، وبالتالي فهي غير مرتبطة بالإنتاج أو الجهد المبذول بطريقة مباشرة، والعلاقة التي قد يراها العامل بين تلك الزيادة في الأجر وبين مجهوده في العمل أي أنّ رئيسه قد يكون قد أخبره أنّه حصل على تقدير جيد في التقرير السنوي، وفي بعض الأحيان يحصل الفرد على مثل هذه الزيادات على أسس أخرى ليس لها علاقة بالكفاءة الإنتاجية كعلاقته مع الرؤساء والمركز الاجتماعي وعلاقاته الشخصية ومن ناحية أخرى فإنّ تقدير الرئيس للمرؤوس هو أساس العلاوات الدورية في أغلب الأحيان، قد تنقصه الموضوعية والحياد، حيث أنّ هذه العلاوات لا تتصل مباشرة بالإنتاج فإنّه من الصعب توقع أن تؤدي تلك العلاوات إلى زيادة الإنتاج أو تحسين مستوى الكفاءة مما يؤدي إلى فقدان فعاليتها، فينقلب تأثيرها من الإيجابي إلى السلبي في حالة ارتباطها بعوامل غير موضوعية.

ب- الزيادة العامة في الأجر:

هي تلك الزيادات التي يحصل عليها الجميع في نفس الوقت، وهي التي تؤدي إلى أي زيادة في الإنتاج، حيث أنّها لا ترتبط إطلاقًا بمقدار أو جودة العمل الذي يقوم به الفرد. كمثل على ذلك إعادة النظر في شبكات الأجر مثل رفع الحد الأدنى للأجر في المؤسسات.

الزيادة في الأجر مقابل الزيادة في نفقات المعيشة وهذه الزيادة ذات تأثير سلبي أيضا لا يختلف على نوع الزيادات السابقة، وهو عدم وجود ارتباط واضح بين هذه الزيادة والزيادة في الإنتاج وكمية وجودة العمل الذي يقوم به الفرد، فعلاوة الزيادة في القدرة الشرائية نفقات المعيشة يحصل عليها الجميع بغض النظر في الكفاءة الإنتاجية.

ج- المشاركة في الأرباح:

يمثل موضوع اشتراك العاملين في الأرباح المحققة صورة من صور الحوافز المالية ويختلف نظام المشاركة في الأرباح المحققة عن الأنواع السابقة من الزيادات في الأجور لأنها تعكس مساهمة الفرد في زيادة إنتاجه، حيث يتوقف حصولهم على تلك الأرباح على مدى زيادة الإنتاج وخفض تكاليفه، وعلى الرغم من ذلك فإن المشاركة في الأرباح لا تؤثر كثيرًا في الإنتاجية لأنها تدفع مرة واحدة في السنة. وبالتالي يفقد العامل الصلة بينها وبين إنتاجه. ويمكن القضاء على هذه العيوب بتوضيح العلاقة بين المشاركة في الأرباح والإنتاجية بتوزيع الأرباح على فترات متقاربة كل ثلاثة أشهر التي تمنح للعاملين إذا زاد إنتاجهم على قدر معين كوسيلة تشجيع لهم بالحصول على مزيد من المداخل مقابل مجهود وإنتاج أكبر، حيث يتم وضع معدلات أداء محددة للأعمال المختلفة، بحيث يتم تخصيص نسبة من المال لكل عامل مما يمكن التفرقة بين العاملين المجتهدين والخاملين.

د- ظروف وأماكن العمل:

تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل (كآلات المعدات، مكان العمل، الإنارة، نظام المكان ونظافته...) عاملاً مؤثراً على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت الظروف مهياً لعمل أحسن، ولكن ينبغي عدم المبالغة وتوفير ظروف ملائمة للعمل وهذا لكي تبقى فعاليتهم في العمل مستمرة.

هـ- ساعات العمل:

ينعكس تأثير ساعات العمل على الإنتاجية من خلال درجة الإجهاد العضلي والإجهاد النفسي الذي يعانيه العامل، وتطبق أيضاً على ساعات العمل نفس المبادئ التي تحكم ظروف العمل بكفاية، فإذا زادت ساعات العمل عن ذلك المستوى يؤدي إلى شعور العامل بالإجهاد بسرعة ما ينعكس على الحالة المعنوية له وبالتالي على كفاءته في الإنتاجية. وليس من الضروري أن تزيد دوماً الإنتاجية عند انخفاض الساعات لذا يجب على

الإدارة دراسة إمكانية القوى العاملة وتحديد ساعات العمل عند الحل الذي يعطي أقصى كفاية إنتاجية.

إن عدد ساعات العمل ليس هو العامل الوحيد المحدد للإنتاجية، بل أن تنظيم ساعات العمل وتوزيعها على فترات راحة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة في كفاية الأفراد الإنتاجية.

و- الخدمات الإجتماعية:

تختلف الخدمات التي تقدمها المؤسسة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعاً في كونها تتصف بخاصية أساسية والتي تهدف إلى تحفيزهم على بذل مجهود أكبر ورفع مستوى الإنتاجية، حيث تختلف فعالية الأنواع باختلاف الخدمات والتي نذكر منها:

- **الخدمات الغذائية:** وهي تقديم وجبات غذائية صحية ملائمة مع الجهد الذي يبذله العامل، حيث تعتبر التغذية مصدر من مصادر الطاقة التي تمكن العامل من ممارسة أعماله على أكمل وجه.

- **الخدمات الصحية:** أي تمكين العامل من العلاج الطبي، وذلك بتوفير الأدوية اللازمة للوقاية من الأمراض وحوادث العمل.

- **خدمات النقل:** وذلك بتوفير وسائل النقل للعمال لنقلهم من أماكن إقامتهم إلى المؤسسة والعكس من المؤسسة إلى أماكن إقامتهم وذلك في بداية أوقات العمل وعند نهايته.

4-1-2 الحوافز المعنوية:

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجيات الإنسان الإجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين جو محيط العمل، وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية، تعطي للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله، ومن بين هذه الحوافز نجد:

4-1-2-1 الأمن والإستقرار في العمل:

إنّ أهم ما يريده الأفراد في حياتهم المهنية هو الشعور بالأمن والاستقرار في العمل فهم بحاجة إلى الإحساس بأنهم محميون من الخطر في ميدان العمل، فالعامل الذي يشعر بأنه مهدد بالطرد بين لحظة وأخرى لا شك أنّه يشعر بعدم الإطمئنان والاستقرار في العمل إذن فهذا لابد من طمأنته وجعله يشعر أنه باق في منصبه، بل وإتاحة الفرصة لينتقل إلى أعلى المراتب، كما أثبتت جدارته ومسؤوليته في القيام بالمهام والأعمال الموكلة له، لأنّ العامل الذي يفتقد إلى مثل هذا الشعور يجعله عاجز على الإبداع.

(الصحن، المصري، 1997، ص 37).

4-2-1-2 فرصة الترقية والتقدم:

هناك العديد من الأسباب التي تؤدي إلى خلو بعض مراكز العمل، مثل: التقاعد، الاستقلالية أو التوسع في الأعمال، فتلجأ الإدارة في بعض الأحيان إلى شغل بعض تلك المراكز بأفراد المؤسسة عن ترقية، وتكمن فعالية هذه الأخيرة كحافز للعامل ورفع انتاجية الفرد وكفاءته (علي سلمى، 1985، ص، ص 315 - 316).

4-2-1-3 المنافسة:

المقصود بالمنافسة هو وضع الأفراد موضع التحدي بعضهم البعض في سبيل انجاز وتحقيق أهداف جماعية، ومن يحققها أولاً يحصل على مكافأة مادية أو غير مادية وهذا من شأنه زيادة فعالية وأداء الأفراد.

4-2-1-4 تلبية الحاجات الاجتماعية:

يزداد الأفراد عطائهم طريق تحفيزهم في جوانب من حياتهم الشخصية والعمل على تلبية الحاجات الاجتماعية مثل: توفير نشاطات ترفيهية أو رياضية للعمال.

4-1-2-5 إثراء العمل:

إنّ الزيادة في العمل يولد التحدي والمنافسة بين العاملين حين يعطي الفرد الراحة، والحرية في مجموعة من الأعمال في تخصصه، يشرف عليها ويخطط لها ويراقبها، أي يكون مسؤولاً عنها، وهذا ما يزيد من الخبرات والتعمق العملي وهذا طبعاً يولد لدى العامل رغبة كبيرة في أداء عمله على أكمل وجه (نفس المرجع السابق، ص، ص 312 - 313).

4-2 الحوافز من حيث من تطبق عليهم:**4-2-1 الحوافز الفردية:**

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية والمعنوية والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره، وذلك للإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد، أي لا تشمل الجماعات، مثل أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكل لكل فرد حقق قدراً عالياً من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جواً من التنافس داخل المجموعة، مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد

(المسلم، 2003، ص ص 74 - 75).

وفي رؤيا أخرى الحوافز الفردية هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه وتغريه لزيادة أدائه وانتاجه ومن أمثلتها: "القيوتي":

- تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.
- اعطاء هدية لأفضل موظف في القسم (القيوتي، 2004، ص 301).

ويمكن استخلاص أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أدائه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبياً (أبو الكشك، 2006، ص 144).

ويرى "القيوتي" أنّ الحوافز الفردية قد تؤثر سلباً في تقليلها للعمل التعاوني أو للعمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية (القيوتي، 2004، ص 301).

4-2-2 الحوافز الجماعية:

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا، الرعاية الصحية، والرعاية الإجتماعية، التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية وقد تكون الحوافز الجماعية ايجابية أو سلبية، مادية أو معنوية (ياغي، 1986، ص 29). فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب مختلفة طبعاً، لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف.

والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة "عبد الوهاب".

- اشباع حاجة الإنتماء والولاد.
- زيادة التعاون بين الأفراد.
- تقوية التعاون بين أعضاء الجماعة الواحدة.
- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
- تقريب التنظيم الغير رسمي من الإدارة

(عبد الوهاب، 182، ص، ص 47-48).

ويؤكد "القيوتي" بأنّ الحوافز الجماعية تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس على أن لا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معه ويعرض أمثلة على الحوافز الجماعية، مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة أو أحسن فرع في شركة أو بنك أو أي مؤسسة أو منظمة ما (القيوتي، 2004، ص 302).

4-3 الحوافز من حيث أثرها:**4-3-1 الحوافز الإيجابية:**

هي تلك الحوافز التي تستخدم تشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على أفراد العاملين على زيادة انتاجيتهم وكفاءتهم، وهي ذات تأثير ايجابي إذا أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السيورة والرضا، فالعاملين ينجذبون نحو الحوافز الإيجابية ويتعدون عن السلبية، وهم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافئة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى من زملائهم، وتحقق لديهم الشعور بالفخر والسعادة، ولكي تكون الحوافز الإيجابية ذات تأثير ايجابي فعلا ينبغي مراعاة ما يلي:

- البحث في الوسائل التي تستطيع أن تهئ الجو الملائم للعمل السليم دون معيقات أو احباط.

- البحث في الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز ودقة العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المرسومة أو المسطرة (اليومي، 1982، ص 35).

ومن أهم الحوافز الإيجابية نذكر: الأجر، المكافئة التشجيعية، الترقية، المشاركة في الأرباح المكافئة عن الاقتراحات البناءة والتأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل.

- مشروع السكان للعاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم.
- الإنجازات الإستثنائية.

4-3-2 الحوافز السلبية:

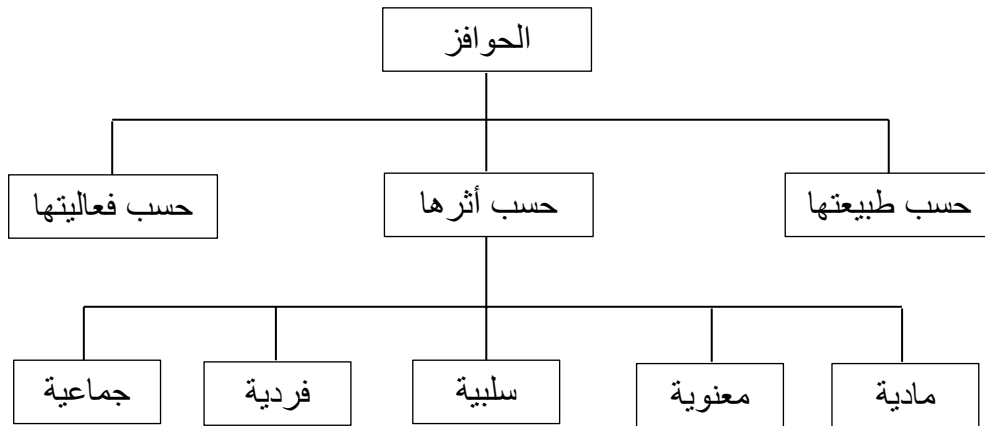
وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العمال من القيام بتصرفات معينة لضمان السير الحسن في أداء العمل والإنتاج بالشكل الطبيعي المعتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل

العقوبات التي توقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه، ونستطيع أن نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الإنذار والتوبيخ.
- الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي والاقتصادي.

إنّ التحديد بالعقاب يسبب خوف العامل، ويصبح غير قادر على أن يستجيب للسلوك الإيجابي، فقد يؤدي العقاب في هذه الحالة إلى أشياء غير تلك التي يقصدها، فالعامل الذي يعاقب في شيء يتمادى في خطئه في أشياء أخرى. وعلى هذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الاتجاه العام للمؤسسة
(نفس المرجع السابق، 1982، ص 30).

الشكل رقم (01) يوضح مخطط لأنواع الحوافز.



المصدر: علي السلمي، 1997، ص 308.

5- مصادر التحفيز:

والمتمثلة في المكافآت التي تنقسم إلى جزئين، وهي عوائد داخلية وخارجية.

أولاً: العوائد الذاتية.

وهي الرضا التي يتلقاه الشخص بينما يقوم بأداء الموظف لعمل معين، أو انجاز مهمة صعبة يمكن أن تعطي شعور حسن للإنجاز، أو حل مشكلة التي تقيد الآخرين يمكن أن تلبي مهمة شخصية.

ثانياً: العوائد الخارجية.

تعطي من قبل شخص آخر كنتيجة لأداء الموظف لعمل معين مثل: انجاز مهمته، أداء جيد، السلوك الإيجابي على سبيل المثال فإن المدير يمكن أن يوصي بترقية أو دفع زيادات للموظفين الذين يؤدون أعمالهم بشكل جيد، بالنسبة "لدوب مايكل" الذي يكرر عمله كمندوب مبيعات لن يحفز أبداً بواسطة الكفاءات الخارجية كأن يدفع له مبلغ عالي. إن أهمية الحافز تقود إلى الأداء العالي، داخل المنظمات، وقد وجدت أحد الدراسات الحديثة بأن الحوافز لها دور في تحفيز العاملين، حيث يسير يدا بيد مع الأداء والربح العالي للمنظمة، ولذلك يستطيع المدراء استخدام نظرية الحافز للمساعدة في تلبية حاجات الموظفين في نفس الوقت يشجع الأداء العالي للعمل.

6- مستويات الحوافز:**6-1 حوافز على مستوى الأفراد:**

وتشمل هذه الحوافز حوافز العمال، ثم حوافز المتخصصين الإداريين، وفيما يلي شرح

لكل منها:

6-1-1 حوافز العمال: وتتمثل فيما يلي:**6-1-1-1 حوافز بالقطعة: وهي تعتبر من أهم طرف دفع كل من الأجور والحوافز، وفي**

هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج أو القطعة المنتجة.

6-1-1-2 حوافز الوقت: على العامل أن يقوم بالإنتاج في الوقت المحدد، ويكافئ على مقدار الوفرة في هذا الوقت أو يكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

6-1-2 حوافز المتخصصين الإداريين: وتشمل هذه الحوافز:

6-1-2-1 العولمة: وتتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والحصول، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يجمعها ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

العلاوات: وتشمل العلاوة أنواع عديدة منها:

- **علاوة الكفاءة:** عبارة عن زيادة الأجر والراتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله.
- **علاوة التقديمية:** هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة تعبيراً عن إخلاصه.

- **علاوة استثنائية:** تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز سيلتزم التعويض.

6-2 حوافز على مستوى المنظمة ككل: وتشمل:

6-2-1 المشاركة في الأرباح:

يستفيد منها عادة غالبية العاملين في المنظمة وهي عبارة عن استقطاع النسبة (10%) من أرباح الشركة.

6-2-2 خطط الاقتراحات:

عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع قرارات واقتراحات.

6-2-3 ملكية العاملين:

أسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في النتائج من الأداء النهائي للمنظمة (القحطاني، 2008، ص 208).

7- أسس منح الحوافز:

يقوم نظام الحوافز على معايير معينة ومنها معايير الأداء وكذا الأقدمية ومعايير المجهود تحقيق الأهداف وتتمثل فيما يلي:

1-7 معيار الأداء:

هو من أهم معايير حساب الحوافز، تقييم الأداء وفقا لمقاييس محددة بالنسبة لكل عامل مثل كمية الإنتاج وجودته... الخ.

2-7 معيار الأقدمية:

هو معيار شائع يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تشير إلى ولائه وانتمائه لها.

3-7 معيار المجهود:

يستعمل هذا المعيار لقياس ناتج من العمل، لكن أقل موضوعية من الأول، فالمجهود المبذول من قبل العامل لا يؤدي إلى إنجاز العمل بالفعالية المطلوبة.

4-7 معيار تحقيق الأهداف:

كثيرة الإستخدام لدى المؤسسات الحديثة والتي تشجع عمالها على الزيادة في الإنتاج والإنضباط والمواظبة لتحقيق أهدافها المسطرة والمحددة مسبقاً (عباس، 2006، ص 104).

8- شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من أخذها بعين الإعتبار لضمان الإستفادة من الحوافز التنظيمية في الرفع وتحسين الأداء الوظيفي نذكر منها ما يلي:

- أن تكون الحوافز مرتبطة بأهداف العمال والإدارة معاً.
- البحث عن ايجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت المناسب لاستخدام الحوافز خاصة المادية منها:

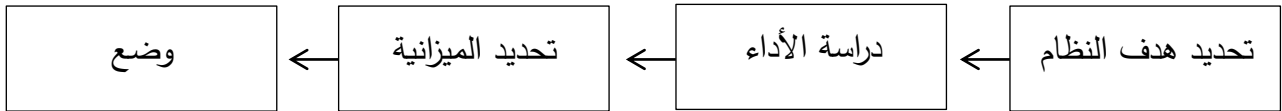
- ✓ ضمان استمرارية الحوافز.
 - ✓ أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.
 - ✓ أن ترتبط الحوافز ارتباطاً قوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد.
 - ✓ يجب إدراك العمال السياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.
 - ✓ يجب أن تتناسب الحوافز مع المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية التي يمر بها البلد والتي قد تؤثر على حاجات ودوافع الأفراد.
 - ✓ التنوع في تقديم الحوافز المادية والمعنوية منها.
 - ✓ تتناسب حجم الحافز مقارنة بمستوى الأداء والإنتاج.
- أما في حالة عدم الاهتمام بالحوافز أو نقصها، فإن ذلك يؤدي إلى مشاكل ومخاطر تؤثر سلباً على الأداء نذكر منها:
- تدني مستويات الأداء لدى العمال.
 - انخفاض معدلات الإنتاجية إلى مستويات أدنى مقارنة بالأهداف المنتظرة من طرف المؤسسة.
 - عدم الإكتراث واللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العامل.
 - عدم رضا العمال عن أعمالهم.
 - ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين تتوفر فرص العمل في مؤسسات أخرى.
 - ارتفاع نسبة التغيب المقصود في العمل لفقدان الروح المعنوية.

9- مراحل تصميم نظام الحوافز:

يرى "علي حسن" أنه ليس من السهل تصميم نظام الحوافز، كما لا يمكن أن تقتبس نظاماً من منظمة أخرى، فالنظام السليم للحوافز يجب أن يكون على مقياس المنظمة، وهذا

يعني يناسب أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وطبيعة العمل فيها، وشكل العاملين فيها، ويناسب طبيعة الأداء وطريقة قياسه، كما يجب أن يتناسب مع ميزانية الحوافز والأجور بالمنظمة، وعدم أخذ هذه التدابير بعين الإعتبار يحيل نظام الحوافز إلى كارثة أو نظام فاشل، لذا يجب توفير شروط نجاح هذا النظام (علي حسن، 2008، ص 275).

إذا أرادت المنظمة أن تصمم نظاما جديدا لأول مرة للحوافز، فعليها أن تتبع الخطوات التالية، وعلى المنظمة أن تعدل في هذا النظام حسب ما تراه مناسباً، وتظهر في الشكل التالي مراحل تصميم نظام الحوافز.



شكل رقم (02): يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز.

المصدر: (علي حسن، 2008، ص 275).

ويجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة المديرين) أن يأخذ في حسابه ضرورة المرور بحكمة خلال خطوات تصميم نظام الحوافز، لأنها تغطي كافة الإعتبارات اللازمة للتوصل إلى نظام جيد للحوافز.

9-1 تحديد هدف المنظمة:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى القائم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيداً، ويحاول ترجمة ذلك في شكل هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز هو تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الأفكار الجديدة، أو رفع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة والعمل الجماعي أو غيرها من الأهداف.

ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز، فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، حسب وحدات التنظيم (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، المراكز،

الفروع والأقسام)، فهذا الاختلاف بين هذه الوحدات يظهر اختلاف في طبيعة الأهداف الخاصة بها.

لذلك نظام الحوافز الشامل والكامل، يمكن أن يتضمن عدّة أنظمة فرعية بداخله، فهذا النظام، يجب أن يكون جزئي يشمل كل قطاع (المبيعات، الإدارة، التسويق، الأعمال المكتبية، الأعمال الميدانية)، فعلى هذا النظام أن يغطي كل المستويات وكل الوحدات بقدر الإمكان.

وهذا التقسيم في الأهداف يعني بالضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالاً من المديرية العامة إلى الإدارات وإلى الأقسام وصولاً إلى المساهمة الفردية لكل شخص لتحقيق هذه الأهداف، هذا ما يحقق مبدأ المشاركة في وضع النظام.

9-2 دراسة الأداء:

يرى "ماهر" أنه لكي ينجح نظام الحوافز يجب تحديد نوع وحجم الأداء الذي تحسب على أساسه الحوافز، وتسعى المنظمة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي (ماهر، 2009، ص 267).

ويرى "ماهر" أنّ تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم، بحيث تكون الوظيفة محددة وواضحة المعالم والأهداف وذات بدايات ونهايات معلومة.
- وجود عدد سليم من العاملين فلا أعداد أكبر من المطلوب ولا أقل منها، وهل العاملين في وظيفة ما أعمالهم متشابهة أو متكاملة أو متتابعة.
- وجود طرق عمل سليمة، أي هناك لوائح وخطوات كاملة للعمل، وأساليب للاتصال والأداء وخطوات للمراحل والعمليات.

- وجود ظروف عمل ملائمة: ويقصد بها المكان المناسب للعمل وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والعمليات ونواتج العمل.
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل: فلا يمكن معاملة فرد على عمل ليس له سيطرة عليه.

9-3 تحدي أو وضع ميزانية الحوافز:

ويقصد بها المبلغ الإجمالي المتاح لمدير الشؤون المالية والمخصص لتغطية نفقات هذا النظام، ويجب أن يغطي هذا المبلغ النقاط التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهذا يمثل الأغلبية من ميزانية الحوافز.
- التكاليف الإدارية: وتغطي هذه التكاليف بنود تصميم النظام وتعديله وأرشفته واجتماعاته، وتدريب القائمين على النظام.
- تكاليف الترويج: وتغطي بنود النشرات والكتابات التعريفية والملصقات الدعائية والخطابات والدعوات.
- ويرى "ماهر" أنه يمكن التفريق بين نوعين من ميزانية الحوافز، وذلك بالنظر إلى حجم الحوافز ذاتها وهي:
- ميزانية ثابتة: وفيها يحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقاً، وتحديد وفقاً للخبرات السابقة للمنظمة وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور وأهمية الحوافز للرفع من الإنتاج.
- ميزانية مرنة: أي تكون متغيرة وغير محددة وتحدد حسب الأرباح والمبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فإن ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن تكون مثلاً 05% من قيمة الأرباح، وميزة هذه الميزانية أنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الإدارة.

10- خصائص النظام الجيد للحوافز:

- 10-1 القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه على شكل يمكن تقريره وقياس أبعاده.

- 10-2 إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية.
- 10-2 إمكانية التطبيق:** ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد الحوافز بلا مبالغة في تقرير الكميات أو الأوقات أو الأرقام.
- 10-3 الوضوح والبساطة:** لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستعبابه والاستفادة منه.
- 10-4 التحفيز:** يجب أن يتم نظام الحوافز بإثارة همم العمال وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم.
- 10-5 المشاركة:** يفشل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم.
- 10-6 تحديد معدلات الأداء:** يجب توفير معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ليشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تسمح للحصول على الحوافز من خلال تحقيق المعدلات.
- 10-7 القبول:** سيتم النظام الفعال للحوافز بقبوله من طرف العمال المستفيد منه
(بشار الوليد، 2009).
- 10-8 الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار إذ يجب أن تعتمد في مدخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية الأعمار.
- 10-9 المرونة:** يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معايير.
- 10-10 العودة التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة لزيادة أرباحها أو نتائج أعمالها، ويتم ذلك بمقارنة نتائج أعمال المنظمة قبل وبعد النظام.
- 10-11 التوقيت المناسب:** تتعلق بسرعة فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت المناسب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل
(علي عباس، 2009).

11- الصعوبات التي تتعرض عليها نظام الحوافز:

- هناك بعض المشاكل التي يمكن أن تشكل عائق أو عقبة تحو أمام تحقيق الأهداف المنشودة من نظام الحوافز والتي يمكن تليفيضا فيما يلي:
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
 - تطبيق نظام حوافز واحد في عدد كبير من المنظمات.
 - إهمال دوافع وحاجات واتجاهات العمال عند وضع نظام الحوافز.
 - عدم تحديد الدقيق لمعدلات الأداء الذي يمنح الحوافز في ضوءه.
 - نقص الدقة في تقويم أداء العمال ما يصعب من عملية تقديم الحوافز.
 - وجود غموض في بعض القواعد القانونية الناظمة للحوافز.
 - سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
 - عجز المنظمة في تحقيق نظام الحوافز لارتفاع تكاليفها.
 - نقص المهارة والخبرة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.

12- أهداف سياسة الحوافز:

عند وضع نظام للحوافز لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:

1-12 الهدف الاقتصادي:

حيث أن وضع نظام للحوافز في شركة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة والعمالين لديها، حيث تسعى الشركة عن طريق استخدام عناصر الإنتاج تهدف إلى زيادة نوعيتها التي تعود بالفائدة على الشركة والعمالين.

2-12 الهدف المعنوي:

هو المتعلق بالعامل مباشرة، حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في عملية الإنتاج، وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة

في اشباع بعض من رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها (جودة، 2005، ص 19).

13- فوائد النظام الجيد للحوافز:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات وجودة انتاج ومبيعات وأرباح.
 2. اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام.
 3. السماح للعاملين بزيادة دخلهم مع زيادة مجهودهم عن معدلات الموضوعية، مما يؤدي إلى تشجيع المهارات على بذل المزيد من الجهد.
 4. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنظمة وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع الولاء والانتماء (القحطاني، 2008، ص 148).
 5. انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
 6. انخفاض نسبة التغيب لدى العاملين في المنظمة والتأخر عن العمل.
 7. تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو دائرة ككل
- (حجازي، 2006، ص 407).

خلاصة الفصل:

من خلال العناصر التي تطرقنا إليها نستخلص أنّ الحوافز سواء كانت ايجابية أو معنوية مهمة جدًا بالنسبة للعامل، حيث تحمل على إشارة الدافعية الإنجاز لدى العمال لتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج لكي تصل المؤسسة إلى تحقيق أغراضها التي هي بالدرجة الأولى الربح وتحقيق مكانة في السوق والوصول إلى رضا عمالها، وهذا لا يتحقق إلا بتحسين مستوى أدائهم.

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

الفصل الثالث

الإلتزام التنظيمي

تمهيد.

- 1- مفهوم الإلتزام التنظيمي.
 - 2- أهمية الإلتزام التنظيمي.
 - 3- أنواع الإلتزام التنظيمي.
 - 4- نظريات الإلتزام التنظيمي.
 - 5- مراحل تطوّر الإلتزام التنظيمي.
 - 6- مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي.
 - 7- أبعاد الإلتزام التنظيمي.
 - 8- خصائص الإلتزام التنظيمي.
 - 9- بناء الإلتزام التنظيمي.
 - 10- طرق قياس الإلتزام التنظيمي.
 - 11- نتائج الإلتزام التنظيمي.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعدّ الإلتزام التنظيمي من المواضيع التي لا تعدّ اهتمامًا كبيرًا من طرف الباحثين في هذه العقود الأخيرة، فتعتبر من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية والصناعية، إذا تعبر عن اتجاه الفرد نحو المنظمة وأيضًا يشمل الرغبة القوية في البقاء عضواً فيها. ولقد انبثق أساسًا من حركة العلاقات الإنسانية، والنصف الأول من القرن العشرين، وقد ركزت الأبعاد بصفة عامة في النتائج السلوكية التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة والعاملين فيها، ولما له من أثر كبير عن تحقيق الأهداف المخطط لها للمنظمة بكفاءة وفعالية.

1- مفهوم الإلتزام التنظيمي:

بدأ الإهتمام بموضوع الإلتزام التنظيمي منذ مطلع النصف الثاني من القرن العشرين وحتى الوقت الحاضر، إذ برز مفهوم الإلتزام في السلوك التنظيمي في بدايات عام 1950، حيث ركزت أغلب الدراسات والبحوث على تفسير طبيعة وعلاقة الفرد بالمنظمة وفقاً لتوافق القيم والأهداف بين الطرفين وتسيير الأدبيات الإدارية، إلا أنّ الإلتزام التنظيمي أصبح أكثر المسائل التي تشغل بال إدارة المنظمات، إلا أنّ مفهومه العلمي الصحيح لم يحض بالاهتمام المطلوب من قبل المختصين في العالم الغربي، إلا أنّ في نهاية الستينات وأوائل السبعينات من القرن العشرين.

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للإلتزام التنظيمي تتوقف عند مفهوم الإلتزام من ناحية لغوية، حيث يعني "العهد ويلزم الشيء لا يفارقه والملازم للشيء المداوم عليه ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والأسرة والمحبة" (محمد أحمد غالي، 2015، ص 41).

فالإلتزام هو التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أسمائها، فهو مستوى الشعور الإيجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهداف مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها (هادي وسلمان، 2013، ص 80).

كما يعرفه رسيو (1991) Recchio بأنه الشعور الداخلي الذي يوجه الفرد للعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة (Recchio, 1991, p 20).

حيث يلعب مفهوم الإلتزام التنظيمي دوراً هاماً في فلسفة إدارة الموارد البشرية، فقد تم تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية بحيث تعمل على تعظيم التكامل التنظيمي والإلتزام التنظيمي والمرونة وجودة العمل، فالإلتزام التنظيمي هو القوة النسبية لتحديد هوية الفرد وارتباطه بمنظمة معينة وهي تتكون من 03 عوامل هي:

– ايمان قوي بالمنظمة وقبول لأهدافها وقيمها.

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.
 - الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضوية في المنظمة.
- (مجد، 2016، ص 31).

2- أهمية الإلتزام التنظيمي:

يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوي عن غيرهم من الأفراد ويتضح ذلك مما يلي:

- احتمال ترك الموظف للعمل الضئيل:

فالأشخاص ذوي الإلتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالاً لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استقراراً في العمل. هذا مع ملاحظة أنّ كثرة الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الإلتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب أخرى منها الخلفية الثقافية.

- الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة:

فالأشخاص ذو الإلتزام التنظيمي القوي يصبحون أيضاً بجانب الرغبة في الاستمرار بالمنظمة أكثر استعداداً للتضحية من أجل بقاء المنظمة ذات تكلفة عالية وإنّما قد تكفي بعض التصرفات البسيطة التي تؤكد قوة التزام الفرد اتجاه المنظمة، وعلى كل إذا ما أخذنا في الاعتبار المنافع التي ذكرناها، فلا شك أنّ تكلفة الحصول على الإلتزام التنظيمي مبرر.

(مجد سعدون، 2016، ص 75).

3- أنواع الإلتزام التنظيمي:

3-1 الإلتزام الاستمراري:

ويشير هذا المفهوم إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأنّ ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فكلما طال مدة خدمة الفرد في المنظمة فإنّ تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل: (خطط المعاشات، والصدقة الحميمة

لبعض الأفراد)، والكثير من الأفراد لا يرغبون في التضحية بمثل هذه الأمور، ويقال على هؤلاء الأفراد أن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

3-2 الإلتزام العاطفي:

ويعبر هذا المفهوم عن قوة رغبة الفرد في الإستمرار بالعمل في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافه وقيمها، ويريد المشاركة في تحقيق هذه الأهداف وأحياناً تلجأ بعض المنظمات إلى إحداث تغيير جوهري في أهدافها وقيمتها، وهنا يسأل الفرد نفسه عما إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة بنعم فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه سيصعب عليه التكيف، فسيتترك العمل بالمنظمة.

3-3 الإلتزام المعياري:

ويشير هذا المفهوم إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأفراد ذوي الإلتزام المعياري القوي يأخذوه في حسابهم إلى حد كبير، ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو تركو العمل بالمنظمة، إذن فهؤلاء لا يريدون أن يتركوا انطباعاً سيئاً لدى الزملاء بسبب تركهم للعمل، وبالتالي هذا الإلتزام أدبي حتى ولو كان ذلك على حساب أنفسهم (محمد سعدون، 2016، ص 75).

4- نظريات الإلتزام التنظيمي:

يتم تقييم النظريات والنماذج في مفهوم الإلتزام من خلال خمسة معايير تقييمية تقابل المعايير التي استخدمها علماء المنظمات في تقييم المفاهيم وهي:

- تكوين وصياغة أو اشتقاق المفاهيم من الناحية النظرية وعلاقتها مع غيرها من المفاهيم الأخرى.

- انشاء المقاييس المناسبة لقياس المفاهيم وعلاقة المقياس بالمقاييس الأخرى، وهو ما يطلق عليه بالتعريف الإجرائي للمفهوم.

- مدى الثبات في مقاييس الإلتزام بحيث لا تقل عن 70 طبقاً لمعيار "Morrow" 1983.

- مدى صدق المفاهيم المستخدمة من حيث صدق المحتوى وصدق التكوين والصدق التقاربي وصدق التميز للمفاهيم المستخدمة (أحمد درويش، 2008، ص 60).

5- مراحل تطوّر الإلتزام التنظيمي:

يمر الفرد بـ (03) مراحل متتابعة من الإلتزام وهي:

• مرحلة التجربة:

وهي تمتد من تاريخ الفرد مباشرة لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد من خلالها خاضعاً للإعداد والتدريب، الإختبار يكون 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 "بوكنان" أنّ الخبرات التالية تظهر من خلال هذه المرحلة وهي:

- تحديد العمل.
- تضارب الإلتزام والولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعة المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعة، نمو التنظيم والشعور بالصدمة.

• مرحلة العمل والإنجاز:

وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية.
- الخوف من العجز.

- وضوح الإلتزام بالعمل.

• **مرحلة الثقة بالتنظيم:**

وتبدأ من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات إلتزامه من التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج (اللوزي، 1999، ص 123).

6- مداخل تنمية الإلتزام التنظيمي:

هناك الكثير من محددات الإلتزام التنظيمي التي تخرج عن نطاق سيطرة الإدارة مما يتيح فرصة محدودة لتقوية الإلتزام العاطفي من خلال:

• **الإثراء الوظيفي:**

إن الإثراء الوظيفي بالتعمق الرأسي للوظيفة يجعل الفرد أكثر مسؤولية عن عمله ويعطيه المزيد من حرية التصرف والإستقلال ومزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله وهذا من شأنه أن يقوي الإلتزام التنظيمي لدى الأفراد.

• **ايجاد نوع من التوافق بين مصلحة الشركة ومصالح العاملين:**

يجب أن يشعر العاملون بأن ما تحقّقه الشركة من منافع يعود عليهم أيضًا بالنفع لأنّ هذا الشعور من شأنه أن يقوى إلتزامهم اتجاه المنظمة وتحاول بعض الشركات تحقيق ذلك بشكل مباشر من خلال خطط الحوافز وخاصة برامج المشاركة في الأرباح. ومثل هذه الخطط إذا ما تم إدارتها بطريقة عادلة، فإنّها ستلعب دورًا فعالاً في دعم الولاء التنظيمي لدى الأفراد.

• استقطاب واختيار الموظفين الجدد الذين تتوافق قيمهم مع قيم المنظمة:

كلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة وأهدافها، كان من قيم المنظمة الإهتمام بالعمل الجاد والحرص على الجودة، فيجب أن تراعي هذه الشروط بحزم عند اختيار الموظفين الجدد بحيث يتم اختيار من تتوافق فيه هذه القيم.

والخلاصة أنه من المفيد النظر إلى الإلتزام التنظيمي على أنه اتجاه تستطيع الإدارة التأثير عليه، كما أنه ليس من الواجب فقط اختيار من تتوفر فيهم إمارات الإلتزام، ولكن أيضاً استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه إذا ظهر أنه غير ملائم، بمعنى الحصول على الإلتزام التنظيمي بطريقة صحيحة (أحمد غالي، 2015، ص 56).

7- أبعاد الإلتزام التنظيمي:

7-1 الإلتزام الاستمراري:

هو الإلتزام الذي يعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمة، لما يشكله تركه للعمل فيها من خسارة لاستثماراته المادية فيها ومكافأته، إضافة إلى عدم رغبته في التضحية بعلاقات الصداقة الحميمة التي كونها مع زملائه على مدى عمله في المنظمة.

7-2 الإلتزام العاطفي:

هو الإلتزام الذي يشير إلى رغبة الموظف القوية في الاستمرار بالعمل في منظمته استناداً إلى تقبله لقيمتها وأهدافها، ورغبته في المشاركة في تحقيقها (خليل العوض القيسي، 2019، ص 27).

ويقصد به الإرتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة والتوحيد معها والانتماء إليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها، ويعبر عن قوة التطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها لأنه موافق على قيمها وأهدافها، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد من خلال المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات والسماح له بالتفاعل الجيد والإيجابي داخل المنظمة، حيث يأخذ الفرد في حسابه إلى حد كبير ماذا

يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل في المنظمة، أي أنهم يبقون لشعورهم أن هذا واجب عليهم (دايلي لحسن، 2020، ص 742).

7-3 الإلتزام المعياري:

ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدى المنظمة من منظور أدبي، حيث شعر الأفراد بأنّ من واجبهم الأخلاقي، فعل تلك الأشياء والقيام بتلك الأنشطة في هذه المنظمات ويشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الآخرين، والأشخاص الذين يقوي لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حساباتهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إنه التزم أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه

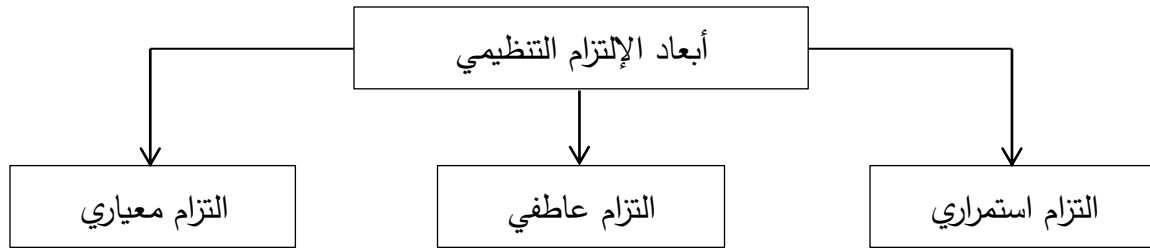
(عبد الحميد المغربي، ص 299).

الإلتزام المعياري يعبر عن التزم الفرد الأدبي بالبقاء في منظمته، ورغبته في تكوين

انطباع جيد عنه لدى زملائه بعد تركه لها

(خليل العوض القيسي، نفس المرجع السابق، ص 63).

الشكل رقم (03): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي



المصدر: (خليل العوض القيسي، 2019، ص 63).

8- خصائص الإلتزام التنظيمي:

- الإلتزام رغبة يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- يمثل الإلتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للإرتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- يستغرق الإلتزام التنظيمي في تحقيقه وقتاً طويلاً لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أنّ التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.
- يتأثر الإلتزام التنظيمي بمجموعة من الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل (محمد حسن، 2014، ص 13).
- الإلتزام التنظيمي سلوك طوعي ينبع من الأدوار الإضافية التي يمكن أن يقوم بها الفرد ولا تدخل في وصف الوظيفة الخاصة بها.
- الإلتزام التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق إذ يحتمل يرفع أو ينخفض تحت ظروف ومواقف معينة، ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية (نصر الدين فايزي، 2019 - 2020، ص 62).

9- بناء الإلتزام التنظيمي:

- لقد تم تحديد بعض النقاط لبناء الإلتزام التنظيمي هي كالتالي:
- العدالة والدعم: فالإلتزام الشعوري في المنظمات يملأه إلتزام العاملين بالقيم الإنسانية.
- القيم المشتركة: يكون الإلتزام الشعوري عالياً إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة والذي سيولد ارتياح لديهم التزم عالي في المنظمة والذي يولد الثقة بقادتهم.
- الشمولية التنظيمية: يزداد الإلتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي وحاضر ومستقبل الشركة، وبالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد.

- **مستلزمات العاملين:** الزيادة لهذا الإلتزام الشعوري يبني تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وعندما يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة وذلك باتخاذ قرارات تخص المنظمة (باسم عباس، 2010، ص 31).

10- طرق قياس الإلتزام التنظيمي:

يوجد العديد من المقاييس التي تستخدم لغرض قياس الإلتزام التنظيمي، نظرا لصعوبة التطرق لها، كما سنعمل على ذكر البعض منها على النحو التالي:

لقد قام بروكنو وآخرون **Brochener et al**، قياس الإلتزام التنظيمي من خلال عدة مقاييس، حيث وإلى غاية 1997، كان يعتمد على مقياس سميث وشواقرت **Schwyhert et Smith 1972**، وقد اعتبر هذا المقياس خاص بقياس التطوع **Engagement**، ونظراً للإختلاف الموجود بين هذا التطوع والإلتزام التنظيمي، اتفق بروكنر **Brochener**، مع نظرة كل من بورتر وآخرون **Poeter et al** حول نظرة الإلتزام التنظيمي على أنه بناء متعدد الأبعاد، ومن المقاييس الأخرى نجد مقياس أورلي وشتمان **Orally et Chatman** الذي طور سنة 1986 **(Delphin, 2005)**.

- مقاييس بورتر وآخرون **(Porter et al 1974)**:

لقد طور بورتر وآخرون **(Porter et al 1974)** مقياس **Porter et al** موادي وآخرون **(1979)** مقياس الإلتزام التنظيمي الذي يقابله في اللغة الفرنسية مصطلح **(Questionnaire de l'engagement organisationnel)** الذي يسمح بقياس الإلتزام التنظيمي من خلال (18) بند وفق سلم ليكرت المكون من سبعة درجات من موافق تماماً إلى غير موافق تماماً.

- مقياس أورلي وشاتمان (1986) Oreilly et Chatmen:

يتكون هذا المقياس من عشرة بنود موزعة على ثلاثة أبعاد للإلتزام هي:

- **الإذعان Compliance**، الذي يوقع في توقع أو إدراك الفرد بتلقي المكافآت التي تحقق له الرضا مقارنة بالمجهودات التي يبذلها، ويتم قياس هذا البعد من خلال ثلاث بنود.
 - **تحديد الهوية L'identification**، الذي يعبر عن تماثل وتطابق قيم وأهداف الفرد مع قيم وأهداف المنظمة، ويتم قياس هذا البعد من خلال أربعة بنود.
 - **الإستدخال Internalisation**: الذي يتمثل في استدخال قيم ومعايير المنظمة، فهو إذن تقبل من جانب الفرد لقيم وأهداف المنظمة، ويتم قياس هذا البعد من خلال ثلاث بنود.
- لهذا للمقياس عدّة نقائص خاصة فيما يتعلق بعدم تفريق كل من ورلي وشتمان Oreilly et Chatman بين المصطلحات، ذلك ما أكدته نيفو (1993) Neveu، الذي صنف الأبعاد الثلاثة المذكورة أنفاً ضمن البعد العاطفي للإلتزام التنظيمي خاصة فيما يتعلق بمصطلح الهوية والإستدخال ويرجع أساساً إلى أنّ الفرد يستطيع تقبل قيم المنظمة دون استبدالها وتبنيها من جهة، إضافة تأكيد بعض الباحثين على غرار فابر (1997) Faber، أنّ الإذعان ذو طبيعة معرفية وليس عاطفية.

- قياس الإلتزام التنظيمي عند بونلي وقولد (1988) Penley ey Could: يتكون هذا

المقياس من 15 بنود تتوزع على ثلاث أبعاد هي:

- **الإلتزام الذهني L'implication Moral**: يتم قياس هذا البعد من خلال خمسة بنود الذي يعبر عن تقبل الفرد لقيم وأهداف المنظمة، كما أنّ الإلتزام الذهني يقابله البعد العاطفي عند بورتر وآخرون (1974) Porter et al ومصطلح الهوية عند أورلي وشتمان (1986) Preilly et Chatman.
- **الإلتزام المستمر**: الذي يقابله مصطلح الإذعان، حيث يكمن قياسه من خلال خمسة بنود.

• **الإلتزام الرقابي L'implication Aliénante**: الذي يعبر عن الإرتباط العاطفي السلبي للفرد بالمنظمة، الناتج من شعور الفرد بفقدان عمله، وفي هذا الشأن أكد بونلي وقولد Peneley et Colud، أنّ هذا النوع من الإرتباط يكمن أن يحد من حرية وسلوك الأفراد في المنظمات، نظرا لإدراكه بعدم وجود فرص العمل خارج المنظمة، في حين أكد نيفو Nuveu 1991، أنّ هذا النوع من الإلتزام يقيد سلوك الفرد، هذه النظرة التي وجهت لها عدّة انتقادات، حيث أكدّ فابر Faber 1997، أنّ الإلتزام عبارة عن اتجاه ايجابي وليس سلبي بالنسبة للمنظمة والفرد على حد سواء (Dolphine, 2005).

• **مقياس ألان وآخرون (1993) Allen et al**: يتكوّن المقياس في الأصل من 24 بندًا وبعدها تم حذف بندين من كل بعد إعادة بناءه من طرف كل من ألان وآخرون (Allen et al, 1993).

يستخدم المقياس لقياس الإلتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة، المتمثلة في الإلتزام العاطفي، الإلتزام المستمر والإلتزام المعياري، ما يسمع بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط بالمنظمة ويتكون من ثمانية عشر بندا تتوزع على كلّ من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي:

– الإلتزام العاطفي: ستة بنود.

– الإلتزام المستمر: ستة بنود.

– الإلتزام المعياري: ستة بنود (Delphin, 2005).

11- نتائج الإلتزام التنظيمي:

تتضمن نتائج الإلتزام التنظيمي على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية والسلبية، حيث تؤكد النتائج الإيجابية على أن ارتفاع مستوى الإلتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من المخرجات الإيجابية مثل: زيادة مشاعر الإنتماء والأمن والتصور الذاتي الإيجابي والقوة ووجود أهداف لحياة الفرد (نعموني، 2006، ص 66).

- بينما نجد أن النتائج السلبية للإلتزام تؤكد بأنّ المنافع والمزايا التي تعود على الفرد تكون مرتبطة بتكاليف، فبالرغم من أن الإلتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد والجماعة إلا أنّ هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الإلتزام على الفرد والجماعة ومن بينها:
- قلة الفرص المتاحة في التقدم الوظيفي والذي يتحقق في بعض الوظائف من قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.
 - زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه المنظمة، فإنّه يبذل الجهد والوقت لها، مما يؤثر على التزاماته الأخرى ومنها الإلتزامات العائلية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الضغوط عليه.
 - انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والإبداع والتكيف من خلال استقرار العامل في نفس المؤسسة.
 - التفكير الجماعي يجعل الأفراد أقل انفتاحا على الأداء والقيم الجديدة.
 - زيادة فرص الصراع بين الجماعات العمل.
 - انخفاض معدل دوران العمل، بالتالي انعدام أفراد ذوي أفكار جديدة ونافعة، وفي هذا الصدد يرى أوليفر Oliver أنه من الخطأ الاعتقاد بأنّ ارتفاع معدل الدورات يمثل مؤشراً سلبياً، والسبب أنه عندما يترك الأفراد الأقل التزاماً في المنظمة، يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة ونافعة يرون المنظمة بصورة أفضل.
- أما بالنسبة للمنظمات، فنجد أن نتائج الإلتزام تتمثل فيما يلي:

1-11 الإنتاج:

حيث توصلت العديد من الدراسات إلى وجود العديد من الدراسات تأكد بأنّ هناك علاقة بين الإلتزام والأداء، فالأفراد الأكثر التزاماً هم حسن أداء لأنهم يبذلون جهوداً كبيرة في العمل، وفي هذا الصدد يرى "ماير" Meyer أنّ أحاسيس الإيجابية للإلتزام العاطفي كذا المعياري إتجاه المنظمة تؤدي إلى نتائج حسنة من حيث الأداء، كما أنّه توصل أيضاً إلى

وجود علاقة سلبية للإلتزام المستمر والأداء، فالممرضات ذوات الإلتزام المستمر القوي يتجنب الوضعيات الحرجة في العمال ولا يقمن بأية مبادرات لمساعدة المرضى والسبب في ذلك أنهن يفضلن البقاء في العمل لأنه لا يوجد عندهن بدائل أخرى (Heyer, 1993, P 20).

11-2 الغيابات:

لقد وجدت علاقة عكسية بين الإلتزام (العاطفي، المعياري) والغيابات وربما يرجع هذا إلى أن الأفراد الذين يقيمون الحضور وعدم التغيب يشعرون أنهم ملتزمين بالمنظمة بسبب الإحساس بالواحد (الإلتزام المعياري).

11-3 الإلتزام والدوران الوظيفي:

حيث توصلت العديد من الدراسات التي أجريت حول الإلتزام التنظيمي إلى أن أهم آثاره هي قلة دوران واستقرار الأيدي العاملة، فالإلتزام العاطفي للفرد يجعله يبقى في المؤسسة لأنه يحب ذلك.

ومن ثمّ يصبح احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيلاً، والأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام التنظيمي العاطفي والمعياري أقل احتمالاً لترك العمل والغياب هذا مع ملاحظة أن كثرة الغياب قد لا يكون مرجعها فقط لقوة الإلتزام، بل يعود لأسباب أخرى منها الخليفة الثقافية (Diane, 2005, P20).

11-4 الدافعية Xavier (2004):

وقد ربطت بعض الدراسات كذلك بين الإلتزام العاطفي والمعياري والدافعية ووجد أن المستوى العالي للإلتزام العاطفي يعوض مستوى الضعف للإلتزام المعياري في التأثير على الدافعية والعكس صحيح، وهذا ما يدل على أن الإلتزام العاطفي له تأثير أكبر على الدافعية مقارنة بالإلتزام المعياري (Bamberg and al, 1999).

11-5 الضغط النفسي:

له ارتباط مع الإلتزام المستمر، فالأفراد الذين يبقون في المؤسسة بسبب الإمتيازات فقط كثيرا ما يعانون من مستويات عالية من الضغط النفسي (Morrow, 1983, P 126).

11-6 احترام القرارات التنظيمية:

فالإلتزام العاطفي علاقة ايجابية مع احترام المسيرين للقرارات التنظيمية، وكذا مع احترام تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة Olivier (2000)، كما أنّ الإلتزام العاطفي يسهل من وضع حيز التنفيذ الإجراءات الإدارية وهذا راجع لإشترك العمال في سياسات المنظمة وولائهم لها.

11-7 التضحية:

فالعامل الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، فبال الملتزم أكثر رغبة في التضحية في سبيل المنظمة، فبالإضافة إلى الرغبة في البقاء في المنظمة فإنّ الموظف الذي يقوي لديه الإلتزام التنظيمي يكون أكثر استعدادا للتضحية من أجل نجاح المنظمة.

11-8 الإبداع والابتكار:

فعند احساس الموظف بالإلتزام عاطفي اتجاه المنظمة، فإنّ معظم تصرفاته سينطلق من هذا الإحساس وسيصرف بمسؤولية وإدراك ووعي وسيشعر بقيمة الوقت الذي يقضيه في المنظمة، وهذا ما سيكون حافزا له على ابداع أساليب جديدة في أداء المهام والواجبات المكلفة بها.

11-9 الفعالية:

الدراسات الأمبريقية أثبتت أنّ البعد العاطفي للإلتزام يرتبط ايجابيا بالفاعلية في العمل، أما بخصوص البعد المعياري، فقد توصلت البحوث إلى نتائج متضاربة فيما يتعلق

به، فبعضها توصل إلى ارتباط ضعيف في حين توصل البعض الآخر إلى وجود علاقة ايجابية بينها (Ashforth Saks et 1996, P 65).

أما النتائج السلبية للإلتزام، فتتمثل في انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف، إذ أنّ الأفراد الذين يلزمون بدرجة كبيرة من التنظيم لا يميلون إلى منافسة سياسات المنظمة ومن ثم نقل درجة الابتكار عندهم.

خلاصة الفصل:

وفي الأخير نستنتج أنّ الإلتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو يعتبر عنصر مهم ومؤثر في نجاح أو فشل المنظمات، فالإلتزام التنظيمي هو مدى اقتناع الفرد بالمنظمة وقيمها وأهدافها إلى درجة التوافق معها بشكل جيد، ويشعر أنه جزء من المنظمة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الرابع

الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد.

- 1- التذكير بالفرضيات.
- 2- منهج الدراسة.
- 3- الدراسة الاستطلاعية.
- 4- تعريف ميدان البحث.
- 5- عينة الدراسة وخصائصها.
- 6- أدوات جمع البيانات.
- 7- الأساليب الإحصائية المستعملة.

تمهيد:

الإطار المنهجي عبارة عن الإجراءات والأساليب والأدوات المتبعة في إجراء دراسة ما، ومن خلال هذا الفصل سنحاول أن نبرز أهم الإجراءات المنهجية التي إعتمدت في هذه الدراسة بدءاً من التذكير بفرضيات البحث، ثم منهج البحث، الدراسة الإستطلاعية، تعريف ميدان البحث، العينة، أدوات جمع البيانات وكذلك الأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- التذكير بالفرضيات البحث:**1-1 الفرضية العامة:**

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو.

1-2 الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية ENIEM تيزي وزو.

2- منهج الدراسة:

إن اختيار منهج البحث المستخدم للدراسة يعتبر أمرا يحدد طبيعة ومشكلة البحث المراد دراستها، والمنهج بصفة عامة هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة.

في دراستنا هذه إعتدنا على المنهج الوصفي كونه الأكثر إستعمالا في الدراسات النفسية والاجتماعية، وكذلك طبيعة الموضوع هو الذي يحدد عادة المنهج المستخدم والملائم للموضوع الذي نحن بصدد دراسته وتحديد دراسة إرتباطية، حيث تعمل على الكشف عن وجود العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية الكهرومنزلية بتيزي وزو.

فالمنهج الوصفي هو "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محدد لوضعية إجتماعية أو مشكلة اجتماعية وإنسانية، كما يعرفها "أمين الساعاتي" كتعريف شامل على أن "المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما

توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها كميّاً وكمياً، فالتعبير الكيفي يوصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطيها وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى (دويدار، 1999، ص 133).

3- الدراسة الإستطلاعية:

تهدف الدراسة الإستطلاعية إلى التعرف على ميدان الدراسة، ومعرفة الصعوبات التي قد تواجه الباحث أثناء التطبيق ومحاولة تجاوزها. فهي مرحلة تمهيدية لأبد إجراءاتها قصد تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بموضوع الدراسة بهدف التأكيد من التقنيات المستعملة والعينية المختارة، ففي هذا الصدد يعرفها "مصطفى عشوي" (2003) على أنها "دراسة تجرى على مستوى ضيق تمكن الباحث من ضبط المتغيرات. وتعديل فقرات الإستبيان المستعمل أو طريقة أو محتوى المقابلة النهائية" (عشوي، 2003، ص 364).

كما سمحت لنا الفرصة بالتعرف عن قرب على ميدان إجراء دراستنا في الفترة الممتدة بين 22 مارس إلى 29 مارس 2023 بهدف معرفة مدى قابلية أفراد عينة الدراسة للإجابة على بنود إستبيان الحوافز والالتزام التنظيمي.

التأكيد من صدق وثبات الإستبيان، حيث تم توزيعه على عينة 20 فرد من المجتمع الأصلي قدره 168 ما يمثله النسبة 11.90%، وقد تم التطرق على النتائج المتحصل عليها في عنصر أدوات جمع البيانات.

4- تعريف ميدان البحث:

قمنا بإجراء دراستنا في المؤسسة العمومية للصناعات الكهرومنزلية بولاية تيزي وزو (م و ص ك م)، Industrielle de l'électricité تتضمن إنتاج المنتجات الكهرومنزلية وتعمل على توزيع منتجاتها على كافة التراب الوطني وتتجسد في الكثير من القدرات

الإنتاجية والتجربة والخبرة منذ أكثر من 30 سنة في التصنيع و التنمية الانتاجية والتسويق للأجهزة.

هي مؤسسة كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لتركيب الأدوات الكهرومنزلية والإلكترونية SONELEC منذ 1974، وأصبحت شركة ذات أسهم بتتمية 1027980000 تابعة لمجموعة INDIEC.

الموقع الجغرافي للمؤسسة (ENIEM):

تعد هذه المؤسسة رائد الكهرومنزلية في الجزائر تقع في قلب المنظمة الصناعية عيسات إيدير بواد عيسي على بعد حوالي 10 كلم من مقر ولاية تيزي وزو، وتضم 2000 عامل، وتمتد على مساحة تقدر 5.5 هكتار. أما المديرية العامة للمؤسسة فتقع جنوب شرق مقر الولاية شارع سيتي على Achikhi (BP71) تيزي وزو.

تعريف الوحدة التجارية: l'unité Commerciale.

هي متمركزة في المنظمة الصناعية واد عيسي بولاية تيزي وزو، وهي وحدة مكلفة بتسويق المنتجات المصنوعة في كل وحدات المؤسسة، وتسيير خدمات ما بعد البيع وهدفها الأساسي هو التأكد من وصول منتجاتها إلى كل فروعها عبر الوطن، حيث يبلغ العمال فيها 168 عامل.

5- عينة الدراسة وخصائصها:

تعد العينة من ضروريات إجراء البحوث الميدانية، وهذا بعرض تمثيل المجتمع الأصلي، لكن تختلف العينة من مجتمع لآخر ومن منطقة لأخرى ومن مشكلة لأخرى، وذلك باختلاف نوع المكان ونوع الدراسة (محمد، 1999، ص 277).

كما عرفها أيضا "الهماني" (1988) بأنها "ذلك الجزء من المجتمع الذي يجرى اختبارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"
(الهمالي، 1988، ص 176).

5-2 إختيار عينة الدراسة:

قمنا باختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية وذلك في الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية بتيزي وزو، وشملت عينة بحثنا على (30) عامل من المجتمع الأصلي الذي يقدر ب (148) عامل، بنسبة 20.27%.

5-3 خصائص عينة الدراسة:

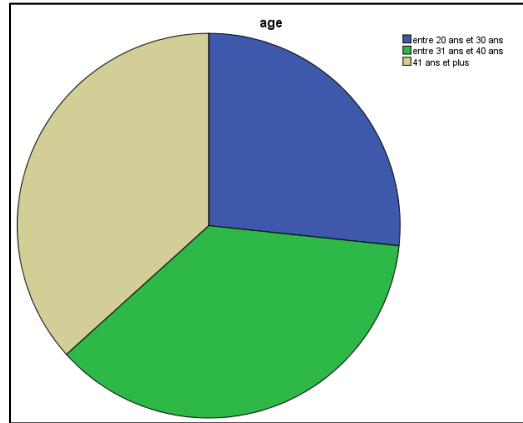
بعدما قمنا بإسترجاع الإستبيانات الموزعة على العينة المحددة، قمنا بحساب خصائصها من خلال الجداول التالية:

5-3-1 جدول رقم (1): يوضح خصائص العينة حسب السن.

الفئة	التكرارات	النسبة المئوية
(20 - 30)	08	26.7
(31-40)	11	36.7
41 فما فوق)	11	36.7
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال تتراوح أعمارهم ما بين 31 إلى 40 سنة وأيضا فئة 41 سنة فما فوق فهما متساويتين حيث بلغ عدد هم 22 عامل بنسبة 73.4%، وفي الأخير نجد فئة الشباب التي تتراوح أعمارهم 20 إلى 30 سنة بحيث بلغ عددهم 8 عامل ما يعادل نسبة 26.7%.

فمن خلال الجدول نلاحظ بأن فئة أواسط العمر أو فئة الراشدين تمثل أكبر نسبة.

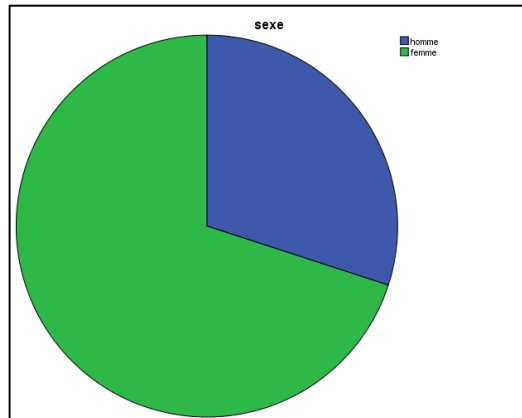


شكل رقم (04): يوضح خصائص العينة حسب السن.

2-3-5 جدول رقم (02): يوضح خصائص العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
30.0	09	الذكور
70.0	21	الإناث
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبت الإناث أكبر بكثير من نسبة الذكور في الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية بتيزي وزو، بحيث بلغ عددهم 21 عاملة أي ما يعادل نسبة 70%، أما بالنسبة للذكور فبلغ عددهم 09 عمال ما يعادل نسبة 30%. ويعود إرتفاع نسبة الإناث مقارنة بالذكور إلى طبيعة العمل.



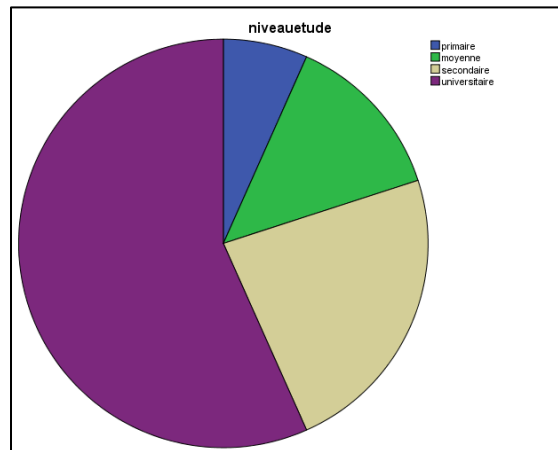
شكل رقم (05): يوضح خصائص العينة حسب الجنس.

5-3-3 الجدول رقم (03): يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
6.7	02	ابتدائي
13.3	04	متوسط
23.3	07	ثانوي
56.7	17	جامعي
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العمال لهم مستوى تعليمي جامعي، بحيث يتصدر هذا الأخير المرتبة الأولى وبلغ عدد العمال 17 عامل ما يعادل 56.7%، ثم يأتي في المرتبة الثانية المستوى الثانوي ويقدر عدد عماله بـ 07 عمال ما يعادل نسبة 23.3%، وتليها المرتبة الثالثة وهو المستوى المتوسط، يقدر عددهم بـ 04 عمال بنسبة 12.3% وفي المرتبة الأخيرة نجد المستوى الابتدائي ويقدر عدد عماله بـ 02 عمال أي ما يعادل نسبة 6.7%.

فمن خلال الجدول يمكن أن نقول بأن معظم أفراد العينة من المستوى التعليمي العاملي كون أنهم سعفهم الحظ في استكمال دراستهم الجامعية فإلتحقوا بالمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية من أجل العمل فيها.

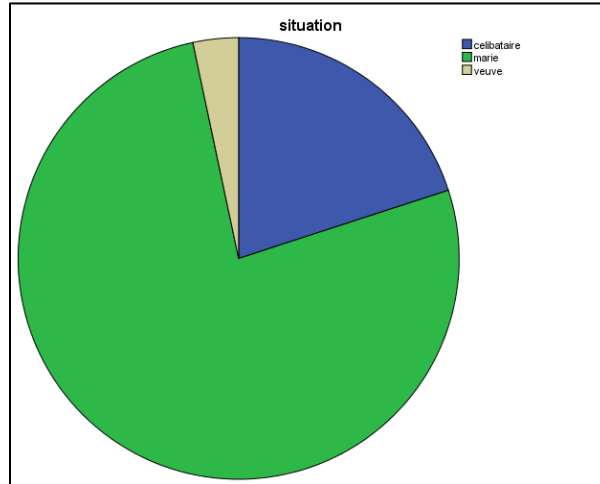


شكل رقم (06): يوضح خصائص العينة حسب المستوى التعليمي.

5-3-4 الجدول رقم (04): يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة العائلية
20	06	أعزب
76.7	23	متزوج
3.3	01	أرمل
%100	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أن معظم العمال من فئة المتزوجين حيث يبلغ عددهم 23 حامل أي ما يعادل نسبة 76.7%، بينما يبلغ عدد العمال العزاب 06 عامل أي ما يعادل نسبة 20%، ثم تليها فئة الأرمال ويبلغ عددهم 01 عامل ما يعادل نسبة 3.3% نسبة وهي ضئيلة جدًا.



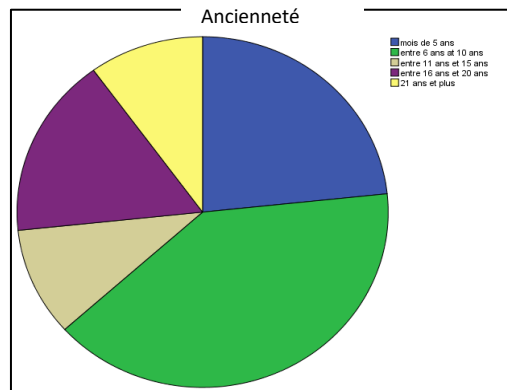
شكل رقم (07): يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة المدنية

5-3-5 حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (05): يوضح خصائص الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
23.3%	07	أقل من 05
40%	12	من 06 إلى 10
10%	03	من 11 إلى 15
16.7%	05	من 16 إلى 20
10%	03	20 فما فوق
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم العمال تتراوح خبرتهم المهنية ما بين 6 إلى 10 سنوات ويبلغ عددهم 12 عامل أي ما يعادل نسبة 40%، وتليها فئة من أقل من سنوات ويبلغ عد العمال 07 عامل وتقدر نسبتهم 23,3%، ثم تأتي فئة ما بين 16 و 20 سنة يبلغ عددهم 5 عمال وتقدر بنسبة 16.7%، وأخيراً تأتي الفئتين من 11 إلى 15 سنة و 20 سنة فما فوق ويبلغ عددهم 03 عمال لكل فئة وهي أصغر نسبة من حيث الخبرة المهنية للعمال. فمن خلال الجدول يمكن أن نقول أنا أغلبية العمال تتراوح نسبة خبرتهم المهنية وأقدميتهم في المؤسسة ما بين 6 إلى 10 سنوات، وهذا راجع إلى تأقلم العمال في تلك المؤسسة.



شكل رقم (08): يوضح خصائص الخبرة المهنية.

6- أدوات جمع البيانات:

من أجل البحث في الإشكالية المطروحة لزم علينا أن نعتمد على استبيانات من أجل جمع البيانات المتعلقة بالعينة المدروسة، وبالتالي تم الاعتماد على جمع استبيانين، الأول خاص بالحوافز والثاني خاص بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

6-1 إستبيان الحوافز:**6-1-1 وصف الاستبيان:**

عبارة عن مجموعة من البنود التي يدور مضمونها حول الحوافز، مع العلم أن الإستبيان هذا هو أساس جمع المعطيات والمعلومات من الواقع الذي طبقناه على عمال الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية بتييزي وزو والعينة المطبق عليها تتكون من (30) فرد.

يتكون الإستبيان من (12) بند موزعة على بعدين وهي كالتالي:

- البعد الأول: الحوافز المعنوية: وهي تشمل على البنود رقم (1-2-3-4-5-6)
- البعد الثاني: الحوافز المادية: وهي تشمل على البنود رقم (1-8-9-10-11-12)

6-1-2 كيفية التصحيح:

تؤخذ الدرجات من 1 إلى 5

موافق تماما (1) نقطة

موافق (2) نقطتان

موافق نوعا ما (3) نقاط

غير موافق (4) نقاط

غير موافق تماما (5) نقاط.

6-2 إستبيان الإلتزام التنظيمي:

6-2-1 تقديم الاستبيان:

عبارة عن مجموعة من البنود التي تتمحور موضوعها حول الإلتزام التنظيمي مع العلم أن هذا الإستبيان هو أساس جمع المعلومات والمعطيات من الميدان ففي بحثنا هذا قمنا بتطبيقه على عمال الوحدة التجارية للمؤسسة الوطنية الكهرومنزلية بتيزي وزو والعينة قد بلغت (30) فرد.

يتكون الاستبيان من (18) بند:

6-2-2 تؤخذ الدرجات من 1 إلى 5

موافق تماما (1) نقطة

موافق (2) نقطتان

موافق نوعا ما (3) نقاط

غير موافق (4) نقاط

موافق تماما (5) نقاط

6-3 الخصائص السيكومترية للإستبيان:

- الصدق الظاهري للإستبيان:

جدول رقم (06): يوضح صدق وثبات استبيان التحفيز.

التجزئة النصفية	طريقة	اسم الإستبيان	العينة
الصدق الذاتي بالجزر التربيعي	معامل الارتباط سبيرمان براون	الحوافز	20
0.49	0.24		

جدول رقم (07): يوضح صدق وثبات استبيان الإلتزام التنظيمي.

التجزئة النصفية	طريقة	اسم الإستبيان	العينة
الصدق الذاتي بالجزر التربيعي	معامل الارتباط سبيرمان براون	الإلتزام التنظيمي	20
0.92	0.85		

6-3-2 ثبات الإستبيان:

للتحقق من الإتساق الداخلي وثبات بنود محوري الإستبيان ألا وهما محور الحوافز ببعديه (الحوافز المعنوية والحوافز المادية)، ومحور الإلتزام التنظيمي، قمنا بإستخدام معامل ألفا كرومباخ من أجل إيجاد قيمة الثبات.

جدول رقم (08): يمثل ثبات الاستبيان الأول: الحوافز.

معامل ألفا كرومباخ	بنود إستبيان الحوافز
0.78	12

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تقدر بـ (0.78) وهي قيمة مرتفعة، هذا ما يدل على ثبات بنود إستبيان الحوافز وهي صالحة من أجل تطبيقها على عينة الدراسة.

جدول رقم (09): يمثل ثبات الاستبيان الثاني: الإلتزام التنظيمي.

معامل ألفا كرومباخ	بنود إستبيان الإلتزام التنظيمي
0.91	18

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن قيمة معامل ألفا كرومباخ تقدر بـ (0.91) وهي قيمة مرتفعة، هذا ما يدل على ثبات وإتساق بنود إستبيان الإلتزام التنظيمي وهي قابلة من أجل تطبيقها على عينة الدراسة.

7- الأساليب الإحصائية المستعملة:

في دراستنا هذه إستخدما برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية (SPSSV.20) (Statistical package for social sciences) في معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال استبيان الحوافز والالتزام التنظيمي، إلا أنها لا تخلو من مجموعة من الأساليب الإحصائية الأخرى وهي:

7-1 التكرار والنسب المئوية:

لوصف خصائص عينة الدراسة والتعرف على إجاباتهم إتجاه عبارات كلا من استبيان الحوافز واستبيان الإلتزام التنظيمي.

7-2 معامل ألفا كرومباخ:

للتأكد من ثبات أدوات جمع البيانات.

7-3 المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

لوصف معايير أفراد العينة على بنود الإستبيان.

7-4 معامل بيرسون:

للإجابة على فرضيات البحث.

الفصل الخامس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد.

1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى.

2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

3- عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة.

4- الإستنتاج العام.

5- الإقتراحات.

تمهيد:

بعد معالجة البيانات التي تحصل عليها الباحث بواسطة الحزم الإحصائية في العلوم الإجتماعية تستعمل من خلال هذا الفصل لعرض وتحليل النتائج ومناقشتها.

1- عرض وتحليل النتائج:

1-1 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى: التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو.

جدول رقم (10): العلاقة بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي.

القرار الاجتماعي	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	برسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
دالة إحصائية	0.01	0.000	0.758**	3.25	12.86	الحوافز المعنوية
				9.94	53.13	الإلتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بالحوافز المعنوية يساوي (12.86) بالانحراف المعياري تقدر بـ (3.25)، أما المتوسط الحسابي الخاص بالإلتزام التنظيمي يساوي (53.13) بالانحراف المعياري يقدر بـ (9.94).

بعد القراءة الإحصائية للنتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.758**) دال على مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية ($P=0.01$) منه ترفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو وتقبل الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

1-2 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الجزئية الثانية: التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو.

جدول رقم (11): العلاقة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي.

القرار الاجتماعي	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	برسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
دالة إحصائية	0.01	0.000	0.806**	3.26	13.00	الحوافز المادية
				9.94	53.13	الإلتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بالحوافز المادية يساوي (13.00) بالانحراف المعياري يقدر بـ (3.26)، أما المتوسط الحسابي الخاص بالإلتزام التنظيمي يساوي (53.13) بانحراف معياري يقدر بـ (9.94).

بعد القراءة الإحصائية للنتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي (**0.806) دال على مستوى الدلالة (0.000) وهي أصغر من مستوى الدلالة الإحصائية (0.01) منه ترفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

وعليه تقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

1-3 عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية العامة: التي مفادها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تيزي وزو.

جدول رقم (12): العلاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي.

القرار الاجتماعي	الدلالة الإحصائية	مستوى الدلالة	برسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متغيرات الدراسة
دالة إحصائية	0.01	0.000	0.802**	4.24	36.56	الحوافز
				9.94	53.13	الإلتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الخاص بالحوافز تقدر بـ (36.56) بالانحراف المعياري يقدر بـ (4.24)، أما المتوسط الحسابي الخاص بالإلتزام التنظيمي يساوي (53.13) بانحراف معياري يقدر بـ (9.94).

بعد القراءة الإحصائية للنتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بيرسون يساوي (0.802**) دال عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.000) وهي أصغر من الدلالة الإحصائية (0.01) منه ترفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

وعليه تقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

مناقشة النتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الفرضيات الجزئية:

1-1 الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الحوافز المعنوية في زيادة مستوى الإلتزام لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين أن عمال المؤسسة يصلون لتحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي عند حصولهم على الحوافز المعنوية التي تلعب دورًا هامًا في تحقيق الفرد لذاته داخل التنظيم الذي يعمل فيها، إذا تعتبر الوسيلة التي تسمح للفرد من إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية ما يزيد لديه الشعور بالرضا والولاء لعمله، وهذا يساهم في زيادة التعاون بين أفراد الجماعة وهذا ما يزيد عن إلتزام العامل بأداء عمله بشكل دائم وبأفضل الطرق، ما يضمن استمرارية نشاطه داخل المؤسسة.

إنّ الحوافز المعنوية أيا كانت صورتها تساهم ضمان استقرار العمل وإثراء العمل وتوسيعه وتحسين ظروف ومناخ العمل بحيث يؤديه داخل الجماعة وأيضًا بالنسبة للمؤسسة ككل، إذ يدرك أن المؤسسة تتوقع منه أن يكون مسؤولًا وملتزمًا بمعايير الأداء، هذا ما يشجعه على المضي قدمًا، ويخلق لديه دافعًا للعطاء والمثابرة وبذل جهد أكبر، وأيضًا السعي للمشاركة في الأنشطة الإدارية والتنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة كعملية حل المشاكل المتعلقة بالعمال، وضع السياسات الإستراتيجية التي تعمل عليها المؤسسة.

وغالبية الذين يحصلون على هذا النوع من الحوافز نجدهم أفراد مسؤولين وكذا ملتزمين بعملهم، كما يسعون دائمًا لنيل التقدير والثناء وهذا لما يقدمونه للمؤسسة من أداء وسعي لرقى بالخدمات التي تقدمها المؤسسة.

لقد توافقت النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة من بينها دراسة (عساف، 2007)، عن الروح المعنوية وأثرها على مستوى إلتزام معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية في مدينة بابل (فلسطين)، وقد توصلت الدراسة إلى أن الروح المعنوية تمثلت في رضا العاملين في الإشراف المباشر وفعالية إدارة المراكز، وطبيعة العمل والعلاقة الإنسانية واحترام الآخرين والحوافز المادية والمعنوية وجدت علاقة وثيقة بين الأداء الوظيفي والروح المعنوية، كما أكدت على أن الروح المعنوية التي تسود داخل الجماعة لها دور في رفع مستوى الإلتزام لدى العمال، فكلما ارتفعت الروح المعنوية كلما ارتفع الأداء الوظيفي وبالتالي زاد ولاءهم وإلتزامهم لتلك المؤسسة.

1-2 الفرضية الجزئية الثانية:

توجد علاقة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على علاقة الحوافز المادية في زيادة مستوى الإلتزام لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بمدينة تيزي وزو، ومن خلال معامل الارتباط بيرسون الذي إعتدنا عليه في دراستنا، تبين أن الحوافز المادية التي يحصلون عليها عمال المؤسسة تساهم بشكل كبير في خلق لديهم مسؤولية وإلتزام إتجاه المؤسسة، بحيث أن الحوافز ذوا الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهو يتمثل فيما يحثل عليه الفرد من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والبدلات المالية والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية والمشاركة في الأرباح.

ويعد هذا النوع من الحوافز الأكثر استخداما كما أنه الأكثر تأثيرا من غيره من الحوافز لأنه يشبع عادة حاجات العاملين، هذا ما يخلق لدى عمال المؤسسة دافع من أجل العمل وأداء السلوك لأحد حاجياته سعى لتحقيق أهداف أخرى وأشمل من سابقتها، هذا ما يزيد لديه الرغبة في التطور والرفي بالعمل ما يولد إلتزام واستمرارية في الأداء.

اتفقت النتيجة التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة مع نتائج بعض الدراسات السابقة من بينها دراسة (العنري، 1993)، التي توصلت إلى أنّ الحوافز المادية التي يتحصل عليها الأفراد تساهم في جعل العمال يقومون بأعمالهم بكل حماس ودافعية سعياً منهم لإحداث فارق وهذا ما يزيد من درجة ولائهم وشعورهم بالإنتماء، كما تساهم أيضاً في خلق عقد نفسي بين العمال والمؤسسة ما يجعلهم ملتزمون بأنظمتها وطرق التي تنتهجها تلك المؤسسة في تحقيق أهدافها.

4- الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا للمؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية بتيزي وزو، وبالرجوع للبيانات ونتائج الدراسة تبين كالتالي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو.
- انطلاقاً من النتائج المتحصل عليها يمكن القول أنه توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

وهذا توصلت إليه بعض نتائج أن هناك علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي حيث تبين لنا أن الحوافز تؤثر على الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة وهي متنوعة منها المادية والمعنوية. ويتضح لنا أن الحوافز المادية المطبقة في هذه المؤسسة غير كافية وهذا ما يؤثر على التزام العاملين، بينما أن الحوافز المعنوية المطبقة في هذه المؤسسة تؤثر بشكل نسبي وهذا راجع إلى أن كثير من العمال يحتاج إلى الشكر والتقدير، فمن خلال بحثنا في هذا الموضوع وجدنا بأن أغلب الدراسات توصلت إلى أن الحوافر لها تأثير إيجابي على أداء العامل ويشعره بروح المسؤولية إتجاه عمله ومؤسسته ومثال على ذلك الدراسة التي قام بها (قوادي رشيد 2007 / 2008) حول دور الحوافر المادية منها والمعنوية في رفع كل من مستوى الرضى الوظيفي الذي يشعر به العامل أيضا مستوى الإلتزام والانتماء للمؤسسة.

5- الإقتراحات:

من خلال دراستنا قمنا بصياغة اقتراحات نراها ذات صلة الموضوع المدروس وهي

كالتالي:

- القيام بدراسة حول موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي.
 - القيام بدراسة حول موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين.
 - دراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين.
 - إجراء دراسة حول التكوين ودوره في تعزيز الإلتزام التنظيمي.
 - دراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- ومن جهة أخرى وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن نقترح فتح المجال للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرار والإنصات لهم للاستماع إلى آرائهم ومناقشتها.
- لاحظنا نقائص في الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، كتقديم الكفاءات للعاملين نظير عمل إضافي يقومون به، أو التدريب المستمر للعاملين. لذا نقترح ضرورة أخذ هذه الأمور بعين الإعتبار لترفع من الروح المعنوية للعاملين وتعزز إلتزامهم التنظيمي.
 - تقييم الحوافر المعتمدة وتعديلها حتى تتناسب مع حاجات العاملين لتكون ذات فاعلية وتأثير إيجابي على سلوكهم.
 - القيام بدورات تكوينية وتدريبية لفائدة العاملين لتحقيق التوافق بين العامل والعمل ما يعزز إلتزامه بعمله ومؤسسته.
 - الترقية تكون على أساس الأداء المتميز والكفاءة العالية وليس على أساس الأقدمية فقط.
 - تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة بين العاملين في المؤسسة وتوعيتهم بأسس منح الحوافر، العدالة ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتعزز تعزيز إلتزامهم بالمؤسسة.

- الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين، وتقديم الشكر والثناء والعرفان للعاملين المتميزين بأدائهم لأعمالهم، وتكريمهم يعزز ثقتهم بأنفسهم ويشعرون بأهميتهم في المؤسسة، ما يعزز التزامهم بأعمالهم والمؤسسة التي ينتمون إليها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. أحمد فلاح (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، ب.ط، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
2. بشار الوليد (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، ط1، دار الشروق.
3. تيدور كايلون، ترجمة نجاه عياش (1979)، "البحث السيكولوجي"، ب.ط، ترجمة تجاه عياش، دار الفكر الحديث، بيروت.
4. خليل العوض القيسي، المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والإلتزام التنظيمي، دار اليازوري العلمية، 2019، ص 27.
5. دليلى لحسن (2020)، واقع الإلتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية.
6. دويدار (1999)، "إدارة تغيير الأفراد"، المبادئ والاستراتيجيات، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ب.ط، مصر.
7. زوليف مهدي، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 1994.
8. السلمي (2009)، "إدارة الموارد البشرية"، وكفاءة الأداء، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان.
9. عادل جودة (2005)، "تطبيق قياس الأداء المتوازن وأثره في الإلتزام التنظيمي للعاملين في شركة الألمنيوم الأردنية، دراسة ميدانية، جامعة العلوم التطبيقية والاقتصاد، ب.ط.

10. عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
11. العديلي ناصر (1996)، الرضا الوظيفي معهد الإدارة العامة، القاهرة.
12. عشوني (2003)، "إدارة التغيير"، ب.ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.
13. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة، غريب، مصر، 1985.
14. القحطاني محمد بن دليم (2007)، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، ب.ط، العبيكان للنشر، الرياض.
15. ماهر أحمد، التنظيم: الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
16. محمد أحمد (1999)، "الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل"، ط1، عمان.
17. محمد أحمد درويش (2008)، نظرية الإلتزام التنظيمي، ط1، عالم الكتب، القاهرة، مصر.
18. محمد الحجازي (2006)، "إدارة الموارد البشرية"، ب.ط، دار وفاء للطبع والنشر، الإسكندرية، مصر.
19. محمد بن حليم القحطاني (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، نحو منهج إستراتيجية متكامل، ط1، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
20. محمد بن حليم القحطاني (2008)، "إدارة الموارد البشرية"، نحو منهج إستراتيجية متكامل، ط1، دار العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض.
21. محمد ثائر سعدون (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد لبشرية والأبحاث، عمان.
22. محمد حافظ حجازي (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، لدينا الطباعة والنشر، مصر، ص 212.

23. محمد حسن محمود الغرباوي (2014)، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة الجامعية الإسلامية، غزة.
24. مصطفى نجيب (2005)، "إدارة الموارد البشرية"، ب.ط، دار الشروق للنشر والتوزيع.
25. معمر داود، منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، بحث علمي في الجوانب الإجتماعية والنفسية والقانونية، ط1، القاهرة، دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.
26. منصور أحمد منصور، الحوافز والدوافع في نظام إنتاج، مطبعة نهضة مصر، القاهرة، 1976.
27. موسى للوزي (1999)، التطور التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
28. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011
29. يوسف جسيم الطائي (2006)، مؤيد عبد الحسن الفضيل، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

2- الرسائل الجامعية:

1. آلان ماير (1997)، الإلتزام التنظيمي لدى الأطباء، أطروحة دكتوراه، كندا.
2. حاتم علي حسن (2008)، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير بالعلوم الإدارية، غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
3. عبد الرحمان عبد العلي الوابل (2005)، دور الحوافز المعنوية والمادية، رسالة ماجستير.
4. العنود متعب بن يحيى (2014)، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

5. محمد أحمد الخرابشة (2000)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام، رسالة ماجستير، ط1، جامعة نايف.
6. محمد أحمد سعد غالي (2015)، القيادة الخادمة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
7. محمد عبد سعيد عليان (2016)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
8. معمر دواوود، حوافز العمل، دراسة ميدانية بمركز التجهيز تميم الصرف، إشراف د. خير الله كمال، 1998.
9. نصر الدين فايزة، (2019-2020)، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على عمال مؤسسة طبيبات الواري)، مذكرة تخصص عمل وتنظيم، شعبة علم الاجتماع قسم العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حصة لخضر، الوادي، السنة الجامعية.
10. نعومني (2006)، مجلة العلوم الإقتصادية، ط1، مكتبة دار العلم، بغداد.
11. هادي سلمان (2013)، دور الأنماط القيادية المعاصرة في تحقيق الإلتزام التنظيمي، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، الإدارة العامة، بغداد، العراق.

3- المجالات:

1. عاصي نايف علي، حسن هدى مجيد (2008)، الإلتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية، هيئة التعليم النفسي، مجلة القدس للعلوم الإدارية الإقتصادية، المجلد 15، العدد 03.
2. علي عباس (2008)، الثقة بين الإطار الشخصي والمفهوم التنظيمي الحديث"، ب.ط، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء.

3. لاسم عباس كريدي (2010)، الأنماط القيادية وأثرها في الإلتزام التنظيمي، ميدانية في كليات الإدارة والإقتصاد، جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم والإدارية والإقتصادية، المجلة 12، العدد 03، العراق.

4. نعموني (2006)، مجلة العلوم الاقتصادية، ط1، مكتبة دار العلم، بغداد.

5. الهمالي (1988)، "علاقة الإلتزام التنظيمي بالحوافز"، ب.ط، مجلة الإدارة والإقتصاد.

II- المراجع باللغة الفرنسية:

- 1.Hult (2003), International commitment and conflicting values impact of systems of norms in six conties, international journal of comparative sociology, No 5.
- 2.Onne (2004), the barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, work and stress, Vol 18, issue 1.
- 3.Perry, (2004), The relationship of affective organizations commitment with supervisory trust, review of public personnel administration, Vol 24, no 2.
4. Weibo, Z. Kours, Jun (2010), New development of organizational commitment; article review, African Journal business management, Vol (40), N° 01.

الملاحق

ملحق رقم (01):

جامعة مولود معمري تيزي وزو

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس والعمل والتنظيم -تسيير الموارد البشرية-

إستبيان

في إطار تحفيز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس والعمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية بعنوان (الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي) يرجى منكم الإطلاع عليها ومن ثمة الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة ونشكركم على تعاونكم معنا.

السن: سنة

الجنس: ذكر أنثى

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جمعي

الأقدمية في العمل: سنة

البنود الخاصة بالحوافز:

غير موافق	غير موافق	موافق نوعا ما	موافق	موافق تماما	العبـارات		البنود الخاصة بالحوافز
					كلمات الشكر والتقدير التي تتلقاها من طرف المسؤولين تشجعني على زيادة الأداء	01	
					التشجيع الذي أتلقاه يخلق الروح المعنوية لدي	02	
					نوعية الاتصال المتبادل داخل المؤسسة يحفزني على العمل بروح الجماعة	03	
					مشاركتي في إتخاذ القرارات يشعري بالانتماء لتلك المؤسسة	04	
					الاحترام المتبادل داخل المؤسسة يحفزني على البقاء	05	
					حصولي على عطل وإجازات من قبل المؤسسة يشعري بالراحة	06	
					يحفزني الأجر الذي نقاضاه بأداء عملي بكل جدية	07	
					تقديم المكافآت المادية كالهدايا من طرف المشرفين يشجعني على تحسين عملي	08	
					أحصل على علاوات جووية من طرف المؤسسة	09	
					توفر المؤسسة التي أعمل بها تأمينات اجتماعية	10	
					تقوم إدارة المؤسسة بترقية الموظفين الأكفاء	11	
					إخضاعني لدورات تدريبية تدفعني إلى تنمية مهاراتي	12	

البنود الخاصة بالالتزام التنظيمي:

					سأمضي طوعا بقية حياتي المهنية في هذه المؤسسة	13	
					أحس بمشاكل هذه المؤسسة وكأنها مشاكلي الخاصة	14	
					لا أعتبر نفسي "كأحد أعضاء عائلة" هذه المؤسسة	15	
					لا أشعر بأي إرتباط عاطفي إتجاه هذه المؤسسة	16	
					هذه المؤسسة تعمي بالنسبة إلى الشيء الكثير	17	
					لا أشعر بإنتماء قوي لهذه المؤسسة	18	
					إنه من الصعب علي مغادرة هذه المؤسسة حتى ولو أردت ذلك	19	

					ستضطرب الكثير من الأمور في حياتي إن أن قررت مغادرة المؤسسة الآن	20
					استمراري في العمل في هذه المؤسسة حالياً أمر مرتبط بالضرورة أكثر منه بالرغبة	21
					أعتقد أن لدي حظوظ ضعيفة لإيجاد عمل آخر حتى أفكر في مغادرة هذه المؤسسة	22
					أحد الأسباب السلبية لعدم مغادرتي هذه المؤسسة هو عدم وجود الحلول البديلة المتاحة أمامي	23
					لو أنني لم أقدم أحسن ما لدي لهذه المؤسسة لقررت التحول للعمل في مكان آخر	24
					لا أسعر بأي إلتزام للبقاء في العمل في هذه المؤسسة	25
					حتى ولو كان ذلك في مصلحتي فإنني أشعر أنه ليس من حقي مغادرة المؤسسة حالياً	26
					سأشعر بتأنيب الضمير لو أنني غادرت المؤسسة الآن	27
					هذه المؤسسة تستحق الوفاء	28
					لن أغادر الآن مؤسستي الآن لدي شعور بالواجب اتجاه الأشخاص الذين يعملون فيها	29
					إنني مدين بالكثير لمؤسستي	30

Organigramme générale de l'ENIEM

ملحق رقم (02):

