

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

قسم: العلوم الإجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



الحوافز و علاقتها بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين ببلدية قمار - الوادي-

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

اشراف الأستاذة:
فضيلة شعوبي

اعداد الطالبتين:
رحمة سقني
سمية بوترةة

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	ممتحناً	أستاذ محاضر أ	هياق ابراهيم
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفاً	أستاذ محاضر أ	فضيلة شعوبي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	ممتحناً	أستاذ محاضر أ	بوزغاية باية

السنة الجامعية: 2021/2022

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، نحمد لله ونشكره على الهامنا الصبر وتوفيقه طيلة مشوارنا الى انجاز هذا العمل.

نتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذتنا الفاضلة: "شعوبي فضيلة" التي منحتنا من وقتها وجهدها وعلى اهتمامها الكبير ومتابعتها المستمرة لاتمام هذا العمل، نسأل الله ان يبارك فيها.

كما نتوجه بالشكر الجزيل الى كل أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر، الذين رافقونا طيلة سنواتنا الخمسة من التعليم الجامعي.

والشكر واصل الى كل من ساهم ومد لنا يد العون من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن علاقة الحوافز بالالتزام التنظيمي، لدى العاملين ببلدية قمار، بدائرة قمار ولاية الوادي، من خلال طرح الفرضية العامة "توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين" والتي تمخضت عنها فرضيتين فرعيتين:

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

من جهة أخرى اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كونه المنهج الأنسب، وتمت الاستعانة بأداة الإستبيان الذي تم توزيعه على عينة قصدية مكونة من (107) عاملا ببلدية قمار، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- وجود علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- وجود علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- وجود علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

Abstract:

The aim of this study was to reveal the relationship between incentives and organizational commitment, among the employees in the municipality of Guemar- wilaya of El-Oued. The principal question was:

Is there a relationship between incentives and organizational commitment among Guemar municipality employees?

General Hypothese:

-There is a relationship between incentives and organizational commitment among Guemar municipality employees ?.

Sub Hypotheses:

- There is a relationship between material incentives and organizational commitment among Guemar municipality employees?.

- There is a relationship between moral incentives and organizational commitment among Guemar municipality employees?.

To describe and analyze this phenomenon our approach was descriptive-analytic. We used observation ,sampling and interview as a data collecting techniques. A survey was distributed to a random sample of 107 employees .

Based on the survey data analysis, we could draw the following conclusions:

-There is a relationship between incentives and organizational commitment among Guemar municipality employees.

- There is a relationship between material incentives and organizational commitment among Guemar municipality employees .

- There is a relationship between moral incentives and organizational commitment among Guemar municipality employees.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	شكر وتقدير
ب	ملخص الدراسة باللغة العربية
ج	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الاشكال
	فهرس المحتويات
ي	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها	
4	تمهيد
5	أولاً: إشكالية الدراسة.
6	ثانياً: فرضيات الدراسة
6	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
7	رابعاً: أهداف الدراسة
7	خامساً: أهمية الدراسة
8	سادساً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.
9	سابعاً: الدراسات السابقة
17	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: ماهية الحوافز	
20	تمهيد
21	أولاً: مفهوم الحوافز
23	ثانياً: انواع الحوافز

28	ثالثا: أهداف الحوافز
29	رابعا: أهمية الحوافز
29	خامسا: النظريات المفسرة للحوافز
33	سادسا: شروط نجاح نظام الحوافز
35	سابعا: العوامل المؤثرة على نجاح نظام الحوافز
38	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي	
41	تمهيد
42	أولا: مفهوم الإلتزام التنظيمي
44	ثانيا: خصائص الإلتزام التنظيمي
44	ثالثا: أبعاد الإلتزام التنظيمي
46	رابعا: مراحل الإلتزام التنظيمي
47	خامسا: أهمية الإلتزام التنظيمي
48	سادسا: العوامل المؤثرة في الإلتزام التنظيمي
51	سابعا: الآثار المترتبة عن الإلتزام التنظيمي
53	ثامنا: النظريات المفسرة للإلتزام التنظيمي
58	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
62	تمهيد
63	أولا: منهج الدراسة
64	ثانيا: مجالات الدراسة
67	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
67	رابعا: أدوات جمع البيانات
69	خامسا: الأساليب الاحصائية
70	خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة

73	تمهيد
74	أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية
81	ثانياً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى
84	ثالثاً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية
86	رابعاً: تحليل ومناقشة الفرضية العامة
88	خامساً: نتائج الدراسة
90	سادساً: الاقتراحات
91	خلاصة الفصل
92	خاتمة
95	المراجع
101	الملاحق

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	74
02	يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	75
03	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	77
04	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	78
05	يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل	80
06	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي	81
07	يمثل قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الثلاثي	82
08	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي	84
09	يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والإلتزام التنظيمي	86

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	يمثل أنواع الحوافز	01
31	مبادئ نظرية هرزبرغ (العاملين)	02
46	يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي	03
75	رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	04
76	يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر	05
78	يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	06
79	يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية	07
81	يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل	08

فهرس الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
101	الهيكمل التنظيمي للبلدية	01
102	الاستبيان	02

مقدمة

يعتبر العنصر البشري أهم مورد من موارد المؤسسة، إذ أن نجاحها وتحقيق أهدافها مرهون بقدرة العاملين عن العمل ورغبتهم فيه، وإيمانهم بأهداف المؤسسة ومدى توافق أهداف المؤسسة مع أهدافهم الخاصة، هذا وتسعى المؤسسة الى اثاره دافعية العاملين نحو العمل وتوجيههم نحو السلوكات المرغوبة من خلال جملة من الحوافز التي تدفع سلوكهم في الاتجاه الذي يحقق اهداف المؤسسة، وتتمثل الحوافز في مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تحفز وتشجع العامل على العمل وتعزز إلتزامه بمؤسسته، كما يعتبر موضوع الإلتزام التنظيمي من الموضوعات الهامة التي لاقت اهتماما من قبل الباحثين نظرا لاهميته ودوره في إنجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها سواءا كانت عمومية أو خاصة، ربحية أو غير ربحية.

من خلال دراستنا المعنونة بالحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار، حاولنا معرفة العلاقة بين الحوافز ومدى التزام العاملين في المؤسسة محل الدراسة، حيث سنتناول في موضوعنا هذا جانبين الجانب النظري والجانب الميداني، وقد احتوى الجانب النظري على ثلاث فصول نوردها فيمايلي:

الفصل الأول: جاء بعنوان "إشكالية الدراسة واعتباراتها" يحتوي على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها وعرض الفرضيات وأهداف الدراسة وأهميتها، وأسباب اختيار الموضوع، كما قمنا بتحديد المفاهيم الإجرائية مع ذكر بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: يتناول المتغير المستقل المتمثل في الحوافز، حيث احتوى على بعض التعريفات وأنواع الحوافز وأهدافها وأهميتها وكذا النظريات المفسرة لها وشروط نجاحها والعوامل المؤثرة فيها.

الفصل الثالث: يتناول المتغير التابع المتمثل في الإلتزام التنظيمي، حيث احتوى على بعض التعريفات وخصائص الإلتزام التنظيمي وأبعاده ومراحل وأهميته والعوامل المؤثرة فيه والنظريات المفسرة له.

أما الجانب الميداني فقد خصصنا له فصلين:

الفصل الرابع: جاء بعنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة"، اشتمل على المنهج المعتمد في الدراسة ومجالاتها والعينة التي تم اختيارها، وادوات جمع البيانات المعتمدة، وكذا الاساليب الاحصائية.

الفصل الخامس: جاء بعنوان "عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة"، تم فيه عرض وتحليل البيانات الشخصية وتطرقنا فيه الى تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الاولى ثم الفرضية الجزئية الثانية ثم تحليل ومناقشة الفرضية العامة، وعرض النتائج العامة للدراسة وتقديم بعض الاقتراحات.

الجانب النظري

الفصل الأول:

إشكالية الدراسة وإجراءاتها

الفصل الأول: إشكالية الدراسة واعتباراتها

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: فرضيات الدراسة.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهداف الدراسة.

خامساً: أهمية الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة.

سابعاً: الدراسات السابقة.

تمهيد

إن البحث العلمي هو دراسة معمقة لحل مشكلة معينة أو التوصل إلى إجابات عن تساؤلات والكشف عن معرفة جديدة، ولهذا الغرض يتعين على الباحث أن يضع مجموعة من النقاط المنهجية يتبعها قبل الشروع والانطلاق في دراسته وبحثه، وهو ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من تحديد للإشكالية وفرضيات الدراسة ثم الأسباب والدوافع التي جعلتنا نختار الموضوع، وأهداف الدراسة وأهميتها وكذا تحديد المفاهيم وصولاً إلى الدراسات السابقة.

أولاً: إشكالية الدراسة

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 وإستقرارها 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 وضمان بقائها واستمرارها.

ان 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 اسباب هذا السلوك، سنسلط الضوء في دراستنا لهذا الموضوع على العاملين بمقر بلدية قمار للتعرف على اهم الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها البلدية لعمالها والتعرف على واقع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين وإستكشاف العلاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

وانطلقنا من تساؤل عام قمنا بصياغته بهدف التعرف عن العلاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي على النحو الآتي:

- هل توجد إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى العاملين؟

ويندرج تحت هذا التساؤل الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تعد مرحلة صياغة الفرضيات من المراحل الأساسية في البحث العلمي، حيث يتم فيها وضع إجابات مؤقتة لتساؤلات الدراسة، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع

تعددت أسباب ودواعي اختيارنا للموضوع محل الدراسة من بينها نذكر ما يلي:

- تم اختيار الموضوع بحكم أنه يندرج ضمن التخصص الأكاديمي علم الاجتماع التنظيم والعمل.

- إضافة للبحث العلمي وإثراء للدراسات الأخرى.

- الإطلاع على واقع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة الجزائرية، في ظل الحوافز التي تمنحها المؤسسة، والبحث عن أساليب تعزيزه وكيفية إرسائه وترسيخه في المؤسسة.

- إحساسنا بالدور الذي تلعبه الحوافز في التأثير على مستوى الأداء والإنجاز وتأثيرها على سلوك العاملين خاصة الإلتزام التنظيمي.

- ملاحظتنا لمظاهر سلوكية سلبية في المؤسسة الجزائرية منها: عدم احترام الوقت، الغياب المتكرر، اللامبالاة، وغياب الولاء والإخلاص في العمل، الغش والتزوير والإختلاس.

رابعاً: أهداف الدراسة

- لابد أن يكون لكل بحث علمي هدف أو مجموعة من الأهداف المحددة التي يرجو الباحث بلوغها، ودراستنا هذه تهدف إلى تحقيق الآتي:
- الكشف عن مدى وجود علاقة بين الحوافز، وتعزيز سلوك الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- التعرف على أهم الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها، وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- التعرف على أهم الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها، وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.
- التعرف على واقع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة.
- التعرف على مدى تطبيق الحوافز على أرض الواقع، والكشف عن النقص الحاصل في تطبيق نظام الحوافز .
- كما تهدف دراستنا الى صياغة بعض الاقتراحات التي تفيد مديري المؤسسات في تحسين مستوى ونوعية الحوافز من أجل تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

خامساً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في كون أن الحوافز غالباً ما تعمل على تنمية المورد البشري وتقويم سلوكه وزيادة فعاليته، وبالتالي فإنها تخلق وتعزز سلوك الإلتزام التنظيمي لديه، ما يعني ضمان وجوده واستمراره في العمل مما يساهم وبشكل أساسي في تحقيق أهداف المؤسسة هذه الأخيرة التي يتوجب عليها معرفة كيفية الاستغلال الأمثل للعاملين بها بغية تحقيق ذلك الإلتزام التنظيمي. هذا وتساهم عملية التحفيز في خلق دافعية للأفراد نحو تحقيق الاهداف واشباع حاجاتهم، وتعتبر الحوافز من اهم العوامل الى تحفز وتشجع العاملين على العمل، وهي ترتبط بسلوكياتهم في المؤسسة.

كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع ذا أهمية بالغة ألا وهو الإلتزام التنظيمي وهذا الأخير يعتبر حصيلة لتفاعل العديد من العوامل منها العوامل التنظيمية والظروف الخارجية التي يمكن أن تؤثر على هذا السلوك الإيجابي.

سادسا: تحديد المفاهيم الإجرائية للدراسة

التعريف الإجرائي للحوافز

الحوافز هي مجموعة الأساليب المستخدمة والقرارات المتخذة من قبل المؤسسة محل الدراسة تجاه العاملين، سواءً كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية ذات تأثير إيجابي أو سلبي على العامل، تهدف المؤسسة من خلالها إلى تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي لدى العاملين ودفعهم وحثهم على العمل بالشكل المثمر، ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.

التعريف الإجرائي للحوافز المادية

هي كل ما تمنحه المؤسسة محل الدراسة للعاملين بها مقابل ما يبذلونه من جهد، كالأجر والمكافآت والعلاوات والخدمات الإجتماعية والإسكان والنقل والإطعام، والتعويضات عن حوادث العمل والمشاركة في الأرباح وغيرها، والتي تؤدي إلى تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي لدى العاملين وتدفعهم إلى تجنيد ما لديهم من قدرات لتحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي للحوافز المعنوية

هي كل ما يتلقاه العاملين في المؤسسة محل الدراسة، من عبارات الشكر والثناء والإمتنان والإعتراف بالجهود وتقدير الجهود بمنح أوسمة وتقديم شهادات تقدير والتكريم، والشعور بالأمن والاستقرار في العمل وتوفير الإحترام المتبادل داخل المؤسسة وكذا الترقية في المنصب والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتطبيق مبدأ التكافؤ في الفرص والتدريب، والتي تحفز العاملين وتدفعهم نحو العمل المثمر وتخلق وتعزز فيهم سلوك الإنضباط الوظيفي ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

التعريف الإجرائي للإلتزام التنظيمي

سلوك تنظيمي يقوم به العاملين في المؤسسة محل الدراسة نتيجة لقبولهم وتوافقهم وإندماجهم مع قيم وثقافة وأهداف هاته المؤسسة، مما يدفعهم إلى الإلتزام بالقواعد والقوانين واللوائح التي وضعتها المؤسسة وتنفيذ التعليمات والتوجيهات والخضوع للأوامر والقرارات الصادرة عن الإدارة القائدة والمشرفين وتطبيقها بكل طواعية.

سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: أجرتها "بشيري فاطمة" بعنوان: "الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تليلان".¹

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح علاقة التأثير بين متغيرات دراسة التحفيز والالتزام التنظيمي ومعرفة ما مدى التزام العامل داخل المؤسسة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل نظام الحوافز الذي تتبناه المؤسسة له دور

في الالتزام التنظيمي للعامل؟

وكذا التساؤلات الفرعية:

- هل للحوافز المعنوية تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟

- هل للحوافز المادية تأثير على الالتزام التنظيمي للعامل داخل المؤسسة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الإستبيان على عينة عشوائية البسيطة مكونة من 75 مفردة وهم عمال المؤسسة الاستشفائية بودرغومة عبد الكريم بأدرار 2020، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:

- الالتزام التنظيمي له علاقة طردية من الحوافز المعنوي لأنها تقوى الالتزام الوظيفي

لدى العاملين فهي بذلك تجعل العامل منضبطاً في العمل ومتلازماً بالتوقيت.

- توصلت الدراسة أيضاً أن الأجر المقدم من طرف المؤسسة يجعل العامل أكثر

انضباطاً وملتزماً بالعمل.

- كما توصلت الدراسة أيضاً لأن الالتزام يتأثر بالحوافز المادية تأثيراً ايجابياً.

الدراسة الثانية: أجراها "جغل العيد" بعنوان: "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة

ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة"²

هدفت هذه الدراسة الى:

¹- بشيري فاطمة، (2021). الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تليلان)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص: التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية، أدرار.

²- جغل العيد، (2019). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.

- الإطلاع على أهم الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.
- الإطلاع على أهم الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم.
- الإطلاع على مدى رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة على عملهم الحالي. انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟ وكذا التساؤلات الفرعية:
- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟
- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تطبيق أداة الاستبيان على عينة عشوائية منتظمة مكونة من 30 مفردة وهم العمال المهنيين بشركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفريضة والنخالة ببلدية البياضة ولاية الوادي 2019، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:
- للحوافز المادية والمعنوية علاقة قوية بالرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة.
- رضا العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة، كان قويا عن الوظيفة الحالية.
- عدم الرضا كالتحفظ للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة، عن الراحة في مكان العمل والأمن، وهذا بالطبع راجع لطبيعة العمل والضوضاء وأصوات المحركات والمطاحن وغبار الطحين.

- الدراسة الثالثة:** أجراها "بن حباس عبد الناصر" بعنوان: "دور الحوافز المادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين، دراسة ميدانية في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة"³
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي في الوكالتين محل الدراسة.
 - انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما علاقة مستوى الحوافز المادية بالإلتزام التنظيمي في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
 - وكذا التساؤلات الفرعية:
 - ما هي علاقة نظام الأجور بالإلتزام التنظيمي بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
 - ما علاقة نظام المكافآت و العلاوات بالإلتزام التنظيمي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
 - ما علاقة الخدمات الاجتماعية بالإلتزام التنظيمي وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة؟
 - واعتمدت الدراسة على المنهج الإحصائي التحليلي وتم تطبيق أداة الإستبيان على عينة المسح الشامل وضمت جميع الموارد البشرية بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة حيث بلغ عددهم 21 موظفا مقسمة إلى 12موظف بوكالة المسيلة و 9 موظفين بوكالة بوسعادة 2017، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:
 - وجود علاقة طردية موجبة قوية بين الحوافز المادية بالإلتزام التنظيمي في وكالة موبيليس التجارية بكل من المسيلة وبوسعادة.
 - عدم وجود علاقة بين نظام الأجور المقدم من طرف المؤسسة والإلتزام التنظيمي.
 - لنظام المكافآت والعلاوات علاقة موجبة بالإلتزام التنظيمي.
 - هناك علاقة طردية قوية بين الخدمات الاجتماعية والإلتزام التنظيمي.
- الدراسة الرابعة:** أجراها "علاء محمد الغماري" بعنوان: "عملية التحفيز وعلاقته بالإلتزام التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، 2017".⁴ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى مؤسسة

³- بن حباس عبد الناصر، (2017). دور الحوافز المادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين (دراسة ميدانية في وكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، تخصص: التسيير العمومي، فرع: علوم التسيير، قسم: علوم اقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

⁴- علاء محمد الغماري، عملية التحفيز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية على عينة منالشرطة الفلسطينية في قطاع غزة)، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 19، العدد1، الجامعة الإسلامية، غزة، جوان 2017.

الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، والتعرف على إدراك الموظفين فيها لمفاهيم التحفيز والإلتزام التنظيمي، والمساهمة في تغيير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة مؤسسة الشرطة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما العلاقة بين عملية التحفيز والإلتزام التنظيمي في جهاز الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة؟ وكذا تساؤلات فرعية:

- ما مستوى إحساس العاملين بالإلتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
 - هل هناك نظام حوافز ومكافآت ملائمة وفعالة للعاملين في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
 - ما مستوى العلاقة والربط بين التحفيز والإلتزام التنظيمي في مؤسسة الشرطة الفلسطينية؟
- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية طبقية حجمها 450 مفردة، وهم الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة بقطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر أهمها:
- هناك ارتباط معنوي بدرجة قليلة بين عملية التحفيز والإلتزام التنظيمي، حيث كان مستوى الإرتباط العام لجميع مجالات التحفيز مع الإلتزام التنظيمي قليلاً.
 - أظهرت الدراسة نسبة موافقة قليلة لأفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز، مما يدل على ضعف تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة الشرطة.
 - أظهرت الدراسة نسبة موافقة متوسطة لأفراد العينة على جميع فقرات الإلتزام التنظيمي، وهذا يعني أننا بحاجة إلى تعزيز الروابط والعلاقات بين المرؤوسين والرؤساء.

الدراسة الخامسة: أجرتها "إيناس فؤاد نواوي فلمبان" بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"⁵

⁵-إيناس فؤاد نواوي فلمبان، (1429هـ). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة، رسالة لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات.

- التعرف على العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

- الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، التخصص، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي: ما طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

وكذا التساؤلات الفرعية:

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية؟

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05 في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تعزى لاختلاف الجنس، المؤهل العلمي، التخصص والحالة الاجتماعية

واعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي المسحي وذلك لتحديد مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات، ومنهج البحث الوصفي الارتباطي وذلك لتحديد نوع العلاقة ما بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي وقوتها والعلاقة ما بين كل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي والمتغيرات الشخصية التي اشتملت على (الجنس، التخصص، المؤهل التعليمي والحالة الاجتماعية)، واستخدمت الباحثة الاستبيان لجمع البيانات، عينة الدراسة تكونت من 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة 1429هـ (2008م)، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:

- كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا الوظيفي.
 - وجود علاقة ارتباطية إيجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بأبعاده والالتزام التنظيمي.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور.
 - وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 في درجات الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية، والجنس لصالح الذكور والمؤهل التعليمي لصالح حملة الدكتوراه.
- الدراسة السادسة: أجراها "خالد محمد أحمد الوزان" بعنوان: " المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين ".⁶
- هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الإلتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين وذلك من وجهة نظر العاملين، والكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل الباحث ان تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي وكفاءة العملية التدريبية في هذه المعاهد.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي:

- ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟

كذا التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى الإلتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية؟

⁶- خالد محمد أحمد الوزان، (2006). المناخ التنظيمي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي (دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين)، بحث لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، تخصص: علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين.

- ما هي العلاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي؟ واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليل ونظرا لصغر حجم المجتمع فقد قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لجمع بيانات الدراسة بإعتماد الاستبيان من جميع الضباط من رتبة ملازم أول وما فوقها العاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين 156 مفردة 2006، وخلصت الدراسة الى عدة نتائج نذكر أهمها:

- وجود علاقة ارتباط دالة إحصائياً بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

- ان مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الادارة التي يعملون بها ملائم ، ما يؤكد ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي الى زيادة الولاء والالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة:

اتفقت الدراسات السابقة على هدف مشترك وهو التعرف على العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي بإستثناء دراسة "جغل العيد" ودراسة "إيناس فؤاد نواوي فلمبان" اللذين هدفا الى معرفة العلاقة بين الحوافز والرضا التنظيمي.

بالنسبة للعيينة فكل دراسة خصصت عينة تطبق عليها الدراسة، دراسة " بشيري فاطمة" قامت بتطبيق دراستها على عينة عشوائية بسيطة من عمال المؤسسة الاستشفائية بودرغومة عبد الكريم بأردار، اما دراسة "العيد جغل" فقد طبقت على عينة عشوائية منتظمة من العمال المهنيين بشركة صوفيا للصناعات الغذائية لانتاج الفرينة والنخالة ببلدية البيضاء ولاية الوادي، اما دراسة " بن حابس عبد الناصر " فقد خصص لها جميع الموارد البشرية بوكالتي موبيليس بالمسلمة وبوسعادة.

اما دراسة "علاء محمد الغماري" فقد طبقت على عينة عشوائية طبقية من الموظفين العاملين في مراكز وإدارات الشرطة بقطاع غزة، في حيث دراسة " خالد محمد أحمد الوزان " طبقت على جميع الضباط من رتبة ملازم أول وما فوقها العاملين في الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، اما دراسة

"إيناس فؤاد نواوي فلمبان " فقد كانت في قطاع التربية وطبقت على المشرفين التربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي بمدينة مكة المكرمة.

استخدمت مجمل الدراسات السابقة أداة الاستبيان لجمع البيانات، واتفقت على توظيف المنهج الوصفي .

اختلفت دراسة "بن حابس عبد الناصر" المعنونة بـ "دور الحوافز المادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين" والتي توصلت الى عدم وجود علاقة بين نظام الاجور المقدم من طرف المؤسسة والالتزام التنظيمي مع دراسة "بشيرى فاطمة" بعنوان: "الحوافز وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي" توصلت الى ان الإلتزام التنظيمي له علاقة طردية مع الحوافز المعنوية وتوصلت الى ان الأجر المقدم من طرف المؤسسة يجعل العامل أكثر انضباطا وملتزمًا بالعمل، كما توصلت الدراسة أيضا ان الإلتزام يتأثر بالحوافز المادية تأثيرا ايجابيا وبالتالي هي تتوافق مع ما توصلت اليه دراسة "بن حابس عبد الناصر" الى وجود علاقة طردية موجبة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي.

اطلاعنا لجملة من الدراسات السابقة، ساعدنا كثيرا في اختيارنا للعينة وادوات جمع البيانات وبناء الاستبيان.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل تم تحديد إشكالية الموضوع المدروس، ثم طرح التساؤل العام والتساؤلات الفرعية ما ترتب عليه صياغة فرضية عامة وفرضيات جزئية، كما تعرفنا على أهم الدوافع التي أدت بنا إلى دراسة هذا الموضوع كما تطرقنا إلى الأهمية والأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة إلى التعاريف الإجرائية للمتغيرات، وفي الأخير عرضنا بعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيراتنا التي من خلالها استطعنا أخذ صورة أولية على البحث في شقيه النظري والميداني.

الفصل الثاني:

الحوافز

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

خطة الفصل

تمهيد

أولاً: مفهوم الحوافز

ثانياً: أنواع الحوافز

ثالثاً: أهداف الحوافز

رابعاً: أهمية الحوافز

خامساً: النظريات المفسرة للحوافز

سادساً: شروط نجاح نظام الحوافز

سابعاً: العوامل المؤثرة على نجاح نظام الحوافز

خلاصة الفصل

تمهيد

لقد حظيت الحوافز ومازالت تحظى بإهتمام الكثير من العلماء والباحثين، محاولين كشف الدور الفعال الذي تلعبه الحوافز في الحياة التنظيمية والفرد العامل، فهي تثير فيه الدافعية والحماس والرغبة في العمل.

المؤسسات المعاصرة تولي اهتماما كبيرا بالحوافز لحث القوى البشرية العاملة فيها على رفع وتحسين أداءها وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال إشباع حاجات ورغبات القوى البشرية العاملة، وبالتالي الإرتقاء بأدائها إلى أفضل المستويات، وتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، وقصد الإلمام بهذا الموضوع تطرقنا في هذا الفصل إلى كل من مفهوم الحوافز، وأنواعها وكذا أهدافها وأهميتها، كما تناولنا النظريات المفسرة لها، ثم عرجنا على شروط نجاحها والعوامل المؤثرة فيها أخيراً.

أولاً: مفهوم الحوافز

تعريف الحوافز لغة: جاءت من أصل كلمة "حفز" بمعنى دفعه من خلفه، تهباً للمضي فيه واستعد.⁷

تعريف الحوافز اصطلاحاً: تعددت التعاريف الاصطلاحية المتعلقة بالحوافز، ونذكر منها:
الحوافز: هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها.
وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين، تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته.⁸

الحافز هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استثارة وتوجيه سلوك معين: فالطعام مثلاً هو وسيلة إشباع الحاجة إلى الغذاء، إذا قام شخص معين بأن يدفع شخص ما بأن يذهب إلى مكان معين بوضع صحن الطعام في ذلك الموقع، لأنه يعرف ويأمل بأن الفرد سيتوجه إليه لإشباع حاجته، نسمي صحن الطعام "حافز".

والشيء ذاته ينطبق على "الإبداع"، فالعلماء يقولون بأن الإنسان يملك الحاجة والدافع لان "بيدع"، لذلك عندما تصمم الإدارة وظيفة معينة تتيح لمن يؤديها أن يشبع هذه الحاجة، نسمي ذلك بالحوافز.⁹

ويعرف **بوالشرش نور الدين الحوافز** بأنها: تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، والحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجياته المادية والمعنوية، وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.¹⁰

7 - لكل منيف، (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضى الوظيفي (مفاهيم ونظريات)، دار المتقف للنشر والتوزيع، ط1، ص9.

8 - فيصل حسونة، (2008). إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص79.

9 - سعاد نائف برونوكي، (2001). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، ص345.

10 - بوالشرش نور الدين، (2015). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، ص21.

كما تعرف الحوافز بأنها: جميع الوسائل والعوامل التي من شأنها حث الموارد البشرية على أداء واجباتهم بجد وإخلاص وتشجيعهم على بذل أكبر جهد وعناية في أدائهم ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلا من جهد زائد عن المعدل في مجال الإنتاج والخدمات.¹¹

وتعرف الحوافز على أنها: مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد مايلي:

- الحالة المعنوية للأفراد.
- درجة رضاء الفرد في المنظمة.
- استقرار الفرد في المنظمة.
- جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
- كفاءة الأداء التنظيمي.¹²

لابد أن نشير إلى أن مفهوم الحوافز يرتبط بمفهوم الدوافع، الدافع قوة داخلية تدفع الإنسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير مشبعة ومن ثم يحقق له هدفا، أما الحافز فهو قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقا له، فالحافز اذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكا معيناً ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة، وتتحمل الإدارة مسؤولية أساسية في إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها.¹³

¹¹- غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، إدارة الموارد البشرية (مفاهيم وتوجهات معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2018، ص292.

¹²- نوري منير، تفسير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2014، ص285.

¹³- على السلمى، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، ص248.

ثانيا: أنواع الحوافز

2-1- من حيث طبيعتها

حيث تم تصنيف الحوافز الى حوافز مادية وحوافز معنوية.

2-1-1- الحوافز المادية

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث 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.

تتمثل هذه الحوافز المادية في الآتي:

2-1-1-1- الأجر: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية والذي هو عبارة عن "الثلث الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل". كما يعرف أنه "هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل"

2-1-1-2 ظروف وإمكانيات العمل المادية: تشكل هذه الظروف المادية المحيطة بالعمل مثل (الآلات والمعدات، مكان العمل، الإنارة، نظام المكان ونظافته... وما إلى ذلك من الظروف التي تسود جو العمل) عاملا مؤثرا على كفاءة الأفراد في العمل ورغبتهم فيه إلى حد كبير مهما كانت تلك الظروف مهياً لعمل أحسن.

2-1-1-3 الخدمات الاجتماعية: تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث النوع والمستوى، ولكنها تشترك جميعا في كونها تتصف بخاصية أساسية هي القدرة على إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد وهي تهدف بذلك إلى حفزهم على بذل مجهود أكثر ورفع كفاءاتهم الإنتاجية. وتمثل هذه الخدمات كل المزايا والخدمات التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة، وتقدم المنظمات هذا النوع من التحفيز للعاملين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو نتائج أعمالهم،¹⁴ ويهدف لإشباع حاجات شخصية أو اجتماعية

14 - محمد بوطي، الأزهر ضيف، حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه _ وحدة الوادي)، (مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية: المجلد 4 - ديسمبر 2012)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ص193.

تحقق المصالح الذاتية، وتسهم في حل المشكلات وتزِيل بعض معوقات العمل. ومن صور هذه الخدمات خدمة الإسكان، الإطعام، النقل والخدمات الصحية.

2-1-2- الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية والسلوكية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل، فتزيد من شعور العامل بالرضا في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه، تتمثل الحوافز المعنوية في التالي:

2-1-2-1 الأمن والاستقرار في العمل: هذه الرغبة تنصدر قائمة الرغبات لدى العاملين في كثير من المنظمات وتتبع من الإحساس العام للفرد بضرورة توافر قدر مناسب من الاستقرار والثبات في العمل الذي يقوم به، ونعني به بقاء العامل في منصب عمله وثباته في العمل الذي يقوم به، وعندما يتوفر هذا الاستقرار يشعر العامل بالأمان والانتماء إلى المنظمة التي يعمل بها ومن ثم يبذل كل ما في وسعه لتأدية عمله على أكمل وجه.

2-1-2-2 فرص الترقية والتقدم: وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها بالكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية .

2-1-2-3 الاعتراف بأهمية العامل: وتتجلى أهمية هذا الحافز في كونه يدل على اعتراف الإدارة بأهمية العامل وتقدير ما يبذله من جهد في عمله في إثبات كفاءته حيث ينبغي إعطاء الفرد الإحساس بأهميته للعمل وتقدير ما يبذله من جهد أثناء عمله وكلما زاد حرص الإدارة على الاعتراف بأهمية العامل كلما أدى ذلك على توحيد الجهود للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفي نفس الوقت تحقيق رضا العاملين. ومن صور الاعتراف بأهمية العامل في المؤسسة المدح والثناء أمام زملاء العمل، تسليم ميداليات ودروع عند القيام بمهام تستحق ذلك بالإضافة إلى جعل لوحة تعلق فيها أسماء العاملين المجددين في عملهم... الخ .

2-1-2-4 المشاركة في اتخاذ القرارات: تعتبر المشاركة من أهم الحوافز المعنوية في تحفيز الأفراد وزيادة إنتاجيتهم وولائهم إلى الأعمال والمؤسسة، حيث تعني المشاركة مشاركة الأفراد فكرياً وعملاً في عملية وضع الأهداف وأخذ القرارات وهذا يقتضي أن يشترك العامل

في عملية الإنتاج ليس بجهد الإنسانى وعضلاته فقط وإنما بفكره وذكائه أيضا، وكذلك حتى لا يشعر بأنه أحد الأزرار في جهاز آلة العمل.

2-1-2-5 التدريب: يلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك على المؤسسات أن تأخذ بالاعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الكفاءة والفعالية، بالإضافة إلى أنه يقلل من حوادث العمل ويجعل العامل لديه نوع من الاستقرار النفسي والثقة بالنفس من خلال ما تعلمه من مهارات خلال فترة التدريب كما أن التدريب يمثل فرصة للعامل لكسر الروتين القاتل الذي يعتبر السمة المميزة للمؤسسة الجزائرية على الخصوص.¹⁵

2-2-2- من حيث أثرها أو فاعليتها: وتنقسم بدورها إلى حوافز ايجابية وسلبية:

2-2-1 الحوافز الايجابية:

أهم هذه الحوافز مايلي:

- الأجر والمكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات البناءة و تأمينات ضد المرض والعجز والوفاة والشيخوخة والفصل التعسفي وحوادث العمل.

- مشروع لإسكان العاملين والعلاج المجاني لهم ولعائلاتهم.

- جوائز تقديرية كأوسمة وكؤوس الإنتاج وشهادات الامتياز.

- الإجازات الاستثنائية.

- توفير ظروف عمل مناسبة ووسائل العمل الصناعي¹⁶.

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين، والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين وتقديم الأفكار والمقترحات، وتهدف الحوافز الايجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بأسلوب يؤدي إلى ذلك.

2-2-2 الحوافز السلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه، والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي "التكاسل والتساهل والإهمال، عدم الشعور بالمسؤولية، عدم

¹⁵ - محمد بوطي، الأزهر ضيف، مرجع سابق، ص194.

¹⁶ - عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية (المؤسسة المينانسة لسكيكدة نموذا)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007-2008، ص23.

الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، .." مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم هذه الحوافز العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به.¹⁷

نذكر عدد من الحوافز السلبية في النقاط التالية:

- الخصم من المرتب أو خفضه.
- تأخير الترقية وعدم تسليم درجات عالية.
- توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعاملين.
- الحرمان من النشاط الاجتماعي أو الاقتصادي.

ومما تجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي , لهذا تستخدم الحوافز الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الاتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف. ولكن بالرغم من ذلك فهي لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، ولابد من استخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تأدية العمال لعملهم على أحسن وجه واستجابتهم للأوامر والتعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال.¹⁸

2-3- من حيث شموليتها: وتتمثل في الحوافز الفردية والجماعية:

2-3-1 الحوافز الفردية

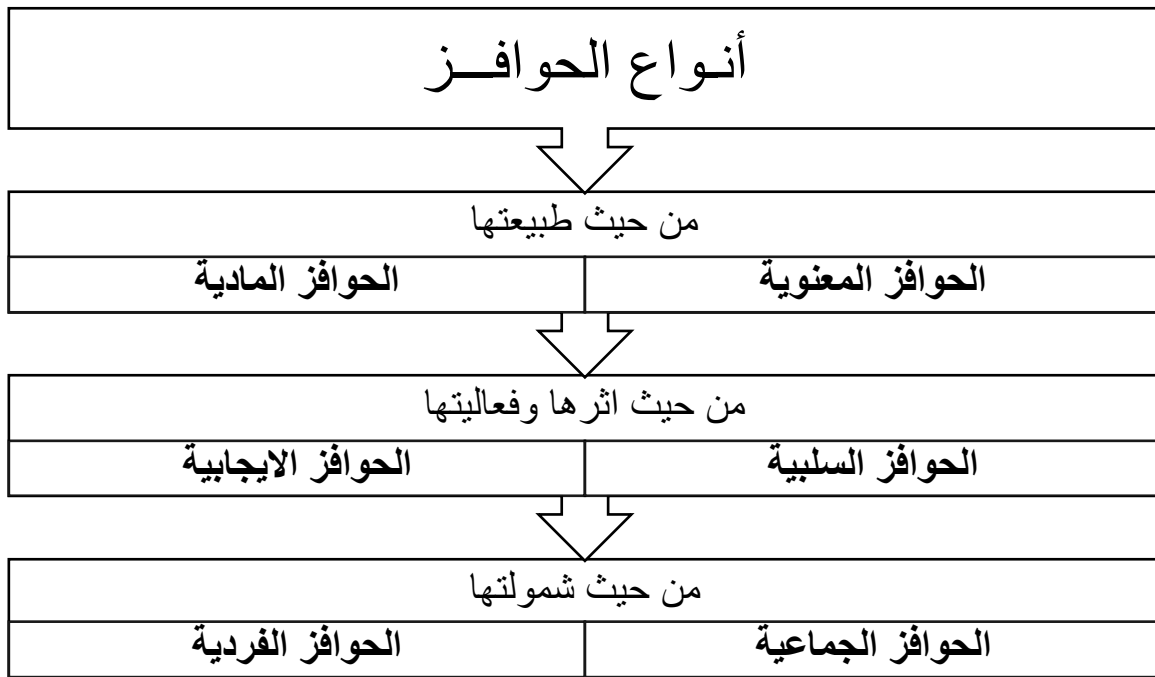
هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج، بتخصيص مكافأة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة الأفضل مدير، أو إعطاء هدية للفرد الأول في القسم أو في المشروع، وكل ذلك يدخل ضمن الحوافز الفردية، فهذه الأخيرة للفرد وليس للجماعة، من شأنها زيادة التنافس الايجابي بين الأفراد سعياً للوصول إلى أفضل أداء.

¹⁷- عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة)، مجلة رؤى اقتصادية – العدد12، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، ص352.

¹⁸- عبد العزيز شنيق، مرجع سابق، ص 24.

2-3-2 الحوافز الجماعية

تهدف هذه الحوافز الى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل منهم على أن لا يعارض عمله مع عمل الزملاء، لأن في ذلك أضرار بالأهداف الرئيسية للعمل، ويدخل في هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة الأحسن قسم أو فرع في شركة أو بنك..، فمن شأن الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق وروح التعاون بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحيانا، فيمكن للإدارة ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معا ولا تقتصر على أسلوب واحد.¹⁹ والشكل التالي يوضح أنواع الحوافز.



الشكل رقم (01): يمثل أنواع الحوافز

المصدر: من إعداد الباحثان.

¹⁹ - عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، مرجع سابق، ص353.

ثالثا: أهداف الحوافز

إن عملية التحفيز في أي منظمة لها أهداف عديدة حيث تتطلع إلى استجابة لطبيعة الأفراد في المنظمة واستعمالها في الوقت المناسب، كما أن الفهم الجيد والكافي لمختلف هذه المحفزات وكيفية تطبيقها تحقق أهدافها المرجوة منها ومن هذه الأهداف نجد:

1. انخفاض معدل دوران العمل بين المنظمات.
2. يهدف التحفيز إلى انخفاض نسبة تغيب العامل في المنظمة وتأخره عن العمل.
3. يكسب العاملين سلوكا ايجابيا أفضل.
4. تحقيق الأهداف التي خطط لها العامل أو رئيسه أو الدائرة ككل.
5. الطاقة والجودة في الإنتاج أي مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مداخلاتها قدر الإمكان.

كما تعمل الحوافز الجماعية على تحقيق:

- الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي.
- الملائمة مع ظروف العمل.
- الشعور بالتضامن والتكافل الاجتماعي.

والحوافز بمختلف أنواعها تهدف من وراء استعمالها إلى ربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بالمؤسسة، وذلك عكس المفهوم التقليدي الذي هو تكيف الفرد لمتطلبات المؤسسة انطلاقا من اختلاف أنماط الناس عن بعضها اختلاف الدوافع بين الأفراد والفرد الواحد في أزمته مختلفة.

لأن المشكلة الأولى في كل الحياة التنظيمية حسب تعبير "BAKKE" و "ARGYRIS" هي كيف تجمع عددا من الأفراد، كل له قدراته ومعتقداته وتجعلهم يتعاونون في النشاط بشكل يحقق نجاح المؤسسة ورضاهم في نفس الوقت وهذا النجاح تواجهه عادة صعوبة في تحديد طبيعة وأنماط الناس تجاه العمل وكذا من حيث دوافعهم وتأثرهم بالحوافز.²⁰

²⁰ عبد العزيز احميمية، عبد الرزاق شلبي، (2015). دور الحوافز في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية لعينة من الاساتذة الجامعيين لجامعة حماة لخضر كلية العلوم الاجتماعية والانسانية -الوادي-)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة حماة لخضر، الوادي، ص 27-28.

رابعاً: أهمية الحوافز

للحوافز أهمية كبيرة تتمثل في مايلي:

1. تحقق نظم الحوافز الكفوة زيادة العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للأفراد العاملين.
2. تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقليص قوى العمل المطلوبة من قبل المنظمة وتقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ويؤدي كذلك إلى إمكانية توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في حجم قوى العمل.
3. تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للفرد وتحقيق عملية ربط للمصالح الذاتية للفرد مع المصالح العامة للمنظمة.
4. لتحقيق حالة الرضا لدى الأفراد العاملين لما يحصلون عليه من حوافز وهذا بدوره يساعد على حل كثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات مثل إنخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والنزاعات العمالية وغيرها²¹.

خامساً: النظريات المفسرة للحوافز

من أهم النظريات المفسرة للحوافز نذكر مايلي:

1-5- النظرية الكلاسيكية:

وصاحب هذه النظرية هو فردريك تايلور F.W.Taylor وقد بنى نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضين أساسيين هما:

1. أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.
 2. تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- ويستخلص من هذه النظرية أن تايلور قد نظر إلى العامل على أنه رجل اقتصادي كل همه أن يزيد دخله المادي، ومن ثم فإن زيادة إنتاجيه مرتبطة بنظام سليم للأجور التشجيعية، فزيادة الحافز على العمل والتحكم فيه تتأتى عن طريق نظام الأجور²².

²¹ - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2016، ص211-212.
²² - محمد عقلة الابراهيم، حوافز العمل بين الاسلام والنظريات الوضعية، مكتبة الرسالة الحديثة، ط1، عمان، 1988، ص38.

5-2- نظرية الحاجات الإنسانية:

نظرية ماسلو (هرمية الحاجات) Maslow Theory (Hierarchy Of Needs Theory) تعتبر نظرية ابراهام ماسلو Abraham Maslow للحاجات من أولى النظريات التي فسرت سلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته وفي إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى Lower Order Needs تتمثل بالحاجات الفسيولوجية والسلامة والأمان والحاجات الإجتماعية، في حين أن حاجات المستوى الأعلى Higher Order Needs تشمل على حاجات التقدير والإحترام وتحقيق الذات . إن حاجات المستوى الأدنى هي مادية وإجتماعية بطبيعتها في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية. ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدئين: الأول، مبدأ العوز Deficit Principle الذي ينص على أن الحاجات المشبعة هي ليست محفزة للسلوك وهذا يعني أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد. أما المبدأ الثاني فهو مبدأ الارتقاء او التقدم Progression Principle والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فاعلة او ناشطة إلا إذا أشبعت حاجات المستوى الأدنى منها.²³

وأهم الإنتقادات الموجهة لنظرية ماسلو فهي افتراضها بأن الدوافع عبر سلم الحاجات هي واحدة للجميع بمعنى أن الحاجات الإنسانية تبدأ بالفسيولوجية وتندرج إلى تحقيق الذات لكنها لا تفسر سلوك بعض الأفراد الذين يعرضون وجودهم للخطر (حاجاتهم الفسيولوجية) لإشباع حاجات تحقيق الذات. كذلك تفترض تسلسل إشباع الحاجات فكما أشبعت حاجة انقل الفرد لإشباع الحاجة التالية لكنها لا تفسر المبالغة في إشباع بعض الحاجات مثل زيادة الثروة على حساب العلاقات الاجتماعية أو الصداقة.²⁴

5-3- نظرية هرزبرغ (العاملين): Herzberg's Theory (Two-Factor) صاغ هرزبرغ

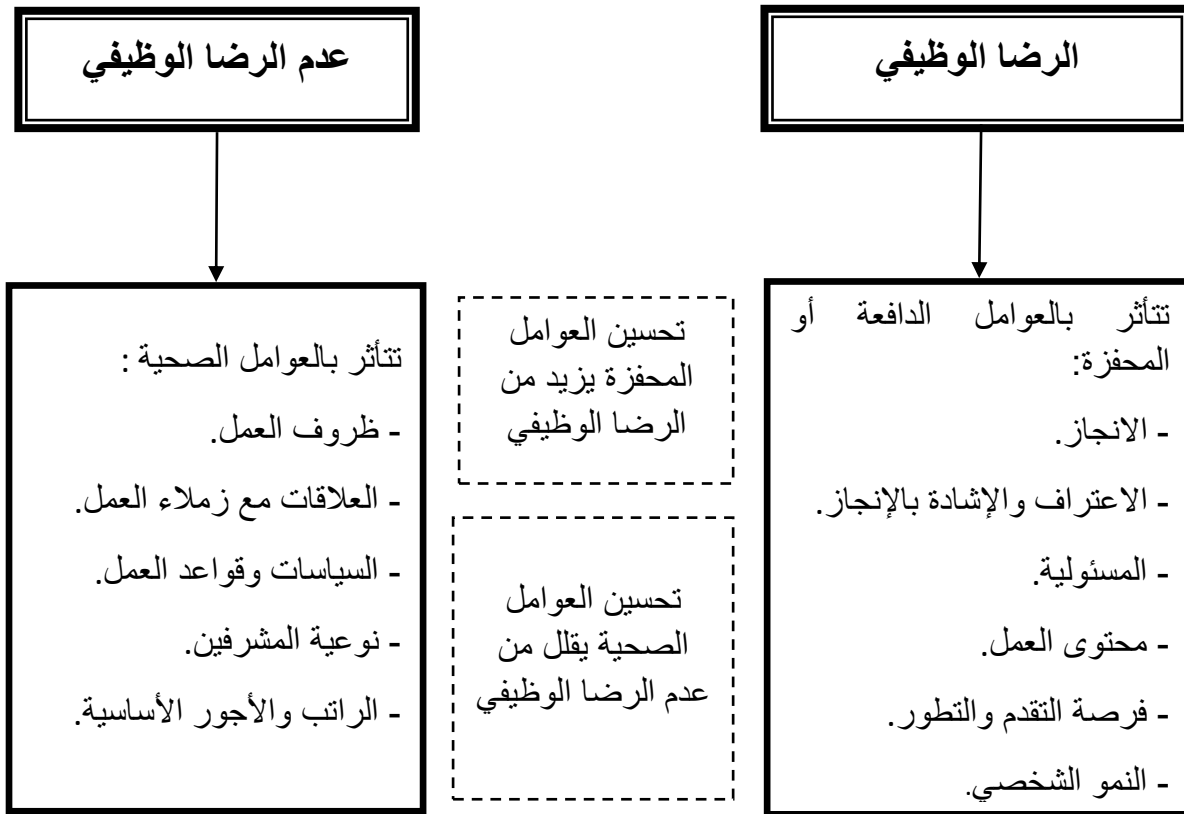
نظريته هذه بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين. ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء، أما الثانية فههي عوامل صحية أو مطهرة ومهمتها الحيلولة

²³ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص493-494.

²⁴ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص495.

دون حصول حالة تضرر أو شكوى في بيئة العمل. وعلى الإدارة أن تهتم بكل المجموعتين وتترك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي ومرضي في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي.²⁵

ويمكن أن نعرض محتوى هذه النظرية في الشكل التالي:



الشكل رقم (02): مبادئ نظرية هرزبرغ (العاملين).

المصدر: صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، ص496.

²⁵ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص495-496.

5-4- نظرية ماكليند (الحاجات المكتسبة): Acquired Needs Theory

صاغ الباحث ماكليند نظريته بناء على مقياس لتحديد الحاجات الإنسانية بعد أن عرض مجموعة كبيرة من الصور والرسوم غير واضحة المعالم على مجاميع كبيرة من الأفراد وكان يعتقد أن هؤلاء الأفراد سيسقطون حاجتهم المهمة والأساسية وهم يقومون بتفسير هذه الصور.

وقد استنتج أن هناك ثلاثة حاجات أساسية تتفاوت في قوتها وأهميتها لدى الأفراد هي:

1. **الحاجة للإنجاز:** وتعكس رغبة الفرد في الإنجاز الأفضل وبأكفأ الطرق وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة.
2. **الحاجة للقوة:** وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاطلاع بمسؤوليات أكبر.
3. **الحاجة للانتماء:** وتعكس الرغبة في تكوين علاقات إيجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها.

ويرى الباحث أن قوة هذه الحاجات الثلاث تزداد وتتغير في الأمد البعيد في ضوء التجربة والخبرة الشخصية وفي إطار هذه النظرية فإن الحاجة الأقوى لدى الفرد تجعله يبحث عن موقع وظيفي يلبي له مثل تلك الحاجة²⁶.

5-5- نظرية العلاقات الإنسانية

ومن أصحاب هذه النظرية التون مايو وليكرت، وتركز هذه النظرية على الاتجاهات التي تنادي بضرورة أن يفهم العاملون -مديرون وعمال- بعضهم بعضاً. ويتمثل هذا الفهم في حتمية معرفة طابع العاملين وسلوكهم وميولهم لإمكان توفير جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية.

فالمؤسسة أو مكان العمل في ضوء هذه النظرية نظام إجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد تتشابك وتتداخل علاقاتها ومسؤولياتها برباط تسلسلي يشكل وحداتها المختلفة. ويربط هذه الوحدات بعضها ببعض أفراد هم المديرون أو من لهم سلطة التخطيط والتنظيم والإشراف. وإن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة يتوقف الى حد كبير على طبيعة العلاقة

²⁶صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص496-497.

بين الرئيس والمرؤوس . وعليه، فإن توثيق العلاقات وإيجاد الروح الودية بين الإدارة والعاملين يعمل على زيادة الإنتاج²⁷.

5-6 - نظرية (X, Y):

وصاحب هذه النظرية هو ماجرجور، وقد توصل إلى نظريته من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين حيث ظهر له أنهم فئتان :

الفئة الأولى وأطلق عليها (X) ونظرة هذه الفئة من المديرين إلى العامل تقوم على مجموعة من الافتراضات المختلفة في أنه كسول بطبيعته، لا يحب العمل إلا قليلا، وأنه يفتقر إلى الطموح، ويتصف بالسلبية وكراهية تحمل المسؤولية، فهو يفضل أن يقاد بدلا من أن يقود، ولا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة، كما أنه بليد وقليل الذكاء وبطئ الفهم .

وبناء على هذه الافتراضات، فإن توجيه طاقات الأفراد وحفزهم والرقابة عليهم يستوجب التدخل المباشر والنشط من جانب الإدارة، إذ لا يمكن دفعهم للعمل إلا من خلال التوجيه والرقابة والتهديد بالعقاب، كما إن من مقتضى هذه الافتراضات أنه يقع على عائق الإدارة وحدها مسؤولية القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف.

الفئة الثانية وأطلق عليها Y، فلها افتراضات معاكسة حول طبيعة الفرد، فهي ترى فيه إنسانا كفؤا، قادرا على العمل وراغبا فيه، وهذه النظرة تتطلب أن تقوم الإدارة بإتخاذ عدة خطوات ضرورية من أهمها تحرير الأفراد من الرقابة المباشرة المحكمة، والأخذ بمبدأ اللامركزية.²⁸

سادسا: شروط نجاح نظام الحوافز:

لنجاح نظام الحوافز في أي منظمة، هناك مجموعة من الشروط التي لابد للإدارة المنظمة ان تأخذها بعين الاعتبار عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز، من هذه الشروط مايلي:

1. البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا، وواضحا، ومفهوما، وذلك في بنوده، وصياغته، وحساباته.

²⁷ - محمد عقلة الابراهيم ، مرجع سابق، ص45.

²⁸ - محمد عقلة الابراهيم ، مرجع سابق، ص 46-47.

2. ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة، ومفهومة.
 3. التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز، وألا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف لابد ان يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.
 4. العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالإستياء.²⁹
 5. التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية، والجودة، وتخفيض التكاليف، وتخفيض الحوادث، وفتح أسواق، وعقد الصفقات، وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة، وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.
 6. المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه.
 7. التنوع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات. فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، والرحلات، والحفلات، والشيكات، وغيرها.
 8. الإستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوع الإنتاج مثلاً) وجب أن يتم تغييره.
 9. تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات و رؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.³⁰
- كذلك من شروط نجاح نظام الحوافز التوقيت المناسب، تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، أي الثواب الذي يتبع السلوك ويتم بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة.³¹

²⁹ - أحمد ماهر، (2004). إدارة الموارد البشرية، دار نشر الثقافة، الاسكندرية، ص253.

³⁰ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 254-255.

سابعا: العوامل المؤثرة على نجاح نظام الحوافز

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

7-1- على مستوى الدولة

تتأثر أنظمة الحوافز بعاملين هما:

- سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية و المتمثلة في القوانين والتشريعات التي تطبقها إدارات المنظمات المختلفة.
- بالإضافة إلى القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر بها أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

7-2- على مستوى المنظمة

يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل هي:

- نوع الجهاز الإداري وامكانياته وتنظيمه.
 - نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي و الثقافي.
 - حجم المنظمة ونوع نشاطها وفعاليتها بالنسبة للاقتصاد الوطني.³²
- وهناك عوامل أخرى تتمثل في ما يلي :

■ الأسلوب الاشرافي

إن الأسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التميز المرتبط بالأسلوب الإشرافي في علاقة القائد بالعاملين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- اهتمام القائد بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للعاملين.
- احترام القائد لمرؤوسيه وتشجيعهم على البقاء.
- توزيع العمل وفق قدرات العاملين و تفويض الصلاحيات.

³¹- سليمان حبيبة، نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بسعيدة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة، 2017-2018، ص27.

³²- لكحل منيف، مرجع سابق، ص49-50.

- إعطاء الفرصة للعاملين في المشاركة بإعداد خطوات اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

- بناء الثقة وتحويل العاملين إلى شركاء.

- بناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع العاملين.

■ الاتصال المباشر

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن للقائد أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح أو توقع على المرؤوسين . والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوس عن طريق المقابلة الشخصية وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز.

- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة.

- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.

- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.

- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.³³

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق

الهدف المنشود من الحوافز، و تعترض نجاحها منها:

1. الاجر المحفز لا يعد بديلا للإدارة الجيدة، فمكافأة الفرد عن مستوى أدائه يفترض أنها

تحفزه على بذل المزيد من الجهد، ولكن ليس الحافز هو المتهم في كل الاحوال، فقد

تكون هناك أسباب أخرى الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها مثل: غموض التعليمات،

عدم وضوح الأهداف، عدم العناية بسياسات الاختيار والتدريب.

³³- لحل منيف، مرجع سابق، ص50-51.

2. التركيز فقط على ما يمنح الحافز من أجله، حيث يشير علماء النفس بأن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد اذا عرفوا أنهم سوف يكافئوا عليها، ولكن هذه الجهود غالبًا ما تركز على ناحية معينة دون أخرى، فلو ان الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

3. الأجر ليس الحافز الوحيد، حيث اشار عالم النفس Fredrick Herzberg أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، لذلك فهو يرى ان تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح ان تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة الى مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالإنجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

4. ان المكافئة قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الخاصة.

5. قد يؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء، حيث يشير أحد الخبراء إلى ان تحقيق التميز قد يسير في احد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بأن دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون على زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

6. ان الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية بالإضافة إلى الحوافز المادية، فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وان يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فإن التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.³⁴

³⁴- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص444-445.

خلاصة الفصل:

اتضح لنا مما سبق ذكره حول موضوع الحوافز، مدى أهمية الحوافز في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الإنتاجية بصفة خاصة، حيث أنها تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل جهد أكبر ورفع مستوى الأداء وتحسينه، كما تحقق الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة ككل، وللحوافز دور هام في تقويم سلوك العامل داخل المؤسسة، فلا بد من الاهتمام بها وربطها مع أداء العاملين وانضباطهم، من خلال وضع معايير وقواعد محددة وعادلة وموضوعية، لتحقيق الحوافز الأهداف المرسومة والمراد الوصول إليها.

الفصل الثالث: الإلتزام التنظيمي

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

تمهيد

اولا: مفهوم الإلتزام التنظيمي

ثانيا: خصائص الإلتزام التنظيمي

ثالثا: أبعاد الإلتزام التنظيمي

رابعا: مراحل الإلتزام التنظيمي

خامسا: أهمية الإلتزام التنظيمي

سادسا: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

سابعا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

ثامناً: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد الالتزام عنصرا حيويا في بلوغ الأهداف التنظيمية، وتعزيز الثقة والاستقرار بين الإدارة والعاملين فيها ويساهم في بقاء المؤسسة واستمرارها، ونظرا لأهمية الالتزام في المؤسسة كونه يتعلق بأهم عناصر العمل تأثيرا وهو المورد البشري كما انه يعبر عن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها وارتباط تلك الأهداف بأهداف عاملها، فقد تعددت الأدبيات في تناول موضوع الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة، وسنعمد في هذا الفصل لعرض جملة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي وكذا خصائصه، وأبعاده ومراحل تكوينه، وما الأهمية التي تكتسبها وكذا العوامل المؤثرة فيه، وكذا أهم الآثار المترتبة عن الالتزام، وفي الأخير اهم النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي.

اولاً: مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام لغة: العهد، ويلزم الشيء ويفارقه، والملازم للشيء المداوم عليه.

الالتزام اصطلاحاً: الالتزام التنظيمي هو حالة اجتماعية ونفسية تدل علي تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.³⁵

الالتزام التنظيمي يعتبر احد المفاهيم الأساسية التي تصف العلاقة بين العاملين والمنظمات جنباً إلى جنب، حيث يبرز سلوك التنظيمي كأحد مظاهر التزام الأفراد بأهداف وقيم وتوجيهات المنظمة التي يعملون فيها. وشعورهم بالارتباط بالمنظمة وقيمها وأهدافها، حيث يحسون أنهم جزء لا يتجزأ من وجود المنظمة، ويشعرون بالاعتزاز بالعمل، واستيعاب اهدافها والاستعداد لبذل جهود فيها نتيجة لوجود هذه الرابطة الطوعية، لذا فهو عملية الايمان بأهداف المنظمة وقيمها والعمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف وتجسيد تلك القيم.³⁶

اما Davis فينظر الي الالتزام علي انه "درجة انغماس العامل في عمله، ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، والي أي مدي يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته.³⁷

ويري (بورتر، 1968 porter) بان الالتزام هو: "استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة"

اما (شلدون 1971 Sheldon) فيري ان الالتزام هو: "التقييم الإيجابي للمنظمة والعزم علي العمل لتحقيق أهدافها"، وهو مستوي الشعور الإيجابي المتولد لدي الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها.

³⁵ عبد العالي خبار، ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الانابيب مركز تقرت، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - سنة 2018، 2019، ص 64 .

³⁶ احمد تي، (2021). اثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدي المؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة الجزائر للمياه وحدة الوادي- ، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد:14 ، العدد:01، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (الجزائر)، ص 360.

³⁷ حسين حريم، (2009). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان - الاردن - ص 94 .

وعرف "بوتر" وآخرون 1974 الالتزام من الناحية الإدارية بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الالتزام التنظيمي للأفراد وهي:

. ايمان قوي بالمنظمة وقبول أهدافها وقيمها.

. لبذل أقصى جهد ممكن في خدمة المنظمة.

. الاستعداد الرغبة القوية في المحافظة علي استمرار عضويته في المنظمة.³⁸

يعد تعريف (Mowday and Steers) من اكثر التعريفات شيوعا، حيث يحدد الالتزام التنظيمي علي انه يمثل "اتجاها لدى الفرد يشتمل على رغبة او شعورا قويا للبقاء عضوا في نظام معين، واستعداد تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وايمانا كاملا بالقيم التي ينتابها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

في حين يعرفه آخرون علي انه " توجه يعكس ولاء العاملين للتنظيم الذي ينتمون اليه ويمثل عملية مستمرة من خلالها يظهر أولئك العاملين اهتمامهم بالتنظيم ونجاحه المستمر ورفاهته. وهكذا يمثل الالتزام اتجاها يعكس قوة الترابط والتواصل بين الفرد والتنظيم الذي ينتمي اليه.³⁹

الالتزام هو شعور بالتعيين والتوغل والولاء الذي يتم التعبير عنه من قبل الموظف تجاه الشركة، ويتم اجراء القليل من البحث على العلاقة بين المكافآت والالتزام التنظيمي. ويتضمن الالتزام تجاه المنظمة ثلاث مواقف:

1. احساس بالتطابق مع اهداف المنظمة.

2. الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية.

3. الشعور بالولاء للمنظمة.⁴⁰

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه عاطفة وجدانية للفرد نحو المنظمة اكثر من ارتباطها بها لأسباب نفعية مادية.

³⁸- عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، (مجلة تاريخ العلوم) ، العدد السادس، جامعة بسكرة ، د. سنة ، ص، 65 .

³⁹- عبد الحميد المغربي، (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، استاذ ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة ، جامعة المنصورة، ص 297، 298 .

⁴⁰- عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، محمد بن مترك ال شري القحطاني، (2008). علم النفس التنظيمي والاداري، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، ط1، ص 126 .

يشير الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل اقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وايمانه بأهدافها وقيمها.

يمثل الالتزام التنظيمي التطابق مع المنظمة والارتباط بها من جانب الفرد.⁴¹

ثانيا: خصائص الالتزام التنظيمي

. الالتزام رغبة يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء.

. يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.

. يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.

. يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.⁴²

. الالتزام التنظيمي سلوك طوعي ينبع من الادوار الاضافية التي يمكن ان يقوم بها الفرد ولا تدخل في وصف الوظيفة الخاصة بها.

. الالتزام التنظيمي ليس له صفة الثبات المطلق إذا يحتمل ان يرتفع او ان ينخفض تحت ظروف ومواقف معينة، ولكنه مع ذلك يتميز بالثبات النسبي مقارنة بغيره من الظواهر السلوكية والتنظيمية.⁴³

ثالثا: ابعاد الالتزام التنظيمي

1. 3. الالتزام الاستمراري: وهو الالتزام الذي يعبر عن رغبة الفرد القوية في البقاء في منظمته، لما يشكله تركه للعمل فيها من خسارة لاستثماراته المادية فيها كراتبهومكافأته، اضافة الي عدم رغبته في التضحية بعلاقات الصداقة الحميمية التي كونها مع زملائه على مدي سني عمله في المنظمة.

⁴¹- فاروق عبده فليبه، (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الاردن، الطبعة الاولى، ص 285 .

⁴²- محمد حسن محمود الغرابوي، (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، الجامعة الاسلامية، غزة، ص 13 .

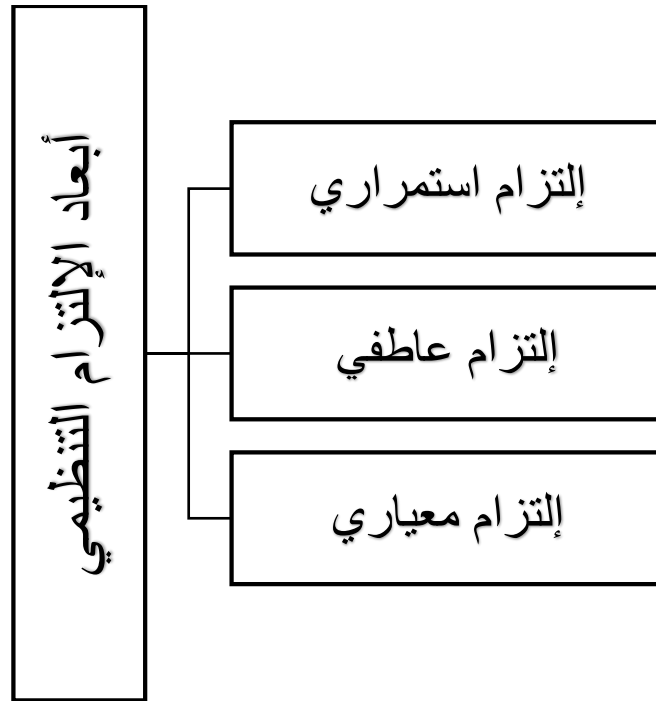
⁴³- نصر الدين فايزي، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية علي عمال مؤسسة طبيبات الوادي)، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، شعبة: علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي - ، السنة الجامعية:2019/ 2020 ، ص 62.

2. 3. الالتزام العاطفي: وهو الالتزام الذي يشير الي رغبة الموظف القوية في الاستمرار بالعمل في منظمته، استنادا الي تقبله لقيمتها واهدافها، ورغبته في المشاركة في تحقيقها.⁴⁴ ويقصد به الارتباط الوجداني والعاطفي بالمنظمة والتوحد معها والانتماء اليها والاستمتاع والسعادة بالاستمرار بعضويتها، ويعبر عن قوة التطابق وتضامن الفرد مع المنظمة ورغبته في الاستمرار بالعمل بها لانه موافق علي قيمها واهدافها، وينجم عن الدعم الجيد من قبل المنظمة للفرد وذلك من خلال المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات والسماح لهم بالتفاعل الجيد والايجابي داخل المنظمة، حيث ياخذ الفرد في حسابه الي حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل في المنظمة، أي انهم يبقون لانهم يشعرون ان هذا واجب عليهم.⁴⁵

3. 3. الالتزام المعياري: ويتعلق بشعور العامل بضرورة العمل لدي المنظمة من منظور ادبي، حيث يشعر الافراد بان من واجبهم الاخلاقي فعلي تلك الاشياء والقيام بتلك الانشطة في هذه المنظمات، ويشير الي شعور الفرد بانه ملتزم بالبقاء بالمنظمة بسبب ضغوط الاخرين، فالأشخاص الذين يقوي لديهم الالتزام المعياري ياخذون في حسابتهم الي حد كبير ماذا يمكن ان يقوله الاخرون لو ترك العمل بالمنظمة، انه التزام ادبي حتي لو كان علي حساب نفسه.⁴⁶

الالتزام المعياري يعبر عن التزام الفرد الادبي بالبقاء في منظمته، ورغبته في تكوين انطباع جيد عنه لدي زملائه بعد تركه لها.⁴⁷

⁴⁴- خليل العوض القيسي، المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي، دار اليازوري العلمية، 2019، ص، 27.
⁴⁵- دليلي لحسن، واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة(مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية)، 2020، ص 742.
⁴⁶- عبد الحميد المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، استاذ ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مرجع سبق ذكره ، ص 299.
⁴⁷- خليل العوض القيسي، نفس المرجع السابق، ص 63.



الشكل رقم (03): يوضح أبعاد الإلتزام التنظيمي.

المصدر: اعداد الباحثين

رابعا: مراحل الإلتزام التنظيمي.

ان الإلتزام التنظيمي للفرد يمر بثلاثة مراحل متتابعة وهي:

مرحلة التجربة: وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا علي تامين قبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، ومحاولة التوفيق بين اتجاهات واهداف المنظمة ومحاولة اثبات ذاته.

مرحلة العمل والانجاز: خلال هذه الفترة يحاول الفرد يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الاهمية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز، ويتبلور وضوح الولاء للعمل في المنظمة.

مرحلة الثقة بالتنظيم: حيث يزداد ولاته وتتقوي علاقته بالتنظيم والانتقال الي مرحلة النضج.⁴⁸

تتنوع اراء الباحثين حول مراحل الإلتزام التنظيمي فهناك من يري بان للإلتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما:

⁴⁸ عبد الرحيم احثريب ، دور الإلتزام التنظيمي في ضبط العلاقات الاجتماعية للعمل (دراسة ميدانية علي موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بالوادي - نموذجا -) ، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي - السنة الجامعية 2018 ، 2019 ، ص 26 .

4. 1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد انها تحقق رغباته وتطلعاته.

4. 2. مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق اهداف المنظمة للنهوض بها.⁴⁹

حسب اوريلي orally ان هناك ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي:

1.4. الاذعان والالتزام: حيث يكون التزام الفرد في البداية مبينا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الاخرين ويلتزم بما يطلبونه.

4. 2. مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمنظمة: حيث يتقبل سلطة الاخرين لرغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.

4. 3. مرحلة التبنى: أي اعتبار اهداف وقيم المنظمة هدافا له، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الاهداف والقيم. بمعنى قبول الفرد لقيم واهداف المنظمة كما لو كانت اهدافه وقيمه الخاصة.⁵⁰

خامسا: اهمية الالتزام التنظيمي

تكمن أهمية الالتزام التنظيمي إلى حرص الفرد علأن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة. كما انه يبرز مستويات عالية من سلوك التميز التي تنصب نحو الأداء المطلوب. وهو يعبر عن اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة الي يعمل فيها وقيمها. ورغبته في بذل اكبر جهد ممكن لصالحها. وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى.⁵¹

⁴⁹ باعلي فتية، المناخ التنظيمي وتأثيره، علي الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية - ادرار - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص: تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة احمد دراية. ادرار، سنة جامعية 2017 - 2018 ، ص 49 .

⁵⁰ الطيب حميدي، القيادة الادارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمائية(دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة الوادي) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - ، سنة جامعية 2018 ، 2019 ، ص 55 .

⁵¹ عبد الله بن محمد الوزرة، درجة الالتزام التنظيمي لدي اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية من وجهة نظرهم (مجلة العلوم التربوية، العدد الاول ربيع الآخر 1432 هـ) ، قسم الادارة والتخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية، ص 5 .

أكدت كثير من الدراسات علناً أهمية الواضحة للالتزام التنظيمي إذ أوضحت الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهرتي الغياب والتهرب عن أداء العمل.⁵²

إن الاهتمام بالالتزام التنظيمي بين الأفراد يمكن أن يتمثل بالنتائج الآتية:

- . سهولة استجابة المنظمة لتغيرات البيئة.
- . انخفاض نسبة الغياب ومعدل دوران العمل.
- . زيادة الشعور بالاستقرار الوظيفي.
- . زيادة معدلات الأداء والإنتاجية لأن أحد المرتكزات الأساسية للالتزام التنظيمي هي القيم الاعتبارية والاجتماعية التي تربط الفرد بالمنظمة، وأن ترسيخ تلك القيم والتأكيد عليها يؤدي إلى زيادة الأداء وبالتالي المحافظة على العلاقات الإيجابية بين الموظفين.
- . الالتزام عنصر أساسي في نجاح أي منظمة.
- . انخفاض المشكلات والخلافات التي تحصل بين العاملين والإدارة.⁵³

سادساً: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي، بعضها يتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل، بالإضافة إلى العوامل الأخرى، وهي كالتالي:

6.1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تؤثر العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية كظروف سوق العمل، وفرص الاختيار على اتجاهات الأفراد، في درجة الالتزام التنظيمي لديهم في فترة بداية العمل، وقد سمي هذا بالمسببات في عملية الالتزام التنظيمي، فكلما كانت الأوضاع الاقتصادية جيدة وتعددت فرص العمل المتاحة كانت درجة الالتزام التنظيمي متدنية، والعكس صحيح في حالة الكساد الاقتصادي وارتفاع مستوى البطالة، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة.

⁵² اسماعيل العمري، (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من عمال قطاع المحروقات بمنظمة ورقلة، دراسة ميدانية بالمدرسة الجهوية حوض بركاوي ورقلة (مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية) العدد 28، ص 260.

⁵³ احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنهجات الالبان (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية) العدد 94، المجلد 22، ص 310.

2.6. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الخارجية: وقد تعددت هذه العوامل حيث نجد مثلاً: وضوح الأهداف، العمل علي تحسين المناخ التنظيمي، تطبيق أنظمة حوافز مناسبة، الإشراف والقيادة والعمل على بناء ثقة المؤسسة:

1. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية علي زيادة الالتزام التنظيمي لدي العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام اكبر.

2. العمل علي تحسين المناخ التنظيمي: فالمناخ التنظيمي هوذلك المجال المتضمن للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة الناجحة، فالمناخ التنظيمي الجيد يعزز الثقة المتبادلة، ويرفع الروح المعنوية، ويدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.

3. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توفير الأنظمة المناسبة والعادلة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المنظمة ككل، وبالتالي وجود أنظمة مناسبة يعمل علي زيادة الالتزام التنظيمي، مثلاً الأجور كلما كان نظام الأجور يتناسب مع عبئ العمل ويتسم بالعدالة فان ذلك يزيد من شعور الفرد بالمسؤولية، وبالتالي يؤثر علي الالتزام التنظيمي.⁵⁴

4. الإشراف والقيادة: حيث ان الدور الكبير الذي يجب ان تقوم به الإدارة هو انتاج الاخرين، فالإدارة الناجحة هي القادرة علي كسب التأييد الجماعي لإنجاز الاعمال، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدي الافراد، كما ان الإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.⁵⁵

3.6. عوامل متعلقة بخصائص الفرد: تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول مدة الخدمة، مستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الافراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وهي كالتالي:

1. **السن وطول المدة:** يلاحظ ان هناك علاقة بين سن الفرد ودرجة التزامه للمنظمة فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظراً لصعوبة قبوله ان يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل والبحث عن عمل اخر، والعكس صحيح اذا كان عمر الفرد صغيراً

⁵⁴ بوغر بغزة زهية، (2016). اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير) تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، سنة جامعية، ص 46.

⁵⁵ بوغر بغزة زهية، نفس المرجع السابق، ص 46، 47 .

حيث امامه اكثر من فرصة يمكن ان يخوضها ولديه الرغبة في تحمل المخاطرة، اما مدة الخدمة في العمل فكلما زادت مدة الخدمة زاد تعلق الفرد بالمنظمة والعكس صحيح في حالة مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض.

2. مستوى التعلم: قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا او طرديا بالالتزام التنظيمي، وقد يرجع السبب في العلاقة العكسية في انه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد زادت توقعاته من المنظمة، وكان التزامه لمهنته اكبر، كلما اثر علي مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض . ومن جهة اخري كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي لديه.

3. الجنس والحالة الاجتماعية: تبين بعض الأبحاث ان النساء اكثر التزاما بالأنظمة عن الرجال بينما تبين من بعض الأبحاث الأخرى انه ليس هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي وقد تكون النتيجة الاولى اكثر انطباقا علي منظمات القطاع العام، وخاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء.

4. دوافع وقيم الافراد: كان الافراد ينظرون الي المنظمة على انها المكان الذي يعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم، وهناك درجة من التطابق بين توقعات الافراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي.

4.6 عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي: وهنا نجد انه كلما وجدت لامركزية في اتخاذ القرارات وتوفرت درجة من الاعتمادية في أداء العمل كان له تاثير إيجابي علي الالتزام، وكذلك كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد اكبر فيعمل الرقابة والتنسيق مما قد يؤثر سلبا علي التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها بينما هناك من يري ان العكس هو الصحيح فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة اكبر للتداخل بين الأشخاص وزيادة الفرص المتاحة للتقدم امام الأفراد الأمر الذي يؤدي الي زيادة درجة التزامهم.

وهناك من يري انه لا بد للمنظمات ان تراعي عدة أمور لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين فيها من أهمها:

- وضع استراتيجية ذات معايير محددة وواضحة.
- المحافظة على التقاليد الأصلية والآداب العامة ونشر الوعي الثقافي والعلمي بين الموظفين.
- التزام جانب الأخلاق في معالجة القضايا الداخلية والخارجية للمنظمة.

. التعريف بالمنظمة وإبراز مكانتها وما تمتاز به من خصائص بين المنظمات.

5.6. عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة

التوتر بها علي مستوى الالتزام التنظيمي، فتتعدد مجال الوظيفة، والاستقلالية والتحدي والتغذية المرتدة والشعور بالمسؤولية كل هذا يرتبط إيجابيا بالالتزام التنظيمي.

6.6. عوامل متعلقة بملكية الأفراد للمنظمة: ان ملكية الافراد للمنظمة او لجزء منها يساعد

علي شعور الافراد بالالتزام نحوها، وقد يرجع السبب في ذلك إلى ازدياد شعور الافراد بالمسؤولية، واحساسهم بالاعتماد علي المنظمة كمورد رزق وبالتالي ازدياد الارتباط النفسي والإداري بالمنظمة.

7.6. عوامل متعلقة بالرضا الوظيفي: ان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي مفهومان

متباينان، اذ ان الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل، وبتغير خصائصه الذاتية، اما الالتزام التنظيمي، الاستجابة الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل، فالمشاعر الخاصة بالالتزام التنظيمي، تنمو ببطء ولكن بثبات مع مرور الوقت بالنسبة لعلاقة الفرد بالمنظمة، بينما الرضا عن العمل يعد مقياسا اقل ثباتا، بعكس رد فعل سريع لجوانب معينة في بيئة العمل الي ان الرضا عن العمل يسبق الالتزام فيه.⁵⁶

سابعا: الآثار المترتبة عن الالتزام التنظيمي

7.1 على مستوى الفرد: تؤكد النتائج الايجابية ان ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط

بالعديد من النتائج الايجابية للفرد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الامان، التطور الذاتي الايجابي، القوة ووجود اهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام الي زيادة المكافآت اكثر من الافراد غير الملتزمين حين يشجعهم ذلك بذل الجهد.

ان الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو ابعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات الي ان الموظف يستطيع ان يحافظ علي درجات عالية من التوافق او الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق او الاندماج مع اسرته.

⁵⁶ عبد العلي خبار ، نفس المرجع السابق، ص 78، 79، 80.

وعلي النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات من الباحثين تشك في وجود اثار ايجابية للالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في اضعاف قدرة الفرد علي توفيق ادواره الوظيفية مع ادواره الحياتية ومن ثم فان الموظف الاكثر التزاما اكثر معاناة من المردودات السلبية علي حياته الخاصة.

بينما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي:

. قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي.

زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر علي الالتزامات الأخرى مما يؤدي الى زيادة الضغوط علي الفرد.⁵⁷

2.7 على مستوى الجماعة: تمثلت النتائج الايجابية للالتزام لجماعات العمل فيما يلي:

- كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التماسك بينهما.

في حين ان النتائج السلبية علي مستوى جماعة العمل تتمثل فيما يلي:

- انخفاض القدرة علي الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالية.

- التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل اقل انفتاحا علي الاراء والقيم الجديدة.⁵⁸

3.7 على مستوى المنظمات: بصفة عامة نستطيع ان نقول ان الموظف الملتزم تنظيميا اذا حدث وحقق في نفس الوقت مستويات اعلي من التقدم فمن المحتمل ان تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الاقل التزاما ومن الجوانب ذات الصلة الوثيقة السابق ذكرها، العلاقة بين التزام الموظف نحو التنظيم وتوقعاته للتقدم في السلك الوظيفي مستقبلا.

فمن الممكن ان نتوقع ان الموظف الاكثر التزاما يبدي رضا عن هذه التوقعات اكثر من غيره من موظفين الاقل التزاما، فكما بينا سابقا كلما شعر بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وجد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح هذا التنظيم، ونظرا لان هؤلاء الافراد يشاركون التنظيم قيمه واهدافه فان هناك احتمال ضئيل في ان ينشا تعارض بين تطلعات الافراد الوظيفية وما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقديمها وبالطبع فان ذلك لا يعني احتمال أن يخضع الفرد بالكامل وطموحاته الشخصية لصالح المنظمة التي يعمل بها.

⁵⁷. باعلي فتحة المرجع السابق ، ص 55 .

⁵⁸. باعلي فتحة ، نفس المرجع السابق ، ص55.

ولكن هذا يعني أنه نظراً لأن الموظف الأكثر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاماً فينتامي لديه احساس مستمر بأن المنظمة من " المؤكد" أن تكافئ ولاءه مستقبلاً عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي.⁵⁹

ثامناً: النظريات المفسرة للالتزام التنظيمي

اختلفت نظريات الدراسة للسلوك الانساني داخل المنظمات وتباينت، فمنها ما هو كلاسيكي بحيث يهتم بدراسة المؤسسة وافرادها واعتبارها نسقا مغلق، ومنها ما هو حديث اهتم بدراسة المنظمة واعتبرها نسقا مفتوحا علي البيئة الخارجية.

8.1: النظريات الكلاسيكية

8.1.1 النظرية البيروقراطية: تعتبر البيروقراطية حسب ماكس فيبر بانها ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق اهداف الدولة واخراج السياسة العامة الي حيز الواقع، ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم اولئك الافراد العاملون في الادارات الحكومية، الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمياً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات ويتجسد فيه سلوك الالتزام والالتزام في أداء الأعمال والمهام المنوط بالأفراد العاملين.

ومن خصائص هذه النظرية:

- . تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة.
- . توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على الأفراد في المنظمة.
- . تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة لضمان سير أنشطتها.
- . الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به.
- . تعيين الأفراد العاملين في المنظمة البيروقراطية وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية في النشاطات التي يؤديها.

8.1.2 نظرية الإدارة العلمية: تعود هذه الأخيرة لـ "فردريك تايلور" معتمداً فيها على الأسس العلمية في دراسة الحركة والزمن، وبتهيأ الظروف المادية والتنظيمية حتى يقوم الفرد بإنجاز عمله بأعلى كفاءة وبأقل تكلفة مع تحقيق سلوك الالتزام عند العاملين.

⁵⁹ عبد العالي خيار، نفس المرجع السابق، ص 83 .

ومن اهم افتراضات هذه الأخيرة:

1. النظر للعامل علي انه آلة تستجيب للجميع الأوامر والتعليمات.

2. اعتماد مبدأ تقسيم العمل.

3. تحديد نطاق الاشراف: أي عدد المرؤوسين لرئيس والالتزام داخل المنظمة.

4. دفع الاجور والحوافز بغية تحقيق كفاءة الاداء والالتزام داخل المنظمة.

5. اعتماد مبدأ الرشد والعقلانية في التعامل مع الادارة.⁶⁰

8. 1. 3 نظرية التنظيم الاداري (هنري فايول):

تمحورت أفكار فايول حول وظائف الادارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق والأمر والرقابة

وأهمية معرفتها وتدريبها في الجامعات وقد اقترح اربعة عشر مبدأ لنجاح العملية الادارية:

8. 1. 3. 1 تقسيم العمل: ويتم فيه فصل الوظائف والسلطات، وتوزيع المسؤوليات حسب

القدرات ومستويات الذكاء.

8. 1. 3. 2 السلطة والمسؤولية: رأي فايول ضرورة التساوي بين السلطة والمسؤولية رغم

صعوبة تحديد المسؤولية كلما ارتقي الفرد في السلم الاداري.

8. 1. 3. 3 الانضباط: هو مطالبه الرئيس وينفذه المرؤوس ويرى "فايول" ان اساس الالتزام

هو الطاعة للاتفاقيات التي تبرم بين طرفين في المشروع، كما يرى ان الالتزام يتعلق بقدرة

القادة الذين يطبقون العقوبات بحكمة ونزاهة عند اخلال المرؤوسين بالقوانين والنظم القائمة.

8. 1. 3. 4 وحدة القيادة: وهي ان يكون للأفراد العاملين رئيسا مباشرا واحدا، لان القيادة

الثنائية تسبب إرباك المرؤوس عندما يتلقى اوامر من رؤوسا مختلفين وبالتالي يؤدي الى نتائج

سيئة سواء على الاداء والفاعلية او الانضباط.

8. 1. 3. 5 وحدة التوجيه: وهو ان يكون في المؤسسة رئيسا واحدا وخطة واحدة للجميع

النشاطات الموجودة في هذه الاخيرة.

8. 1. 3. 6 تبعية المصالح الفردية للمصلحة العامة: ويقصد بهذه الاخيرة تكريس الفرد

لجميع جهوده لخدمة المصلحة العامة.

8. 1. 3. 7 تعويض الموظفين: تتمثل في التعقل والعدالة في تحديد الاجور والمكافئات في

العمل، فيجب يرتكز العاملين على نظام جيد لمكافأة الجهود المبذولة.

⁶⁰ رقاني شريفة، الالتزام التنظيمي واثره على اداء العاملين(دراسة ميدانية ببلدية رقان)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية، سنة جامعية 2019، 2020، ص 25، 26.

8. 1. 3. 8 التسلسل الإداري: ويعني به التسلسل من اعلي الهيكل التنظيمي وبذلك تحقق طريقة الاتصال في المؤسسة.

8. 1. 3. 9 المركزية: ويقصد بها المركزية في اتخاذ القرارات في المؤسسة وتمركزها في يد الرؤساء ذوي الدرجة العليا.⁶¹

8. 1. 3. 10 النظام: ويعني ان هناك مكان لكل فرد، ولكل فرد مكان في المشروع ويقصد به فايول تنظيم المواد الاولية كما ينظر العنصر البشري.

8. 1. 3. 11 العدالة: وهي الإنصاف والتعقل في إعطاء الأجور والمكافآت ويعرفها فايول " بانها تنفيذ القوانين المنصوص عليها المطلقة بروح العطف والعدل".

8. 1. 3. 12 الاستقرار: ويقصد به تحقيق الاستقرار لدي العاملين من خلال تطبيق الإدارة القوانين التي تشجعهم على العمل في المؤسسة لمدة أطول.

8. 1. 3. 13 المبادرة: وتعني المبادرة في انجاز المهام والابداع والابتكار وتنفيذ الخطط والمشاريع.

8. 1. 3. 14 الروح الجماعية: وتتمثل في العمل بروح الفريق من خلال التعاون والتضامن والتآلف بين العاملين.

8. 2: النظريات الحديثة

8. 2. 1 نظرية الحاجات " لأبراهام ما سلوا": افترض ماسلو ان الرغبات الإنسانية هي بمثابة دوافع تتجدد وتساهم في تجسيد الالتزام الوظيفي وهي كالاتي:

8. 2. 1. 1 الحاجات الفزيولوجية: وهي الحاجات الضرورية لحياة الفرد من طعام وشراب وجنس وراحة وتعتبر هذه الاخيرة أقوى الحاجات الانسانية.

8. 2. 1. 2 الحاجة للأمن: وتتمثل في توفير الحماية للفرد من الاخطار البيئية سواء كانت خطرا صحيا او اقتصاديا أي ماديا.

8. 2. 1. 3 الحاجة للحب والانتماء: تمتع الفرد بالحاجات واشباعها كالحب والانتماء والصدقة والقبول من الاخرين باعتبار الفرد كائن اجتماعي بطبعه.

8. 2. 1. 4 حاجات الاحترام: ويهتم هذا الاخير بشعور الافراد بالقيمة والاهمية وتتمثل في المكانة الاجتماعية اعتراف الاخرين بالفرد وتقبلهم له.

⁶¹ -رقاني شريفة، نفس المرجع السابق، ص 27، 28.

5.1.2.8 حاجات تحقق الذات: وتمثل هذه الاخيرة الحاجات التي يسعى الفرد الي تحقيقها في حياته كان يكون مديرا او رجل اعمال ويأتي اشباع هذه الاخيرة بعد اشباع جميع الحاجات السابقة للفرد.⁶²

2.2.8 نظرية "ماكليلاند" للحاجات: اهتم ماكليلاند في نظريته بعملية تحفيز الافراد في مكان العمل وحدد ثلاثة انواع من الحاجات التي تؤثر على الفرد وفاعليته اتجاه عمله منها الحاجة الي السلطة والانتماء والحاجة للإنجاز:

1.2.2.8 الحاجة للسلطة: راي الباحث بان هناك نوع ثالث من الافراد الذين لديهم دافع قوي للتأثير في الاخرين وتغيير الاوضاع، ويرى ان هؤلاء الافراد عادة ما ينجحون لتمتعهم بسمات قيادية بالتزامهم بالعمل في إطار مؤسسات، ولان العمل الشرعي في إطار القانون يسمح لهم بالحصول على المساندة والمؤيدين الذين يشاطرنهم الرأي ومن اهم سمات هؤلاء الافراد تلهفهم على القوة والاستثثار بالقرار ومن ثمة التحول الي تسلط فردي بمعنى الميل الي السيطرة والتحكم في الآخرين.

2.2.2.8 الحاجة للانتماء: ويعني بها ميل الافراد الي بناء علاقات اجتماعية مع الاخرين بحيث يشعرون بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من طرف الاخرين ويشعرون بالألم إذا تو رفضهم.

3.2.2.8 الحاجة للإنجاز: ويقصد بهذا الباحث الفراد الذين تتوفر لديهم حاجة قوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل، ويتسمون بحب التحدي ويضعون لأنفسهم اهدافا كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها.⁶³

3.2.8 نظرية (x و y) لدوجلاس مالك قريقر:

تقوم نظرية (x) على الافتراضات التالية:

1. ان الفرد كسول بطبيعته يكره العمل ويتجنبه او يتهرب منه اذا كان في استطاعته.
2. إجبار كثير من الأفراد علي العمل وتوجيههم ومراقبتهم وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وانجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة.

⁶².رقاني شريفة، نفس المرجع السابق، ص 28، 29.

⁶³.رقاني شريفة، الالتزام التنظيمي واثره علي اداء العاملين، مرجع سبق ذكره، ص 29، 30.

3. يفضل الفرد المتوسط التوجيه، ويتجنب تحمل المسؤولية، ولديه القليل من الطموحات ويرغب من الإحساس بالأمان فوق كل شيء.⁶⁴

تقوم نظرية (y) علي الافتراضات التالية:

1. ان العمل وبذل الجهد العضلي والذهني شيء طبيعي مثل العب والراحة.
2. ان الرقابة الخارجية اللطيفة والمستمرة والتهديد بالعقاب ليس الوسيلة الوحيدة لتوجيه الجهود نحو الاهداف، ولكن هناك غيرها. كما يمكن للإنسان ان يمارس بكفاءة نوعا من التوجيه والرقابة الذاتية في سبيل القيام بالأعمال وتحقيق الاهداف الي التزم بها.
3. يستطيع الفرد العادي، اذا وضع في ظروف مناسبة ان يتقبل ويتحمل المسؤولية. ومن الممكن ان يسعى اليها.
4. ان الفرد يتطلع إلى ان يكون الالتزام بالأهداف يقابله مستوى الاثابة التي ترتبط بالإنجاز.⁶⁵

⁶⁴- رعد حسن الصرن، (2004). نظريات الادارة والاعمال، الطبعة الاولى، دار رضا للنشر، سوريا، ص 274.

⁶⁵- رعد حسن الصرن، نفس المرجع السابق، ص 275.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق فقد برزت الحاجة إلى دراسة السلوك الإنساني وذلك بهدف تحقيق النجاح للمؤسسات والتقدم، وتحقيق ذلك يعود إلى عوامل منها الالتزام التنظيمي، بحيث أن هذا الأخير هو منأجدي الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات، والذي يعتبر حالة ايجابية محسوسة يشعر بها الفرد تجاه مؤسسته التي يعمل بها. هذا وقد تعددت الأدبيات في النظر إلى الالتزام من زوايا مختلفة، ولقد تم عرض هذا الفصل لتوضيح مجموعة من المفاهيم حول الالتزام التنظيمي والتعرض إلى خصائصه وأهميته التي تميزه عن باقي المتغيرات، كما تم التطرق أيضاً إلى العوامل المساعدة في تكون الالتزام التنظيمي والمراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب فضلاً عن الآثار المترتبة عنه.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة.

ثانياً: مجالات الدراسة.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات.

خامساً: الأساليب الإحصائية.

خلاصة

تمهيد

الإطار المنهجي عبارة عن الاجراءات والأساليب والأدوات المتبعة في إجراء دراسة ما، ومن خلال هذا الفصل سنحاول ان نبرز اهم الإجراءات المنهجية التي اعتمدت في هذه الدراسة، بدءاً من تحديد المنهج المستعمل في الدراسة ثم مجالاتها المتمثلة في المجال الجغرافي والمجال الزمني والمجال البشري، ثم عينة الدراسة وخصائصها وصولاً الى تحديد أدوات جمع البيانات وكذلك الاساليب الاحصائية المستخدمة.

أولاً: منهج الدراسة

يعرف عبد الرحمن بدوي المنهج بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة ومعلومة.⁶⁶

ويعرفه عامر مصباح بأنه مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة إجتماعية أو سياسية أو إعلامية معينة.⁶⁷

ونظراً لطبيعة موضوعنا الذي يبحث في العلاقة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي للعاملين، فإننا إعتدنا المنهج الوصفي لدراسة هذا الموضوع والتعرف على العلاقة بين الحوافز بنوعها (المادية والمعنوية) والإلتزام التنظيمي للعاملين في مقر بلدية قمار.

يعرف المنهج الوصفي بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. وتهدف البحوث الوصفية عموماً إلى وصف ظواهر أو أحداث أو أشياء معينة وجمع الحقائق والمعلومات والملاحظات عنها، ووصف الظروف الخاصة بها، وتقرير حالتها كما توجد عليه في الواقع.⁶⁸

يرتكز المنهج الوصفي على الوصف الدقيق والتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية.⁶⁹ كما يسعى إلى التحليل والتفسير، ويعرف على أنه جمع معلومات دقيقة عن الظاهرة المدروسة كما توجد فعلاً في الواقع، ولا يكتفي المنهج الوصفي على الوصف فقط بل يتعد إلى تحديد العلاقة ومقدارها أو محاولة اكتشاف الأسباب الكامنة وراء الظاهرة، ويعبر عنها كيفياً أو كمياً ويوضح خصائصها وارتباطها مع ظواهر أخرى.⁷⁰

⁶⁶ -نادية سعيد عيشور، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية (دليل الطالب في انجاز بحث سوسولوجي)، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، سطيف، 2016، ص211.

⁶⁷ - بوحوش عمار وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين، 2019، ص14.

⁶⁸ - محمد سرحان علي المحمودي، مناهج البحث العلمي، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، ط3، صنعاء، 2019، ص46.

⁶⁹ - محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 1999، ص47.

⁷⁰ - نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص216.

ثانيا: مجالات الدراسة

2-1- المجال المكاني

ويتمثل في بلدية قمار التي تعتبر مؤسسة عمومية محلية، ذات طابع إداري أنشئت سنة 1960 بمقتضى التنظيم الاقليمي الاول للبلاد، تقوم بعدة مهام منها تسيير شؤون المواطنين وتقديم خدمات ادراية كإستخراج المضامين وتسليم رخص البناء.. وتنظيم الأسواق والمحافظة على نظافة المدينة...

أ- الهيكل التنظيمي لبلدية قمار

- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي: حيث يتكفل بمهام البريد الوارد والصادر (تسجيله وفرزه وتحويله) وتحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي وكتابة جلسات استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي وكتابة شكاوى وتظلمات الموظفين وتولي العلاقات مع وسائل الاعلام والجهات الرسمية.
- الامانة العامة: حيث تضطلع الامانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمهام جميع الوسائل الادارية العامة والقيام بأعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي والقيام بتنفيذ المداولات كما يقوم بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات بسلطة الوصاية اما على سبيل الاخباراو من اجل سلطة الموافقة والرقابة كما ينبغي تحقيق اقامة المصالح الادارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وبين رقابتها.
- مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة: حيث تتفرع مصلحة التنشيط الاقتصادي الي مكاتب:
 - مكتب المالية والمحاسبة: حيث يقوم بإعداد الميزانية والحسابات لتنفيذها والمتابعة المالية لبرامج التنمية وحساب اجور ومرتببات المستخدمين واعداد حوالات التحصيل والدفع كما يقوم بمسك دفاتر الالتزام والنفقات والمداخيل ويتفرع مكتب المالية الي فرعين ومها فرع التسيير وفرع التجهيز.
 - مكتب الممتلكات والعقود: حيث يقوم بإعداد عقود البلدية ومسك سجل املاك البلدية والجرد العام لأملاك البلدية والجرد الدوري ومتابعة حالة املاك البلدية والصهر علي المحافظة عليها وتطويرها.

- **مكتب التنشيط الاقتصادي والصفات:** حيث يتكفل بإعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديرية التقنية ومديرية التنظيم والشؤون العامة ومتابعة تنفيذ العقود والصفقات العمومية.
- **مصلحة التنظيم والشؤون العامة:** حيث تتفرع مصلحة التنظيم والشؤون العامة الي مكتبين هما مكتب التنظيم والشؤون العامة ومكتب المنازعات والشؤون القانونية.
- **مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية:** وهي تتكفل باستخراج البطاقة الانتخابية ومتابعة بالنسبة للمواطنين الجدد. او في حالة ضياعها او تحويل مكان السكن واحصاء فئات الخدمة الوطنية.
- **مصلحة المستخدمين والاجور:** حيث تقوم بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين الي انتهى علاقة العمل ومسك جداول التعداد وتحضير جداول الترفيه في الدرجات وتنفيذه والسهر علي تنظيم المسابقات والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل والسهر علي تكوين المتواصل للمستخدمين.
- **مصلحة البناء والتعمير:** حيث تتكفل مدرسة البناء والتعمير بمنح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة ورخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة الشؤون العامة وتابعة البناء الفوضوية ومراقبة مطابقة المشاريع لمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومتابعة شبكة الانارة العمومية.
- **مصلحة التجهيز والاشغال الجديدة:** حيث ينقسم الي مكتبين مكتب التجهيز والشبكات ويتكفل بتنفيذ مشاريع البلدية وانجازها وتأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنجاز ومباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات ومكتب الوسائل العامة ويتكفل بمباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات والتموين بقطع الغيار ومسك سجل المخزونات والسهر علي حسن استعمال العتاد وجزء العتاد .
- **مصلحة الحظيرة وتسيير المخزون:** حيث تقوم بكل اعمال الصيانة التي تتطلبها املاك البلدية سواء منها العقارية او المنقولة وتقوم بمتابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول وضبط قائمة كل صنف من اصناف العتاد ومتابعة استغلالها والعمل على مراقبتها وصيانتها واصلاحها ومتابعة استهلاك العتاد.
- **مصلحة الحالة المدنية:** وهو المكتب الذي يتكفل بسجلات الحالة المدنية وتحرير وتسليم وثائق الحالة المدنية والتصديق علي التوقعات والوثائق المطابقة للأصل،

وتعتبر الدعامة الاساسية للبلدية والمواطنين بحيث يقوم ضابط الحالة المدنية بتقسيمها الي شبابيك وكل شباك مختص في استخراج الوثيقة المعينة للمواطن وهذا ما يجعله قليل الاكتظاظ ويخدم المواطن في اسرع وقت.

2-2- المجال الزمني:

بدأت دراستنا من فيفري 2022، حيث قمنا بجمع المعلومات من مختلف المراجع لإنجاز الجانب النظري للدراسة، وفي مارس 2022 بدأنا التحضير لإنجاز الدراسة الميدانية وقمنا بصياغة الاستبيان وعرضه على الأستاذة المشرفة لنقوم بعدها بحذف بعض الاسئلة وتعديل البعض، ثم توجهنا الى مكان الدراسة "مقر بلدية قمار" وقمنا بإجراء مقابلات مع المبحوثين والحصول على المعلومات المختلفة من مصلحة المستخدمين كعدد العاملين بالمنظمة والتعرف على مختلف مصالح المنظمة والهيكل التنظيمي.. ثم قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة وجمعه وتفريغ بياناته وتحليلها لإستخلاص النتائج ومناقشتها.

2-3- المجال البشري

- العدد الإجمالي للعاملين: (464) .
- الدائمين: (197) منهم 128 إناث و 69 ذكور .
- المتعاقدين: (267) منهم 80 إناث و 187 ذكور .

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين ببلدية قمار لسنة 2022 والبالغ عددهم 107 عامل أما عن عينة الدراسة والتي هي جزء من مجتمع البحث الذي تجمع منه البيانات الميدانية، بمعنى انه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث، ثم تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله.⁷¹ فقد اعتمدنا في دراستنا هاته على اسلوب العينة

⁷¹ -نادية سعيد عيشور، مرجع سابق، ص228.

القصدية، ويكون الاختيار في هذا النوع من العينات على اساس حر، من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة أو أهداف الدراسة المطلوبة.⁷²

اعتمدنا هذا النوع من العينات كون مجتمع البحث والمتمثل في عمال بلدية قمار البالغ عددهم 464 عاملاً، موزعين على كامل تراب البلدية من فروع ومدارس ابتدائية وخزانات المياه، ومنهم من يشغلون مناصب يصعب الالتحاق بهم كالحراس الليلين وعمال النظافة .. لذا قصدنا العاملين بمقر البلدية لإجراء دراستنا والبالغ عددهم (107) عاملاً وقمنا بتوزيع الاستبيان عليهم.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في بحثه ويتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع بغرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى حقائق ونتائج دقيقة، ونظراً لطبيعة الموضوع المتعلق بالحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي إعتدنا على أداتي الملاحظة والاستبيان.

الملاحظة: هي إحدى التقنيات المنهجية في جمع البيانات وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات أو الاحصاءات الرسمية والتقارير. ويمكن للباحث تدوين الملاحظة، وتسجيل ما يلاحظه من المبحوث سواء كان كلاماً ام سلوكاً. وتعني الملاحظة أيضاً انها المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما.⁷³

لقد ساعدتنا هذه الوسيلة في التعرف على ميدان الدراسة عن قرب، من خلال التعرف على مختلف أقسام ومصالح وهياكل المنظمة وملاحظة طبيعة العمل الذي يمارسه العاملين، وملاحظة الجو السائد وظروف العمل داخل المؤسسة، وملاحظة سلوك العاملين داخل العمل، وكيفية تعامل هؤلاء العاملين مع بعضهم البعض وكذلك كيفية تعامل المسؤولين مع هؤلاء العاملين.

⁷² - محمد سرحان علي المحمودي ، مرجع سابق، ص175.

⁷³ - بوحوش عمار وآخرون ، مرجع سابق، ص283.

الاستبيان: يعبر عنه بمجموعة من الأسئلة، مرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الاهداف التي يسعى اليها الباحث، وترتبط أسئلة الاستبيان عادة بموضوع البحث والمشكلة.⁷⁴

ويعرف الاستبيان بأنه تقنية منهجية تستخدم لجمع البيانات من الميدان، تمثل مجموعة من الاسئلة المرتبة حول موضوع معين، يرسل للأشخاص المعنيين عن طريق البريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها وبواسطتها يمكن التوصل الى حقائق جديدة عن الموضوع.⁷⁵

واعتمدنا على أداة الاستبيان نظرا لطبيعة الموضوع واختصارا للوقت والجهد، ولجمع البيانات اللازمة لدراسة الموضوع وقمنا بصياغة أسئلته بعد الاطلاع على المصادر التالية:

- البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الحوافز .
- البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الإلتزام التنظيمي.
- وتم تقسيم بنود الاستبيان الى اربع محاور ، ضمن 33 سؤالا موزعين كما يلي:

المحور الاول: محور البيانات الشخصية يضم 05 بنود تتعلق بمعلومات حول المبحوثين.

المحور الثاني: بيانات خاصة بالحوافز المادية وتضم 05 أسئلة.

المحور الثالث: بيانات خاصة بالحوافز المعنوية وتضم 08 أسئلة.

المحور الرابع: بيانات خاصة بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين وتضم 15سؤالاً.

وقد تم صياغة استبيان الدراسة المتعلقة بالحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين في شكله النهائي بعد جمع المؤشرات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وبهذه المؤشرات تمت صياغة الأسئلة المغلقة لسهولة تفرغها وتصنيفها وتحليلها، وحاولنا صياغة الاسئلة بلغة بسيطة وسلسة يفهمها المختص وغير المختص ولا تتضمن مصطلحات معقدة، وتكون قليلة حتى لايشعر المبحوث بالملل.

⁷⁴- عامر ابراهيم قنديلجي، منهجية البحث العلمي ص161.

⁷⁵- بوحوش عمار وآخرون، مرجع سابق، ص287.

خامسا: الأساليب الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة بعد الحصول على أجوبة العاملين من الاستبيان تم تفرغ معطياته في شكل جداول، واستخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أجل إيجاد العلاقة بين المتغيرين والتحقق من صحة الفرضيات اعتمدنا في دراستنا على معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة وقوتها بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى العاملين واختبار الفرضيات، والمتوسط الحسابي ومقياس ليكارت الثلاثي للتعرف على واقع الحوافز بنوعها المادية والمعنوية وكذا واقع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بمقر بلدية قمار، واعتمدنا على والتكرار والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.

خلاصة الفصل

لقد مكنا هذا الفصل من تحديد وضبط الأطر المنهجية للدراسة الميدانية التي على الباحث السير وفقها، من خلال التطرق الى المنهج المعتمد أولاً وهو المنهج الوصفي، جمع المعلومات والبيانات التي تخص موضوع بحثه بواسطة اداة الملاحظة والاستبيان، وتحديد الاساليب الاحصائية التي تساعده في تفسير وتحليل المعطيات للوصول الى نتائج علمية موضوعية، وهذا ما سنتطرق اليه في الفصل الخامس والآخر.

الفصل الخامس : عرض
وتحليل وتفسير نتائج
الدراسة.

الفصل الخامس: عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية.

ثانياً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى.

ثالثاً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية.

رابعاً: تحليل ومناقشة الفرضية العامة.

خامساً: نتائج الدراسة.

سادساً: الاقتراحات والتوصيات.

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد جمع البيانات بواسطة الأدوات العلمية المعتمدة في هذا البحث، والتي تمحورت حول موضوع الحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين، تم تفرغها ومعالجتها بواسطة الاساليب الاحصائية المناسبة، ومن خلال هذا الفصل سيتم عرض وتحليل الشخصية للمبحوثين والتي يتضمنها أول محاور الاستبيان في عناصر رئيسية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في العمل) من خلال اجاباتهم، وكذلك عرض وتحليل متغيرات الدراسة حول الحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار، وفي الاخير مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الاطار النظري وفي ضوء الفرضيات المصاغة للوصول الى نتائج نهائية للدراسة وتوصيات مستخلصة منها.

أولاً: عرض وتحليل البيانات الشخصية

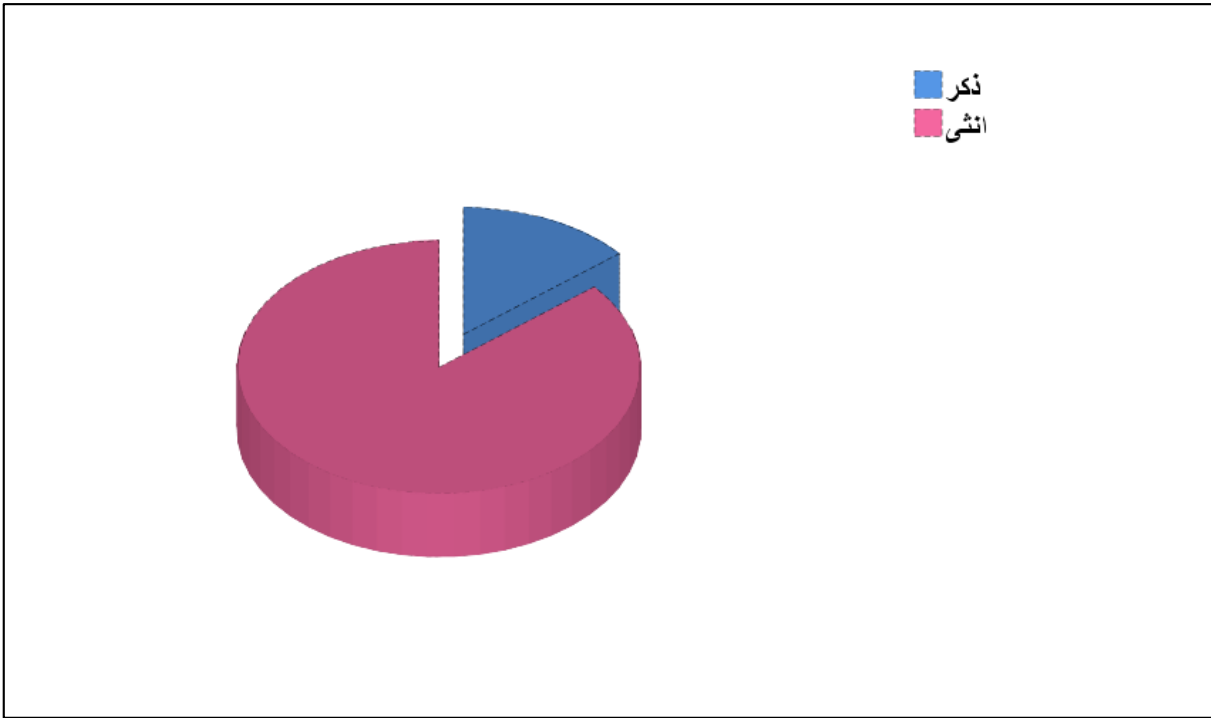
أ- توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم (1) يوضح توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
14%	15	ذكر
86%	92	أنثى
100%	107	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) والموضح لمتغير الجنس أن هناك تباين واضح في النسب بين أفراد العينة حسب الجنس، حيث بلغ عدد الذكور (15) أي مايمثل نسبة 14%، بينما عدد الاناث بلغ (92) بنسبة 86% من مجموع العينة، ويرجع ارتفاع عدد الاناث مقارنة بالذكور في مقر البلدية الى طبيعة العمل الإداري كون أعمال الادارة والخدمات والمحاسبة بمقدور العنصر النسوي القيام به ولا تتطلب هذه الاعمال قدرات جسمانية كبيرة على عكس أعمال الصيانة والحراسة.. قلت الذكور في المؤسسة راجع الى عزوفهم عن العمل بها نظرا لتواضع الأجر الذي يتعبرونه غير كافي لتأسيس أسرة مستقبلا وتلبية احتياجاتها من خلاله.

كما يرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب الجنس لصالح الاناث الى تغير المجتمع وتطوره وفتحه وخروج المرأة للعمل لم يعد كما في السابق أو في مناطق اخرى اذ اصبح أمرا عاديا، كذلك غلاء المعيشة والظروف الاقتصادية وعجز الرجل عن تلبية كامل احتياجات اسرته دفعت المرأة الى الخروج للعمل سعياً الى تحسين الظروف المعيشية للأسرة وتلبية احتياجاتها.



الشكل رقم (1): رسم بياني يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

ب- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

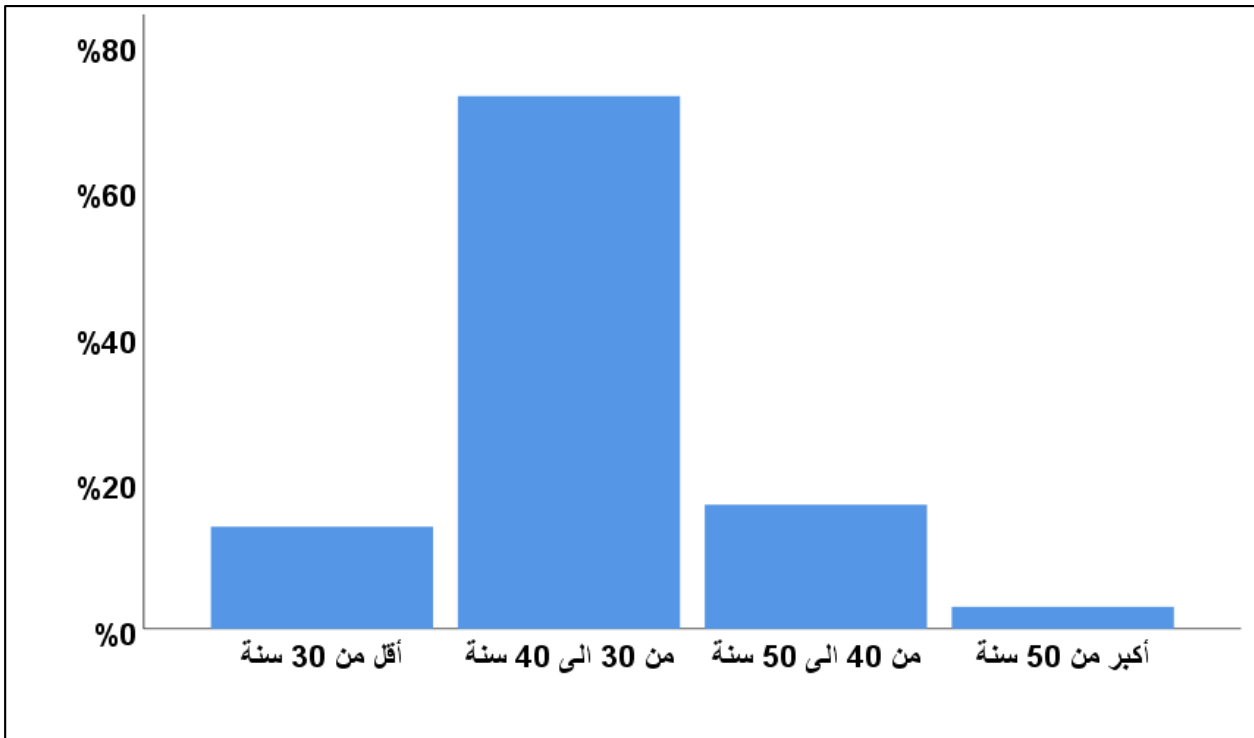
جدول رقم (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	14	13.1
من 30 الى 40 سنة	73	68.2
من 40 الى 50 سنة	17	15.9
أكبر من 50 سنة	3	2.8
المجموع	107	100

يبين الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر، نلاحظ من خلال الجدول ان عينة دراستنا موزعة على أكثر من فئة عمرية لكن بنسب متفاوتة، حيث ان غالبية أفراد العينة والبالغ عددهم 73 عاملا تركز سنهم في الفئة العمرية من 30 الى 40 سنة بنسبة 68.2% في حين أن الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة تمثلت بنسبة 15.9%، وتليها الفئة العمرية لأقل من 30 سنة بنسبة 13.1% واخيرا الفئة العمرية لأقل من 50 سنة بنسبة 2.8%.

ومن خلال هذه الأرقام نستنتج أن غالبية أفراد العينة هم من فئة العمرية من 30 الى 40 سنة، تتميز هذه الفئة بالنشاط والفاعلية والنضج وتحمل المسؤولية ما يضمن السير الحسن للمؤسسة، دون تخلي المؤسسة عن اصحاب الخبرة الكبيرة المكتسبة طيلة سنوات عملهم والذين تمثلهم الفئة العمرية من 40 الى 50 سنة بنسبة 15.9%.

أما بالنسبة للفئة العمرية لأقل من 30 سنة والتي نجدها بنسبة 13.1% نظرا للرفع في سن التقاعد والغاء التقاعد المسبق وكذلك قلة مسابقات التوظيف وهذه الأخيرة تتطلب درجة معينة من الخبرة. ونجد أن الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة هي الأقل نسبياً بنسبة 2.8% نتيجة عن إلغاء قانون التقاعد المسبق من قبل الدولة، ما أدى إلى تقاعد أغلبية العاملين قبل تفعيل القانون الجديد، أو وصولهم إلى السن المطلوب وتمت إحالتهم إلى التقاعد.



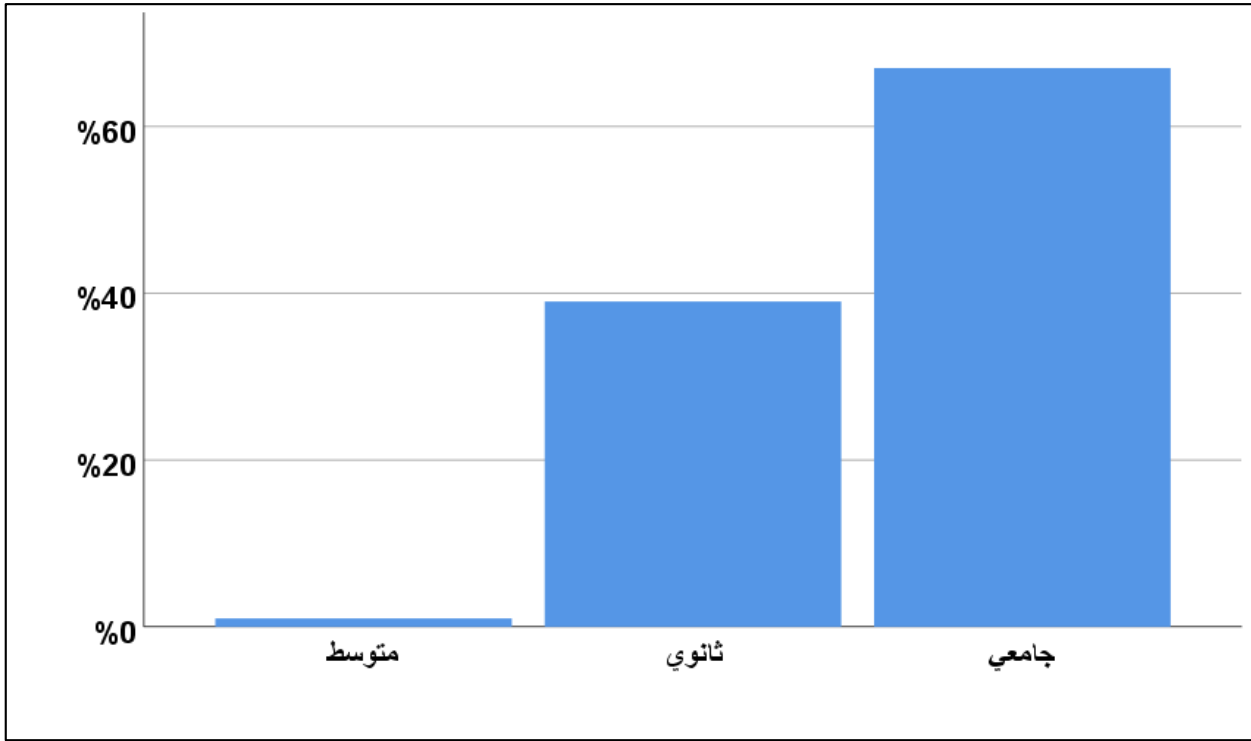
الشكل رقم (2) يوضح توزيع افراد العينة حسب العمر.

ج - توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
0.9	1	متوسط
36.4	39	ثانوي
62.6	67	جامعي
100	107	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن معظم أفراد العينة ينتمون للمستوى الجامعي إذ بلغ عددهم 67 عاملاً بنسبة قدرت بـ 62.6%، ثم يليها المستوى الثانوي بنسبة 36%، وأخيراً المستوى المتوسط بنسبة ضعيفة قدرت بـ 0.9% وغياب تام للمستوى الابتدائي، ومنه نستنتج أن غالبية أفراد العينة ذوي المستوى التعليمي العالي المستوى الجامعي ويليه المستوى الثانوي وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يحتاج إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءة ومعرفة في مجال استخدام الوسائل التكنولوجية والتقنية الحديثة التي أدخلت مؤخراً على الإدارة من أجل ضمان القدرة على التحكم فيها وتحقيق السير الحسن للعمل في المؤسسة. وبالنسبة لذوي المستوى المتوسط فهم يمثلون النسبة الأقل 0.9% من إجمالي العينة، أغلبهم من العمال القدامى في المؤسسة ويشغلون وظائف لا تتطلب مستوى تعليمي عالي كالحراسة أو أعمال تتطلب فقط مهارة في مجال النشاط كأعمال الصيانة.



شكل رقم (3) يوضح توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي.

د- توزيع افراد العينة حسب متغير الحالة العائلية:

جدول رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية.

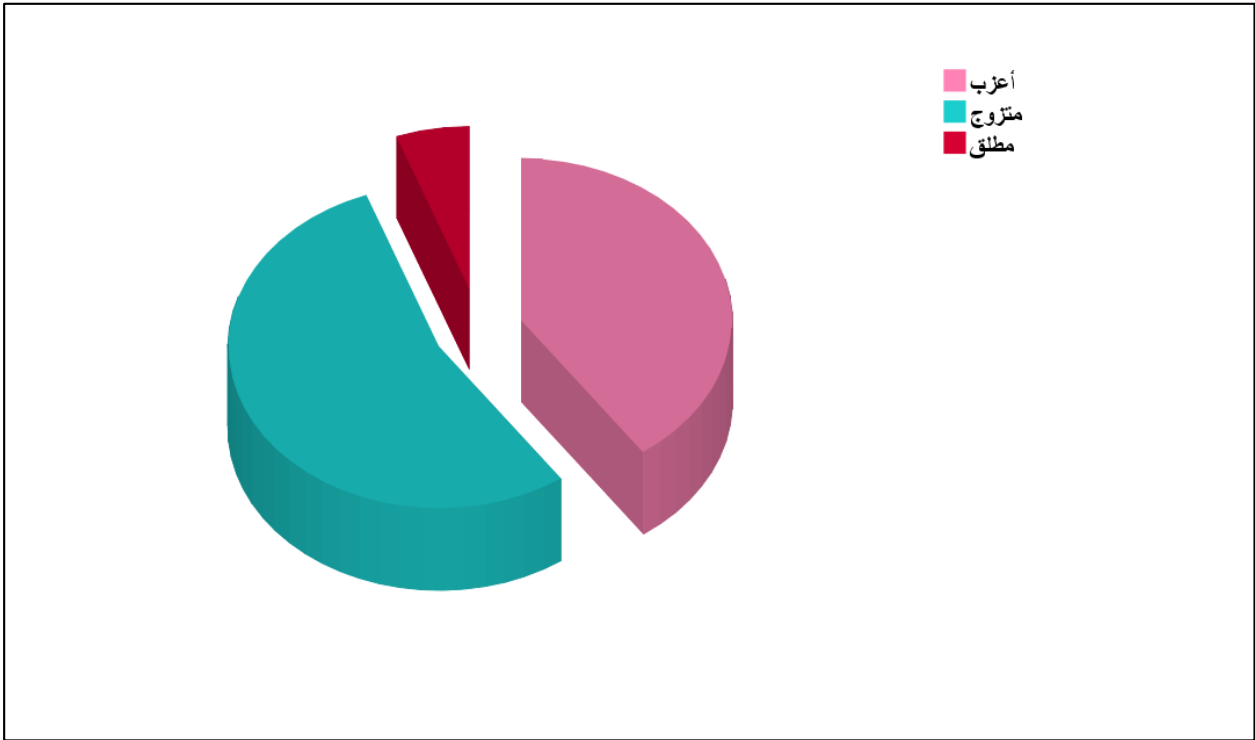
النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
40.2	43	أعزب
54.2	58	متزوج
5.6	6	مطلق
100	107	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية، أن غالبية أفراد العينة هم من المتزوجين بعدد بلغ 58 عاملا ونسبة 54.2%، ثم تليها فئة العزاب وبلغ عدد المبحوثين المنتمين لهذه الفئة 43 عاملا بنسبة 40.2%، واخيرا نسبة المطلقين 5.6% وغياب تام لفئة الأرامل.

ونستنتج أن غالبية المبحوثين متزوجين وهذا يعني ان لديهم مسؤوليات وارتباطات عائلية قد تؤثر على التزامهم في العمل، كما ان تواجدهم بالنسبة الأكبر في المؤسسة راجع إلى الأجر الذي أقر غالبية العاملين في المؤسسة أنه مناسب مع العمل والجهد الذي يبذلونه كما أن غالبية أفراد العينة هم إناث فحتى لو أن هذا الأجر عجز عن تلبية مختلف حاجات

الأسرة يكون مساندا مع عمل الزوج أو حتى الابناء حتى تتمكن الأسرة من تلبية مختلف احتياجاتها.

وارتفاع نسبة العزاب الى 40.2% من المبحوثين هو مؤشر ايجابي لإلتزامهم في العمل كونهم لا يتحملون مسؤوليات اسرية كبيرة قد تأثر على التزامهم في العمل ويكونون أكثر تركيزا في عملهم، كما أن الاجر الذي يلبي احتياجاتهم اليومية الخاصة كونهم لا يحملون مسؤوليات أسرية، وقدرت نسبة المطلقين لدى المبحوثين بـ 5.6% وغياب كلي لفئة الأرامل وهذا ما يفسر الاستقرار الاجتماعي والنفسي لدى المبحوثين.



الشكل رقم (4) يوضح توزيع افراد العينة حسب الحالة العائلية.

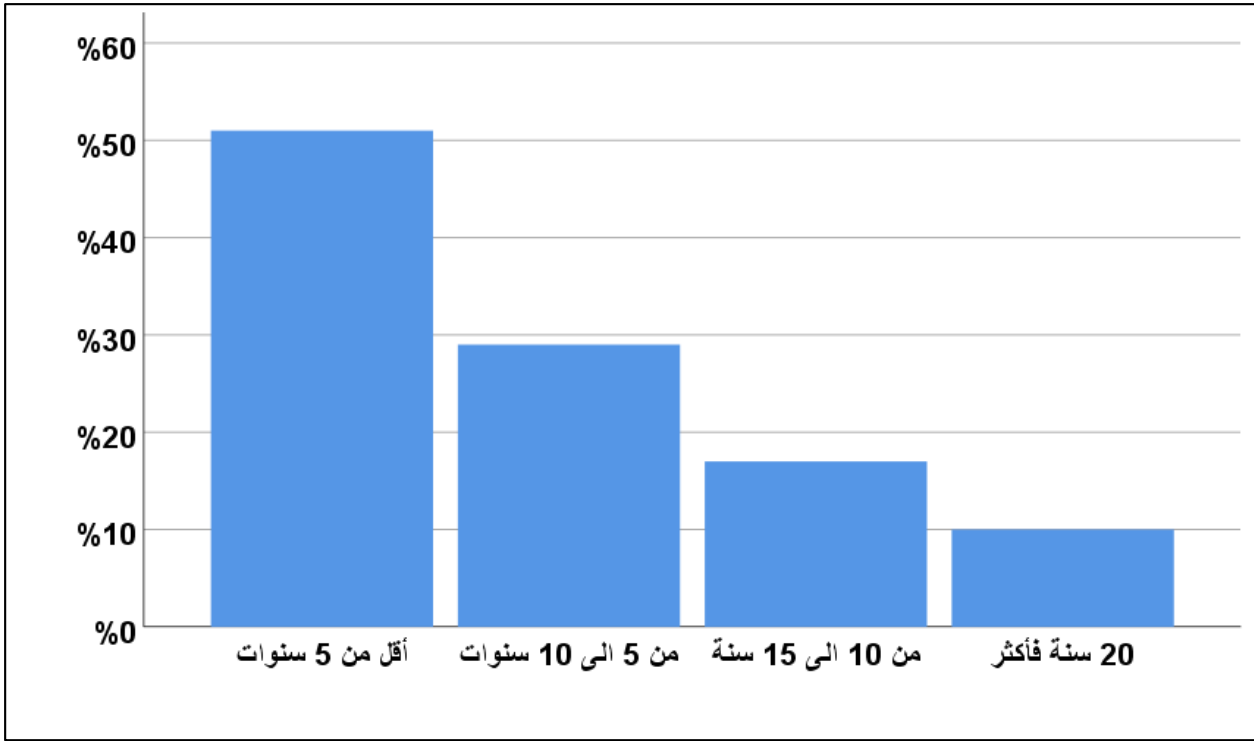
هـ - توزيع افراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل (الخبرة المهنية):

جدول رقم (5) يوضح توزيع افراد العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	51	47.7
من 5 الى 10 سنوات	29	27.1
من 10 الى 15 سنة	17	15.9
من 15 الى 20 سنة	0	0
20 سنة فما فوق	10	9.3
المجموع	107	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (5) الذي يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل أن غالبية المبحوثين ينتمون الى فئة الأقدمية أقل من 5 سنوات وبلغ عددهم 51 عاملاً وبنسبة 47.7%، ثم تليها في المرتبة الثانية فئة من 5 الى 10 سنوات أقدمية بنسبة 27.1%، بعدها فئة الأقدمية من 10 الى 15 سنة بنسبة 15.9%، كما نلاحظ انعدام وغياب فئة الاقدمية من 15 الى 20 سنة، وأخيرا فئة 20 سنة فما فوق خبرة مهنية بنسبة 9.3%.

الفئة الاكبر تمثل المبحوثين ذوي الأقدمية لأقل من 5 سنوات نسبة 47.7% وهذا يدل على التوظيف الحديث لهم من خلال مسابقات التوظيف الأخيرة، كما تستعين البلدية ببعض العاملين بصفه تعاقدية. ونجد أن فئات الأقدمية من 5 الى 10 سنوات ومن 10 الى 15 سنة بنسب أقل من الفئة الأولى 17.1% تمثل فئة أقدمية من 5 الى 10 سنوات و15.9% تمثل فئة الاقدمية من 10 الى 15 سنة ويعتبرون ذوي الخبرة المتوسطة في مجال النشاط نتيجة استقرارهم في العمل، والنسبة الأقل تمثل فئة اقدمية 20 سنة فما فوق والذين لديهم خبرة مهنية كبيرة بنسبة 9.3% وهذا راجع لاحالتهم للتقاعد نتيجة بلوغهم السن القانوني للتقاعد.



الشكل رقم (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل .

ثانيا: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

- الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار .

الجدول رقم (6) يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي.

القرار	قيمة الدلالة	قيمة معامل الارتباط بيرسون	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المتغيرات
دالة عند مستوى الدلالة 0.05	0.01	0.26	0.49	2.14	107	الحوافز المادية
			0.26	1.58		الالتزام التنظيمي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (6) أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين هي 0.26 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05

بمستوى دلالة قدره 0.01، وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، والعلاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين هي علاقة طردية، اي كلما زاد وارتفع مستوى الحوافز المادية في البلدية زاد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين لكن ليست بالعلاقة القوية لان قيمة معامل الارتباط بيرسون أقل من 0.5 .

من خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز المادية بقيمة 2.14، والذي تعاملنا مع مؤشراتته لتفسيرها وفقاً للمقياس التالي.

الجدول رقم (7): يمثل قيم المتوسطات الحسابية الخاصة بمقياس ليكرت الثلاثي.

مستوى التصور	اتجاه العينة	مجالات المتوسط الحسابي
مرتفع	نعم	1 - 1.66
متوسط	احيانا	1.67 - 2.33
منخفض	لا	2.34 - 3

وبناءً على هذا المقياس فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الحوافز المادية المدرجة ضمن الاستبيان، والتي تعلقت بعبارات (ملائمة الأجر مع الجهد المبذول، فرص الترقى في العمل، والحصول على المكافآت والعلاوات، مستوى التأمينات الصحية..). متواجدة ضمن المجال (1.67-2.33) المقابل لاتجاه التصور او التقدير باحياناً وهو عند مستوى التقييم أو التصور المتوسط .

وفي المقابل نجد المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الإلتزام التنظيمي المدرجة ضمن الاستبيان، والتي تعلقت بعبارات (الالتزام بمواعيد الدوام الرسمي والمحافظة على ممتلكات المؤسسة، الحرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة، العمل الاضافي خارج اوقات العمل الرسمية...) كانت بقيمة 1.58، وهي متواجدة ضمن المجال أو الفئة (1-1.66) والذي يقابلاتجاه التصور او التقدير بنعم وهو عند مستوى التقييم او التصور المرتفع حسب اجابات المبحوثين، بالرغم من ان مستوى الحوافز المادية التي يحصل عليها العاملين لم تصل الى المستوى المرغوب والمطلوب فقد كان هناك نوع من التحفظ في مجمل اجابات المبحوثين، ومع ذلك توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

يمكن أن نفسر هذا المستوى المتوسط في تقييم العينة للحوافز المادية واتجاهاتهم نحوها واجاباتهم المتحفظة حولها بأن معظم العاملين بالمؤسسة هم من النساء المتزوجات، غلاء المعيشة وعجز الزوج عن تلبية كامل احتياجات أسرته دفعها الى مساندة زوجها لتلبية احتياجات الاسرة المادية ما جعلها تتشبث بالعمل في المؤسسة والالتزام بها رغم ان مستوى الحوافز المادية بالمؤسسة لم يرق للمستوى المطلوب أو المرغوب فيه.

نظم الحوافز المادية من مكافآت وعلاوات وفرص ترقى... لم ترقى للمستوى المطلوب نتيجة لعدم وضوحها لدى العاملين وطرق الاستفادة منها.

رغم ان الحوافز المادية في مجملها لم ترق للمستوى المرغوب فيه لكن نلاحظ ان نسبة معتبرة من العاملين يرون ان الاجر الذي يتقاضونه هو مناسب مع جهدهم المبذول وهذا ماتوصلنا اليه من خلال اجابات المبحوثين، وعلى اعتبار ان الاجر هو من اهم الحوافز المادية، فهذا مايعزز إلتزامهم التنظيمي في العمل. كما يمكن ان نفسر مستوى الإلتزام التنظيمي المرتفع لدى العاملين الى طبيعة العمل والنشاط الخدماتي للمؤسسة كالإسراع في استخراج وثائق المواطنين دون أخطاء يتطلب نوع من الجدية والسلوكات الايجابية.

الراتب التقاعدي والتأمينات الصحية ومستوى الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة تعزز التزام العاملين بها وعلى غرار قلة فرص العمل التي توفر أجور تنافسية ومستوى أعلى من الحوافز المادية التي تعزز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بهذه المؤسسة.

وهذه الدراسة تتفق مع دراسة بن حباس عبد الناصر 2016، بعنوان دور الحوافز المادية في تحقيق الإلتزام التنظيمي لدى العاملين بوكالتي موبيليس بالمسيلة وبوسعادة التي توصلت الوجود علاقة طردية موجبة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي، حيث كلما زادت الحوافز المادية زاد الإلتزام التنظيمي لأفراد عينة الدراسة، وتتفق كذلك مع دراسة بشيري فاطمة 2020، حول الحوافز وتأثيرها على الإلتزام التنظيمي، اجريت على عينة من العاملين بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تيلان التي توصلت الى ان هناك علاقة فيما يتعلق بتأثير الحوافز المادية على الإلتزام التنظيمي. وتتفق النتيجة مع دراسة مولاي الطاهر 2020، بعنوان قياس اثر الحوافز المادية والمعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين بمديرية الضرائب

بالسعيدة والتي توصلت الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي للموظفين بمديرية الضرائب بالسعيدة.

ثالثاً: تحليل ومناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار

الجدول رقم (8) يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والالتزام

التنظيمي.

المتغيرات	العدد	متوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	القرار
الحوافز المعنوية	107	2.37	0.47	0.3	0.002	دالة عند مستوى
الالتزام التنظيمي		1.58	0.26			الدلالة 0.01

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين هي 0.3 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى دلالة قدره 0.002، وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، والعلاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين هي علاقة طردية، اي أنه كلما زاد وارتفع مستوى الحوافز المعنوية في البلدية زاد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين لكن ليست بالعلاقة القوية لان قيمة معامل الارتباط بيرسون أقل من 0.5 .

من خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز المعنوية بقيمة 2.37، والذي تعاملنا مع مؤشرات لتفسيرها وفقاً للمقياس ليكرت الثلاثي المستخدم، وبناء على هذا المقياس، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الحوافز المعنوية ضمن الاستبيان، والتي تعلقت بعبارات (تنظيم المؤسسة لدورات تكوينية لفائدة العاملين، الشعور بالأمن والاستقرار داخل المؤسسة، وسعي المؤسسة علي تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم علي العمل،...)، متواجدة ضمن المجال (2.34 - 3) المقابل لاتجاه التصور او التقدير بـ لا، اي غير الموافق وهو عند مستوى التقييم أو التصور المنخفض.

وفي المقابل نجد المتوسط الحسابي لمؤشرات بعد الالتزام التنظيمي ضمن الاستبيان، والتي تعلقت بعبارات (الاهتمام بسمعة المؤسسة، المحافظة على ممتلكات المؤسسة، الالتزام بالواجبات، الشعور بالانتماء اتجاه المؤسسة..). كانت بقيمة 1.58، وهي متواجدة ضمن المجال (1- 1.66) المقابل لاتجاه نعم، وهي عند المستوى المرتفع حسب اجابات المبحوثين، وبالتالي نخلص الي ان مستوى التزام العاملين بمؤسستهم المرتفع، وهذا بالرغم من ان الحوافز المعنوية المتحصل عليها لم ترق الي المستوى المطلوب، ومع ذلك توجد علاقة ارتباطية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدي العاملين، ويمكن تفسير ذلكما يلي:

انخفاض مستوى الحوافز المعنوية في المؤسسة حسب اجابات المبحوثين، والتي لم ترق الي المستوى المطلوب لتحفيز العاملين على العمل، اذ يرون ان المشاركة في عملية اتخاذ القرارات غير مفعلة، ونمط الاشراف غير مرضي بالنسبة لهم، حيث ان اغلب العمال المستجوبين اقرروا انه يفتقرون الاوامر والتعليمات من المشرفين، ولا يتم استشارتهم في اتخاذ القرارات الهامة للمؤسسة، وهذا الأمر يؤثر سلباً الروح المعنوية للعاملين، الا ان اغلبية العمال ملتزمين بالرغم من عدم التجسيد الفعلي للمشاركة في اتخاذ القرارات وكذلك اجاباتهم المتحفظة عن مدى رضاهم عن نمط الاشراف داخل المؤسسة بعد مقابلات وحواراتنا معهم في مكان العمل، وذلك راجع الرغبة العمال في تفادي انعكاسات عدم الالتزام كالقوانين والعقوبات المتمثلة في الخصم من الاجر او التوبيخ مثلا من طرف المشرف..

من خلال نتائج الدراسة تبين ان معظم العمال لم يستفيدوا من برامج التكوين والتدريب المستمر وذلك بسبب نقص الكفاءات والمؤهلات التي تعمل على تدريب وتكوين العمال، وهذا ما يؤثر على كفاءة العامل في العمل ما يشعر العامل بالتعب والاجهاد وعدم الاطمئنان وان العمل الذي يقوم به لا يناسبهما قد يساهم في الخفض من روحه المعنوية، وهو ما قد يؤثر سلبا على التزامهم وانضباطهم داخل المؤسسة لان العامل لم يتلق الارشادات والتوصيات والمعلومات الكافية التي تتعلق بعمله، من خلال الاجابات ايضا تبين ان العلاقات التي تربط بين معظم العمال طيبة، علاقات صداقة وأخوة وهناك تعاون وتماسك بينهم مما ادى بالرفع من الروح المعنوية بينهم وشعورهم بالانتماء وهو مما يعزز التزامهم.

وتتفق نتيجة دراستنا مع ما توصلت اليه دراسة الباحثة بشيري فاطمة (حول الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي)، دراسة ميدانية بمستشفى عبد الكريم بودرغومة تليلان، 2020، حيث توصلت الى ان الحوافز المعنوية لها تأثير على الالتزام التنظيمي وان الحوافز المعنوية تجعل العامل أكثر انضباطا في العمل، وان الالتزام التنظيمي يثبت ويرسخ بواسطة الحوافز المعنوية، وتتفق دراستنا كذلك مع ما توصلت اليه دراسة الباحثة نجاه شيخي حول (الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى اساتذة الجامعة). دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهدي . ام البواقي- 2015، والتي توصلت الي نتيجة مفادها ان العلاقات الطيبة والوظيفة بين العاملين بالمؤسسة تؤثر على طبيعة عملهم واجتهاداتهم للمؤسسة، والالتزام بها.

رابعا: تحليل ومناقشة الفرضية العامة

الفرضية العامة: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.

الجدول رقم (9) يوضح قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والالتزام

التنظيمي

المتغيرات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الارتباط بيرسون	قيمة الدلالة	القرار
الحوافز الالتزام التنظيمي	107	2.28	0.41	0.32	0.001	دالة عند مستوى الدلالة 0.01
		1.58	0.26			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) أن قيمة معامل الإرتباط بيرسون بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين هي 0.32 وهي دالة عند مستوى الدلالة 0.01 بمستوى دلالة قدره 0.002، وبالتالي نقبل الفرضية التي مفادها : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة

احصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين، والعلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين هي علاقة طردية، اي كلما زاد وارتفع مستوى الحوافز في البلدية زاد مستوى الإلتزام التنظيمي لدى العاملين لكن ليست بالعلاقة القوية لان قيمة معامل الارتباط بيرسون أقل من 0.5 .

من خلال نتائج المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية بقيمة 2.28، والذي تعاملنا مع مؤشراتته لتفسيرها وفقاً للمقياس ليكرث الثلاثي المستخدم، وبناء على هذا المقياس، فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي لمؤشرات الحوافز ضمن الاستبيان، والتي تعلقت بعبارات (تناسب الاجر مع الجهد المبذول، منح المؤسسة مكافئات للعاملين وفرص ترقى، المشاركة في اتخاذ القرارات..) متواجدة ضمن المجال (2.33.1.67) المقابل لاتجاه التصور او التقدير باحياناً وهو عند مستوى التقييم أو التصور المتوسط .

وفي المقابل نجد المتوسط الحسابي لمؤشرات الإلتزام التنظيمي كان بقيمة 1.58، وهي متواجدة ضمن المجال (1.66.1)، وهي عند المستوى المرتفع حسب اجابات المبحوثين، وبالتالي مستوى التزام العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة المرتفع، وهذا بالرغم من ان الحوافز لم تصل الي المستوى المطلوب والمرغوب فيه من طرف العاملين، ومع ذلك توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الباحثة علاء محمد الغماري حول عملية التحفيز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي (دراسة ميدانية _ الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة)، 2017، والتي توصلت الى انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التحفيز والإلتزام التنظيمي، كما تتفق أيضا مع دراسة طالبي ريان بعنوان الحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في المنظمة (دراسة تحليلية مقارنة)، 2020، والتي خلصت الى وجود علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي في المنظمة، كذلك دراسة عبد العالي خبار حول ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الانابيب مركز تقرت)، 2018، والتي توصلت ان واقع إدارة الموارد البشرية (الأجور، الترقية ، التدريب) له علاقة إرتباطية مع الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

خامسا: نتائج الدراسة.

من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية باستخدام spss، والإعتماد على معامل الارتباط بيرسون وقيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، توصلنا الى جداول احصائية عرضنا من خلالها تحليل الفرضيات الفرعية ثم الفرضية الرئيسية المتعلقة بالحوافز بنوعها المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، لنصل الى جملة من النتائج وهي كالتالي:

1-نتيجة الفرضية الفرعية الأولى

تم قبول الفرضية الفرعية الاولى التي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، بقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.26 بمستوى دلالة 0.01 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نستنتج أن الحوافز المادية لها علاقة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.

2-نتيجة الفرضية الثانية

تم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى العاملين، بقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.3 بمستوى دلالة 0.002 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي نستخلص أن الحوافز المعنوية لها علاقة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.

3-نتيجة الفرضية الرئيسية

تم قبول الفرضية الرئيسية التي مفادها: توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة احصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى العاملين، بقيمة معامل الارتباط بيرسون 0.32 بمستوى دلالة 0.001 وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.01، وبالتالي نستنتج أن الحوافز بنوعها المادية والمعنوية لها علاقة بالالتزام التنظيمي لدى العاملين ببلدية قمار.

ويمكن أن نستخلص ما يلي:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين حوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين حوافز المعنوية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين حوافز بنوعيتها المادية والمعنوية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- كما توصلت الدراسة الى أن:
- المتوسط الحسابي لدى الحوافز المادية بقيمة تساوى 2.14 المتواجد ضمن المجال (1.67- 2.33) وهو المقابل لاجابة العينة بأحياناً، اي عند مستوى التصور المتوسط.
- المتوسط الحسابي لدى الحوافز المعنوية بقيمة تساوى 2.37 المتواجد ضمن المجال (2.34-3) وهو المقابل لاجابة العينة ب لا أي إتجاه التصور الغير الموافق، وهو عند مستوى التصور المنخفض.
- المتوسط الحسابي لدى الحوافز بقيمة تساوى 2.28 المتواجد ضمن المجال (1.67-2.33) المقابل لاجابة العينة بأحياناً أي وهو عند مستوى التصور متوسط.
- المتوسط الحسابي لدى الإلتزام التنظيمي بقيمة تساوى 1.57 المتواجد ضمن المجال (1-1.66) المقابل لاجابة العينة بنعم أي إتجاه التصور الموافق، وهو عند مستوى التصور المرتفع.

سادسا: الاقتراحات

من خلال دراستنا قمنا بصياغة اقتراحات نراها ذات صلة بالموضوع المدروس، وهي كالتالي:

- القيام بدراسة حول موضوع الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي.
- القيام بدراسة حول موضوع العدالة التنظيمية ودورها في تعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- دراسة القيادة التشاركية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى العاملين.
- اجراء دراسة حول التكوين ودوره في تعزيز الإلتزام التنظيمي.
- دراسة موضوع الرقابة الإدارية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي.

من جهة أخرى وعلى ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن أن نقترح الآتي:
فتح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، والانصات لهم الاستماع الى آرائهم ومناقشتها.

- لاحظنا نقائص في الحوافز المقدمة من قبل المؤسسة، كتقديم المكافآت للعاملين نظير عمل إضافي يقومون به، والتدريب المستمر للعاملين .. لذي نقترح ضرورة أخذ هذه الأمور بعين الإعتبار لترفع من الروح المعنوية للعاملين وتعزز إلتزامهم التنظيمي.
- تقييم الحوافز 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 مايعزز إلتزامه بعمله ومؤسسته.
- الترقية تكون على اساس الأداء المتميز والكفاءة العالية وليس على اساس الأقدمية فقط.
- تعزيز مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة بين العاملين في المؤسسة وتوعيتهم بأسس منح الحوافز، العدالة ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتعزز إلتزامهم بالمؤسسة.
- الاهتمام بالجانب النفسي للعاملين، وتقديم الشكر والثناء والعرفان للعاملين المتميزين بأدائهم لأعمالهم، وتكريمهم يعزز ثقتهم بانفسهم ويشعرون بأهميتهم في المؤسسة، مايعزز إلتزامهم نحو أعمالهم والمؤسسة التي ينتمون إليها.

خلاصة الفصل

من خلال ماتم تناوله في هذا الفصل المتعلق بعرض البيانات وتحليلها ومناقشتها، بعد الاعتماد على أدوات جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة وخاصة الاستبيان الذي تم توزيعه على العاملين بمقر بلدية قمار، تم الوصول الى اجابات عن جميع تساؤلات الدراسة ثم صياغة مجموعة من النتائج حول موضوع الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين بمقر بلدية قمار، ثم قمنا بإدراج بعض المقترحات التي يمكن أن تفيد المؤسسة.

خاتمة

أصبح موضوع الحوافز في وقتنا الحالي يشغل بال الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف التوجهات النظرية وذلك لأهميته الحوافز في اثاره دافعية المورد البشري الذي يعتبر اهم موارد المنظمات والمؤسسات بأشكالها المختلفة. ان إشباع حاجات العاملين من خلال العمل بالمؤسسة عن طريق جملة من الحوافز، ينعكس على سلوكياتهم والتزامهم بها. ومن هنا جاءت دراستنا هذه محاولة الكشف والوقوف على العلاقة المفترضة بين الحوافز والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

ولقد تمت معالجة هذا الموضوع من خلال ثلاثة فصول، فصل يتضمن إشكالية الدراسة واعتباراتها، والفصل الثاني للاطار النظري للدراسة خاص بالحوافز، والفصل الثالث خاص بالإلتزام التنظيمي، وبالاعتماد على الاطار النظري قمنا بدراسة ميدانية في بلدية قمار بدائرة قمار ولاية الوادي، للتعرف على العلاقة بين الحوافز (بنوعها المادية والمعنوية) والإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

وتوصلنا من خلال الدراسة والتحليل الى مجموعة من الاستنتاجات والاقتراحات، أهمها:

وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية والإلتزام التنظيمي لدى العاملين، وان كلا من الحوافز المادية والمعنوية التي تعتمدها المؤسسة لم ترق الى مستوى تطلعات العاملين رغم ان مستوى التزامهم التنظيمي مرتفع، وهذا راجع الى الظروف المعيشية وغلائها التي تفرض على العاملين البقاء في المؤسسة والتزامهم بها للاستمرار بعملهم، ايضاً الرغبة القوية التي يبديها المبحوثين في استمرار العلاقة التي قامت بينهم، وكذا قوة العلاقة بين افراد جماعة العمل القائمة على الصداقة والاخوة هي حافز لتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى العاملين. ان العمل على وضع نظام حوافز فعال يتميز بالمرونة وتقييمه وتطويره متى استدعت الحاجة يعد أمراً ضروريا لابد ان تاخذه المؤسسة بعين الاعتبار، لما له من تأثير في سلوك العاملين في المؤسسة والتزامهم بها، في خلال الرفع من الأجور العاجزة عن اشباع حاجات الافراد والتجسيد الفعلي لمبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين في الترقيات التي تكون على اساس الكفاءة في العمل وليس على اساس الاقدمية فقط، وبرامج تدريبية تراعي احتياجات العاملين وتواكب التطورات الحاصلة نتيجة عصرنة

الادارة ومواكبتها، العمل على اشباع مختلف حاجات العاملين منها المادية والحاجة للشعور بالأمن..، وهو ما يتطلب التنوع في تشكيلة الحوافز لتلبي مختلف حاجات العاملين، بعد فهم وتحديد حاجاتهم غير المشبعة والعمل على اشباعها كذلك السعي الى الربط بين أهداف المؤسسة بأهداف العاملين وتحقيق التوافق بينهم، وهو ما يعبر عن مدى نجاح المؤسسة بذاتها، لضمان إلتزام العاملين وتعزيز هذا السلوك الايجابي وتميمته وجب على المؤسسة الاعتماد على نظام حوافز قائم على اسس صحيحة وعادلة لتشجيع وتحفيز العاملين نحو العمل بل ويفضي لديهم حالة من الولاء والانتماء ويعزز من إلتزامهم نحو المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

اولا: الكتب

1. أحمد ماهر، (2004). إدارة الموارد البشرية، دار نشر الثقافة، الاسكندرية.
2. بوالشرش نور الدين، (2015). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان.
3. بوحوش عمار وآخرون، (2019). منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، ط1، برلين.
4. خليل العوض القيسي، (2019). المناخ الاخلاقي وعلاقته بالاحترق النفسي والالتزام التنظيمي، دار اليازوري العلمية.
5. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ت: محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض.
6. حسين حريم، (2009). السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان .
7. رعد حسن الصرن، (2004). نظريات الادارة والاعمال، الطبعة الاولى، دار رضا للنشر، سوريا.
8. سعاد نائف برنوكي، (2001). إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان.
10. صالح مهدي محسن العامري، (2008). طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
11. على السلمى، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، ص248.

12. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، (مجلة تاريخ العلوم) ، العدد السادس، جامعة بسكرة ، د.سنة.
13. عبد الحميد المغربي، (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، استاذ ادارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
14. عادل بن صلاح عمر عبد الجبار، (2008). محمد بن مترك ال شري القحطاني، علم النفس التنظيمي والاداري، مكتبة الملك فهد للنشر، الرياض، الطبعة الاولى .
15. غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، (2018). إدارة الموارد البشرية (مفاهيم وتوجهات معاصرة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
16. فاروق عبده فليه، (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان. الاردن، الطبعة الاولى.
17. لكحل منيف، (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضى الوظيفي (مفاهيم ونظريات)، دار المثقف للنشر والتوزيع، ط1.
18. محمد حسن محمود الغرباوي، (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة، الجامعة الاسلامية، غزة.
19. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، (2016). السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
20. محمد عقلة الابراهيم، (1988). حوافز العمل بين الاسلام والنظريات الوضعية، مكتبة الرسالة الحديثة، ط1، عمان.
21. محمد سرحان علي المحمودي، (2019). مناهج البحث العلمي، مكتبة الوسطية للنشر والتوزيع، ط3، صنعاء.
22. محمد عبيدات وآخرون، (1999). منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
23. نوري منير، (2014). تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2.

24. نادية سعيد عيشور،(2016). منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (دليل الطالب في انجاز بحث سوسيولوجي)، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، سطيف.

ثانيا: المجلات العلمية

1. احمد عباس حمادي، الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين: بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الالبان (مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية) العدد 94، المجلد 22.

2. احمد تي، (2021). اثر الالتزام التنظيمي في الاستغراق الوظيفي لدي المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بشركة الجزائر للمياه وحدة الوادي)، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد:14، العدد:01.

3. اسماعيل العمري، (2017). قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدي عينة من عمال قطاع المحروقات بمنظمة ورقلة، دراسة ميدانية بالمدرية الجهوية حوض بركاوي ورقلة (مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية) العدد 28، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي (الجزائر).

4. دليلي لحسن، (2020). واقع الالتزام التنظيمي في المؤسسات التعليمية، دراسة ميدانية ببعض المؤسسات التعليمية بمدينة ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية.

5. عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، (مجلة تاريخ العلوم)، العدد السادس، جامعة بسكرة ، د. سنة.

6. عبد الله بن محمد الوزرة، (1432). درجة الالتزام التنظيمي لدي اعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم الاجتماعية بجامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية من وجهة نظرهم (مجلة العلوم التربوية، العدد الاول، قسم الادارة والتخطيط التربوي كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الامام محمد بن مسعود الاسلامية).

7. عبد اللطيف أولاد حيمودة وآخرون، (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسة العمومية الجزائرية (دراسة اتجاهات عينة من موظفي تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالبويرة) (مجلة رؤى اقتصادية - العدد12)، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر.

8. محمد بوطي، الأزهر ضيف، (2012). حوافز العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية (دراسة ميدانية على مؤسسة الجزائرية للمياه _ وحدة الوادي)، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية: المجلد 4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

ثالثا: الرسائل العلمية

1. الطيب حميدي، (2019). القيادة الادارية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الخدمتية (دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمل الاجراء وكالة الوادي) مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

2. بوغر يغزة زهية، (2016). اثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي دراسة حالة مديرية الموارد المائية لولاية جيجل (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير) تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل.

3. باعلي فتيحة، (2018). المناخ التنظيمي وتأثيره، علي الالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء لولاية . ادرار . ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص: تنظيم وعمل ، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الانسانية، جامعة احمد دراية. ادرار.

4. رقاني شريفة، (2020). الالتزام التنظيمي واثره علي اداء العاملين (دراسة ميدانية ببلدية رقان)، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية.

5. سليمان حبيبة، (2018). نظام التحفيز وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال GPL بسعيدة)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الدكتور مولاي الطاهر، سعيدة.

6. عبد العالي خبار، (2019). ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك قاعدة الانايب مركز تقرت، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي.

7. عبد العزيز احميمة، عبد الرزاق شلبي، (2015). دور الحوافز في تحسين أداء الأستاذ الجامعي (دراسة ميدانية لعينة من الاساتذة الجامعيين لجامعة حمة لخضر كلية العلوم الاجتماعية والانسانية -الوادي-)، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة حمة لخضر، الوادي.

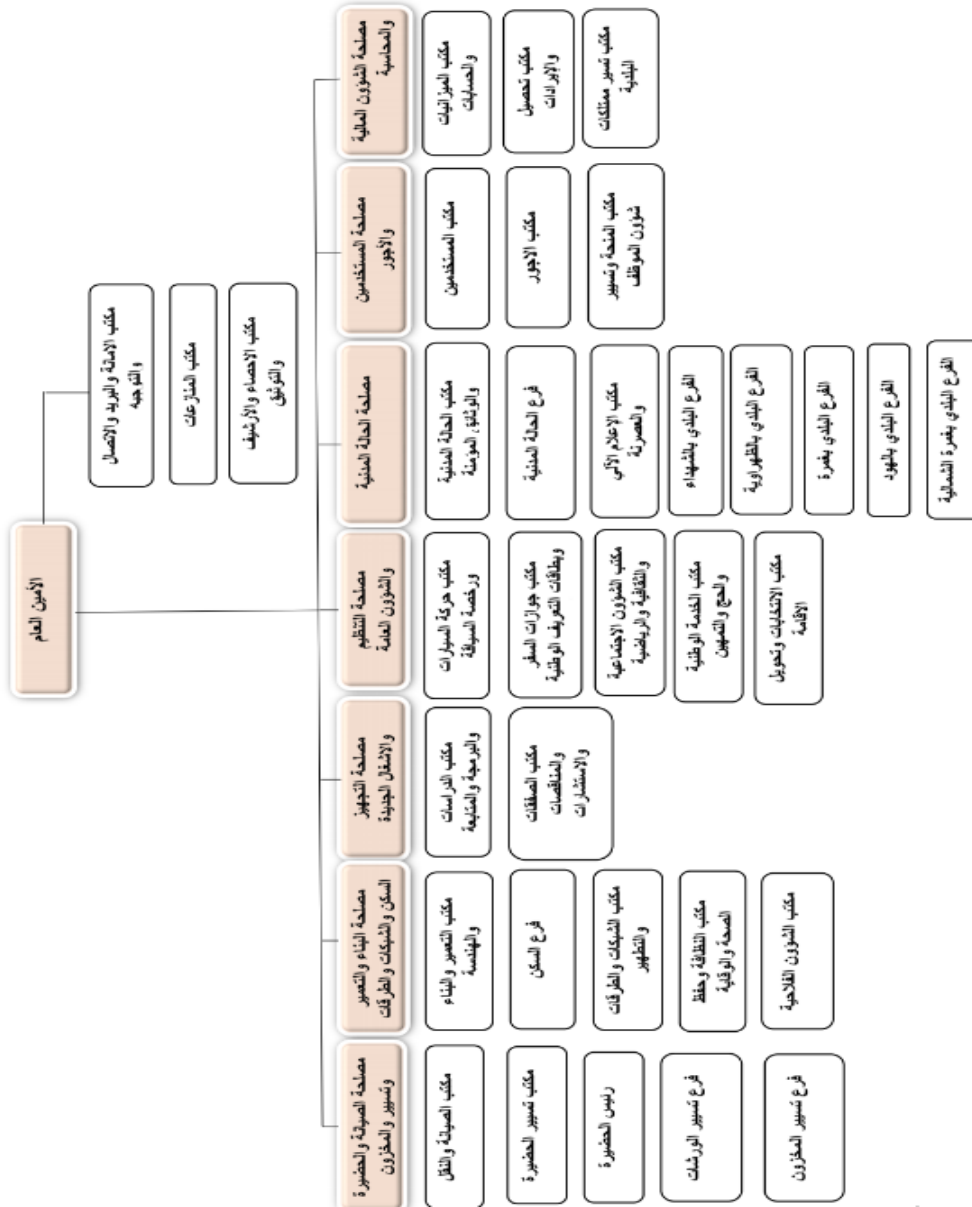
8. عبد الرحيم احثريب، (2019). دور الالتزام التنظيمي في ضبط العلاقات الاجتماعية للعمل (دراسة ميدانية علي موظفي مؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بالوادي نموذجاً)، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، قسم: العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي .

9. عبد العزيز شنيق، (2008). الحوافز والفعالية التنظيمية (المؤسسة المينائية لسكيدة نموذجاً)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 55 سكيدة.

10. نصر الدين فايزي، (2020). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي (دراسة ميدانية علي عمال مؤسسة طبيبات الوادي)، مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، شعبة: علم الاجتماع، قسم العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر. الوادي.

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية.



المصدر: بلدية قمار

الملحق رقم (02): الاستبيان

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

استبيان بحث حول:

الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى العاملين

دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمقر بلدية قمار - الوادي-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل

أخي العامل...أختي العاملة

تحية طيبة وبعد:

لكم منا خالص التقدير والإحترام، نحن طلبة علم الاجتماع ثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل وفي إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان (الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي)، يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي. نرجو منكم قراءة هذا الاستبيان بعناية والإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (×) في الإجابة التي تختارها، لذا المطلوب منكم أن تختاروا إجابة واحدة فقط من البدائل المعروضة أمامكم في كل عبارة، وتأكدوا بأن هذه الإستمارة سرية، والإجابات التي تدلوا بها لن يطلع عليها أحد وإنما تستخدم من أجل البحث العلمي فقط.

أخي العامل أختي العاملة رجاء لا تترك أي عبارة بدون إجابة، مع فائق الإحترام والتقدير والشكر لكم على تعاونكم معنا.

الموسم الجامعي: 2022/2021

البيانات الشخصية:

1-الجنس:

- ذكر - أنثى

2-العمر:

- أقل من 30 سنة - من 30 الى 40 سنة - من 40 الى 50 سنة أكبر من 50 سنة

3-المستوى التعليمي:

- إبتدائي - متوسط - ثانوي - جامعي

4-الوضعية المهنية:

- مثبت - متعاقد

5-الحالة العائلية:

- أعزب - متزوج - مطلق - أرمل

6-الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات - من 5 الى 10 سنوات - من 10 إلى 15 سنة - من 15 الى 20 سنة - 20 سنة فأكثر

الحوافز المادية:

1-هل الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول؟

نعم لا أحياناً

2-هل تحصل على مكافآت نظير عمل إضافي تقوم به؟

نعم لا أحياناً

3-هل أنت راض عن الترقيات التي تمنحها لك المؤسسة؟

نعم لا أحياناً

4-هل تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية؟

نعم لا أحياناً

5- هل توفر المؤسسة التأمينات الصحية الكافية للعاملين؟

نعم لا أحياناً

حوافز معنوية:

1- هل يسمح لك المشرفين بالمشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل؟

نعم لا أحياناً

2- هل تنظم المؤسسة دورات تكوينية لفائدة العاملين؟

نعم لا أحياناً

3- هل تساهم المؤسسة في وضع برامج لتدريب العاملين بشكل مستمر؟

نعم لا أحياناً

4- هل تتلقى عبارات الشكر والثناء عند قيامك بعمل مهم؟

نعم لا أحياناً

5- هل تشعر بالأمن والإستقرار داخل المؤسسة؟

نعم لا أحياناً

6- هل يتم منحك شهادات تقديرية نظير ما تقوم به في المؤسسة؟

نعم لا أحياناً

7- هل تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل؟

نعم لا أحياناً

8- هل نظام تكافؤ الفرص متاح في المؤسسة؟

نعم لا أحياناً

الإلتزام التنظيمي:

- 1- هل تهتم بسمعة المؤسسة التي تعمل بها؟
نعم لا أحياناً
- 2- هل تضطر في كثير من الأوقات بإنجاز أعمال إضافية؟
نعم لا أحياناً
- 3- هل تبلغ بغيابك عند الضرورة لمسئولك المباشر؟
نعم لا أحياناً
- 4- هل تعمل على المحافظة على ممتلكات المؤسسة التي تعمل بها؟
نعم لا أحياناً
- 5- هل تفكر في مغادرة منصب عملك إذا وجدت عمل أفضل؟
نعم لا أحياناً
- 6- هل تحرص على الإلتزام بمواعيد دوامك الرسمي في الدخول والخروج؟
نعم لا أحياناً
- 7- هل تلتزم بالواجبات المسندة إليك؟
نعم لا أحياناً
- 8- هل لديك استعداد للاستمرار في عملك الحالي حتى بلوغ سن التقاعد؟
نعم لا أحياناً
- 9- هل تشعر بالفخر والاعتزاز كونك تعمل في هذه المؤسسة؟
نعم لا أحياناً
- 10- هل تعتبر مشاكل المؤسسة التي تعمل بها هي جزءاً من مشاكلك الخاصة؟
نعم لا أحياناً

11- هل ستقبل أي وظيفة تكلف بها في المؤسسة مقابل استمرارك بالعمل فيها؟

نعم لا أحياناً

12- هل ترغب في استمرار العلاقة التي قامت بينك وبين زملائك في المؤسسة؟

نعم لا أحياناً

13- هل تشعر انه من واجبك ان تبذل قصارى جهدك لتحقيق اهداف المؤسسة؟

نعم لا أحياناً

14- هل تحرص على تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمؤسسة؟

نعم لا أحياناً

15- هل تشعر بالانتماء تجاه هذه المؤسسة؟

نعم لا أحياناً