

أولاً: الخلفية النظرية:

1- الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ،لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها ، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها ،ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل ،ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى .

ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ،فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية.

كما تعد الدافعية للعمل أحد الموضوعات الأساسية والمهمة في المنظمات قديما وحديثا يتوقف على نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على المدى وقدره هذه المنظمات على جعل أفرادها مندفعين نحو أداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد وحسن ،حتى وقت قدم الباحثين والدارسين العديد من الإسهامات ذات الصلة بدافعية العمل ومن بين أهم الإسهامات :

أ- إسهام هكمان ولولر 1971: يرى هذين الباحثين أن العمل يصبح محفزا ومرضيا متى ما توافر فيه الآتي :

* أهمية المهمة :أي للمهمة تأثير في حياة أو أعمال الأفراد الآخرين .

* الاستقلال : أي امتلاك الأفراد الحرية في جدولة العمل وتحديد إجراءاته.

* التغذية العكسية :أي الحصول على تغذية عكسية واضحة ومنظمة عن فاعلية الأداء .

ب- إسهام شمير 1991: تناول هذا الباحث دافعية العمل من منطلق درجة إسهام ذلك العمل في إشباع

حاجات الفرد للعامل لاسيما المتصلة بالذات وذلك من خلال الآتي :

- أهمية العمل للفرد.

- مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص احترام الذات .

- مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص قيمة الذات .

- جميع النشاطات مطلوبة للمحافظة على جميع المفاهيم المرتبطة بالذات .

- فرص المسار الوظيفي .

ج- إسهام ميرس 2001 : ينطلق هذا الكاتب من منطلق علم النفس التنظيمي للتعاطي مع الدافعية للعمل ، إذ يرى أن الدافعية في ميدان العمل يمكن أن تتحقق من خلال الأتي :

- التوجه نحو العمل الفرقي وإنجاز المجموعة .

- موائمة الأفراد مع العمل من خلال اختيار الأفراد الأكفاء والراغبين في العمل .

- ملائمة العمل مع الأفراد من خلال خلق بيئة عمل مناسبة .

- تقييم الأداء وتخصيص الحوافز للأداء المميز .

د- إسهام لوك و لاثام 1990 : يرى هذين الكاتبين إن عملية صياغة الأهداف يمكن أن تكون أسلوبا دافعا نحو الأداء ورفع مستوى الإنتاجية ، كما يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد أسلوبا ناجحا في هذا الجانب (إحسان دهش جلاب، 2011، ص239) .

وقبل التطرق إلى تعرف الدافعية للعمل ارتأينا أن نعرف وباختصار العمل .

1-1- مفهوم الالتزام التنظيمي :

تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله ، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة ، مثل : الالتزام نحو العمل ، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل ، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها ، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي .

ويمكن القول أن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته اتجاه الطرف الآخر ، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها (ناصر قاسم، 2011، ص20)

- وما يجدر ذكره أن هناك اختلافا في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والالتزام ، رغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى ، وفيما يلي شرح لكل المصطلحات :

- ورد تعريف **ولاء** بمعنى :أمانة أو وفاء ضمن المصطلح الاجنبي (loyalty) في المعجم الموسوعي للمصطلحات أنه : الاخلاص لفكرة أو مثل عال أو لشخص أو جماعة أو وطن أو الوفاء له (ختام عبد الله، 2005، ص36).

- وورد تعريف الانتماء بمعنى : التبعية ضمن نطاق شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمى إلى جماعة مختارة يطمئن لها، كما ورد تعريف الانتماء في المعجم للمصطلحات التربوية أنه : شحنة عقلانية وجدانية كامنة بداخل الفرد (بدر محمد الجريس، 2010، ص47)، ويكون الفرد جزء من جماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية يتقمصها ويوحد نفسه بها كالأُسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن الولاء الجماعة لا يكون جزء منها .

- وفي قاموس أكسفورد وردت كلمة التزام (commitment) بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها حق ، كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة ، فقد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة ، كالالتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل مثلا ختام عبد الله علي غنام، 2005، ص37).

وعليه فإن مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له .

1-2- أهمية الالتزام التنظيمي :

يعد الالتزام التنظيم من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء ، حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب وارتفاع التأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي ، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السابقة ، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي ، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بهل لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل(خالد محمد أحمد الزان، 2006، ص16).

وأيضا يعتبر إلتزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها ، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد اتجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء .

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك إليه لما له من أهمية كما يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفاً لهم في الحياة (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 17).

1-3- خصائص الالتزام التنظيمي :

- يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها .
- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء .
- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد (سامي إبراهيم حماد حنونة، 2006، ص 13).
- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة .
- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة .
- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية : قبول أهداف وقيم المنظمة الانسانية والإيمان بها ، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة ، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي .
- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض (ايناس فؤاد نواوي فليمان، 1428/1429، ص 73).

1-4- العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي :

- تعتبر دراسات روبرت "مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي :
- **السياسات** : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم ، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيترتب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما

يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولية في العمل على إشباعها، وقد أشار "مارسو" في نظرية الحاجات الانسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، والحاجة إلى الاحترام والحاجة إلى تحقيق الذات .

- **وضوح الأهداف :** يساعد وضوح الأهداف في تكوين الالتزام التنظيمي للعاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام أو الولاء التنظيمي أكبر .

- **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم :** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر .

- **العمل على تحسين المناخ التنظيمي :** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد .

إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم، ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة .

وتمنح العاملين بمناخ تنظيمي ملائم من حيث الوفاق والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية يعزز الثقة المتبادلة ويرفع الروح المعنوية، ويزيد درجة الرضا الوظيفي، ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي .

- **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة :** إن توافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف .

- **العمل على بناء ثقافة مؤسسية :** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيترتب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها.

– **نمط القيادة :** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام لدى الأفراد (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص 36 إلى 39).

– **المكانة الاجتماعية :** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيرا عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم بعضا حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم ، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها ، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل ، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية .

– **الرضا الوظيفي :** يقصد الرضا الوظيفي المشاعر التي يبدئها الفرد نحو عمله في التنظيم ، وينشأ الرضا من إدراك الفرد للفرق بين ماتقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه ، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه ، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي .

كما قد ذكر كل من 1991 porter et steers بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي :

* **عوامل شخصية :** وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه ، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عوامل تتعلق باختياره العمل .

1-5- مراحل تطور الالتزام التنظيمي :

الالتزام التنظيمي للفرد مر بثلاث مراحل حسب بوكانن (Bochanan) وهي متتابعة كما يلي :

أ- مرحلة التجربة :

وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة ، ويكون خلال تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة ، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد ، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاته وأهدافه واتجاهات وأهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته ، ويقول "بوكانن " إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عددا من المواقف التي تكون عنده مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التي

تليها ومن هذه المواقف تحديات العمل ، عدم وضوح الدور ، ظهور جماعات متلاحمة ، إدراك التوقعات ، نمو الاتجاهات نحو التنظيم ، والشعور بالصدمة .

ب- مرحلة العمل والانجاز :

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العاملين والأربعة أعوام ، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز ، و أهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخصية للفرد ، وتخوفه من العجز ، ويتبلور وضوح الولاء للعمل والمنظمة .

ج- مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لانهاية ، حيث يزداد ولائه وتتقوى علاقته بالتنظيم والانتقال إلى مرحلة النضج ، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب "العتيبي" تمر بمرحلتين حددهما في التالي:

- مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا لما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد إنها تحقق رغباته وتطلعاته .

- مرحلة الإذعان أو الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة ، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

- مرحلة التطابق والتماثل : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة ، لأنها تشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها .

- مرحلة التبني : اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا له ، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم (محمد بن غالب، 2005، ص36-37).

1-6- تحقيق وتدعيم الالتزام :

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية ، ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال :

- التوجيه والإرشاد.

- المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.

- وضوح القرارات والتكاليف .

- وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم .
- تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام .
- التقييم المستمر للأداء .
- أن يكون المسئول قدوة حسنة للأعضاء (عامر عوض، 2008، ص 156).
- الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي :
- مشاركة الأفراد في مناقشة الأهداف المؤسسة وقيمها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمها.
- التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم .
- توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها .
- اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم .
- مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها .
- عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة ، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرض العمل تأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن .
- إن بناء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلق بها الالتزام التنظيمي فرصة لخلق عوامل للإنتاج وبطريقة لا تناسب مع وضعهم كأحد الأصول التي يقوم عليها العمل (فيصل حسونة، 2005، ص 210-211).

1-7- الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي :

تعددت الدراسات حول الآثار المترتبة على الالتزام التنظيمي ،وقد تمكن احد الباحثين من تقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما :

القسم الأول : وهو المتعلق بأثر الالتزام داخل نطاق العمل والوظيفة .

القسم الثاني : وهو المتعلق بأثر الالتزام على حياة الفرد الخاصة أو خارج النطاق الوظيفي .

أ) الآثار الوظيفية للالتزام التنظيمي :

إن الموظف الملتزم تنظيمياً إذا حقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاماً ،فالموظف حينما يشعر بالتزام أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به بما يتوافق مع التنظيم مما يكون ذلك في صالح هذا التنظيم ،فالموظف الأكبر التزاماً لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به ،مما يكون لديه احساس بأن التنظيم يكافئه على ولائه مستقبلاً عن طريق المزيد من التقدم في وظيفته ،إن الوجهة النظرية هي الوجهة الأكثر منطقية والتي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهرة ايجابية ،ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد ،وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء ،والرضا عن العمل ،وانخفاض الغياب ودوران العمل ، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي .

ومن بين تأثيرات الالتزام التنظيمي على المتغيرات التنظيمية :

- الروح المعنوية : ان للالتزام دور كبير في رفع الروح المعنوية ،الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة ،تؤدي الروح المعنوية المرتفعة إلى زيادة درجة الالتزام التنظيمي .
- الأداء المتميز : يمتاز الأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي في بيئات عملهم بالأداء الجيد نتيجة حب الأفراد لعملهم وحماسهم وولائهم له بالإضافة إلى شعورهم بالانتماء وتوافق أهدافهم بأهداف المنظمة التي يعملون بها.
- تسرب العاملين : يعرف "مولي"(التسرب بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً) ويعود ذلك إلى عدم شعوره بالولاء والانتماء لعمله مما يؤثر على درجة التزامه في العمل بالمنظمة ،ويعتبر تسرب العاملين أو تركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تؤثر على الالتزام التنظيمي مما تمنع تقدم المنظمات ،وذلك لأن التسرب يؤدي إلى تدني الأداء والروح المعنوية وزيادة أعباء العمل(ماجدة العطية ، 2003 ، ص 53 الى 55).

ب) الآثار الحياتية للالتزام التنظيمي :

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

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق أو الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته ،وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات أخرى من الباحثين تشكك في وجود آثار إيجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد ،فمثلا يرى البعض أن الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره مما يسبب للموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 321-322).

1-8- مداخل وأبعاد دراسة الالتزام التنظيمي :

1-8-1- مداخل دراسة الالتزام التنظيمي :

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على إدراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت قسمين أساسيين هما :

أولا :الالتزام السلوكي :

ينظر هذا المدخل إلى الالتزام التنظيمي على أنه نتيجة لعملية التبادل بين الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها ،ومنه يزداد الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل أن التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة ،فالفرد يقدم الجهد والوقت ... الخ ،مقابل الحصول على إشباع حاجات معينة ،فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه أهداف الفرد ورغباته ،ويتوقف على ما مدى تقدم الفرد مقابل ما يحصل عليه .

ثانيا : الالتزام الإتجاهي (السيكولوجي) :

يختلف هذا المدخل في نظره للالتزام عن المدخل السلوكي أو المدخل القائم على التبادل ،فالمدخل الإتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة ،وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية في البقاء في المنظمة (صلاح الدين عبد الباقي، 2004، ص 320).

1-8-2- أبعاد دراسة الالتزام التنظيمي :

تختلف صور التزام الأفراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له ، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعادا مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام ، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد .

أولا : بعد الالتزام العاطفي :

الذي اقترحه آلن ومايو (allen et meyer) حيث ركز على العامل وعلى الخصائص التي تميز عمله من استقلالية ، وأهمية ، ومهارات مطلوبة ، وقرب المشرفين وتوجيههم له ، كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات ، سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود .

وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة .

ثانيا : بعد الالتزام المعياري :

ويقصد به إحساس الفرد بالتزام بالبقاء في المنظمة ، وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها ، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل ، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي ، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة و العامة .

ثالثا : بعد الالتزام المستمر :

وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة ، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن عمله ، أما إذا أوجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها ، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية .

كما يمكن الإشارة إلى أبعاد أخرى منها :

حدد "ستاو ،سيلانيك" 1977 أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي :

- الالتزام الاتحادي : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها .

- الالتزام السلوكي : والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق ،فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعضويتها .

أما "كيدرون" فيذكر بعددين للالتزام التنظيمي هما :

- الالتزام الاخلاصي : والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه .

- الالتزام المحسوب : والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى ومزايا أفضل .

ويرى "كانتور " أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي :

- الالتزام المستمر : ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة ،دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها .

- الالتزام التلاحي : يتمثل في ارتباط الفرد ارتباطا متبادلا مع الجماعة ،ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي .

- الالتزام الموجه : ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها (خالد محمد أحمد الوزان، 2006، ص37-38).

1-9- المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي :

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ،حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها : العمر ،الجنس ،مدة الخدمة ،مستوى التعليم ،المركز الوظيفي ،الشخصية ،الاتجاهات ، معتقدات الفرد ، الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات ،أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة .

- متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي : أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط إيجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل .
- علاقة الالتزام بمدة الخدمة : أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية إيجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، وتقادم وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفته متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفته متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد إلى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، ص317).
- علاقة الالتزام بمستوى التعليم : أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي ، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي ، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الإيجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف .
- طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف : أكدت بعض الدراسات بأن الرجل أكثر استقرارا والتزاما من المرأة ، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاما من الرجل ، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباط بوظيفتها .
- علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية : أكدت نتائج بعض الدراسات على العلاقات الإيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك بين الالتزام التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز .
- العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي : أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة ، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي .

– العلاقة بين صراع الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي : تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كل من غموض الدور وصراع الدور والالتزام التنظيمي ، حيث أن صراع الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على التزام الأفراد ، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراع ويؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام ، ولكن إذا زادت درجة وضوح الدور الذي يؤديه الفرد زاد التزامه به .

– العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي : كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي ، أي أن هناك علاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي (صالح الدين عبد الباقي، 2004، ص 317 إلى 319)

2- الدافعية للعمل:

تعد الدافعية للعمل أحد الموضوعات الأساسية والمهمة في المنظمات قديما وحديثا يتوقف على نجاح المنظمات بدرجة كبيرة على المدى وقدره هذه المنظمات على جعل أفرادها مندفعين نحو أداء الأعمال الموكلة إليهم بشكل جيد وحسن ،حتى وقت قدم الباحثين والدارسين العديد من الإسهامات ذات الصلة بدافعية العمل ومن بين أهم الإسهامات :

أ- إسهام هكمان ولولر 1971: يرى هذين الباحثين أن العمل يصبح محفزا ومرضيا متى ما توافر فيه الآتي :

* أهمية المهمة :أي للمهمة تأثير في حياة أو أعمال الأفراد الآخرين .

* الاستقلال : أي امتلاك الأفراد الحرية في جدولة العمل وتحديد إجراءاته.

* التغذية العكسية :أي الحصول على تغذية عكسية واضحة ومنظمة عن فاعلية الأداء .

ب- إسهام شمير 1991: تناول هذا الباحث دافعية العمل من منطلق درجة إسهام ذلك العمل في إشباع

حاجات الفرد للعامل لاسيما المتصلة بالذات وذلك من خلال الآتي :

- أهمية العمل للفرد.

- مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص احترام الذات .

- مدى مساهمة العمل في تزويد الفرد بفرص قيمة الذات .

- جميع النشاطات مطلوبة للمحافظة على جميع المفاهيم المرتبطة بالذات .

- فرص المسار الوظيفي .

ج- إسهام ميرس 2001 : ينطلق هذا الكاتب من منطلق علم النفس التنظيمي للتعاطي مع الدافعية للعمل، إذ

يرى أن الدافعية في ميدان العمل يمكن أن تتحقق من خلال الآتي :

- التوجه نحو العمل الفرقي وإنجاز المجموعة .

- موثمة الأفراد مع العمل من خلال اختيار الأفراد الأكفاء والراغبين في العمل .

- ملائمة العمل مع الأفراد من خلال خلق بيئة عمل مناسبة .

- تقييم الأداء وتخصيص الحوافز للأداء المميز .

د- إسهام لوك و لاثام 1990 : يرى هذين الكاتبين إن عملية صياغة الأهداف يمكن أن تكون أسلوبا دافعا نحو الأداء ورفع مستوى الإنتاجية ، كما يرى أن أسلوب الإدارة بالأهداف يعد أسلوبا ناجحا في هذا الجانب (إحسان دهش جلاب، 2011، ص239).

وقبل التطرق إلى تعرف الدافعية للعمل ارتأينا أن نعرف وباختصار العمل .

2-1- تعريف العمل :

يعرف العمل : هو الوسيلة التي يسلكها الأعضاء لتحقيق هدف من الأهداف للجماعة الفرعية والكلية (دمري أحمد، 1987، ص17)

كما يمكن تعريفه على أنه هو صراع الإنسان الواعي مع الطبيعة من جهة ومع الإنسان في المجتمع من جهة أخرى والهدف النهائي هو التغلب على الطبيعة وتسخيرها وإخضاعها لخدمة الأهداف النبيلة للإنسان على الأرض .
العمل هو المصدر الرئيسي لكل تقدم اقتصادي واجتماعي ،والعنصر الأساسي للتراكم ،ليس حقا وحسب بل هو أيضا واجب وشرف وميزة أخلاقية تساهم في تكوين شخصية الإنسان وتحفظ كرامته (مجلة جبهة التحرير، 1986، ص170).

ويعتبر العمل هو النشاط الذي يقوم به الفكر أثناء نفوذه من خلال المادة وبث الروح فيها وإعطائها صورة جديدة (محمد يعقوبي، 1978، ص136).

كما يعرف العمل هو النشاط المفيد الذي يؤديه البشر بهدف الحفاظ على الحياة واستمرارها موضوعة بنصب على تغيير بعض خصائص المحيط (بوحفص مباركي، 2004، ص44).

والعمل هو ممارسة النشاط البشري الموجه نحو غاية آجاله (محمد يعقوبي وآخرون، 1991، ص165).

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول بأن العمل هو نشاط فكري أو عضلي يقوم به الإنسان في الدنيا وانتظار الثواب في الآخرة من أجل تحقيق أهدافه المرجوة ولاسيما الاجتماعية والدينية منها .

2-2- أهمية العمل في حياة العمال :

يحتل العمل مكانة هامة في حياة الأفراد والجماعات ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية :

- السبيل للازدهار وعزة وكرامة الفرد .
- بالعمل تأمين لمطالبات حياته التي تغنيه عن الناس .
- العمل عبادة تقرب بها الإنسان إلى الله .
- العمل يعتبر وسيلة لتحقيق الذات وإثبات الوجود .
- بالعمل يكون الاستغلال الأمثل للوقت فهو واجب وشرف .
- تأكيد الإجتماعية للفرد فالعمل يضع الفرد في مستوى اجتماعي أو اقتصادي معين .
- يساهم العمل في تكوين أنماط السلوك والقيم والاتجاهات للفرد .
- تحسيس العامل بتحمل المسؤولية .
- العمل لإظهار قدرات وإمكانات الفرد .
- إن العمل يعتبر نشاط اجتماعي .
- إن إشباع الحاجات النفسية للعمال أكثر أهمية من الظروف الفيزيائية وإن الجمع بينهما يعود على الانتاج .
- إن نشاط العمل يتمركز بدرجة كبيرة من الأهمية للحياة الاجتماعية وقد تشكل وفقا لذلك (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص5).

2-3- تعريف الدافعية للعمل :

يرتبط مفهوم الدافعية الدافع للعمل بالسلوك الإنساني إذا أن عملية السلوك القائمة على افتراضات أساسية هي:

- إن السلوك هو نتيجة أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك .
- إن السلوك هو نتيجة أي أن هنالك أسبابا لكل سلوك .
- إن السلوك يحفز أو يثار بفعل مؤثرات معينة بحيث ينجم عن هذه الإثارة سلوك
- إن السلوك الذي ينتج هو لتحقيق هدف معين .

2-4- نموذج نظام الدافعية للعمل :

اقترح هولتمان وجلرمن نموذجاً لنظام الدافعية يمكن أن تستهدي به المنظمات إذا ما أرادت فهم الدافعية و السلوك . يتكون نظام الدافعية من أربعة حلقات متفاعلة مع بعضها البعض وهي الفرد بين الأفراد ، الفريق والمنظمة . وهذه الحلقات تكون محاطة بأربعة مكونات (البيئة الخارجية) وهي : الجمهور ، المكون الاقتصادي ، المكون الاجتماعي ، والعالم .

تتكون كل حلقة من الحلقات من المتغيرات الآتية :

الحاجة / الرغبة ، التفكير ، الشعور / القرار ، وقد درس الكاتبين أي من هذه الحلقات في إطار معين .

فمثلاً تمت دراسة الحلقة الأولى (الفرد) في إطار الشخصية أما الحلقات الثلاثة الأخيرة (بين الأفراد ، الفريق ، المنظمة) فقد تمت دراستها بوصفها ثلاثة مستويات للثقافة التنظيمية .

إذا ما أردنا فهم الفكرة التي يقوم عليها نظام الدافعية لا بد لنا من الإشارة بالشرح إلى المتغيرات التي تقوم عليها مستويات النموذج وهي :

الحاجة (الرغبة) : تعرف الحاجة need على أنها حالة من الحرمان ، والحاجة تصبح رغبة عندما توجه نحو شئ محدد قد يسهم في إشباع الحاجة وفي الوقت الذي تكون فيه الحاجات العامة مستقرة وقليلة ، فإن الرغبات متعددة ومتغيرة وتتأثر باستمرار بالقوى الاجتماعية . وبعبارة أخرى فإن الرغبات هي اسم آخر للحاجات المشتقة ويملك جميع الأفراد نفس الأنواع من الحاجات والرغبات ، غير أن الاختلاف يتمثل في الكيفية التي يدرك فيها هؤلاء الأفراد هذه الحاجات والرغبات ومستوى الإشباع الخاص بها .

وعلى الرغم من وجود تصنيفات كثيرة للحاجات ، إلا أن هولتمان وجلرمن HULTMAN et

GELLREMAN قد صنفا الحاجات الاجتماعية والشخصية إلى أربعة من الحاجات :

أ. البراعة (الجدارة الشخصية) : يحتاج الأفراد _ للنظرة إلى أنفسهم إليهم من قبل الآخرين على أنهم

أفراد ماهرين ، عارفين ، وقادرين ، وهذه الجوانب تقابل الانجاز ، المسؤولية ، التقدم ، والعمل نفسه لدى

harzberg et macclelland

ب. الإحساس بالإسهام (الجدارة الاجتماعية) : أي حاجة الأفراد إلى أن ينظروا إلى أنفسهم وان ينظر

إليهم الآخرون على أنهم يقومون بعمل جيد ومهم .

ج. احترام الذات (الكمال الشخصي) : يحتاج الأفراد إلى أن يكونوا مقبولين من قبل الآخرين وأشار McClelland إلى هذه الحاجة بالانتماء في حين أشار إليها بالقبول الاجتماعي

التفكير : لا يتصرف الأفراد وفقا للواقع وإنما وفقا لدرجة إدراكهم له أي الطريقة التي تبدو فيها الأشياء امامهم .
وبعبارة أخرى يتكون التفكير من مظهرين هما الحقائق والمعتقدات .

والحقائق هي عبارة عن الوقائع الموضوعية التي يمكن إثباتها من خلال عملية البرهنة ، أما المعتقدات فإنها تمثل الافتراضات الذاتية (غير الموضوعية) والاستنتاجات والتنبؤات وبقدر تعلق الأمر بالمعتقدات فان هناك ثلاثة أنواع منها هي : المعتقدات حول الذات والمعتقدات حول الآخرين والمعتقدات حول العالم الآخرين .

*التقييم والقرار . تشير إلى المقدرة الذهنية التي يعتمد عليها الفرد في الاختيار بين بدائل التصرف ، وفي هذه العملية تلعب القيم دورا مهما باعتبارها تمثل معايير لأهلية تفعل فعلها في توجيه عملية القرار .

.الشعور : في الوقت الذي يتعلق فيه التفكير في الفعل ، فان الشعور أكثر ما يتعلق بالقلب والروح ، غير أن الفعل والقلب والروح يجب أن يجتمعوا معا . والمشاعر تؤدي وظيفة كأسباب وكتائج معا . فالألم والعواطف تثار من خلال الحاجات غير مشبعة والرغبات تسبب بدورها تدفعا نحو التأمل في طرائق إشباعها .

- الفعل : الفعل ذو علاقة مع السلوك ، فالفعل يمثل التنفيذ الفعلي للقرارات الأهداف الطويلة الأمد و الأهداف القصيرة الأمد ، وخطط التصرف والمستند إلى القيم .

2-5- أساليب الدافعية للعمل :

فضلا عما جاءت به نظريات الدافعية من أساليب يمكن أن تعتمد عليها الإدارة في دفع العاملين وحثهم على أداء مهامهم بأفضل ما يقدرون عليه هناك أساليب أخرى يمكن التعويل عليها في هذا الجانب أيضا . وفيما يلي استعراض لهذه الأساليب :

أ- المديح والإطراء : تشير الدراسات الميدانية إلى أن الاعتراف بجهود الأفراد العاملين وتثمينها من قبل الرؤساء له اثر كبير في دافعية هؤلاء الأفراد ، إذا أن الأفراد العاملين يتوفون إلى سماع كلمات الإعجاب والمديح من رؤسائهم بعد الانتهاء من العمل أو على الأقل عدم تأنيبهم إذا ما جاءت النتائج عكس ما هو متوقع لاسيما إذا كان هؤلاء الأفراد قد بذلوا كل ما في وسعهم لأداء المهام الموكلة إليهم ، كما تشير نفس الدلائل إلى أن إطراء الرؤساء على انجازات المرؤوسين من شأنه أن يسهم في إضفاء الصفة الايجابية على المفاهيم المتصلة بالذات لديهم positive self لاسيما احترام الذات وتحقيقها وعملية الإطراء تجري على وفق أربعة خطوات هي :

- إعلام الأفراد عن الأعمال التي سبق وان أنجزوها بشكل صحيح .
 - إعلام الأفراد عن الفوائد التي ستعود على كل من الفرد والمنظمة نتيجة لسلوكهم .
 - امتناع الرؤساء عن الكلام (الصمت) لبرهة من الزمن وذلك قصد إشعار الأفراد بأهمية المديح والإطراء .
 - تشجيع إعادة (تكرار) الأداء الجيد من خلال التعزيز .
- والإطراء على المرؤوسين من جانب الرؤساء بعد الانتهاء من العمل يعني الشيء الكثير لهؤلاء ، بل انه يغني على الاعتماد على الأموال النقدية والهدايا العينية في الدافعية .
- ب- تدوير العمل :** يعني تدوير العمل انتقال الأفراد من عمل إلى آخر بقصد أدائهم مهام متنوعة الأمر الذي ينعكس ايجابيا على إنتاجيتهم ودافعيتهم ، وتدوير العمل هو عملية انتقال نظامية للفرد من عمل إلى آخر خلال فترة زمنية معينة مع ملاحظة أن عملية الانتقال تشمل جميع الميادين في المنظمة .
- إن الفكرة الرئيسية التي تقف خلف زيادة إنتاجية الأفراد ودافعيتهم نحو العمل عند تطبيق أسلوب تدوير العمل يمكن في أن رضا هؤلاء الأفراد سوف يرتفع إذا ما جربوا أعمالا متنوعة فضلا عن شعورهم بتحقيق الذات كونهم يمتلكون صورة شاملة عن الكيفية التي تعمل فيها أقسام المنظمة ووحداتها التنظيمية .
- ج- إعادة تصميم العمل :** يتضمن تصميم العمل تحديد الأهداف والمهام التي يتعين الاهتمام بها من قبل الفرد شاغل الوظيفة وتصميم العمل هو ثمرة عملية تحليل العمل ويمكن من خلاله تطوير الجوانب الإنسانية والتكنولوجية بقصد تعزيز كفاءة المنظمة ورضا أفرادها ، ولغرض تصميم العمل يلجأ المديرين إلى النظر إلى مدخلين هما :
- **ملائمة الأفراد مع الأعمال :** ويمثل مدخلا ملائمة الأفراد مع الأعمال المدخل التقليدي في تصميم العمل ، ويتمثل هذا المدخل باختيار الأفراد وإكسابهم المهارات التي يتطلبها تنفيذ العمل بعد أن تم الانتهاء من تحديد معالم العمل بشكل مسبق (إحسان دهش جلاب، 2011، ص 241).
 - **ملائمة العمل مع الأفراد :** في هذا المدخل يتم مراعاة المهارات والقدرات التي تتوافر لدى قوة العمل ليصل إلى تحليلها ومن ثم تبني التكنولوجيا التي تتوافق معها .

أما إعادة تصميم العمل فإنها تعني ببساطة عملية إحداث تغيير في المهام أو في بيئة العمل التي تؤدي العمل الحالي ، وإعادة تصميم العمل يمكن أن تتم من خلال تدوير العمل وتوسيع العمل واغناءه ، وفي هذا الجانب على وجه التحديد يرى العديد من المديرين أن التغيير المستمر في تصميم العمل من شأنه أيضا أن يؤدي إلى تحسين

خصائص الوظيفة إذ تشير الدراسة التي قام بها كل من Hackman et oldman إلى إمكانية إعادة تصميم العمل لغرض الربط بين خصائص الوظيفة وتحضير الفرد الذي يشغلها (إحسان دهش جلاب، 2011، ص242).

وتؤكد هذه الدراسة على ضرورة أن تشبع الوظيفة الطموحات النفسية الأساسية للفرد، وبوجه خاص معنى الوظيفة له والمسؤولية عن نتائجها ومعرفته للنتائج الفعلية كما لا بد أن تتيح الوظيفة لشاغلها التنوع في المهارات وتحدد هوية المهمات الموكلة له وأهميتها، ومثل هذا الأمر يؤدي إلى ارتفاع مستوى الدافعية لدى الفرد، ورضاه وزيادة فاعليتها (إحسان دهش جلاب، 2011، ص241 إلى 243).

وبعبارة أخرى يكون الأفراد أكثر دافعية ورضا عن العمل عندما تتوافر الأبعاد الآتية في العمل وبمستوى مرتفع .

- **تنوع المهارة :** أي استعمال الأفراد مهارات ومواهب مختلفة في إنجاز المهام التي يتضمنها العمل الذي يقومون فيه .

- **تحديد المهام :** أي تحديد درجة إنجاز العمل ككل أو تحديد أجزائه المطلوب تنفيذها .

- **معنوية المهام :** تشير معنوية المهام إلى الدرجة التي يؤثر فيها العمل على المنظمة أو على المجتمع أو كليهما .

- **الاستقلالية :** أي الدرجة التي يعطى فيها الحرية في تخطيط أعماله وتحديد الإجراءات المطلوبة لإنجازه .

- **التغذية العكسية عن العمل :** أي الدرجة التي يعلم بها الفرد عن الكيفية التي نفذوا فيها العمل المناط بهم وذلك في ضوء المعلومات الواردة عن العمل نفسه .

- **إغناء العمل :** يقصد بإغناء العمل زيادة حرية الفرد في اختبار النشاطات والنتائج المترتبة عليها، أي زيادة عمق العمل .

وبموجب هذا الأسلوب تحاول الإدارة خلق إحساس مرتفع لدى الأفراد بالتحدي والأهمية والانجاز في العمل ، والعمل يمكن إغناؤه من التنوع من خلال :

- إعطاء الأفراد حرية أكبر في اتخاذ القرارات لاسيما ذات الصلة بطرائق أداء العمل ،التتابع ،وقبول أو رفض المواد

- تشجيع مشاركة المرؤسين والتفاعل معهم .

- إشعار الأفراد العاملين بالمسؤولية الشخصية عند أداء مهامهم .

- اتخاذ التدابير المناسبة لإعلام الأفراد بالكيفية التي تساهم بمهامهم في إنتاج المنتج النهائي أو في رفاهية المنظمة.

- تزويد الأفراد العاملين بالتغذية العكسية عن أدائهم .
- مشاركة الأفراد العاملين في تحليل الفضاء المادي لبيئة العمل وتغييرها لاسيما ما يتصل بترتيب المكاتب أو تصميم الستائر أو موقع الإضاءة ... الخ.
- **برامج جودة الحياة في العمل**: تعد برامج جودة حياة العمل احد أكثر الاساليب المثيرة للاهتمام ذات الصلة بدافعية الافراد العاملين ,وهي تمثل مدخلا نظاميا لتصميم العمل فضلا عن كونها مدخلا مهما لاغتناء العمل ,ويركز برنامج جودة حياة العمل على تطوير البعد الانساني في العمل من خلال الاتي :
- العمل المشترك في حل المشكلات التي تواجه العمل .
- اعادة هيكلة العمل .
- الاسهام في تقديم نظم ابداعية للمكافاة .
- تطوير بيئة العمل .
- وبرامج جودة حياة العمل تمتلك اسلوبا دافعا لافراد نحو العمل كونها تمثل فلسفة ادارية او تعزيز من مكانه جميع الافراد العاملين في المنظمة,وتتمكن من احداث تغير في ثقافة المنظمة,وتحسين من الرفاهية الشعورية والمادية للافراد العاملين (اتاحة فرص النمو والتطور)
- واذا ما أراد المديرين التعرف على جودة الحياة العمل في منظماتهم فان هناك مؤشرات عديدة في هذا الجانب منها معدل وقوع حوادث العمل , دوران العمل وعدد الشكاوي او تظلمات المقدمة من قبل الافراد العاملين , اما اذا ارد هؤلاء المديرين تنفيذ برامج الجودة حياة العمل عندها يتعين عليهم النظر إلى الجودة حياة العمل من مجموعة من الجوانب وهي:
- جودة حياة العمل كهدف**: اي تطوير الفعالية التنظيمية من خلال اثارة المزيد من التحدي ,الرضا,وبيئة العمل المناسبة .
- جودة حياة العمل كعملية**: وذلك من خلال العمل على جعل الأفراد مندمجين مع العمل , أي من خلال التغيير التنظيمي الهادف إلى تحويل المنظمة من الرقابة إلى الاندماج مع العمل .

جودة حياة العمل كفلسفة: أي النظر إلى الأفراد بوصفهم موجودات تمتلك مهارة معرفية، معرفة جيدة أو ولاء أو عدم النظر اليهم على أنهم كلفة.

-توسيع العمل: هي إحدى طرائق التصميم العمل وتشير إلى زيادة عدد المهام التي تؤديها الفرد أثناء العمل، فالعمل أو الوظيفة عبارة عن مجموعة من المهام ذات صلة بموضوع أو ميدان معين التي يؤديها الفرد بشكل متكرر عند الاداء العمل اليومي ان تكرار اداء هذه النهام قد يخلق احساسا لدى الفرد بالرتابة والروتين الامر الذي يؤثر سلبا في اندفاعه نحو اداء العمل او سعيه لاطلاق المبادرات الهادفة لتطويره. ولذلك فقد لجأت العديد من المنظمات إلى احداث زيادة في عدد المهام التي يؤديها الافراد وبدرجة معينة في محاولة منها لتلافي الرتابة في اداء المهام أثناء القيام بالعمل (إحسان دهش جلاب، 2011، ص241-244-245).

2-6- نظريات الدافعية للعمل :

لقد شغل موضوع الدافعية وأثره على أداء العمل الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، لكنه يلق الاهتمام الكافي إلا خلال العقود الخمسة الماضية، وخلال هذه الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تفسر عمل الأفراد (عبد الباسط عباس، 2011، ص170).

وقد فسر العلماء والباحثين دوافع السلوك على أساس إشباع الحاجات النفسية وهي الرغبات الطبيعية التي يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها بما يضمن له التوازن النفسي والانتظام في الحياة، وعدم إشباع إحدى هذه الحاجات يؤدي إلى إصابة الفرد بالقلق والاضطراب وعدم الشعور بالسعادة في الحياة وسوء التوافق وعليه فإن نظريات الدافعية للعمل تهتم بتفسير القرارات الحالية أو التي سوف تتخذ مستقبلا ولا تعير الإهتمام إلى القرارات الروتينية أو التي تستند إلى العادة في اتخاذها ومن بين هذه النظريات :

- وجهة النظر التقليدية الخاصة بالدافعية :

أ- نظرية X لدوجلاس ماكريجور :

إن الفرد بطبيعته يكره العمل وسوف يتجنبه أو يتهرب منه إذا كان في استطاعته .

- وبسبب هذه الخاصية (كره العمل) لذلك يجب إجبار كثير من الأفراد على العمل، وتوجيههم ومراقبته وتهديدهم بالعقاب كمدخل لدفعهم للعمل وإنجاز الأهداف التنظيمية بطريقة ملائمة .

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

ب- وجهة النظر الحديثة الخاصة بالدافعية للعمل :

اوجد ماكريجور بديلا لنظرية X واسماها نظرية Y وتتضمن :

- استخدام المجهود البدني والذهني في العمل أمر طبيعي مثل اللعب والراحة ويتوقف مدى كون العمل مصدر للرضا (والانجاز التطوعي) أو مصدر للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة .
- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحفز نحو الأهداف التنظيمية، فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية لخدمة الأهداف المخصصة له إذا ما توفرت الظروف الملائمة .
- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت والثواب والمصاحبة للانجاز فكل جزء دلالة، فتحقيق الذات والحاجات أو المطالب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو انجاز الأهداف التنظيمية .
- يتعلم الفرد المتوسط وفي ظل الظروف الطبيعية ليس فقط قبول المسؤولية وإنما يسعى والبحث عنها .
- يصاحب المقدرة على الممارسة درجة عالية من الطموح والابتكار والإبداع في حل المشاكل التنظيمية .
- في ظل الظروف السائدة في المجتمع الصناعي الحديث ، لم يتم استخدام القدرات الذهنية إلا للفرد المتوسط الذكاء (عبد الغفار حنفي، 2002، 443-444).

ج- نظريات محتوى الدافع :

ترتكز نظريات محتوى الدافع على تحديد الجوانب الداخلية التي تثير السلوك وتوجهه وتحافظ عليه وتوقفه ، تتضمن هذه النظريات كل من النظرية الإنسانية لصاحبها "إبراهيم ماسلو " ، نظرية العاملين لهرزبورج Herzberg ، نظرية (ERG)

الدفر Alderfer ونظرية الحاجات المتعلمة لصاحبها "ليديفيد ماكلياند" McClland.

د- النظرية الإنسانية : لإبراهيم ماسلو abraham maslow : تعد النظرية الإنسانية ،أو ما يعرف بنظرية تدرج الحاجات ،من أشهر نظريات الدافعية وأكثرها شيوعاً منذ تطويرها عام 1943 ومن ثم نشرها في عام 1954 عندما نشر "ماسلو" كتابه الموسوم "الحافز والشخصية " ترى هذه النظرية أن حاجات الأفراد يمكن أن يتم ترتيبها على شكل هرم ،في إشارة إلى الأسبقية التي تحظى بها هذه الحاجات لدى الأفراد ،إذا ما أريد إشباعها ،وهذه الحاجات يمكن وصفها بالاتي :

- الحاجات الأساسية : تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد ،وتتضمن الحاجة إلى الطعام ،الماء والهواء ،والكساء ،وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الأفراد إلى الأجور والحوافز المادية بأنواعها ،الوجبات الغذائية ،وأوقات الاستراحة.
- الحاجات الأمن والسلامة : تتمثل في حاجة الفرد على الأمن والحماية بما في ذلك حماية نفسه من الأخطار التي تهدد حياته أو تهدد مستقبله أو مستقبل أسرته ،وما يقابل هذه الحاجات لدى الأفراد في المنظمات الحاجة الأمن الوظيفي في المدى القصير (إنهاء الخدمة) أو في المدى الطويل (الحصول على التقاعد في نهاية الخدمة) ،الحماية من الإصابات والحوادث في العمل .
- الحاجات الاجتماعية : وتعرف أيضا بالحاجة إلى الانتماء ،وتتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي وتتمثل في الحاجة إلى الانتماء إلى الأسرة أو الجماعة أو الوطن ،والحاجة إلى الصداقة والحب ،ومن أمثلة هذا النوع في المنظمات هي حاجة الأفراد إلى الانتماء إلى جماعات العمل الرسمية أو الجماعات غير رسمية ،الانتماء إلى المنظمة ،وسيادة علاقات الصداقة مع الرؤساء في العمل (إحسان دهش جلاب ، 2011 ،ص233).
- الحاجة إلى الاحترام : تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة أو الجدارة ،الاستقلالية ،القوة ،الثقة بالنفس والتقدير والاعتراف من قبل الآخرين ومن بين العوامل التنظيمية التي تقابل هذا النوع من الحاجات هي إتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال أو مهام مميزة ومهمة تجعل منه يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية .
- الحاجة إلى تحقيق الذات : وهي من أصعب أنواع الحاجات ،وتتضمن هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها ، والتعبير إلى أقصى حد عن مهارات الفرد وعواطفه وعلى النحو الذي يحقق ذاته في الواقع العملي ،ومن العوامل التنظيمية التي تساعد على إشباع هذا النوع من الحاجات هي توفير فرص الابتكار والإبداع والنمو للأفراد ،فضلا عن توفير فرص التنمية الذاتية وتحقيق التقدم في المسار الوظيفي .

و- نظرية العاملين لهرزبورج Herzberg :

من أهم النظريات التي لاقت رواجاً من قبل الباحثين والتطبيقات وبدأت هذه النظرية وكأنها تتصل بموضوع الرضا عن العمل ثم تطورت لتشمل دافعية العمل، وقد توصل إلى هذه النظريات من خلال دراسات تجريبية قام بها "هرزبورج" ومساعدوه وذلك بتوجيه أسئلة تتعلق بالدافعية والرضا عن العمل إلى مجموعات من المهندسين والمحاسبين وقد توصل "هرزبورج" إلى تفسير الدافعية بعاملين هما عامل المحافظة على البقاء (مجموعة العوامل الصحية) وعامل الدافعية (مجموعة العوامل الدافعة) (محمد شحاتة ربيع، 2010، ص 224).

- مجموعة العوامل الدافعة : وهي عوامل موجودة داخل الفرد نفسه (أي محتوى الوظيفة) التي تدفع الفرد نحو العمل الأداء الجيد والإخلاص للعمل والارتباط بالمنظمة والولاء لها ،ومن هذه العوامل التقدم ،المسؤولية ،الإنجاز ،واعتراف الآخرين للعمل الذي يمارسه الفرد ،وقد أطلق Herzberg وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الرضا وذلك لأن وجودها من شأنه أن يجعل الفرد راضياً عن عمله .

- مجموعة العوامل الصحية : وهي العوامل السائدة في البيئة المحيطة بالعمل كسياسات المنظمة ،نمط إدارتها ،نمط الإشراف والعلاقة بين الأفراد ،الراتب ،ضمان الوظيفة ،والمركز الوظيفي ،وقد أطلق Herzberg وزملاءه على هذه العوامل مصطلح عوامل الوقاية وذلك لأن وجودها من شأنه أن يمنع أو يقي حالة عدم الرضا عن العمل (إحسان دهمش جلاب، 2001، ص 233-234).

ه- نظرية الوجود والانتماء والنمو الدرر :

هذه النظرية ارتكزت على تقليص مجموعة الحاجات التي جاء بها "ماسلو وبورتر" إلى ثلاث حاجات تتشابه في النهاية مع تلك التي جاء بها من سيقود وقد طرح نظريته على النحو التالي :

- الحاجة إلى الوجود : ويمثلها الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو وحاجات الأمن بالنسبة "لبورتر"
- الحاجة إلى الانتماء : ويمثلها الحاجة الاجتماعية والحاجة إلى التقدير عند "ماسلو" والحاجة للعضوية في جماعة عند "بورتر".

ر- نظرية الحاجات المتعلمة لديفيد ماكلياند McClland :

ركز "ماكلياند" على ثلاث حاجات أساسية لدى العاملين هي :

- الحاجة إلى الإنجاز : أي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه وكفاءته فيه إضافة إلى بحثه المستمر عن المهم المتعدية والصعبة .

- الحاجة إلى السلطة : فتشير هذه إلى رغبة الفرد في السيطرة والتحكم بالآخرين والسيطرة عليهم (منير نوري، فريد كورتل، 2011، ص277).

ز- نظرية سلم الحاجات لبورتر :

طور "بورتر" في الستينات من القرن العشرين وقد نسب هذه النظرية إلى تأثره بمجتمع الرخاء الأمريكي الذي ساد تلك الفترة إذ يرى أن قلة من الناس من تحرك سلوكياتهم الحاجات الفسيولوجية إذ أن هذه الحاجات لا تشكل دافعا لأن إشباعها مضمون، لذا إن ترتيب "بورتر" مشابها لترتيب "ماسلو" في الحاجات مع فارق حذف الحاجات الفسيولوجية وإضافة الحاجة إلى الاستقلالية والتي لم يتعرض لها "ماسلو"، وبهذا يكون ترتيب الحاجات لدى "بورتر" على النحو التالي :

- الحاجة إلى الأمن : وتشمل الدخل المادي المناسب، التقاعد، الثبوت في الخدمة، العدالة، الموضوعية، وجود جمعيات ونقابات مهنية .

- الحاجة إلى الانتساب : وتشمل الانتساب إلى جماعة عمل رسمية أو غير رسمية أو جماعة مهنية، الصداقة، القبول من قبل الزملاء .

- الحاجة إلى تقدير الذات : وتشمل المكانة المركز واللقب والشعور باحترام الآخرين والترقيات والمكافآت .

- الحاجة إلى الاستقلالية : وتشمل ضبط الفرد لموقف عمله، تأثيره في النظام ومشاركته في القرارات المهمة التي تعنيه ، منحه صلاحية استخدام إمكانات النظام .

- الحاجة إلى تحقيق الذات : وتشمل عمل الفرد ضمن أقصى طاقاته وإمكاناته، الشعور بالنجاح في العمل ، وتحقيق أهداف مهمة الفرد (محمد حسان حمادات، 2008، ص138).

ظ- النظريات العملية في الدافعية للعمل :

- نظرية التوقع فروم : طور هذه النظرية "فكتور فروم" وتعتبر من النظريات المهمة في تفسير الحفز عند العاملين وجوهر نظرية التوقعات تشير على أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سوف يتبعه نتائج معينة ، كما يعتمد أيضا على رغبة العمال في الوصول إلى تلك النتائج (عبد الباسط عباس، 2001، ص174-175).

ولدى "فروم" نوعان من التوقعات :

- التوقع الأول :ويرجع إلى قناعة العامل واعتقاده بأن القيام بعمل معين سيؤدي إلى نتيجة معينة وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز .

- التوقع الثاني : هو حساب النتائج المتوقعة لذلك العمل أو ماذا سيحصل بعد إتمام الانجاز ،فالعامل يتساءل إذا حقق رقم إنتاج هل سيعطى مكافأة التي سيحصل عليها العامل .

- **نظرية التبادل الاجتماعي** : تقوم هذه النظرية على فكرة تفسير الدرجة تصبح فيها العلاقات الشخصية قوية ومتينة بين الأفراد وترى هذه النظرية أن التفاعلات الشخصية المستمرة هي السبب الذي يقف وراء أو ضعف هذه العلاقات ،فتبادل الأفكار والمشاعر بين الأفراد بلعب دورا مهما في زيادة أوأصر العلاقات الاجتماعية .

2-7- العلاقة بين الدوافع والحوافز :

يرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع ،فالدافع كما بين أنه قوة داخلية تدفع العامل 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 إذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكا معيننا ترضى عنه الجهة التي تعرض الجائزة .
وتتحمل الإدارة مسؤولية أساسية في إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها .

أ- الحوافز :

إن من أهم واجبات صاحب العمل لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف في المنظمة . لذلك من المهم لصاحب العمل الوقوف على حاجات العمال و العمل إشباعها إن حاجات العامل في المنظمة ليت دائما واحدة، وبالتالي يتعين على صاحب العمل على توحيدها وتكاملها وذلك بالنظرة الثاقبة ومعرفة حاجات الأفراد وتوجيهها نحو حاجات تنظيمية .

فالحفز عبارة عن قوة أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة ، فعندما يشعر الإنسان بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها .

فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة .

وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول أو استبدال الحجة بأخرى (محمود سلمان العميان، 2001، ص279-280).

فالحوافز عبارة عن متغيرات أو عوامل تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك ، وموضوع الحوافز له جذور وإبعاد اجتماعية ونفسية ولا يمكن فصل ذلك عن طبيعة العلاقات والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع _ فالحوافز عبارة عن متغيرات أو عوامل تؤدي إلى تغيير ايجابي في السلوك ، وموضوع الحوافز له جذور و إبعاد اجتماعية و نفسية ولا يمكن فصل ذلك عن طبيعة العلاقات والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع . و تستخدم الحوافز بأنواعها في العمل لحث العامل على المزيد من الإنتاج ورفع روحه المعنوية وتحقيق بعض حاجاته النفسية الأساسية للتقدير والنجاح في العمل ، وتحقيق الذات ، واكتساب احترام الآخرين ، بالإضافة إلى المكانة المرموقة بين زملاء العمل إن العوامل الدافعية الحقيقية في الانتاج الصناعي هي الموقف الاجتماعي ، والتعديل في النواحي المادية للعمل لا يأتي بنتائج مشر إلا عدل الموقف الاجتماعي . والعوامل التي تؤثر في زيادة كمية الإنتاج ، تتضمن القيادة والمنافسة والمحاكاة والبواعث المادية ، ومع ذلك فإن البواعث لا يستجاب لها إلا في حالات التي تكون فيها هذه البواعث مسيطرة على الموقف الاجتماعي الخاص بالفرد ، وتفقد قوتها الدافعية حينما تتعارض مع اتجاه التنظيم الاجتماعي الثابت والذي يميز مجموعة العوامل

وهناك عوامل خاصة ذات تأثير مباشر ، وهي كرامة العامل وكذا العمل ، ووفرة وسائل والحوافز مادية ومعنوية، ايجابية وسلبية والترويج ، واحترام قيمة العامل و الاعتراف بكفاءته .
وهناك شروط وأسس يجب أن تراعى لاستخدام الحافز بالنسبة للعاملين حتى لا يحدث أثر عكسي نتيجة لذلك وهذه القواعد هي :

- إن يكون هناك توازن بين الحافز الايجابية والسلبية (الثواب والعقاب)

- أن يكون الحوافز المادية والمعنوية متوفر معا .

- إن أكثر أنواع الحوافز هي التي لها أثر مباشر على العوامل أي ذات تأثير فردي مباشر .

ويمكن ترجمته وتفسيره في ضوء المكافآت والجزاءات .

العمل على ارتباط العامل بمصنعه وبيئة العمل وتفاعله معه ، إذ أن العامل يبذل الجهد عندما يشعر بأنه متوقع منه ذلك وأن شعوره بالانتماء يجعله يبذل المزيد من الجهد .

- الحوافز المادية تتلخص في :

- الأجور المناسبة مقابل انجاز العامل في عمله .
- العلاوات التشجيعية والتي تضاف سنويا لمرتبة بالإضافة إلى علاوته الخاصة السنوية .
- المكافآت التشجيعية على الأعمال البارزة ، وتحقيق الانجاز المطلوب كاملا وفي الوقت المناسب .
- الترقيات والتدرج في السلم الوظيفي ، وان كان كذلك يتضمن الحفز المادي و الحافز المعنوي .
- **الحوافز المعنوية :** الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية ولها اثر كبير في رفع روح العامل المعنوية ، وكذلك تقدمه في العمل وتدفعه أيضا للتجديد و الابتكار ، وتطوير ما يؤديه من أعمال وتتضمن هذه الحافز ما يلي :
- خطابات الشكر وحفلات التكريم ، ولوحات الشرف أو النشر عن ذلك سواء بمجلة المصنع أو نشراته أو بالصحف اليومية الخ . ووسائل الإعلام الأخرى .
- المدح واللولح ، وشهادات التقدير ، و ميداليات التفوق ، ما تجريه بعض الشركات من اختيار العامل المثالي سنويا فيجمع بين الحافز المادي والمعنوي .
- حصول الشركة أو المصنع على كأس الإنتاج يعتبر ترويجا للجهود جميع العمال وحافزا لهم على تقدم المصنع أو الشركة .
- تنمية الميول والهوايات ، وإكساب العامل خبرات جديدة ، المنافسة لتحقيق الشعور بالانتصار وتحقيق الذات والتقدم والنمو
- المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .
- إحساس العامل بأهمية ما يقوم به من أعمال حتى يدرك مدى أهمية ما يقوم به .
- البعثات الداخلية والخارجية للدراسة أو الاطلاع أو التدريب على الأعمال المشابهة بمصانع أخرى بالخارج والداخل .
- تحسين ظروف العمل مما يؤثر على الروح المعنوية للعمال .
- وضع سياسة عادلة للتزقي .

- الاهتمام بآراء العمال ومقترحاتهم وإشعارهم بأنها موضوع اهتمام وتقدير المسؤولين .
- تمكين العاملين من استقلال خبراتهم وقدراتهم وذلك بالعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وحفزهم للعمل الجيد لشعورهم بأن العمل الذي يؤدونه يتطلب قدرا كبيرا من خبراتهم وإن العمل يستثير طاقاتهم العقلية وإمكاناتهم الفعلية .
- مساعدة العاملين في حل مشكلاتهم سواء داخل المصنع أو خارجه بالإضافة إلى مشكلاتهم الأسرية مما يدعم إحساس وشعور العمال بالانتماء لمصنعهم .
- تطوير أسلوب القيادة والإشراف وحسن المعاملة وتحسين العلاقات بين العاملين بعضهم وبينهم الرؤساء والمشرفين ، وبين الجميع وإدارة المنظمة أو المؤسسة .
- اشتراك العمال في المسابقات الرياضية والاجتماعية والثقافية التي تمثل المؤسسة لمنافسة المؤسسات والمنظمات الأخرى مما يدعم روح الولاء والانتماء (كامل محمد محمد عويضة، 1996، ص 91 إلى 94).

2-8- قواعد تنمية الدافعية للعمل لدى العاملين :

توجد مجموعة من القواعد أو الإجراءات التي يجب على المدير إتباعها حتى يحقق الفعالية لجهوده في تنمية الدافعية لدى مرؤوسيه ، إن أفضل النتائج يمكن تحقيقها لذا تمكن المدير من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل ، ونوعية الاحتياجات غير المشبعة لديها وقام باستخدام الأداة أو الأدوات التي تمكنه من تحقيق أقصى إشباع لتلك الاحتياجات وفيما يلي أهم هذه القواعد :

التعرف على الفروقات بين العاملين : يجب على المدير أن يتأكد أن العاملين ليسوا قوالب نمطية أو أشخاص متماثلين ، خلافا لذلك فإن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة ، وعليه فإن الحفز الفعال يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا متميزة .

- تحقيق التوافق الوظيفي : يجب كذلك التأكد من المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من الناحية الأخرى، إن أحسن النوايا ليست كافية لتحقيق السلوك المنتج إذا كان موظفا يفتقد القدرة على الأداء الجيد للوظيفة ولا شك أن استقطاب والاختيار الملائمين يساعدان في تحقيق ذلك التوافق .

- وضع أهداف قابلة للتحقيق : غالبا ما يحقق الموظف أقصى طاقاته عندما ينطوي الوظيفة على المهام ذات التحدي إلا أن الأهداف القابلة للتحقيق يجب أن تكون هي الأساس ، كما يجب أن يتم تحديدها بمشاركة العاملين .

- **شخصية المكافأة:** إن إدراك كون العامل لديهم احتياجات مختلفة، يجب أن يعكس حقيقة أن المكافأة أيضا أن تكون مختلفة، إن ما يحفز فردا ما قد لا يحفز فردا آخر، نتيجة لذلك يجب على المرء الاعتماد على فهمه لاختلافات العاملين وأن يشكل الحوافز بحيث تتوافق مع هذه الاحتياجات المتنوعة .
- **المكافأة عن الأداء :** إن مكافأة العاملين عن أي شيء بخلاف الأداء قد لا يؤثر كثيرا، فكل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية .
- **توفير العدالة للنظام:** إن المكافأة التي يتلقاها الفرد يجب النظر إليها على أنها متعادلة مع الجهود المبذول وعلى الرغم من اختلاف ادراكات الأفراد لما يعتبر عادلا فإنه يجب بذل الجهود لإقناع العاملين بعدالة وتناسق وموضوعية نظام المكافأة المتبع .
- **أهمية استخدام الحوافز المالية :** لا يجب أن يغفل المدير حقيقة هامة وهي أن الدوافع للعمل لدى غالبية الأفراد هو زيادة الدخل، وعلى الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر على الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز سوف يؤثر في النهاية إنتاجية العاملين .
- **التعبير بصراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها:** إن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عليها والصياغة الجديدة للأهداف شروط أساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد .
- **الاستخدام المتقطع للحوافز:** يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر للحفاظ على السلوك الإيجابي، إن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد كثيرا من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو لآخر وأساء من ذلك عندما يتم الاستناد إلى الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي .
- **منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد:** قد يفقد الحافز الكثير من التأثير على الأداء لو أنه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقلل حماس الفرد ويقلل رغبته في زيادة الجهد الوظيفي، نظرا لأن المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة لقول الرسول صلى الله عليه وسلم (أعطى الأجير أجره قبل أن يجف عرقه) .
- **استمرارية المعلومات المرتدة :** إن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منتظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقع المكافأة، كما إنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع (أنس عبد الباسط، 2011، ص124).

3- مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة:

3-1- التعريف بالمؤسسة:

مديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مثلها مثل أي مؤسسة

رياضية

تقع في الحي الاولبي بالمسيلة. هدفها الأول تطوير الرياضة بالولاية و كذلك ترقية الحركة الجموعية وتكوين الشباب و تأطيرهم و السهر على تسيير الهياكل الرياضية و الشبانية الموجودة في الولاية حيث إنها تعمل على ترقية الحركة الجموعية للشباب و الرياضة وكذلك تطويرها و تنظيمها وتعمل كذلك على وضع التنظيمات وأقطاب انتقال المواهب الرياضية الشابة و توجيهها و تكوينها و تطوير هذه التنظيمات و الأقطاب و متابعتها و ترقية الممارسات الرياضية النسوية فمديريات الشباب و الرياضة لها مرسوم تنفيذي يتحكم فيها وهو المرسوم التنفيذي رقم 06-345 المؤرخ في 05 رمضان 1427 الموافق ل28 سبتمبر 2006

3-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويتكون من أربعة مصالح:

أ - مصلحة التربية البدنية و الرياضية: ومن مهامها

- القيام بدارسة أو بحث يرمي إلى تطوير نشاطات التربية البدنية الرياضية
- المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية
- تحديد صيغ الشراكة مع الجمعيات الرياضية
- تنفيذ برامج الطب الرياضي و متابعة و تقويمها
- تحضير التقرير السنوي لتقويم و تنفيذ البرامج المطبقة في مجال التربية البدنية و الرياضية

✓ مكاتب مصلحة التربية البدنية و الرياضية

➤ مكتب اكتشاف و تكوين المواهب الرياضية

➤ مكتب الجمعيات الرياضية و التظاهرات الرياضية

➤ مكتب تطوير التربية البدنية و الرياضية

ب - مصلحة نشاطات الشباب : ومن مهامها

- تطوير وإعداد إستراتيجية الإعلام و الإصغاء للشباب
- القيام بدراسة أو بحث يرمي إلى تطوير النشاطات في ميدان الشباب
- ترقية الشراكة مع الحركة الجموعية و ضبط تدابير المساعدة اتجاه جمعيات الشباب
- ضمان توجيه مؤسسات و هياكل الشباب للقطاع و التنسيق مع القطاعات الأخرى

- تقويم البرامج العمومية لفائدة الشباب و ضمان التنفيذ بالاتصال مع القطاعات و الهياكل المعنية
- تحديد معايير و قواعد لتطير النشاطات الاجتماعية التربوية و الترقية و المبادلات الموجهة للشباب
- المساهمة في ترقية العلاقات و اللقاءات الوطنية و الولائية و كذا التعاون في مجال الشباب و الحيات الجموعية
- السهر على التحسين المستمر لسير مؤسسات الشباب كذا اقتراح التدابير للتحسين في هذا المجال
- تشكيل قاعدة للمعطيات حول الكفاءات و المواهب في مجال الشباب و المشاركة في ترقيتها
- تطوير أنظمة الدعم لبروز المواهب الشابة في التظاهرات الوطنية و الدولية

✓ مكاتب مصلحة نشاطات الشباب

- مكتب مشاريع الشباب و ترقية الحركة الجموعية للشباب
- مكتب الاتصال وإعلام الشباب و أنظمة الاتصال
- مكتب البرامج الاجتماعية التربوية و ترقية الشباب

ج - مصلحة الاستثمارات و التجهيزات : ومن مهامها

- ضمان إعداد الصفقات العمومية و متابعتها
- ضمان اعداد ميزانية تجهيز القطاع و تنفيذها
- تنظيم المحاسبة المالية و تسييرها

اقترح او القيام بكل أعمال الدراسات و المشاريع المحلية في الاستثمار التي تهم الشباب و الرياضة

- مكاتب مصلحة الاستثمارات و التجهيزات
- مكتب الإحصائيات و البرامج و التقويم
- مكتب المقاييس و الصيانة و الملائمة
- مكتب المنشآت و التجهيزات الرياضية و الاجتماعية و التربوية

د - مصلحة التكوين و إدارة الوسائل و يكلف بما يلي:

- ضمان إعداد ميزانية سير القطاع و تنفيذها
- تقدير الحاجات المالية للقطاع و اقتراحاتها
- تنظيم المحاسبة لإدارة الشباب و الرياضة وتنفيذها
- تسيير وسائل إدارة الشباب والرياضة و تنفيذها
- العمل على تطوير الموارد البشرية
- ضمان تسيير أرشيف القطاع و المحافظة عليه

✓ مكاتب مصلحة التكوين و إدارة الوسائل

- مكتب الميزانية
- مكتب الوسائل العامة
- مكتب المستخدمين و التكوين

3-3- مهام مديرية الشباب و الرياضة:

- ترقية الحركة الجمعوية للشباب و الرياضة كذا هياكلها و تطويرها
- تنفيذ برامج ترقية و تعميم التربية البدنية و الرياضية لاسيما في الوسط التربوي و التكوين و إعادة التربية
- و الوقاية بالاتصال مع المصالح و الهيئات المعنية للولاية
- وضع التنظيمات و أقطاب انتقاء المواهب الرياضية الشابة و توجيهها وتكوينها و تطويرها
- إعداد مخطط تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهيئات المعنية
- السهر على تطبيق التنظيم المتعلق بسير المؤسسات و هيئات الشباب و الرياضة الموجودة في الولاية
- ضمان متابعة برامج الاستثمار و انجاز الهياكل الأساسية و كذا تقييمها و صيانتها و حفظها
- ضمان تسيير الموارد البشرية و المالية اللازمة للانجاز مهامها و كذا المحافظة على الممتلكات و الأرشفة

3-4- الموارد المالية للمؤسسة:

- حسب القانون رقم 14-10 المؤرخ في 08 ربيع الأول عام 1436 الموافق ل 30 ديسمبر لسنة 2014
- المتضمن قانون المالية لسنة 2015، و الأمر رقم 15-01 المؤرخ في 07 شوال عام 1436 الموافق 23
- يوليو 2015 و المتضمن قانون المالية التكميلي لسنة 2015، و المرسوم التنفيذي رقم 15-226 المؤرخ في
- 02 ذي القعدة عام 1436 الموافق 17 أوت سنة 2015، يتضمن توزيع الإعتمادات المخصصة لوزير
- الشباب و الرياضة من ميزانية التسيير بموجب قانون المالية التكميلي لسنة 2015 .

- فإن الموارد المالية لمديرية الشباب و الرياضة لولاية المسيلة تصنف و تقسم على خمسة أقسام هي :

أ- القسم الأول : مرتبات العمل.

- و يضم رواتب المستخدمين المتقاعدون والمنح ذات الطابع العائلي و اشتراكات الضمان الاجتماعي و الراتب الرئيسي للعمال و كذلك أموال التعويضات و إضافة إلى منح أخرى

ب- القسم الثاني : المعاشات و المنح.

- و يشمل هذا القسم ريع حوادث العمل و معاشات الخدمة و الأضرار الجسدية .

ج- القسم الثالث : التكاليف الاجتماعية .

- أموال هذا القسم مخصصة لتسديد المنح العائلية و الضمان الاجتماعي و المساهمة في الخدمات الاجتماعية .
- **د-القسم الرابع : الأدوات و تسيير المصالح.**
- الأموال المخصصة لهذا القسم تستغل في تسديد النفقات و تكاليف الأدوات و الأثاث و الألبسة و اللوازم و تكاليف اقتناء الأدوات التقنية و التربوية للرياضة و الشبيبة و نفقات الإيجار و كذلك تسديد النفقات القضائية و التعويضات المترتبة على الدولة
- **هـ-القسم الخامس : أشغال الصيانة**
- و تشمل الأموال الموجهة من اجل صيانة المباني و صيانة الأجهزة و أدوات العمل .
- **و-القسم السادس: النشاط التربوي و الثقافي**
- هناك اموال في مخصصة للنشاط التربوي و الثقافي من اجل تشجيع الجمعيات من الناحية المالية التي تهتم بترقية الشباب و إدماجهم و تنشيطهم .

ثانيا: الدراسات السابقة والمشابهة:

نال موضوع الالتزام التنظيمي والدافعية للعمل اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة ،حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الالتزام التنظيمي والدافعية للعمل لدى العاملين بشكل منفصل وفي مايلي مجموعة من الدراسات قدمت من خلال مايلي :

أ) الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي :

1- دراسة "سامي إبراهيم حماد حنونة " بعنوان "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التجارة ،قسم إدارة الأعمال ،الجامعة الإسلامية ،غزة،2006.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ؟
 - ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية ؟
 - ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي في تلك الجامعات ؟
- هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة،وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل (الجنس ،العمر ،مستوى التعليم ،سنوات الخدمة ،المستوى الوظيفي ،مكان العمل ،نوع الوظيفة) أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة .
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها :وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية : (العمر ،مستوى التعليم ،نوع الوظيفة،مدة الخدمة بالجامعة ،المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل .

2- دراسة "ايناس نواوي فلبمان " بعنوان " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى بمكة ،المملكة العربية السعودية ،1428هـ/1429هـ.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

- هل ت. وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ؟

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما ،بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل : (الجنس ،المؤهل التعليمي ،الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة .

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها : أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا ومن الالتزام ،بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور .

3- دراسة "شافية بن حفيظ " بعنوان " علاقة النمط القيادي حسب نظرية هيرسي وبلانشارد بالولاء التنظيمي لدى عينة من معلمي المدارس الابتدائية بمدينة ورقلة " رسالة ماجستير غير منشورة ،تخصص علم النفس التنظيمي والعمل ،كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ،قسم العلوم ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2012/ 2013.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية :

- ما مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية في مدينة ورقلة ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي باختلاف النمط القيادي حسب نظرية " هيرسي وبلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية حسب الجنس ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى الاقدمية ؟
 - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الابتدائية تعزى إلى المؤهل العلمي ؟
- كما هدفت الدراسة إلى الكشف على الأنماط القيادية السائدة في المرحلة الابتدائية حسب نظريتي " هيرسي وبلانشارد " من وجهة نظر المعلمين ، ومستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين ، وعلاقة النمط القيادي بالولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم ومعرفة الاختلاف في مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين باختلاف متغيرات الجنس ، المؤهل العلمي ، الأقدمية في التدريس .
- أما عينة الدراسة فتحددت بـ 270 معلم ومعلمة من المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، واعتمدت الدراسة على أداة الاستبانة ومقياس "هيرسي وبلانشارد" لتحديد النمط القيادي ومقياس "بورتر وزملائه" لقياس مستوى الولاء التنظيمي للمعلم .
- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها أن الأساليب الأكثر استخدام في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المعلمين هي أسلوب التفويض والإقناع يليهما أسلوب الإشراف ثم الإبلاغ ، وأن هناك مستوى متوسط من الولاء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة ، بالإضافة إلى أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء باختلاف النمط القيادي بحسب نظريتي " هيرسي وبلانشارد " من وجهة نظر معلمي المرحلة الابتدائية بمدينة ورقلة حيث أن هناك إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الجنس والأقدمية في التدريس والمؤهل العلمي .

ب) الدراسات المتعلقة بالدافعية في مجال العمل :

يعتبر موضوع الدافعية في مجال العمل من أكثر المواضيع تناولا منذ بداية الثورة الصناعية الحديثة ، وهذا راجع إلى عدة عوامل منها الاقتصادية والنفسية والاجتماعية ، وهذا ما زاد في أهميته ، ومحاولة العديد من الباحثين في إعطاء تفسير للدافعية كلا من وجهة نظره وتخصصه ، وكل باحث حاول ربطها بمجموعة من المتغيرات التي يراها مؤثرة في الدافعية ، وسنحاول عرض بعض الدراسات التي خصت الدافعية في مجال العمل في ما يلي :

- الإدارة العلمية (دراسة الحركة والزمن) : إن فريدريك تايلور يعتبر من رواد هذا المجال ، وحاول سنة 1911 في تفسيره للدافعية التركيز على أهمية الحوافز المادية لزيادة الإنتاج ورفع مستوى أداء العمال ، والتي تمخضت عنها أولى نظريات الدافعية وعرفت بالإدارة العلمية .

انطلق تايلور من افتراضيتين رئيسيتين هما :

- الموظفون كسالى بطبعهم .

- المال هو الوسيلة الوحيدة لتحفيز العمال والرفع من إنتاجيتهم .

واشتهرت الدراسة باسم (دراسة الحركة والزمن) حيث حاول تقسيم العمل إلى أجزاء بسيطة والأولية ، وذلك للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل بسرعة ودقة وبأقل جهد.

ورغم الانتقادات الكثيرة التي لاقتها هذه النظرية والطريقة التي استحدثها تايلور إلا أنها بقية مستمرة وفعالة منذ ذلك الوقت إلى يومنا هذا ، والدليل على ذلك أن كل المصانع تسير إلى الآن بنظام تايلور .

وما يمكننا أن نعيه على تايلور ليس خطأ افتراضاته ، لأنه لم يجانب الصواب فيها وهو محق بقدر كبير ، لكنها تبقى ناقصة والدراسات اللاحقة أثبتت أن هناك حوافز أخرى بالإضافة إلى المال لحفز العاملين ، كما أن وجود طريقة مثلى لأداء العمل ليس أكيدا دائما وهذا راجع إلى الفروق الفردية وعوامل أخرى .

ولكن ما يمكننا أن نعيه على تايلور فعلا هو مساواته بين الآلات والبشر ، لأنه ثبت لنا بالدراسات أن المورد البشري هو أهم موارد المنظمات في الوقت الراهن.

- دراسات مصنع هاوثورن : قام بهذه الدراسة "التون مايو" وفريق عمله في مصنع "هاوثورن" التابع لشركة "واسترن الكترليك" حيث ركزوا على العلاقة بين الظروف الفيزيائية وفترات الراحة وعدد ساعات العمل ومستوى الإنتاجية ، وقد اختار "مايو" لعينته ست عاملات تم عزلهن في قاعة اختبار ليتسنى ملاحظة التغيرات التجريبية ، وكان يقمن بتجميع محددات التيار في الهاتف ، وتستغرق العاملة دقيقة واحدة لذلك إذا سار عملها بشكل

صحيح ، وقد تم توزيع العاملات بحيث يجلسن خمسة منهن على منضدة أما السادسة فتحضر الأدوات وتسلمها لهن ،وقد تم تسجيل إنتاج كل واحدة منهن لمدة أسبوعين دون أن تشعر وقبل انتقالها لقاعة الاختبار ،وكذلك أثناء التجربة التي قاموا بتسجيل إنتاج العاملات الخمسة لمدة خمسة أسابيع دون تغيير في ظروف العمل وأسلوبه ،وفي الظروف العادية كان إنتاج العاملة 2400 جهاز في الأسبوع ،أما أثناء الفترة التجريبية فقد أدخل "مايو" وزملاءه فترة الراحة في العمل وقدم وجبات غذائية خلال هذه الفترة ،فتبين أن هذا لم يؤثر على العمل بشكل سلبي وإنما أدى إلى زيادة الإنتاج ،ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة نصف ساعة فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج ،ثم عمل فريق البحث على تقليص ساعات العمل لمدة عشر دقائق مع تقديم وجبة طعام فكانت النتيجة ارتفاع الإنتاج ،وَضَن الفريق أن ذلك راجع إلى التغييرات السابقة ،لكن بعد إجراء تغييرات سلبية كرفع درجة الحرارة وتخفيض الإنارة والهوية لحد يصعب فيه العمل ببقية الإنتاجية في ارتفاع بلغ 30% ومن ذلك استنتج الباحثون أن طريقة إدارة العاملين والعلاقات الإنسانية هي ما زاد في دافعتهم وساهم في رفع إنتاجيتهم. رغم أهمية العلاقات الإنسانية وطريقة الإشراف في مجال الدافعية المهنية إلا أن هذا يمثل إلا جزءا يسيرا من المؤثرات في دوافع العمال ،وهو أهم انتقاد وجه "المايو" وزملائه لتركيزهم على هذا فقط .

- دراسة عادل بن لعربي : وهي دراسة قدمت لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التنظيمي ،نوقشت سنة 2010 بجامعة منتوري -قسنطينة- تحت عنوان " معنى العمل عند العامل الجزائري " ،وقد حاول الباحث معرفة معنى العمل وفق متغيرات الدافعية والأداء والرضا وحصر هذا المعنى في جانبين :مادي ومعنوي .

وقد أجريت هذه الدراسة على عينة إدارية ببلدية الخروب - قسنطينة - وتوصل الباحث من خلالها إلى أن العامل الجزائري يحمل مفهوما شاملا للعمل مع تغليب طفيف للجانب المعنوي على الجانب المادي ،كما هو موضح أدناه :

- مفهوم العمل (مادي 80.42%) ، (معنوي 80.64%).
- مفهوم العمل وفق الدافعية : (مادي 70.23%) ، (معنوي 71.81%).
- مفهوم العمل وفق الأداء : (مادي 60.73%) ، (معنوي 72.16%).