

جامعة محمد بوضياف - المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس



الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع البريد والمواصلات

دراسة ميدانية بمؤسسة البريد والمواصلات حمام الضلعة ولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم النفس تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

د. مجاهدي الطاهر

- بلاعدة عزيزة

- سعودي مسعودة

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل أولا و آخرا الذي أعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث و نشكره راعين الذي وهبنا الصبر والمطاوله و التحدي و الحب لنجعل من هذا المشروع علما ينتفع به.
قال الرسول صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لن يشكر الله " نتقدم بأجمل عبارات الشكر و الامتنان من قلوب فائضة بالمحبة و الاحترام و التقدير له، ونقدم أزكى تحياتنا و أجملها نرسلها شاكرين لك كل ما قدمته وما نصحت لنا به في إشرافك على هذا البحث وعلى عطائك المستمر الذي لم يتوقف يوما ما ، الدكتور المشرف : " طاهر مجاهدي " كان له أثرا كبيرا في تحفيزنا وتشجيعنا للعمل .

وكذلك الى اساتذة المركز الجامعي و أساتذة قسم علم النفس كل باسمه ، ونتقدم أيضا بالشكر الجزيل لكل من ساعدونا في إنجاز هذا العمل ،
و الشكر الموصول إلى كل معلم أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة.

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
رسول الله صلى الله عليه وسلم
أهدي ثمرة هذا العمل أولاً إلى الله سبحانه وتعالى الذي أنعم
علينا بنعمة العلم وكرمنا بها والذي نسأله أن يجعلها نبراس لكل
طالب علم و إلى روح الزكية الطيبة الطاهرة لأبي " رحمه الله "
وأسكنه فسيح جناته والذي تمنيت أن يحضر معي لحظات نجاحي
والذي كان سندي في الحياة وكان أسمى شيء في الوجود.
إلى التي تحت قدميها الجنة ومنبع الحب و الاخلاص إلى من
شاءت واشتأقت أن ترى ثمرة جهدي الى من سهرت وربت أن ترى
ابنتها الصغيرة و الوحيدة في وصول مرحلتها الحاسمة الى قرّة
عيني " أمي الحنونة " حفظها الله و أطال في عمرها و بيدي
العمر لأعطيك .. ومع كل هذا فحقتك لن أوفيك.
اللهم أعني على برهما و أرزقني رضاهما واجزل لهما الخير و
المغفرة يا كريم يا ودود .
إلى اخوتي من شملوني بالعطف ومن يحملون في عيونهم
ذكريات طفولتي التي تربيت بجانبهم من كانوا عوض الأب و
واجهت مصاعب الحياة بقوتهم وتشجيعهم و أن الحياة هي
اختيارات يجب النجاح فيها وهم زهرات قلبي وروحي.
واهدي تحياتي واحترامي و كلماتي حبرا على صفائح الاوراق الى
استاذ المشرف الكريم: مجاهدي الطاهر الذي لم يبخل علينا كلماته
وجهوده ومساعدتي في تحقيق الآمال.
إلى كل من ساعدنا على صعب البحث و الوصول إلى هذه
المرحلة.

مسعودة

الإهداء

سم الله الرحمن الرحيم
والحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله
وعلى اله وصحبه ومن والاه
اهدي عملي هذا او ثمرة جهدي الى من قال فيهما سبحانه
وتعالى: "وقضى ربك ان الا تعبدوا الا اياه وبالوالدين احسانا "
وقوله " واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما
كما ربياني صغيرا "

الى من سهرت الليالي وامتصت العذاب من أجلي الى من
البستني التحدي الى من غمرتني وكستني عطا الى من
رافقتني دعواتها الى من رسمت من الابتسامة استراحة امل تنير
طريقي: امي الغالية الحبيبة حفظها الله ورعاها و ادام عليها
الصحة والعافية

الى من عرفت عنه الصبر والمثابرة وأثقل كاهلي بأفضاله الى
من احرق السنين عمره من اجل ان يضىء دربي ويراني في
درجات العلا والعلم والأخلاق الى من علمني كيف أحب الله
ورسوله وال بيته الى من هذبني على مكارم الاخلاق: ابي الغالي
حفظه الله وادم عليه الصحة والعافية

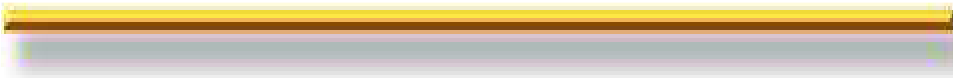
وكذلك اهدي هذا العمل الى استاذي الفاضل مجاهدي الطاهر
الذي لا تكفي حروفا هذه المذكرة ايفاء حقه وصبره علينا
وتوجهاته العلمية التي لا تقدر بثمن واهدي عملي هذا الى اختي
العزيزة ورفيقة دربي التي انار وجودها قلبي

عزيزة

فهرس



المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
04	1. الاشكالية
06	2. فرضيات الدراسة
06	3. اهداف الدراسة
07	4. أهمية الدراسة
07	5. تحديد المصطلحات
08	7. الدراسات السابقة
10	8. تعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية الحوافز	
14	تمهيد
15	1. التطور التاريخي للحوافز
17	2. تعريف الحوافز
18	3. نظريات الحوافز
24	4. أهمية وأهداف الحوافز

26	5. أنواع الحوافز
28	6. العوامل المؤثرة في الحوافز
28	7. نظام الحوافز
29	8. خصائص الحوافز
29	9. شروط نظام الحوافز
30	10. خطوات تصميم نظام الحوافز
32	خلاصة
الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي	
34	تمهيد
35	1. تعريف الالتزام التنظيمي
37	1. الالتزام التنظيمي من المنظور الإسلامي
37	2. مراحل تطور الالتزام التنظيمي
39	3. أهمية الالتزام التنظيمي
41	4. العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي
43	5. أبعاد الالتزام التنظيمي
48	6. قياس الالتزام التنظيمي
51	7. اثار الالتزام التنظيمي
53	خلاصة
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
55	تمهيد
56	1. مجالات الدراسة

56	2. مجال المكاني
57	3. منهج الدراسة
58	4. مجتمع الدراسة
58	5. أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة
61	6. الأساليب الإحصائية
62	خلاصة
	الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
64	عرض نتائج الدراسة
66	1-الفرضية الأولى
68	2-الفرضية الثانية
72	نتائج الدراسة
74	الاقتراحات والتوصيات
76	خاتمة
78	قائمة المراجع
////	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	مضمونه
59	الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان الحوافز عن طريق ألفا كرونباخ
60	الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل
60	الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان الالتزام التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ
61	الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل
64	جدول رقم (05) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة
66	الجدول رقم (06) يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير الحوافز المادية ومتغير الالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات
68	الجدول رقم (07) يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير الحوافز المعنوية ومتغير الالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات'
70	الجدول رقم (08) يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير الحوافز ومتغير الالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات.

فهرس الأشكال

الصفحة	مضمونه
65	الشكل رقم (1): التوزيع الطبيعي لمتغير الالتزام التنظيمي
65	الشكل رقم (2): متغير الحوافز

ملخص الدراسة:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات بحمام الضلعة ولاية المسيلة، مع علم أن موضوع الحوافز والالتزام التنظيمي مهم جداً لدى المؤسسات والمنظمات الانتاجية او الخدمائية وباعتبار ان العمال لهم دورا كبيرا في تحقيق اهداف المؤسسة وجد الباحث من الضروري الوقوف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استمارة واعتمدت كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة الأساتذة المحكمين واختبار ثباتها باتباع طريقة ألف كرو نباخ وفي العلاقة تم استعمال معامل بيرسون ولقد جاءت النتائج كما يلي:

✓ تم الكشف على وجود علاقة ارتباطية ودالة احصائية بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات.

✓ تم الكشف على وجود علاقة ارتباطية ودالة احصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات.

✓ تم الكشف على وجود علاقة ارتباطية ودالة احصائية بين الحوافز المعنوية والبعد الالتزام الاستمراري.

✓ تم الكشف على وجود علاقة ارتباطية ودالة احصائية بين الحوافز والالتزام المعياري.

✓ تم الكشف على وجود علاقة ارتباطية ودالة احصائية بين الحوافز والالتزام العاطفي.

Abstract :

Based on the results reached by studying the relationship between incentives and organizational commitment among postal and transportation workers in Hammam al-Dhala, the state of M'sila, knowing that the issue of incentives and organizational commitment is very important for production or service institutions and organizations, and given that workers have a major role in achieving the goals of the institution, the researcher found a It is necessary to know the nature of the relationship between incentives and organizational commitment. To achieve the objectives of the study, the researcher developed and tested the study's hypotheses by designing a form and it was adopted as a research tool after it was presented to a group of arbitrators and tested for its stability by following the Alf Cronebach method. In the relationship, Pearson's coefficient was used. The results came as follows:

- ✓ It was revealed that there is a correlation and statistical function between the material incentives and the organizational commitment of postal and transportation workers.
- ✓ It was revealed that there is a correlation and statistical function between moral incentives and organizational commitment among postal and transportation workers.
- ✓ It was revealed that there is a correlation and a statistical function between moral incentives and the dimension of continuity commitment.
- ✓ It was revealed that there is a correlation and statistical function between incentives and normative commitment.
- ✓ It was revealed that there is a correlation and statistical function between incentives and emotional commitment.

مقدمة



يعتبر العنصر البشري من أهم موارد المؤسسة ، والذي يحقق لها التميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى في بيئة تتسم حالياً بشدة المنافسة والتغير السريع و المستمر ، وهذا ما يدفع بأي مؤسسة الى الاهتمام بهذا المورد لأنه مصدر ايداع وتطور واستمرار المؤسسة من خلال ايجاد توافق بين أهدافها وتطلعات أفرادها من جهة واشتراكهم بأفكارهم واقتراحاتهم في الادارة عن طريق مساهمتهم في وضع الاهداف واتخاذ القرارات من جهة أخرى مما يحفزهم على بذل المزيد من الجهود في العمل وتحسين أدائهم من خلال توفير مختلف الحوافز لإشباع حاجاتهم و رغباتهم ، وضمان بيئة عمل ملائمة تشجعهم على تطوير مهاراتهم وتحسين من انتاجهم.

ونظراً لأهمية الحوافز بصفة عامة كانت ولازالت تشكل محور اهتمام من العلماء والباحثين المتخصصين في شق مجالات المعرفة العلمية، فالمدرسة الكلاسيكية التي تبنت الادوات العلمية في الادارة.

ويعتبر الالتزام التنظيمي من العوامل التي نالت اهتمام العديد من الباحثين في مجال الادارة منذ الثمانيات القرن الحالي وحتى يومنا هذا، حيث نجد أن الالتزام التنظيمي لم يحظ بالاهتمام الكافي الا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الانسانية وأهميتها في مجال التنظيمات المختلفة، فأصبحت لإدارة بالالتزام العاملين نحو المؤسسة التي يعملون بها وتريد منهم الاخلاص في العمل وزيادة احساسهم بالمسؤولية نحوها.

ولتحقيق ذلك لابد على المؤسسة ضمان التوافق بين كل من أهدافها وأهداف العامل وهذا ما يزيد من ارتباطهم والتزامهم بمؤسستهم، لما له من تأثير كبير على سلوكيات الفرد وما له من انعكاسات على الافراد العاملين والمؤسسة على حد سواء.

نظرا لأهمية الحوافز ودورها في تحقيق الالتزام التنظيمي سوف يتم اسقاطها على وكالة البريد والمواصلات بحمام الضلعة بولاية المسيلة لمعرفة دور الحوافز في زيادة الالتزام التنظيمي.

فقد احتوت الدراسة على جانبين جانبيين نظري وميداني، وقد تضمن فصلين والجانب النظري والميداني، ثم التطرق فيهم إلى عناصر التالية:

الفصل الأول (التمهيدي): والذي احتوى على اشكالية الدراسة وتساؤلاتها والفرضيات الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، والمفاهيم الإجرائية للدراسة (المصطلحات)، ثم الدراسات السابقة وخلاصة الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: وتم فيه عرض نظام الحوافز وتعريفه، والتطور التاريخي له، وتطرقنا إلى أنواع الحوافز وأهميته وأهدافه ونظريات المفسرة له، وشروط الحوافز ونجاحها والعوامل المؤثرة في الحوافز، وخصائص الحوافز وأخيرا خطوات تصميم نظام الحوافز.

الفصل الثالث: وتم التعرف على الالتزام التنظيمي والمراحل التطور التي مر بها الالتزام التنظيمي والتعرف على الموقف الاسلامي وتطرقنا إلى أهمية الالتزام التنظيمي وخصائصه والعوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي ابعاد الالتزام التنظيمي ومداخل الالتزام ومقاييس والاثار الالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: تضمن الاجراءات المنهجية للدراسة وتتعلق بالإطار المنهجي للبحث والذي تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة، منهج الدراسة، عينة الدراسة أدوات الدراسة، الاساليب الاحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس: تضمن عرض النتائج ومعالجة المعطيات الميدانية وتحليل الفرضيات ومناقشتها وأخيرا توصيات والاقتراحات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراصة



1. الاشكالية
2. فرضيات الدراصة
3. اهداف الدراصة
4. أهمية الدراصة
5. اسباب اختيار الموضوع
6. تحديد المفاهيم
7. الدراسات السابقة
8. تعقيب على الدراسات السابقة



1. الإشكالية:

شهد قطاع البريد والمواصلات مكانة هامة في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية وله دورا كبيرا في التنمية المستدامة بجميع ابعادها كما يستند لها دورا فعال في دفع العجلة الاقتصاد الوطني نحو النمو حيث نشطت وتفاعلت مؤسسة البريد الجزائري بطريقة ايجابية مع تطور التكنولوجي حيث ان في بداية المؤسسة كانت تعتمد على الخدمات يدوية ثم انتقلت الي الطابع الرقمي.

يلعب قطاع البريد والمواصلات دورا كبيرا في التطور والرقى وازدهار الجزائر اقتصاديا واجتماعيا واداريا فهو يقتصر المسافات ويسهل انجاز مهام وخدمات المجتمع ويحقق للوطن علاقات دائمة سواء داخلية او خارجية وهذا ما جعل الجزائر توجه اهتمامها الاول الي هذا القطاع.

يعتبر العنصر البشري من اهم المرتكزات التي تعتمد عليها كافة المؤسسات كونه الطاقة المحركة لكافة النشاطات والمهام فهو مصدر مهم وهام لما يملكه من قدرات ومعارف تتوافق مع متطلبات العمل داخل المؤسسة بحيث يتمكن الافراد والمجتمع من انجاز خدماتهم مهما بلغ تطور العلم وتكنولوجيا يبقى للعنصر البشري أكثر اهمية من الوسائل الأخرى.

فالفرد كلما تلقي محفزات في إطار عمله تزداد لديه الرغبة في العمل وتطويره والمحافظة على نشاط عمله وبدل جهد أكبر لضمان بقائه داخل المؤسسة والتزامه في العمل يقلل من السلوكات الخاطئة الاتصال والغياب وغيرها من الالتزام التنظيمي.

الالتزام مطلب اساسي لكل مؤسسة فهو يعني لها الفاعلية والإنتاج وتحقيق الاهداف فالالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي اخذت تشغل بال ادارة والمؤسسات وذلك لكونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المؤسسة في حالة سليمة وتمكنها من الانتاج والاستمرار وانطلاقا من هذا المنبر برزت الحاجة لدراسة السلوك الانساني لمحافظة على الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

يعتبر الالتزام التنظيمي من اهم الاهداف الانسانية التي تسعى جميع المؤسسات لبلوغ اثر فعال في الاستمرارية الافراد واستقرار العمل حيث انه نال اهتمام الكثير من الباحثين كما له من اهمية وانعكاسات على الفرد والمؤسسة على حد سواء يؤدي الالتزام التنظيمي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمؤسسة والافراد كانخفاض معدل دوران العمل وتحقيق اهداف المنظمة والالتزام التنظيمي يعد احد العناصر المهمة في تحقيق الاهداف المرجوة في أي مؤسسة فانخفاضه او غيابه يسهم بقدر كبير في عدم تحقيق اهداف المؤسسة وان نجاح أي منظمة في تحقيق اهدافها وإنما يتوقف بالدرجة الاولى على مواردها البشرية فهي اهم مورد تمتلكه المؤسسة وهو اساس ثروتها ونجاحها ومصدر ميزتها التنافسية ولهذا سعت الكثير من الدراسات لفهم الدور الذي يلعبه الحافز سواء كان حافز مادي او معنوي في التأثير على سلوك الافراد .

تعتبر الحوافز أحد اهم المؤشرات التي تقدمها المؤسسة لتشجيع العمال وتجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق اهداف المؤسسة فمهارة الافراد وقدراتهم لا تعتبر كافية للحصول على انتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام الحوافز قادرا على تحريك الدوافع الافراد بهدف استخدام الامثل لطاقتهم حيث يوجد في الحوافز نوعان الايجابي والسلبي ويمكن ان يكون في شكل تحفيز مادي يعتمد فيه على محفزات المادية مثل: زيادة في الراتب ام التحفيز المعنوي مثلا الترقية شكر وثناء.

حيث يقع عائق المدير المؤسسة بتحديد الحافز المناسب الذي يناسب الموظف فالحافز المادي لا يقل اهمية على الحافز المعنوي فكلهما يشجع الموظفين الى اعطاء وبذل الجهد أكبر.

كما ان الحوافز من الوسائل التي تجعل العاملين يقدمون أفضل ما لديهم لتحقيق اهداف المؤسسة ولكن الحافز ليست العنصر الوحيد بل هي عنصر متكامل ومتناغم مع باقي العناصر الادارية الأخرى فلا يمكن مثلا تعيين ذو الكفاءة المتدنية والاعتماد على

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

الحوافز لزيادة انتاجهم ولعلي السبيل الوحيد للوصول الي اداء عالي هو استعمال نظام الحوافز.

ومن هنا يمكننا طرح التساؤل البحثي الرئيسي:

هل توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات؟

التساؤلات الفرعية:

✓ هل توجد علاقة بين الحوافز المادية ومستوي الالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات؟

✓ هل توجد علاقة بين الحافز المعنوي ومستوي الالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات؟

2. فرضيات الدراسة:

✓ توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات.

✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات.

✓ توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات.

3. أهداف الدراسة:

✓ التعرف على مفهومي الحوافز والالتزام التنظيمي.

✓ دراسة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز بأنواعها المختلفة (المادية والمعنوية).

✓ كونه موضوع يعالج ظاهرتين يمكن ابرازها في الحوافز التي لها دور فعال في تأثير

داخل المؤسسة من رفع الانتاج والالتزام في المواضيع الحديثة التي أصبحت

المؤسسات الكبرى تعتمد عليه في تحقيق اهدافها.

✓ التعرف على درجة الالتزام العاملين داخل المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ الرغبة في محاولة اثراء التراث العلمي السوسيولوجي ومكتبة الجامعة بهذا الموضوع والوصول الى نتائج يمكن الاستفادة منها.

4. أهمية الدراسة:

✓ تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية الالتزام التنظيمي على المؤسسة والفرد من خلال توحيد الاهداف بينهما.

✓ فتح أمام الباحثين الجدد أفاقا علمية في التعمق في موضوع الحوافز داخل المؤسسات.

✓ تطابق قيم الفرد مع المؤسسة.

✓ زيادة التماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

✓ توفير معلومات قد تساعد في اجراءات بحوث ودراسات لاحقة.

✓ الاهتمام بموضوع الالتزام التنظيمي.

✓ تقديم بعض المعلومات حول موضوع الحوافز

5. تحديد المصطلحات:

الحوافز:

هي مجموعة من القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة اتجاه العامل سواء كانت فردية أو جماعية، مادية أو معنوية تؤثر على الفرد بشكل ايجابي أو سلبي داخل المنظومة التي تهدف الى زيادة الانتاج والالتزام داخل المنظومة.

الالتزام التنظيمي:

هو عبارة عن سلوك يأتي نتيجة الفرد بالمؤسسة واندماجه يدفع به للاستمرارية والبقاء.

مفهوم البريد والمواصلات:

هو مؤسسة إدارية عمومية خدمتية مهمتها نقل الأخبار وتنظيم المراسلات، تقدم خدمات الاتصال للأفراد والمؤسسات مقابل رسوم.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

6. الدراسات السابقة:

يعتبر الموضوع المتناول في هذه الدراسة من الموضوعات الهامة نشرت عدة أعمال حول الحوافز وحول الالتزام التنظيمي للعامل بالمؤسسة أيا كانت، نذكر مما سبق مجموعة الدراسات التالية:

دراسة (سامية خرخاش 2003) بعنوان أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الانتاجية وهي رسالة ماجستير، دراسة ميدانية بشركة تدوير الألمنيوم، وقد كانت الاشكالية على النحو التالي: ما مدى تأثير نظام الحوافز على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية؟ مستخدمة المنهج الوصفي بغرض جمع البيانات وتحليلها وتفسير النتائج المتحصل عليها، وقد توصلت الى النتائج التالية:

✓ العلاقة بين الادارة والعمال توصف بأنها لا تهتم بأمور العمال بقدر اهتمامها بالأمور الادارية الروتينية، كما أنها لا تهتم بشكاوى العمال.
✓ من خلال الدراسة تم التوصل الى أن أغلبية العمال لم تحقق من عملها سوى الحاجات المعيشية.

✓ أغلبية العمال أن الاجر زاد بسبب الاقدمية وليس الترقية.
✓ يرى أغلب العمال أنهم يفضلون العلاوات الجماعية لأنها تنتمي فيهم روح الجماعية.

دراسة (الطالبة عاشوري ابتسام 2015) بعنوان الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة، بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد كانت الاشكالية كالتالي ماهي علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة الجلفة؟ وقد خلصت هذه الدراسة النتائج التالية:

✓ ان تحقيق التزام العاملين هو أحد الاهداف التي تسعى المؤسسة لها.
✓ ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الافراد في المنظمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ الثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الافراد لإعطاء قدر كبير من الولاء والالتزام.

✓ زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة لإرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم.

دراسة (الغماري علاء محمد اخرون 2017) بعنوان عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية على الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة: هدفت الدراسة الى التعرف عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة وكذا محاولة التعرف على مدى إدراك الموظفين فيها لمفاهيم التحفيز والالتزام التنظيمي. والمساهمة في تغيير الواقع من خلال زيادة فاعلية و كفاءة مؤسسة الشرطة وقد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي ، حيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع الموظفين العاملين في المراكز وادارات الشرطة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية ،ولكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ 8132 شرطيا وضابط شرطة ،تم اختيار عينة طبقية عشوائيا لتمثيله، ومن أهم النتائج التي تم التوصل اليها نذكر منها : - نسبة موافقة افراد العينة حول فاعلية نظام الحوافز لجميع الفئات قليلة، نسبة موافقة أفراد العينة على جميع فقرات الالتزام التنظيمي متوسطة . ومن أهم التوصيات المقدمة الى قيادة الشرطة العمل الحثيث على تنمية الالتزام التنظيمي الذاتي للأفراد العاملين بجهاز الشرطة، مع عدم اغفال الحوافز المادية.

دراسة (رقاني شريفة سنقلي' عائشة 2020) بعنوان ""الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين دراسة ميدانية ببلدية رقان، وقد تمحورت اشكالية هذه الدراسة في:

✓ ما تأثير الالتزام التنظيمي على أداء العاملين داخل المؤسسة؟

وفي هذه الدراسة اختارت العينة بطريقة عشوائية بسيطة تكونت من 60 موظف وقد توصلت الى النتائج التالية:

✓ الالتزام التنظيمي له علاقة طردية من الجوانب الانسانية لأن الجوانب الانسانية والاخلاق تقوي الالتزام الوظيفي لدى العاملين فهي بذلك تجعل العامل أكثر اطمئنانا

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

✓ ان الالتزام بالمواعيد يكسب الرضا من طرف المسؤول حتى ولو مارست عليه ضغوط كبيرة "الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين"

دراسة (ميشل أرمسترونج 2002) بعنوان ' اتجاهات العمال نحو الحوافز دراسة ميدانية في مصانع الو. م أ من اعداد الباحث ميشل أرمسترونج، شملت عينة الدراسة عمال مصانع الو م أ. وبلغت العينة 200. اختيرت بالطريقة العينة العشوائية الطبقية ومن أهداف هذه الدراسة هي دراسة اتجاهات العمال نحو الحوافز والكشف عن أهمية منح المكافآت وفرص التعلم، ونتج عن هذه الدراسة أن التحفيز المادي يؤثر على المعنوي، مما يزيد أعضاء الفريق بتقديم أفضل ما لديهم من مهارات.

دراسة (الباحث حمزة محمود الشخمي، 1980) بعنوان ' الحوافز المادية وأثرها على سلوك العاملين، نشرت مجلة البحوث الاقتصادية بالعراق حيث اجري دراسة استطلاعية حول الحوافز وتأثيرها على سلوك ومن أهداف الدراسة هو التحقق على أثر الحوافز على سلوك العاملين من الناحية النفسية والتنظيمية للأداء والانتاج ونتج عن هذه الدراسة:

- ✓ ضرورة وضع نظام سليم للحوافز المادية في جميع المنشآت المختلفة.
- ✓ وضع برامج دقيقة لوصف العمل وضرورة التمييز بين العمل الفني والاداري مركزا على دراسة الوقت والحركة.
- ✓ وضع جدول للأجور وضرورة الربط بين الانتاجية والحوافز. (حمزة محمود الشمي، 1980، ص48)

7. تعقيب على الدراسات السابقة:

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات الحالية والسابقة:

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في استخدامها المنهج الوصفي، كما تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المذكورة في طرية انتقاء العينة بالطريقة العشوائية كما في دراسة وآخرون (2017) بينما اختلفت مع بعض الدراسات في انتقائها للعينة بالطريقة القصدية كما تتشابه ايضا دراسة سامية خرخاش (2003) لتطبيقها

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

المنهج الوصفي لتطبيقها في البيئة الجزائرية في حين تختلف مع دراسة الغماري علاء محمد وآخرون (2017) وتختلف أيضا الدراسة الحالية مع جميع الدراسات المذكورة كونها طبقت في المؤسسة الاقتصادية الصناعية ، أما الدراسات السابقة طبقت في المؤسسات الخدمائية و المؤسسات التعليمية وطبق عدد آخرون من الدراسات السالفة الذكر في المؤسسات الأمنية ويختلف أيضا مكان اجراء الدراسة الحالية عن مكان اجراء كافة الدراسات السالفة الذكر.

واتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المذكورة في استعمال الاستبانة كأداة الجمع للمعلومات والبيانات اللازمة للبحث.

دراسة ميشل ارمسترونج 2002-2003 الو .م. أ : دراسة تحت عنوان " اتجاهات العمال نحو الحوافز"، حيث قام بدراسة العينة اختيرت بطريقة عشوائية طبقية بلغت 200، قام بدراسة اتجاهات العمال نحو الحوافز وكشفت عن منح الحوافز المادية عن طريق اعطاء فرص الترقية وهي تؤثر على التحفيز المعنوي بشكل فعال، حيث تشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كونها تناولت أهمية الحوافز المعنوية والمادية معا دون اهمال واحد على الآخر ، واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية كون الدراسة السابقة درسها في مجال الصناعي أما الدراسة الحالية اهتمت بدراسة الحوافز في مجال الخدماتي لان الحوافز القطاع الصناعي يحتاج الى وسائل خاصة وظروف وبيئة عمل معينة، وهذه الدراسة تخدم دراسة الحالية في الكشف عن أثر تقدم الحوافز المادية أو المعنوية او تقديمها معا.

ونذكر دراسة حمزة محمود الشخمي 1980 العراق : تحت عنوان "الحوافز المادية وأثرها على سلوك العاملين"، دراسة مجلة البحوث الاقتصادية ، اجري دراسة استطلاعية حول سلوك العامل داخل المنظمة وأثر الحوافز، على سلوكه وكشفت الدراسة إلى ضرورة التعرف على سلوك العامل داخل المنظمة ومدى إنتاجه و الاداء الذي يقدمه، وتتشابه هذه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية في الوصول إلى وضع نظام سليم للحوافز المادية

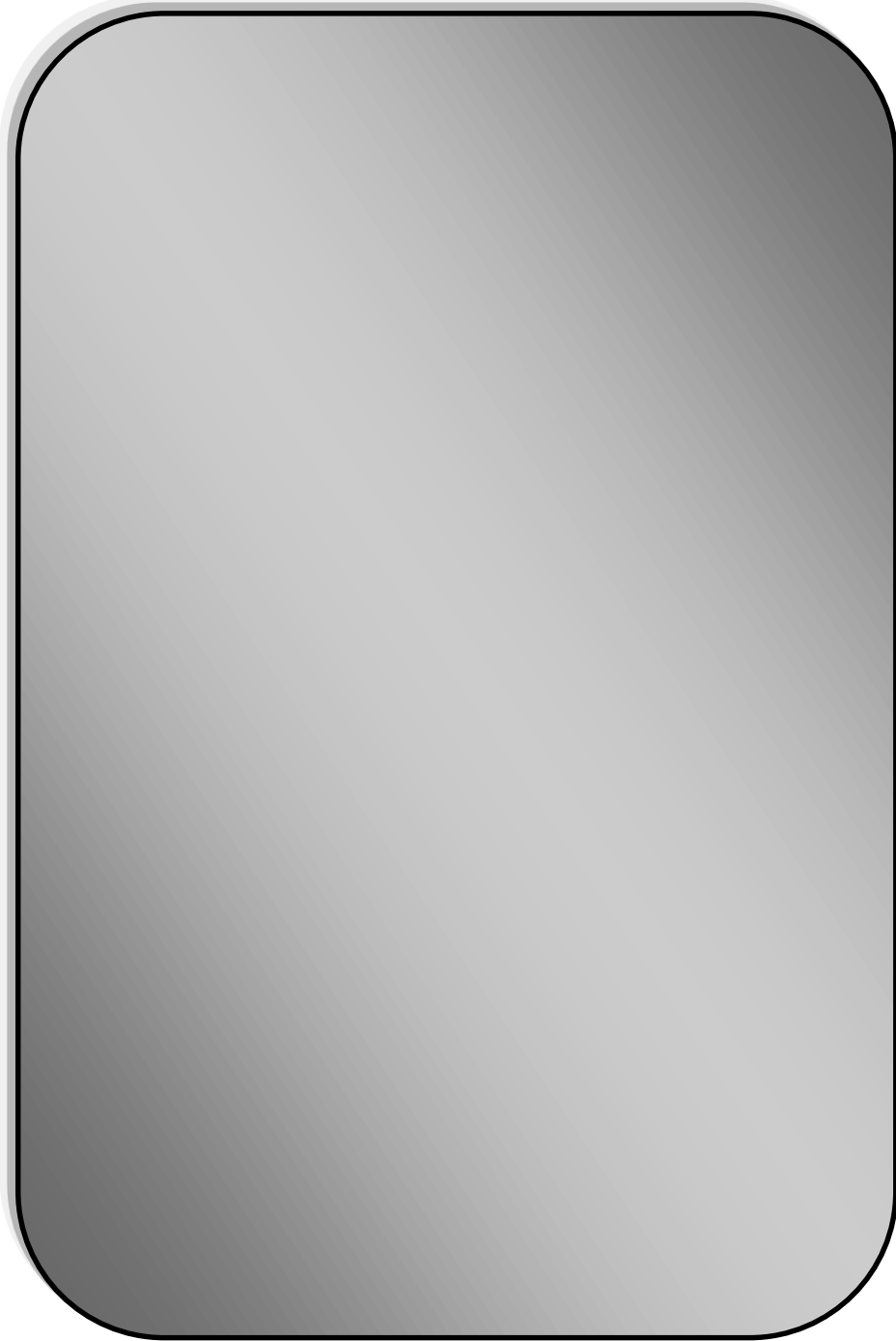
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

ووضع برنامج دقيق قابل للتطبيق واختلفت هذه الدراسة السابقة مع الدراسة الحالية هي اهتمامها بالدراسة الحوافز المادية فقط دون الاهتمام بالحوافز المعنوية وعدم المشاركة في اتخاذ القرار.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- ✓ الاطلاع الواسع على متغيرات الدراسة.
- ✓ الاستفادة منها في تحديد وبناء الاشكالية وصياغة أسئلتها وفرضياتها.
- ✓ الاستفادة منها في اختيار المقاييس المناسبة لجمع البيانات.
- ✓ الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثاني: ماهية الحوافز



الفصل الثاني: ماهية الحوافز

تمهيد:

يمارس الأفراد في حياتهم اليومية سلوكيات متعددة وفقا لأنماط شخصياتهم وقد يكشف عن سلوكه واسباب اندفاعه عن أهداف يسعى لتحقيقها وهذه تسمى القوة الحافزة أو المحفزة، فالتحفيز يعتبر دافع للأفراد من أجل إتقان العمل.

1. التطور التاريخي للحوافز:

برزت الحركة الادارة العلمية مع بداية القرن الثامن عشر، حيث قامت جميع الدراسات والبحوث بدراسة الحوافز ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل أساسية لتطور الفكر الاداري فيما يخص موضوع الحوادث.

المرحلة الاولى: المرحلة التقليدية (1880 - 1930):

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الادارة وتعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية فقد اعتمدت على تجميع عدد كبير من العمال في المصنع، ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل، التوسع في استخدام الآلات واجلالها بالعمال اتسمت هذه المرحلة بغياب التحفيز ونظرت الى العامل كأنه الآلة تنتج فقط.

ولقد نظرت المدرسة البيروقراطية لماكس فيبر أن الفرد كسول ويجب تحفيزه واشباع حاجاته المادية فقط وتعد هذه المرحلة هي مرحلة الحوافز المادية كما ركز نظرية فريدريك تايلور في سياسته التحفيزية على الأساس المادي والتي تعتمد على استخدام الحوافز لإغراء العمال الى تأدية العمل بطريقة المطلوبة أو المعدل المطلوب واستخدام الحوافز لتشجيع العمال على العمل. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص40)

ورغم هذه التحفيزات المادية الموجودة الا أن العامل كان يحتاج الى نوع آخر من تحفيز وهو ما يعرف بالتحفيز المعني والذي نادى به مدرسة العلاقات الانسانية (التون مايو). اعتبرت هذه النظرية أن المنظمة عبارة عن نظام كبيرو معقد التكوين ، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء ، اهمها الجانب الانساني و الفني ، وهذه المدرسة تنظر الى الانسان على أنه كتلة من المشاعر و الأحاسيس ، حيث يكون العامل يعمل داخل الجماعات و بالتالي فان هذه المدرسة نظرت اليه نظرة انسانية عكس نظرية التاييلورية فهي تنظر الى منظمة على أنها وحدة اجتماعية قبل أن تكون وحدة اقتصادية ، لذا يجب أن يكون التشجيع و التحفيز من الجانب المعنوي أولاً و بعدها التحفيز المادي

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

ثابتا و بالتالي يكون منح الحوافز في مدرسة العلاقات الانسانية معنويا ثم ماديا .
(صلاح الدين عبد الباقي، 1995، ص15)

ومع ظهور المنافسة في الإنتاج سعت المنظمات إلى البحث عن أفضل الطرق وتطبيق النظريات للوصول الى أهداف المنظمة ومن بين النظريات الحديثة هي نظرية الأهداف و النظم وهي التي تسعى الى تحقيق التكامل والانسجام بين أفراد العاملين في المنظمة وتحقيق أهدافها عن طريق العاملين فيها ، ولكي يتحقق هذا التعامل و الانسجام يجب أن نقوم على تطبيق النظام المفتوح وليس المغلق وربط الحوافز بالنتائج المحققة ، ووضع خطط حوافز ومن بين هذه الخطط المحفزة أن أغلب الباحثين اتفقوا حول نقطتين رئيسيتين في نظرية الأهداف و النظم أن الأداء داخل المنظمة لا يتحقق الا بتحقيق الأهداف، وأن الأهداف يعتمد على جانب النظام المفتوح .

وهكذا فإن هذه النظرية اعتمدت على أن التحفيز هو المقوم الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة خاصة مثل رفع الروح المعنوية وهذا النوع من التحفيز يسمح بالبقاء العمال في المؤسسة، فيبحث أن الحوافز المادية وخاصة المشاركة في الأرباح تمثل التطور العمال ويضمن الاستمرار داخل تلك المنظمة. (فؤاد القاضي، 2002، ص12).

وهكذا برغم من اختلافات وجهات النظر بين المراحل التاريخية إلا أنها اشتركت في موضوع واحد وهو الحوافز لأنها تبقى المحفز الرئيسي لكل تفعيل تنظيمي بكل مستوياتها فالعامل يبذل جهدا ونشاطا مما يدفعه التحفيز المادي والمعنوي يتمثل في الثناء والتشجيع والمادي يتمثل في منح الزيادات والعلاوات ورفع الأجر والراتب وغيرها.

وهكذا فإن نظام الحوافز مر بعدة مراحل تاريخية وكانت كل مرحلة منها تهدف إلى الكشف عن نظام الفعال يرضي العامل حيث كانت كل مرحلة تنتج نظرية تبني وفق موقف معين وهذا ما سوف نتطرق إليه في بعض التعريفات المختلفة.

2. تعريف الحوافز:

لغة: يشير مصطلح الحوافز إلى حفز أي دَفْعُهُ، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيناه محفزا أي مستعجلا (رضا أحمد، 1985، ص122)

اصطلاحا: هي مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (مهنا محمد فراد، 1976، ص214).

لقد أخذت الحوافز عدة تعريفات مختلفة، حيث تشير المفاهيم الأساسية أن للغسان طاقة داخلية كامنة وتبقى ساكنة حتى ما يأتي من يحركها ويثرها وهي أن الحوافز ترجمة لأهداف معينة وحاجات ورغبات تحتاج على إشباع ومن بين هذه التعريفات ما يلي:

تعريف ميشل ارمسترونج: التحفيز هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده المنظمة وتحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال المكافأة وتوفير فرص التعلم.

ويعرف أيضا: الحوافز هي كل العوامل لحث الموظفين على العمل الجيد. (علاني حسن، 1993، ص510)

يعرفها السلمي: الحوافز بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول على الحوافز مهما بالنسبة للفرد. (علي السلمي، 1992، ص209).

وتعرّف الحوافز: على أنها حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على أحسن وجه دون شكوى أو تذمر. (مدحت محمد أبو النص، 2009، ص151).

تعريف آخر: هي الوسائل والعوامل الخارجية التي تشبع حاجات الأفراد العاملين، وتوجيه سلوكهم على نحو معين (المجدوب فاروق، 2002، ص342).

ويعرف كيث الحوافز: "بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات" (عارف بن ماطل الجريد، 2007، ص8).

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

التعريف الشامل:

الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدمها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم. (أبو كشك محمد أبو تاييف، 2006، ص133).

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز أنها متقاربة من حيث دلالاتها وفي مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة هدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم. ووفقا لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز خارجي أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الانسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

3. نظريات الحوافز:

لقد شغل موضوع التحفيز الأفراد وأثره على بال الباحثين منذ بدء العمل النظم في الحياة وكانت أهم الجهود في هذا المجال من خلال العقود الماضية مبنية على نظريات ومن خلال هذه الفترة تطورت النظريات وتتمثل:

نظرية الاحتياجات المتسلسلة (الهرمية) لماسلو:

حدد خمسة أنواع من الاحتياجات لكل الناس وحدد لها ترتيبا حيث يتم تلبية الاحتياجات الأدنى نسبيا ثم يرتقي إلى المستوى الأعلى وهي:

احتياجات فسيولوجية: وهي الحاجات الأساسية أن يحتاجها الإنسان ليعيش وهي المأكل والمشرب والهواء والسكن والملبس والأسرة، وكذا فعن المؤسسات يجب أن تلبى الدخل المادي الكافي لتدعيم موظفيها وتحقيق هذه الاحتياجات.

الحاجات الأمنية: يحتاج الإنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر والتهديد فهو دائما يسعى إلى العمل لتوفير السكن الآمن والصحة المستقرة وتأمين الصحي ووجود معاش التقاعد لتأمين حاجاته الاجتماعية والاحساس بالاستقرار وعدم الخوف والقلق.

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

الحاجة إلى الاحترام أو التقدير: بعد توفير الحاجات الفسيولوجية والأمنية فإن الانسان يبحث عن التقدير ممن حوله فهو يبحث عن النجاح وتقدير الناس وكذا الحصول على وضع متميز لذا فإن منح المكافأة للعمال وتقدير المجهود ماديا ومعنويا هو من الأمور المحفزة أو منح ترقية في مركزه يشعر العامل بالتقدير من الآخرين.

الحاجات الاجتماعية: هي تعرف ايضا بالانتماء وهو وجود جماعي وتشمل الانتماء إلى الأسرة أو المشاركة مع الأصدقاء والزملاء في العمل أو خارجه، أو وجود جو جماعي داخل المنظمة كتنظيم لقاءات اجتماعية وغيرها.

الحاجة إلى تقدير الذات: بعد تحقيق الاحتياجات السابقة فإن الفرد يقوم بالبحث عن تحقيق الذات وهو تقديم أحسن وأجود ما عنده ويستغل كل طاقته فيبدع ويطور إلى حدود عالية جدا. (على غزي، 2002، ص10).

نظرية إي أرجي ERG: هذه النظرية تشبه نظرية " ما سلو" ولكنها حاولت إعادة تصنيف الاحتياجات إلى ثلاثة أنواع:

احتياجات البقاء: وهي مرادفة للاحتياجات الفسيولوجية احتياجات الأمان في النظرية السابقة.

احتياجات الارتباط: وهي مرادفة للاحتياجات الاجتماعية في النظرية السابقة.

احتياجات النمو: وهي مرادفة للاحتياجات التقدير وتحقيق الذات في النظرية السابقة.

أن الانسان يحتاج أن يشعر بنموه الشخصي وتحقيق إنجازات والحصول على التقدير.

نظرية العاملين لهيرزبرج Herz Berg theor :

تتلخص هذه النظرية بأن هناك مجموعتين من العوامل:

المجموعة الأولى: وهي التي يسميها هيرزبرج العوامل الصحية الأساسية وتشمل:

✓ الاستقرار الوظيفي بمعنى الشعور باستمرارية العمل وعدم التهديد بالفصل.

✓ عدالة نظم المؤسسة.

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

✓ المنزلة المناسب وهي تشمل المراكز الوظيفي والسلطات وساعات العمل ومكان العمل المحترم مثل: المكتب المناسب.

✓ المدخل المادي الكافي والمميزات وتشمل جميع ما يتقاضاه العامل من اجر مميزات مثل علاج والاجازات.

✓ العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل.

✓ ظروف العمل المناسبة من حيث وسائل الأمان وتوفير أدوات العمل والخدمات الاساسية للعاملين.

✓ حسب هذه النظرية فإن هذه العوامل ليست محفزات، بل هي عوامل يجب توفيرها للعامل لتجعله راضيا.

المجموعة الثانية: والتي يسميها هير زبرج العوامل التحفيزية وتشمل:

✓ التقدير والاحترام من الرؤساء والزملاء.

✓ فرص الترقية والتطور واتخاذ القرار وقيادة الآخرين.

✓ وجود فرصة للإنجازات والابداعات.

✓ توزيع جوائز وعلاوات.

إذن هذه النظرية قد جمعت بين العوامل الصحية للعامل والعوامل التحفيزية حيث ربطت بين الرضا والتحفيز وهما نقطتان أساسيتان في بقاء العامل في المنطقة وخلق دافعة له في الانتاج وانه انسان له حاجات ورغبات يجب تلبية له كإنسان له احترامه وفكر وله تأثير على مستوى المنظمة التي ينتمي إليها. (حسن عادل، 1978، ص54).

نظرية التوقع فيكتور فروم 1964 Victor Vroom:

سميت هذه النظرية بنظرية " فروم " نسبة إلى العالم " فيكتور فروم " الذي وضع مبادئها، كان أول من تحدث عن مفهوم التوقعات في عام 1964، بعد ذلك بأربع سنوات قام كل من "بورتر " و " لاولر " بتعديل النظرية.

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

ويرى "الهيبي" أن هذه النظرية: "تقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية المفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع أو العوائد التي يتوقع الحصول عليها من الأداء"، ودرجة هذا التوقع وفقا للمعادلة الآتية: الدافعية=قوة*الرغبة*التوقع

ويعتمد تطبيق هذه النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

✓ أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الافراد العاملين.

✓ اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الاداء والمردود، أي أن الاداء العالي يصاحبه مردود عالي.

✓ اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح.

ويركز "عقلي" أن القوة الدافعة حسب نظرية التوقع تتحدد بموجب دراسة فكرية شعورية يجريها، وهي ناتج لجدوى قيمة الناتج" الذي عبر عنه بالهدف" بنسبة توقع حدوث الناتج " الذي يعبر عنه بإمكانية تحقق الهدف"، ويمكن أن تكون قيمة الناتج مكافأة "نفعاً" أو تكون "ضرراً" عقاباً، وبناءاً على ذلك يمكن بناء معادلة التوقع كالتالي:

قوة الدافعية = قيمة الناتج * نسبة توقع الناتج (نورالدين حاروش، سنة 2011 ص 265).

ويرى "القيوتي" أن الهدف من نظرية التوقع التأكيد على الحوافز والمكافأة التي يعطيها الفرد العامل أهمية إضافة لدور الرؤساء في تفهم قدرات وإمكانيات المرؤوسين، وتحفيزهم باتجاه ايجابي وبعث الثقة بأنفسهم وصولاً للأداء والسلوك المنشود.

وترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما:

قيمة الحوافز وأهميتها بالنسبة للموظف، وتوقعاته حول الجهد، والحوافز.

فالحوافز: هي "ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في انجاز مهمة معينة"، وقد تكون الحوافز ايجابية بحيث تشبع حاجات الفرد كالزيادة في الراتب، وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع العامل من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى: كخصم من الراتب، وبما

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر مثلاً: قد يرى البعض أن المال أهم حافز له ليعمل، بينما يرى آخرون أن الانجاز أو القبول في المجتمع أهم.

نظرية العلاقات الانسانية التون مايو Elton Mayo:

توصلت هذه الدراسة أن الفرد من أهم العناصر الانتاجية لذا يجب أن يعطي جزءاً من الرعاية والاهتمام به أولاً ثم المنظمة ثانية، حيث أقرت هذه النظرية أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير على دافعية الافراد فحاجات الانسان ليست جميعها مادية بل أن الجزء الكبير منها معنوي ولا تشبعه الحوافز المادية. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص79).

نظرية الانجاز ديفيد مكلياند في الحاجات:

إن مساهمة مكلياند في عملية فهم الحفز الانساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على الحفز هي:

أ- **الحاجة إلى السلطة:** لقد وجد الباحث هنا بأن الفرد الذي عنده حاجة قوية للسلطة يميل دائماً للممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة ما يسمى هذا التخصص إلى الحصول على مناصب قيادية.

ب- **الحاجة إلى الانتماء:** إن الافراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونوا محبوبين من قبل أشخاص آخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين.

ج- **الحاجة للإنجاز:** هذا يعني أن الافراد الذين توفر لديهم الحاجة القوية للإنجاز يكون عندهم رغبة قوية للنجاح وخوف من الفشل وهم يحيون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافاً كبيرة ليس من المستحيل الوصول إليها عن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة في المنشآت الاقتصادية حتى تستطيع تنظيم أعمالهم التعامل بطريقة جيدة لأن أي منشأة

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

وحدة إدارية تمثل مجموعة من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة. (صالح سليم الحموري، 2013، ص 131-133).

نظرية دوغلاس ماكر يجور (x, y): انهم ينظرون على X يرى صاحب هذه النظرية أن الفئة الأولى للمدراء العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير انسانية حيث يرون أن الأجور والمرتبات والحوافز انها وسيلة ضغط على العاملين وان تتخذ وسائل العنف والتهديد والرقابة المحكمة وهي فلسفة الضغط من أجل الحصول على الحوافز. فهي تنظر إلى العامل نظرة متفائلة وانسانية وضرورة إعطاء Y أما مدراء العامل الحرية وتحمل المسؤولية والأخذ بمبدأ تفويض السلطة ومشاركة في اتخاذ القرار وهي حوافز معنوية تؤدي للعامل بالإنتاج والرضا. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 93).
نظرية اليابانية "وليم اوشي":

محور النظرية يدور حول أن سر نجاح الادارة اليابانية راجع إلى اهتمامها بعمالها و مهاراتهم و الاهتمام بأهدافهم و السهر على تحقيقها، حيث ادخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد ، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة ،وكذا فيما يخص طرق التقييم والتسيير ، حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة في الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى الاعتماد على جماعية اتخاذ القرارات عن طريق التشاور و الاجتماع و التركيز على جماعات العمل، وبالتالي فالإدارة اليابانية اعتمدت على تطبيق مبادئ العلاقات الانسانية في أسلوب الإدارة ، وذلك على الاعتبارات التالية:

العضو العامل: من حيث تكوين الشخصية ووضعها الاجتماعي.

اسلوب الإدارة: وهي كيفية سلوك الإداريين لتحقيق أهداف المؤسسة.

المهارات: وهي القرارات المميزة للأفراد. (محمد رسلان الجلوسي وجميلة جاد الله، 2000، ص 155).

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

4. أهمية وأهداف الحوافز:

تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء ومن خلال هذا سنتطرق إلى أهميته على مستوى الاداء في المنظمة والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

أ- أهمية الحوافز:

- ✓ المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية.
 - ✓ المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الافراد العاملين وتنسيق أولوياتها.
 - ✓ المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو تعديله.
 - ✓ تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
 - ✓ تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين بما يضمن نتيجة ازدهار المنظمة.
- (خالد علي ابو علان، 2016، ص35).

ب-اهداف الحوافز:

1- أهداف الحوافز على مستوى الفرد:

التقدير: وهو اعتراف بقيمة ما ينجزه العامل فإذا كان إيجابيًا فإن حوافز تكون ايجابية وإذا كان أداء او سلوك العامل يكون جزاء من صاحب العمل غما الردع أو التأديب أو الفصل.

أداة للتغذية الراجعة: وهي نتائج عملهم ورد فعل العمال ومعرفة البيانات والمعلومات على أداء وإشباع حاجاتهم ويكون عن طريق تقييم الأداء.

الدعم المالي: وهي تدخل في التعويض المالي في جو العمل وهو ما يساعد العامل على اشباع جميع احتياجاته المالية.

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

تحمل المسؤولية: وهي الالتزام في تحقيق الأهداف وتحقيق المكانة الاجتماعية وحصول على حافز يضمن له الارتقاء في الوظيفة نتيجة الالتزام والتفاني كلها تعمل على إنجاز الأعمال بالفخر والثقة.

تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها تسمح بمشاركة أفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.

تنمية المهارات بين أفراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية لذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد فرص التنمية والتدريب أثناء العمل. (عبد الفتاح المغربي، 2000، ص 294).

2- أهداف الحوافز على مستوى المؤسسة:

التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز لتأثير الضغوط بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها هذا يتطلب بدوره استغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة

التكامل والترابط بين نشاط التحفيز والموارد البشرية: وهي تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف، الاستقطاب، التعيين، التدريب، تقييم الأداء، المنافع، الأجور، الترقيات، كلها تؤثر على النتائج المتوقعة على مستوى المؤسسة.

المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز على تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم إلى الحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الانتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة. (Borgorou 1982، p75).

رغم الأهداف التي تحققها الحوافز بمختلف مستوياتها إلا أن هناك بعض من العوامل والتي بدورها تؤثر على هذه المستويات وهذا ما سوف يتم عرضه في العنصر الموالي حول العوامل المؤثرة في الحوافز.

5. أنواع الحوافز:

عادة تستخدم المؤسسة أنواع عدة من الحوافز وهي تختلف بين الأفراد حسب التدرج الوظيفي ومدة عمله ومكانته الادارية وكذا تدخل امكانيات المؤسسة وفلسفتها الحوافز الممنوحة وحتى تصنيفاتها ويمكن تقسيمها إلى:

الحوافز المادية: وهي كل ما يدفع للعاملين على شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الانتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي ويدخل فيها:

الأجر: يعد الأجر حافزا إذا وافق الجهد مع ما يبذله العامل من مهارات العملية.

المكافآت التشجيعية أو الانتاجية: وهي ما يعطي للعامل لقاء قيامه بعمل متميز او تحقيق مستوى معين من الانتاج.

الزيادة السنوية: هي الزيادات التي تمنح للعمال نتيجة وجود إنتاج كبير ووفير تمنح بشرط وهي كفاءة ونشاط العامل ومدى مساهمته في تحسين الإنتاجية.

مشاركة في الأرباح: تعرف بتوزيع الأرباح وهي النسبة المئوية من الأرباح السنوية تحددها المؤسسة يتم توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية أو على أساس الأرباح الصناعية، وتكون هذه الحوافز نقدية. (معر داوود، 2007، ص102).

ديمومة العمل: يعتمد عنصر العمل مصدر الرئيسي دخلا لمعظم أعضاء التنظيم بحيث أن ممارسة العامل لعمله في المؤسسة يحفز العامل للأداء في العمل وزيادة في نشاطه واستمراره وبذل المزيد من الجهد. (عمر عبد الرحمان الباقي، 1996، ص209).

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

الحوافز المعنوية: وهي التي تشبع الحاجات المعنوية للفرد وتتمثل في:

الحوافز المتعلقة بالعمل: وتشمل:

1- العمل المناسب: ويقصد به وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهو تناسب أو توافق العمل الفرد مع مختلف مهاراته وقدراته وميوله ورغباته وطموحاته وكل هذا يحفز العامل على الأداء الفعال.

2- التصميم المحفز للعمل: ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للعامل على الأداء الفعال ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التنوع، التكرار والاستقلالية.

الحوافز المتعلقة ببيئة العمل: وتشمل أهم الحوافز في الإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة، تتمثل في:

1- الإشراف: يجب أن يشمل الجانب المعنوي بالإضافة الى جانب المسؤولية عن الأداء، ولا يقتصر دور المشرف على مسؤوليته عن الأداء فقط بل مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب ومهيئ للعاملين من أجل العمل بفعالية لتحقيق أهداف مرسومة وحتى يكون نمط الإشراف حافزا للمرؤوسين على الأداء الفعال.

2- ظروف العمل المادية: وتتمثل في الإضاءة، التهوية، الحرارة، الضوضاء، والنظافة حيث تساهم هذه الظروف في تحديد درجة الشعور بالرضا عن العمل حيث يتأثر أداء الفرد بانطباعاته عن بيئة عمله، لذلك تساهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل الأخطاء ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج.

3- العلاقات مع الزملاء: تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وذلك أن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل، فإذا تهيأت للعامل صحبة عمل متألفة تسود روح التعاون والتفاعل الايجابي من جماعات العمل ويسهل الإشراف.

4- المشاركة في الإدارة: يقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين في تحليل المشكلات واتخاذ

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

القرارات كمشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يساهم في تصميم الأهداف وتنفيذها. (محمد بن دليم القحطاني، 2008، ص190، 189).

6. العوامل المؤثرة في الحوافز:

- ✓ إن اتخاذ قرار سياسة التحفيز يرتبط بعوامل تؤثر فيه وتتلخص في:
- ✓ سياسة الدولة الاجتماعية والاقتصادية والتي تظهر في شكل قوانين ملتزمة للمنظمة.
- ✓ القيم السائدة في المجتمع التي يجب أن يتناسب معها نظام الحوافز.
- ✓ الجهاز الإداري وإمكانياته للاختيار الأمثل لنظام حوافز مطابق لكل من تطلعات المنظمة ومواردها البشرية.
- ✓ الاختلافات الفردية.
- ✓ الممارسات التنظيمية أنماط القيادة ونظام الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار.
- ✓ القيم بأنواعها الفكرية والدينية والسياسية... الخ (لطرش نبيلة، سنة 2010، ص77).

7. نظام الحوافز:

- يرى البعض أنه من الضروري عند وضع نظام للحوافز، وضع النواحي التالية في الحساب وتتمثل في:
- أ- قياس النتائج ومعرفتها باستمرار: يجب على المنظمة التي تضع لنفسها هدفا معينا، يستحق فيه بعض العاملين الأجور والحوافز التشجيعية، أن تداوم على جمع البيانات الخاصة بالإنتاج والمتعلقة بذلك، حتى يمكن للعامل معرفة نتائج جهودهم أول بأول.
 - ب- قياس الأداء: أي بوضع كل مجموعة متشابهة معا لتسهيل قياس عدد الوحدات التي يمكن إنجازها في زمن معين وبطبيعة الحال فإن لكل عمل سواء كان العمل بسيطا أو معقدا طريقة أحسن لأدائه يمكن التوصل إليها باستخدام أسلوب دراسة الوقت والحركة الذي يؤدي إلى الحركات العامة، وإلغاء الحركات الطائشة التي لا لزوم بها. (مهدي زوليف، سنة 1994، ص20).

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

8. خصائص الحوافز:

حدد بعض العلماء عددا من الشروط التي إذا توفرت حسب رأيهم، فإن نظام الحوافز يكون متميزا وهي:

- ✓ لابد من وجود صلة وثيقة بين الحافز وأهداف العمل.
- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة والعمل بها.
- ✓ اختيار الوقت المناسب للتحفيز وضمان الوفاء بالالتزامات التي تقررها الحوافز.
- ✓ إدراك الأفراد للسياسة التي تنظم الحوافز فتوضح لهم ليكونوا على بيئة وعلم.
- ✓ أهمية تفهم الفرد بين العلاقة بين الأداء الجيد وليس العادي والحوافز.
- ✓ أن تتناسب الحوافز طرديا مع المستوى التنظيمي للفرد.
- ✓ أن تكون المكافأة غاية في حد ذاتها
- ✓ مراعاة الأجور والحوافز المادية أو العائد من العمل.
- ✓ يجب أن يكون الأجر مناسب والمنصب والمعيشة.
- ✓ توفير التدريبات والدورات اللازمة، لرفع كفاءة الفرد. (مهدي زوليف سنة 1994، ص 21)

9. شروط نظام الحوافز:

- لابد من الاخذ بعين الاعتبار بعض الشروط الأساسية، لضمان الاستفادة من الحوافز في انجاح العملية الانتاجية وزيادة مردودها ومنها:
- ✓ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معا.
 - ✓ ايجاد صلة وثيقة بين الحوافز والهدف الذي يدفع الانسان، لتحقيق رغباته.
 - ✓ اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها ويفضل أن تكون متقاربة.
 - ✓ ضمان استمرارية الحوافز، وايجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد يتوقع انتظام تلقي الحوافز.

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

- ✓ يجب أن تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة، المساواة والكفاءة.
- ✓ أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
- ✓ إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز. (مهدي زوليف، سنة 1994، ص22).

10. خطوات تصميم نظام الحوافز:

تظهر مراحل تصميم نظام الحوافز كما يلي:

1-تحديد هدف نظام الحوافز: تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ولتحقيق الهدف العام سواء للمنظمة او لنظام الحوافز فإنه يجب تقسيمه الى اهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم، ومنه فإن هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك اهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها. والاهم في كل هذا انه يجب أن تعكس وتترجم الى أجزاء واضحة في نظام الحوافز. وتقسم الهدف العام الى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من اعلى الى أسفل، وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الادارات العامة، الى الادارات الجزئية والى الاقسام، وصولا حتى المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الاهداف ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

2-دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوة الى تحديد، وتوصيف الاداء المطلوب، كما تسعى الى تحديد طريقة قياس الاداء الفعلي. إن تحديد وتوصيف الاداء المطلوب يستدعي وجود وظائف ذات تصميم سليم، ووجود عدد سليم للعاملين كما يجب وجود طرق عمل سليمة ظروف عمل ملائمة، كما يشترط وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة الفرد على عمل ليس له أي سيطرة عليه.

3-تحديد الميزانية: ويقصد بها المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام. ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

الحوافز والجوائز، وتمثل الغالبية لميزانية الحوافز.

التكاليف الادارية: تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله.. الخ.

تكاليف الترويج: تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية... الخ

ويتم تحديد حجم ميزانية الحوافز، حيث يمكن التفريق بين نوعين من ميزانيات الحوافز، وذلك بالنظر الى حجم الحوافز ذاتها:

أ-ميزانية ثابتة: وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا، وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمنظمة، وحجم ميزانية الأجور، ومدى كفاية الأجور، وأهمية الحوافز لزيادة الانتاج.

ب-ميزانية مرنة: ويعني أن تكون الميزانية متغيرة، وغير محددة سلفا، وذلك حسب أرقام الارياح أو المبيعات أو الانتاج، وتتميز هذه الطريقة بأنها لا تفرض أي قيود مسبقة على الادارة، حيث أنها لا تتعهد بدفع مبلغ معين، وذلك لأن مبلغ الحوافز لا يتحدد في ظل ما يتحقق من أداء ونواتج، وأن هذه النواتج هي التي تمول ميزانية الحوافز.

4-وضع اجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات واجراءات متسلسلة وهي تعني بتسجيل الأداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح لأهم الاجراءات:

أ- تحديد الادوار: وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الاداء المتميز الذي يستحق الحافز.

ب- الاجتماعات: قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، أو قيم الحوافز، أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

ج- توقيت تقديم الحوافز: شهريا، سنويا في مناسبات دينية أو وطنية... الخ

د- نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الاداء.

هـ- النماذج: تشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم

حوافز معينة. (احمد ماهر، سنة 2001، ص 350-351)

الفصل الثاني: ماهية الحوافز

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الحوافز وكذا أهم النظريات المفسرة لها، وبالتالي فإن موضوع الحوافز من الموضوعات الرئيسية والمحورية التي حظيت على اهتمام كبير في علم المهنة والادارة وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، فالعامل هو الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج في انجاز اي عمل كان، ان استراتيجية التحفيز تعد الاداة الفعالة لإثارة وتحريك دافعية الموارد البشرية.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي



تمهيد:

يمثل الالتزام التنظيمي قوة تدفع الافراد للقيام بسلوك او الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الايجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك فيمكننا ان نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيئ ولكنه الالتزام التي يبقي الافراد في اعمالهم لقد حضي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من ادبيات السلوك التنظيمي نظرا لأهميته لكافة المنظمات واضحو نظرا لانعكاسه على اداء المنظمة ولقد واجهت شركة فورد على سبيل المثال ازمة كبيرة في اوائل الثمانينات نتيجة انخفاض جودة الانتاج بها بسبب تخفيض الميزانية وتسريح العمال وإغلاق المصنع وانخفاض جودة الانتاج ولم يكن امام الشركة لتتخط تلك الازمة الا من خلال برنامج لزيادة الالتزام وولاء العاملين وهذا لا يخفي علينا ان الالتزام التنظيمي له من الآثار الايجابية التي تنعكس على نمو الاقتصادي بشكل واضح.

1. تعريف الالتزام التنظيمي

من الناحية اللغوية:

وقبل الوقوف على تعريفات الباحثين للالتزام التنظيمي نتوقف عند مفهوم الالتزام من الناحية اللغوية حيث يعني العهد ويلزم الشيء لا يفارقه وملازم شيء المداومة عليه) ابن منظور 1956 باب الميم فصل الام (ويعني كذلك في اللغة العهد والقرب والنصرة والمحبة) خير الدين وآخرون (2010، ص11)

من ناحية الاصطلاحية:

اما من الناحية الاصطلاحية فقد تباينت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله من امثال سالانك (Salancik, 1977) بوشانان (Buchanan, 1974) شيلدون (Sheldon, 1971) ألا ان توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمنه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو المنظمة والالتزام نحو المهنة والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها والتي عبرت عن متغيرات اساسية في الالتزام التنظيمي (حمادات 2006،)

ويري بورتير (Porter, 1968) بان الالتزام: هو استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة وامتلاك الرغبة القوية في البقاء المنظمة والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة اما شليدون (Sheldon, 1971) فيرى ان الالتزام التنظيمي هو التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق اهدافها وهي مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد اتجاه المنظمة والتي يعمل فيها والإخلاص لها وتحقيق اهدافها مع شعور المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها.

وقد عرف كل من الالتزام التنظيمي بأنه ارتباط الموظف بالمنظمة وتطابق اهدافه مع اهدافها وبشكل متزايد عبر الوقت.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

وعرفه عبد الباقي (2005): بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وان الالتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً وقبولاً من الجانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبته في بذل جهد أكبر وعطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها (عبد الباقي، 2005، ص315)

ويعرفه عبد الحميد (284ص2005): ان سر الاهتمام بالالتزام التنظيمي يرجع الي العناية بدور الفرد في المنظمة حيث ان الفرد هو الحجر الاساس في اي مؤسسة وأهميته تفوق اهمية اي عنصر من عناصر او وسائل الانتاج الاخرى وفي نفس الوقت فان الفرد له اتجاهاته وتفكيره وآراؤه الخاصة وعواطفه ودوافعه وطموحاته التي توجه سلوكه وتتحكم به بذلك نجد صعوبة في التحكم والسيطرة على اي مكونات البيئية النفسية للفرد. كما لا يمكن استخدام معايير ثابتة للتحكم في التصرفات الادارية و السلوك التنظيمي تجاه جميع الافراد العاملين في المؤسسة. اذ ان كل فرد منهم له ما يميزه عن غيره والفرد نفسه يتغير من الموقف ال اخر ومن وقت الي اخر بحسب ما يؤثر فيه وما يحرك تفكيره .

وايضا يعرفه (احمد الكردي): "ينتج عن اتجاهات الفرد نحو التنظيم الذي يعمل فيه ما يسمي "بالالتزام التنظيمي" ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ويختلف هذا المفهوم عن مصطلح الرضا الوظيفي حيث الفرد قد يكون راضيا عن عمله ولكنه يكره المنظمة التي يعمل فيها ويود ممارسة نفس العمل في منظمة اخري والعكس صحيح

وعرفه (ال خشروم143ص2011): على ان الالتزام التنظيمي هو استجابة نفسية للمواقف الاجتماعية ووسيلة لتعزيز التفاعل الاجتماعي.

عرف الالتزام التنظيمي على انه حالة نفسية وارتباط نفسي يربط الفرد بمنظمته والرغبة ببذل الجهود الاضافية للاستمرار بالعمل داخل المنظمة (مجلة الادارة والاقتصاد، 2019).

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

وتم تعريف الالتزام التنظيمي من منظور نفسي "على انه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة ما يدفعه الي الاندماج في العمل وتبني قيم المنظمة مما يؤثر في انتاجها وفعاليتها (2012.Qaisar.Muhammad)

2. الالتزام التنظيمي من المنظور الإسلامي:

حثنا الاسلام على التعاون والمودة والمحبة بين الناس ودعا ديننا الحنيف على ان نكون متحابين ونهناً عن البغضاء والنميمة والاختلافات (ولا تكونو كالذين تفرقو واختلفو من بعد ما جاءتهم البينات واولئك لهم عذاب عظيم) (ال عمران.105)

وفي هذا تأكيد على الالتزام وليس مجرد اقرار فقط وهذا ينطبق على الانتماء الي المنظمات حيث امر الاسلام بالإخلاص والالتزام والأمانة في العمل وطاعة ولى في غير معصية الله سبحانه وتعالى.

اما الالتزام التنظيمي حسب النظرية الاسلامية فينعكس اصلا عن الولاء والانتماء للمبادئ المنبثقة من العقيدة الاسلامية تلك المبادئ التي تحدد سلوك العاملين في مواقفهم التنظيمية والاجتماعية بما يرضي الله تعالى فيطلبون ثوابه ويجتنبون عقابه فمعيار المسؤولية ومعيار الانتماء عندهم هو معيار ذاتي داخلي يدفعهم لإتباع السلوك الايجابي في عملهم والمحافظة عليه لتحقيق غاياته فهم يؤدون عملهم بأمانة وإخلاص ولا يسعون لاستغلال وظائفهم لغايات خاصة ويحافظون على اوقات العمل فلا يتأخرون عنه ولا يهدرون وقته دون جدوى كما ان ولاءهم وانتماءهم لتنظيماتهم مستمد بالدرجة الاولى من ولاءهم لعقيدهم . هذا الولاء والالتزام الذي يحقق للتنظيم السمعة الطيبة والمكافأة العالية (محمد إسماعيل، 2016)

3. مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

يتولد الالتزام التنظيمي نتيجة التفاعل قوى متعددة في خصائص الافراد وشخصياتهم وضغوط العمل والعوامل التنظيمية والمؤثرات الاجتماعية والبيئة العامة وتتضمن خصائص الافراد القيم والمعتقدات والتعليم والخبرة وغيرها من المتغيرات الذاتية

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

للإفراد. وبناء على ذلك فإن الفرد العامل يمر بعدة مراحل من الالتزام التنظيمي حددها (عباس، 2008، ص111) بالآتي:

مرحلة الالتزام التنظيمي:

حيث يكون التزام الفرد في بداية مبنيا على فوائد التي يتحصل عليها من المنظمة. وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

مرحلة التطابق بين العامل والمنظمة:

حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تتشبع حاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها.

مرحلة التبني:

اعتبار اهداف وقيم المنظمة اهدافا وقيما له وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الاهداف والقيم ام (الأطرش، 2001، ص22) فقد حدد مراحل الالتزام التنظيمي كما يلي

مرحلة التجربة:

وهي التي تمتد من تاريخ المباشرة الفرد لعمله ولمدة سنة واحدة يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والاعداد والتجربة. ويكون في تلك الفترة اهتمامه منصبا على تأمين قبوله في المنظمة. ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها.

مرحلة العمل والانجاز:

وتتراوح هذه المرحلة بين سنتين الي أربع سنوات وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهوم الانجاز واهم ما يميز هذه الفترة الالهية الشخصية للفرد وتخوفه من العجز وهنا يتحقق وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

مرحلة الثقة بالتنظيم:

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر الي مالا نهاية. حيث يزداد ولائه وتنقوي علاقته بالتنظيم والانتقال الي مرحلة النضج.

4. أهمية الالتزام التنظيمي:

تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي في انه سلوك الفرد ونشاطاته مثل التحويل الوظيفي والغياب والفاعلية وارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي وكذلك ارتباطه بالسمات ودور الموظف بما فيه مسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الادوار والغموض وأيضا ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل العمر الجنس والحاجة للإنجاز وهذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد ان الالتزام الوظيفي موقف مستقر نسبيا مع الوقت كل ما سبق يعطي الالتزام اهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي انتاجية المنظمة وفعاليتها (حمادت، 2006، ص67).

فيما كان الالتزام التنظيمي اهمية كبيرة على مستوى التنظيمي فقد ذكر (مرزوق، 2011، ص39) الى انه يمثل أحد اهم المؤشرات الاساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية لاسيما معدل ويمكن اختصار الالتزام التنظيمي في نقاط التالية:

✓ يساعد الالتزام التنظيمي على رفع الروح المعنوية لدي العاملين بالمنظمة مما يساعد على الاداء المتميز والإبداع في العمل وهذا يؤثر ايجابا على فاعلية وكفاءة المؤسسة التعليمية ومؤشراتها الادائية والتنافسية.

✓ يساعد الالتزام التنظيمي في فهم الطبيعة السيكولوجية لعلمية اندماج الافراد مع المنظمة.

✓ يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما بين المنظمة والافراد العاملين بها لاسيما في الاوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات ان تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الافراد العاملين وتحقيق مستويات عالية من الإنجاز.

✓ زيادة تماسك الافراد وثقتهم بالمنظمة وبالتالي تحقق الاستقرار داخل المنظمة.

✓ زيادة معدلات الاداء والإنتاجية والتنافسية وجود التعليم في المؤسسات التعليمية.

✓ كلما ازداد معدل التوافق بالقيم والأهداف بين الافراد والمنظمة ادى ذلك الى ارتفاع الروح المعنوية للإفراد.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

- ✓ انخفاض المشكلات التي تحصل بين العاملين والإدارة.
- ان الالتزام التنظيمي من أكثر المسائل التي اخذت تشغل بال ادارة المنظمات كونها اصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحية وسليمة تمكنها من البقاء والاستمرار انطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني.
- يساعد الالتزام التنظيمي على تحقيق الاداء المميز للعمل ويقلل التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات كما ان الالتزام يولد الرغبة في العمل والانجاز خصائص الالتزام التنظيمي.
- من خلال ما تم عرضه سابقا لتعريف الالتزام التنظيمي يمكن سرد الخصائص وهي كالاتي:
- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة، ورغبته الشديدة في البقاء، من ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي الي الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة وللعمل بطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة.
- ✓ يتضمن الالتزام التنظيمي ثلاثة ابعاد رئيسية وهي الرباط العاطفي او الوجداني بين الفرد والمنظمة والاستمرار والبقاء في العمل والشعور بالواجب اتجاه المنظمة.
- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتضمن سلوك الافراد وتصرفاتهم وتجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.
- ✓ يستغرق الالتزام التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعه تامة للفرد كما ان التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

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

✓ تتمثل مخرجات الالتزام التنظيمي في البقاء داخل المنظمة وعدم تركها ودرجة انتظام وحضور العاملين والأداء الوظيفي والحماس للعمل والإخلاص للمنظمة.

5. العوامل المؤثر في الالتزام التنظيمي:

خصائص الفرد: تناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن وطول الخدمة ومستوى التعليم والجنس ودوافع وقيم الافراد وعلاقتها بالالتزام التنظيمي (الوازن، 2006، ص42)

السن: يشير الوازن (2006.43) ان هناك علاقة بين عمر الفرد ودرجة التزامه التنظيمي فكلما زاد سن الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة بحيث لا يستطيع ان يعرض نفسه للمخاطرة ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنظمة اخرى مما يعني قدرا كبيرا من الالتزام التنظيمي بالنسبة للفرد.

مدة خدمة الفرد: بالمنظمة فيلاحظ انه كلما زادت مدة الخدمة الفرد بالمنظمة كلما كان هناك ارتباط بها بسبب العلاقات الاجتماعية للفرد تجاه زملائه وعلاقاته تجاه المنظمة التي تأسست على تراكم الخدمات المتعددة التي تلقاها من المنظمة طوال مدة خدمته بها (الوازن، 2006، ص43).

مستوى التعليم: قد يرتبط مستوى التعليم طرديا او عكسيا بالالتزام التنظيمي وقد يرجع السبب في العلاقة الطردية انه كلما ارتفع مستوى التعليم وزادت خبرات الفرد في مجال العمل وكانت طبيعة العمل تتناسب مع قدرات وميول واتجاهات الفرد كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي بينهما العلاقة العكسية فيرجع السبب في انه كلما توافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر هذا على مستوى الالتزام التنظيمي (الوازن، 2006، ص43).

الجنس والحالة الاجتماعية: تبين من بعض الابحاث ان النساء أكثر التزاما من الرجال كما اظهرت بعض الدراسات ان هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي فقد اظهرت

الفصل الثالث: _____ الالتزام التنظيمي

دراسة العتيبي والسواط وجود علاقة معنوية ذات دلالة احصائية بين الحالة الاجتماعية والالتزام الادبي اما الالتزام الاستمراري وعلاقته بالحالة الاجتماعية فقد اظهرت النتائج ان الموظف غير المتزوج يتصف بدرجة اعلى من الالتزام من الموظف المتزوج (الوزان، 2006، ص44).

دوافع وقيم الافراد: كلما كان الافراد ينظرون الي المنظمة على انها المكان الذي يعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم. وان هناك درجة من التطابق بين التوقعات الافراد وما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي (الوزان، 2006، ص44).

خصائص الوظيفة: عندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر والذي يتخذ شكل صراع الدور او عدم وضوح الدور فان ذلك يؤثر عكسيا على الالتزام التنظيمي (الوزان، 2006، ص45).

العوامل المتعلقة ببيئة العمل: يشير الوزان الى وجود عدة عوامل تتحكم وتؤثر الالتزام التنظيمي وترتبط ببيئة العمل وسيتم انجازه في العوامل الاتية

الأجور: كلما كان نظام الحوافز يتسم بالعدالة والتناسب مع عبء العمل والقبول من جانب الافراد فان ذلك يزيد من الشعور الافراد بالمسؤولية وبالتالي يؤثر على الالتزام التنظيمي.

جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على مستوى الالتزام التنظيمي فكلما كانت اتجاهات جماعة العمل ايجابية ناحية المنظمة وكان هناك درجة من التماسك بين افرادها زاد التفاعل الاجتماعي والشعور بالمسؤولية زاد بالتالي الالتزام التنظيمي.

الاشراف والقيادة: تؤثر نوعية الاشراف والقيادة على مستوى الالتزام التنظيمي فالإشراف الديمقراطي والمشاركة في اتخاذ القرارات تحققان درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمي.

6. ابعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور الالتزام الافراد اتجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له وتشير الادبيات الي ان هناك ابعاد مختلف للالتزام التنظيمي وليس بعدا واحدا ويتفق الباحثين في تعدد ابعاد الالتزام التنظيمي ولا انهم يختلفون في تحديد هذه الابعاد.

اولا: البعد الالتزام العاطفي

الذي اقترحه الن ومايو (allen et meyer) حيث رأيا ان الالتزام العاطفي للفرد يتأثر بدرجة ادراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية وأهمية ومهارات مطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له كما يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة احساس الفرد بان البيئة التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل او ما يخصه اي هو ارتباط 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 ال الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة

ثانيا: الالتزام المعياري

ويقصد بيه احساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة وغالبا ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة ويعبر عنه الارتباط الاخلاقي السامي وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون اصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

ثالثا: الالتزام المستمر

وهو التحكم في درجة التزام الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل فيها أي القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات اخرى أي ان هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الاولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة.

فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن ان تقدمه المنظمات الاخرى فيستمر بالارتباط بها.

اما إذا وجد لفرد العامل منظمة اخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل بها فانه لن يتردد في الانتقال اليها وأصحاب.

هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية:

كما يمكن الإشارة الي ابعاد اخر منها:

حدد " ستاو " سيلانيك 1988 ابعاد الالتزام التنظيمي هما:

الالتزام ألتجاهي: والمقصود بيه العمليات التي تتطابق من خلالها اهداف الفرد مع اهداف المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها

الالتزام السلوكي: والمقصود بيه العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق فجهده وورقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وبعصويته.

اما كيدرون فيذكر بعدين للالتزام التنظيمي:

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

الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبدها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل المؤسسة اخرى وبمزايا أفضل.

وتري كانتور ان الالتزام التنظيمي ثلاثة اسس هي:

الفصل الثالث: _____ الالتزام التنظيمي

الالتزام المستمر: ويقصد به ان يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من اجل البقاء مع الجماعة دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.

الالتزام التلاحمي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع جماعة ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الايجابي.

الالتزام الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحدها.

مداخل الالتزام التنظيمي:

توجد ثلاثة مداخل رئيسية لدراسة الالتزام التنظيمي وهي:

المدخل الحسابي:

ويتمثل هذا المدخل في نظرية بيكر للرهان الجانبي والتي تهتم اساسا بتراكم الاستثمارات ذات القيمة المادية التي صرفت على الفرد_كبرامج التدريب و الاعداد اثناء الخدمة والتي تفقدها المنظمة في حالة ترك الفرد للعمل او التحول عنه بسبب عدم التزامه وكذلك ما يفقده الفرد من الاستثمارات الشخصية التي تحقق نتيجة لعماه وطول فترة الخدمة التي قضاها الفرد في العمل مثل حقوق الأقدمية والمعاشات وفرص الترقية وما الى ذلك من حوافز تشجيع الفرد على البقاء والاستمرار في المنظمة او المهنة وطبقا لهذا المدخل فان مستوي التزام الفرد تتوقف على مدى شعوره وإدراكه لما تقدمه المنظمة او المهنة من حاجات المادية والنفسية_والتي ترضيه _ مقابل ما يقوم بيه من عمل.

مدخل ألتجاهي او الاخلاقي:

ظهر هذا الاتجاه 1969 بعد ان قاما ريتزر (Ritzer) وتريس (Trice) بدراسة نظرية بيكر وعلاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية. إلا انهما لم يجدا علاقة قوية تساعد على تعميم فروض النظرية. مما دعاهما الي اقتراح نظرية جديدة بديلة لنظرية بيكر وتؤكد نظريتهما على ان الالتزام هو ظاهرة نفسية تقوم على عوامل اجتماعية

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

ونفسية تأثر على التزام الفرد اتجاه المنظمة او المهنة مما يجعله قادرا على توافق مع اهدافها وقيمها. ومشاركته في تحقيقها مشاركة فعلية وبناء (Porter et al 1973)

ولقد اكدت الدراسات الحديثة في هذا المجال ان الالتزام قد يكون متعدد الابعاد مكونات سلوكية واتجاهية (McGee&ford 1987) مما دعا مير (Meyer) الان (Allen) للقيام بدراسة استهدفت التأكد من هذه الابعاد الالتزام التنظيمي واتجاه الفرد نحو المنظمة وارتباطه بها بالاعتماد لقياس هذه الابعاد التي أطلقها عليها:

الالتزام وجدانيا: وهو درجة ارتباط الفرد بالمنظمة وجدانيا

الالتزام المستمر: يقصد به رغبة الفرد للبقاء والاستمرار للعمل في المنظمة ثم اضاف بعد ذلك بعدا ثالثا وهو

الالتزام المعياري: ويشير الي شعور الفرد بالواجب نحو البقاء في المنظمة وأطلقا عليه اسم مفهوم الالتزام ثلاثي الابعاد ثم قام بعد ذلك مير (Meyer) وآخرون بالتأكد من تعميم ذلك النموذج ثلاثي الابعاد على الالتزام المهني _ اتجاه الفرد نحو مهنته وارتباطه بيه ولقد اقترح ان كلا من الالتزام التنظيمي والالتزام التنظيمي يساهم مستقلا في التنبؤ بالنشاط المهني وسلوك العمل

مدخل الاندماجي:

وهو عبارة عن خليط من المدخلين السابقين المدخل الحسابي والمدخل ألتجاهي ويعتمد هذا المدخل على نظرية ما سلو (Maslow) للدوافع التي تندرج عليها الحاجات على شكل هرمي يبدأ بالحاجات المادية عند قاعدة الهرم وينتهي بالحاجات النفسية عند قمة الهرم فاستخدم مدخل واحد من المدخلين السابقين لا يكفي لشرح ظاهرة الالتزام لدي الفرد نحو المنظمة او المهنة ويتساوى ذلك في جميع المجتمعات سواء كانت نامية او متقدمة فالحاجات الاساسية المادية والنفسية لها نفس الاهمية لدي الافراد وان اختلفت درجة هذه الأهمية:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

ولقد قارن كلا من اوليلي (Reilly) وكالدويل (Caldwell) بين مدخلين لدراسة الالتزام التنظيمي.

المدخل العقلاني المستقبلي:

ويمثل فيه الالتزام التنظيمي رابطة وجدانية للفرد بالمنظمة كوظيفة للمشاركة في العمل والإخلاص واعتماد في قيم المنظمة وهو نفس تعريف بوشاتان (Buch_non) وموادي (Mowday) وآخرون 1989 وفي هذا المدخل يمكن النظر في سلوك الفرد واتجاه الناتج عن ذلك كنتيجة لتوقعات الفرد التي توقعها من المنظمة قبل الالتحاق بها وكذلك نتيجة الخصائص الموضوعية للمنظمة ونوع العمل والفرد.

ويعتمد هذا المدخل على فرضين هما:

✓ ان عملية اختيار الفرد للمنظمة التي يعمل فيها تعتمد على البحث واستخدام المعلومات المتاحة له والتي تساعده في اتخاذ القرار الخاص بتكوين توقعاته عن مدى او حسن اختياره فاحيانا يختار الفرد مهنته نتيجة للمعلومات الخاطئة والتوقعات الخاطئة وبالتالي لا تقابل طموحاته في مستقبل.

✓ توجد فروق موضوعية من المنظمات والمهن والأفراد التي يمكن ان تسببا التغيير في مستويات التغيير لدى الافراد.

وفي سياق ذلك عرض تفسيرات لتلك التغييرات في مستوى الافراد مثل تلقي الافراد عروض العمل. ومرتببات اعلى في اماكن ومنظمات اخرى (مثل تلقي المعلمين عروض للعمل بمرتببات مغرية في بعض الدول العربية. او حتى في بعض مدارس الخاص) تلقي بعض الافراد معاملة أفضل من غيرهم بواسطة رؤسائهم في العمل في المعاملة بين الافراد قد يفسر اختلاف في اتجاههم نحو الالتزام.

مدخل التذكري:

يعتمد هذا المدخل على تعريف سالانسيك (Salancik1977) بان الالتزام هو ارتباط الفرد بفعال سلوكية وفسره بناء على أكثر من نظرية (نظرية عدم الانسجام

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

"التنافر" نظرية الاتساق المعرفي. ونظرية التبرير الذاتي) وفروضيه الأساسية في ذلك كما يلي:

يحاول الافراد حل التناقضات بين السلوكيات التي يقومون بها والاتجاهات التي يعتقدون فيها الالتزام يجعل الافراد يقيمون بفعل او سلوك اقل قدرة على التغيير. لذلك فان الافراد يميلون الى الاستمرار الفعل بطرق متسقة مع سلوكياتهم السابقة والفكرة في ذلك تقوم على " السلوك الاداري "وهو السلوك الذي يمكن تبريره بسبب دوافع خارجية مثل المرتب او الاكراه عن العمل مما يجعل الافراد يفسرون سلوكهم بناء على استعدادهم للماضي عن عبارات ايجابية مما يجعلهم يبدوون سلوكا أكثر التزام من سلوكهم من مرور هذه الدوافع الخارجية.

7. قياس الالتزام التنظيمي:

ان عملية قياس الالتزام التنظيمي تعتبر ظاهرة واعية وهادفة تجني المؤسسة والعاملون من ورائها فوائد كثير ومن هذه الفوائد (محمد الغزبوي، 2014، ص21)

- ✓ يقدم للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الاداء الوظيفي.
- ✓ معرفة الادارة للمشاعر والأحاسيس والاحتياجات عن طريق قياس الالتزام التنظيمي الذي يدخل في تركيب ابعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاحتياجات نحو كثير من الامور التي لها علاقة بالعاملين والمؤسسة على حد سواء.
- ✓ يعتبر اداة تشخيصه لمعرفة مشكلات والمعوقات التي تواجه الفرد والمؤسسة ومن ثم العمل على ايجاد الحلول المناسبة.
- ✓ يعود بالنفع على العاملين والمؤسسة حيث يتولد شعور لدي العاملين باهتمام الادارة مما ينعكس ايجابا على اداءهم ومن ثم على فاعلية المؤسسة.
- وتستخدم الكثير من المؤسسات الاساليب المباشر وغير المباشر لتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي للعاملين فيها حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما

يلي:

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

اولا: المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة وشائعا لاستخدام بحيث يحل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الالتزام التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المؤسسة. مستوى اداء العاملين. الغياب عن العمل. دوران العمل. تعطل الآلات. كثرة الحوادث في العمل وتعتبر هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه المشكلات الخاص بالالتزام التنظيمي التي قد تحدث لكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين اسباب المشكلات او علاجها.

ثانيا: المقاييس الذاتية : هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية وذلك عن طريق تصميم قائم تتضمن اسئلة توجه لإفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الالتزام التنظيمي ويعد هذا النوع الاكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبا او ايجاب وأفضل طريقة لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة عن طريق اسلوبيين : ام ان يتم توجه سؤال المجموعة اسئلة مباشرة ويطلب منهم تحديد مستوى التزامهم ومدى حبهم للعمل وتمتاز هذه الطريقة بسهولة ليس هناك سؤال واحد عن مستوى التزام الفرد بل هناك اسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة وتنظم هذه الاسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الافراد المبحوثين ومن خلال الاجابة يحدد مستوى التزام الفرد .

كما تم تطوير عددا من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمؤسسة وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

مقاييس بوتر Porter وزملائه: وقد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة الالتزام الافراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق اهداف المؤسسة وقبولهم لقيامها واستعانة بمقياس ``Likert``

السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقاييس لوصف الالتزام بشكل عام مقياس مارش ومافري: ‘March & Mephri’ الذي قدما من خلاله مقياسا للالتزام التنظيمي مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم ويتكون من 04 فقرات وقد استخدم كأداة

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

لقياس إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة وتعزيز استحسان المؤسسة وحث الفرد على الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى احواله على التقاعد وأخيرا ابراز نية الفرد للبقاء في المؤسسة.

مقياس جورج "Georges" وزملائه: وهو محاولة للقياس للالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 06 فقرات وعبرت كل منها عن واحد من القيم التالية استخدام المعرفة والمهارة زيادة المعرفة في مجال تخصصه العمل مع زملائه بكفاءة عالية ببناء سمعة جيدة كأستاذ والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات المساهمة بأفكار جديدة في الحقل التخصص وقد استخدم من اجل تحديد الاهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات اعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

مقياس كوردين "Gordon" وزملائه: ساهمت في بناء المقاييس ثلاثة مصادر لتحديد خصائص المشاعر القيم والاعمال المتعلقة بالانتماء للمنظمة وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة مراجعة الادبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب 20 فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الافراد بالمؤسسة في حين ضم المصدر الثالث 38 فقرة منها 35 فقرة ذات مؤشرات ايجابية 23 فقرة ذات مؤشرات سلبية

مقياس ثورنين "Thornine" : تضمن 28 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 07 فقرات اخرى خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني.

مقياس الن وماير "Allen & Meyer" : حدد كلا من الن وماير عام 1990 نموذجا ثلاثي الابعاد لتحديد مفهوم الالتزام في المؤسسات توج بإصدار دليل ارشادي يشمل على نسختين مسحية لأغراض البحث العلمي للتعرف على مستوى التزام العاملين فقد شملت النسخة الاولى للمسح كلا من البيانات والبنود التي تتعلق بادراك العاملين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن اسباب البقاء للعمل فيها حيث استخدم الن مايو مقياس ليكرت السباعي لإشارة الى قوة توافق الموظف مع 08 بنود لكل من ابعاد الالتزام الثلاثة العاطفي

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

والمعياري والاستمراري فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 06 بنود لكل من الابعاد الثلاثة (الغرابوي 23ص22)

8. آثار الالتزام التنظيمي:

ام اثار الالتزام التنظيمي فان للالتزام التنظيمي اثار على مستوى الفرد والمنظمة وعلى المستوى الاجتماعي والمستوى القومي كما يراها الباحثون.
على مستوى الفرد:

تشمل اثار التنظيمي على مستوى الفرد ما يلي:

يساهم الالتزام التنظيمي في رفع مستوى الرضا الوظيفي والذي ينعكس عادي انخفاض معدل دوران العمل ومستويات الغياب لدي الفرد. والشعور بالاستقرار الوظيفي لديه (حنونة، 2006، ص16)

يمكن ان يساعد الالتزام التنظيمي الى حد ما يفسر كيفية ايجاد الافراد هدفا لهم في الحياة (عبد الباقي، 2004، ص182)

يرفع من الروح المعنوية لدي العاملين حيث يجعلهم يحبون اعمالهم والمنظمة التي يعملون بها ويدفعهم الى التعاون والعمل بحماس لتحقيق اهداف المنظمة (العتيبي، 2008، ص76)

يحفز الموظفين على بذل مزيد من الجهود المرتبطة بمهام العمل ويجعلهم اقل رغبة في ترك العمل (Nelson and Quick, 2003: 60)
على مستوى المنظمة:

يزيد الالتزام التنظيمي من مستوى الانتاجية ويقلل من معدل الغياب ويحسن جودة العمل (Nelson and Quick, 2003: 60)

سهولة استجابة التنظيم للمتغيرات المختلفة حيث انه كلما زاد الشعور بالولاء ويزيد تقبل العاملين لأي تغيير يصب في مصلحة المنظمة (العتيبي، 2008، ص76)

الفصل الثالث: _____ الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتعهد بالعديد من النواحي السلوكية وبخاصة معدل دوران العمل فمن المفترض ان الافراد الملتزمين سيكونون اطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق اهدافها (عبد الباقي، 2004، ص182)

سهولة استقطاب الكفاءات للمنظمة حيث ان المنظمة التي يشعر افرادها بولاء مرتفع اتجاهها تصبح سمعتها جيدة مما يرغب الكفاءات بالانضمام لها (الاحمدي، 2004، ص07)

على مستوى الاجتماعي:

تتبعس اثار الالتزام التنظيمي على ارتباط العائلي والحياة الشخصية للعاملين حيث يشعر ذوي الولاء المرتفع بالسعادة والرضا (العتيبي، 2008، ص76)

يؤدي الالتزام التنظيمي الى خلق جو من الترابط والعلاقات الاجتماعية بين العاملين في المؤسسة (حنونة، 2006، ص16)

على مستوى القومي:

يؤدي الالتزام التنظيمي الى زيادة الناتج القومي في المحصلة النهائية للالتزام التنظيمي وذلك عن طريق زيادة كفاءة وفاعلية اداء العاملين بالمنظمة (حنونة، 2006، ص16)

الفصل الثالث: _____ الالتزام التنظيمي

خلاصة:

ومن خلال ما تم عرضه نلاحظ ان الالتزام أحد اهم الركائز الاساسية التي تعتمد عليها كافة المنظمات فهو من ايجابيات المعتمدة كونه من السلوكيات المطلوبة داخل إطار المنظمة فهو الحجر الاساسي في نجاح المنظمات وتطورها واستمرارها كما ان الالتزام التنظيمي هو العملية التي تحدث فيها التطابق والتشابه بين اهداف المنظمة وأهداف الفرد أي ان كل من المنظمة والفرد يري في الاخر قيمة مضافة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية
للدراية



تمهيد:

يعتبر الجانب الميداني لدراسة اهم قسم فيه. فهي المرحلة التي ينتقل فيها الباحث من الدراسة النظرية الى الدراسة تطبيقية في الميدان بحيث يتم ربط الجانبين وبالتالي يتعرف الباحث على تحقيق فرضياته او عدم تحقيقها ومن ثم الوصول الى النتائج العامة والنتائج وقد تم في هذا الفصل بناء جداول حسب الاسئلة الموجودة في الاستمارة ثم قمنا بتحليل نسب الجداول احصائيا لنصل الى نتائج خاصة بكل فرضية كما استعملنا في هذه المرحلة اساليب احصائية الى جانب الجداول تتمثل في معاملات الارتباط التي تبين العلاقة بين المتغيرات الدراسة بما ان موضوعنا يتمحور حول علاقة الحوافز بالالتزام التنظيمي فقد سلطنا الضوء على عمال قطاع البريد والمواصلات .

1. مجالات الدراسة:

المجال الزمني:

اجريت هذه الدراسة على عدة مراحل:

مرحلة الاعداد النظري:

منذ قبول موضوع (منذ بداية العام الدراسي) تم فيه جمع المادة العلمية وتحليلها (المراجع مختلفة) والتي تمكنا من ضبط الاشكالية وتحديد فصول الدراسة
مرحلة الدراسة الميدانية:

نزلنا الى الميدان 15/02/2022 والتي زيارة استطلاعية تم فيها جمع الوثائق الخاصة بالمؤسسة ثم قمنا بتوزيع الاستمارة وذلك يوم 11/04/2022 وتم استرجاعها في يوم 13/04/2022.

مرحلة التحليل والتفسير:

استمرت هذه المرحلة من 07/05/2022 الى غاية 15/05/2022 وهي مرحلة معالجة البيانات الميدانية وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج:

2. مجال المكاني:

أجريت الدراسة بدائرة حمام الضلعة ولاية المسيلة بمؤسسة البريد والمواصلات بحمام الضلعة، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تبعد عن العاصمة بحوالي 235 كلم، يحدها شمالا ولاية المسيلة ب 30 كلم، وجنوبا دائرة ونوغة 40 كلم وشرقا الحوران والدريعات ويحدها من الغرب تار مونت.

تعريف المؤسسة:

نشأت مؤسسة بريد والمواصلات سنة 2009 بحمام الضلعة وهي مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري خدماتي ونتيجة إصلاحات التي قامت بها الجزائر اعطيت لها تسمية بريد الجزائر الرمز البريد الخاص بها 28005.

ومن مهامها:

- ✓ ارسال وتسليم الاموال والنقود
- ✓ اعتبارها مؤسسة تقدم خدمة عمومية فهي تعمل على توفير للمجتمع أحسن الخدمات وبأقل التكاليف.
- ✓ نقل الرسائل والطرود.
- ✓ تعمل على تخطيط وترقية وتنميتها وتقليص تكاليفها للحصول على نتائج ايجابية لمتابعة تطورها.
- ✓ القيام بكل النشاطات الموكلة اليها لصالح الخزينة العمومية.

أهداف المؤسسة:

- ✓ اجتهاد العاملين لحل أي مشكلات تظهر للزبون.
- ✓ مدى استخدام أجهزة حديثة في مكاتب البريد.
- ✓ توفر مختلف الخدمات البريدية في مكاتب البريد الصغيرة.
- ✓ سرعة البريد السريع.
- ✓ توفر الأمن للزبائن داخل مكاتب البريد.

3. منهج الدراسة:

في ضوء الدراسة و الاهداف التي تسعى الى تحقيقها اعتمدنا على المنهج الوصفي حيث يرتكز هذا المنهج على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة او موضوع محدد على صورة نوعية او كمية رقمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترات زمنية محددة او تطوير يشمل فترات زمنية عدة وبالتالي فهو الانسب لتقضي الظاهرة التنظيمية موضوع الدراسة بالإضافة انه لا يتوقف عند حد جمع المعلومات لوصف ظاهرة بل الى كشف العلاقة بين المتغيرات وتفسيرها والوصول الى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره وكان هذا في مرحلتين اساسيتين الاولى هي المرحلة الاستطلاعية والتي تم

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تكوين فيها الجانب النظري وتحديد مشكلة الدراسة وصياغة الفرضيات الاساسية والمرحلة الثانية وهي مرتبطة بوصف الموضوع الدراسة الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.

4. مجتمع الدراسة:

يتكون من عدد عمال قطاع البريد والمواصلات والذي بلغ عددهم 25 عامل.

العينة:

تعتبر العينة اهم المحاور الاساسية في اي دراسة لذا وجب علينا اختيار العينة بعناية فائقة حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث وحتى تكون لنتائج الدراسة مصداقية أكثر لقد تم اختيار العينة عشوائية بسيطة من المجتمع الكلي بلغ عددهم 25 عاملا وعينا قدرها 10 فردا.

5. أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة:

بعدها تم اختصار مجتمع البحث وتحديد العينة التي تمثله تمثيلا جيدا نمر الى الخطوة الموالية من خطوات البحث العلمي وهي اختيار الوسائل والأدوات التي تساعدنا على جمع المعلومات والبيانات وكما هو معروف للأكاديميين فالوسائل متعددة ومتنوعة في الدراسات الميدانية لكنها تتحدد تبعا لطبيعة العينة وطبيعة موضوع البحث والمنهج المستخدم وأيضا طبيعة فرضيات الدراسة.

واستنادا على ما سبق وتماشيا مع هذه التوجه تم الاستعانة في بحثنا هذا بالملاحظة المباشرة. والاستمارة الاستبيان وهذا بغية الالمام بجوانب موضوع البحث

الملاحظة:

الملاحظة هي اللبنة الاولى التي يقوم عليها البحث العلمي حيث انها الاسلوب الأول الذي يلجا اليه الباحث حتى اختباره لموضوع البحث وتعتبر الملاحظة من اهم الأدوات والوسائل المنهجية التي لا يمكن الاستغناء عنها.

الاستمارة:

وهي تقنية يطرح من خلالها الباحث مجموعة الاسئلة على افراد العينة من اجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد تقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات

ثبات وصدق الاستبيان (الحوافز):

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0.91، أما بالنسبة للمحاور الثلاث فقد بلغت معاملات ثباتها على النحو التالي (0.85/0.83) وهي معاملات ثبات عالية، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان الحوافز عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	المحاور
12	0,834	الحوافز المادية
15	0,857	الحوافز المعنوية
27	0,911	عبارات الاستبيان ككل

ب/ الصدق:

-صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان (الحوافز) ككل: تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.87)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.92) وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الجدول رقم (02) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية لاستبيان الحوافز
0,879**	الحوافز المادية
0,926**	الحوافز المعنوية
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	

-ثبات وصدق الاستبيان (الالتزام التنظيمي):

أ/ الثبات: ألفا كرونباخ: تم حساب ثبات هذا الاستبيان عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ القائمة على أساس حساب معدل الارتباطات بين عبارات الاستبيان ككل حيث بلغ 0.77، أما بالنسبة للمحاور الثلاث فقد بلغت معاملات ثباتها على النحو التالي (0.59/0.69/0.64) وهي معاملات ثبات عالية، ومنه نستطيع القول بأن قيمة الثبات بالنسبة لهذا الاستبيان مقبولة، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (03) يوضح ثبات استبيان الالتزام التنظيمي عن طريق ألفا كرونباخ		
عدد العبارات	ألفا كرونباخ	
6	0,646	الالتزام العاطفي
6	0,692	الالتزام الاستمراري
6	0,596	الالتزام المعياري
18	0,771	عبارات الاستبيان ككل

ب/ الصدق:

صدق الاتساق الداخلي الارتباط بين المحاور والدرجة الكلية للاستبيان ككل: تم حساب الارتباط بين الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل باستخدام معامل الارتباط بيرسون حيث جاءت هي الأخرى كلها دالة إحصائياً حيث بلغت قيمة ارتباط الدرجة الكلية للمحور الأول مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل (0.86)، أما ارتباط الدرجة الكلية للمحور الثاني مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.71) أما ارتباط الدرجة

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الكلية للمحور الثالث مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل فقد بلغ (0.92) وهذا يعني أن الاستبيان صادق، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح مصفوفة ارتباطات الدرجات الكلية للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل	
الدرجة الكلية	المحاور والدرجة الكلية
0,864**	الالتزام العاطفي
0,711*	الالتزام الاستمراري
0,925**	الالتزام المعياري
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة ألفا (0.01).	

6. الأساليب الإحصائية:

بعد جمع البيانات وتحليلها تمت معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

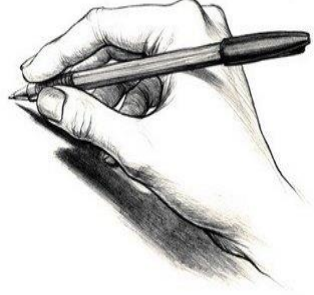
- ✓ المتوسط الحسابي والمتوسط النظري والانحراف المعياري.
- ✓ اختبار t -test لعينة واحدة: للتحقق من صدق المقياس، ولتحديد الفروق بين المتوسط الحسابي والمتوسط النظري لاستجابات افراد العينة
- ✓ اختبار t -test لعينتين مستقلتين: لتحديد الفروق بين الجنسين والمستويين الدراسيين لاستجابات افراد العينة
- ✓ معامل سبيرمان براون: للتحقق من ثبات.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل التعريف بمجتمع الدراسة من خلال عرضها مجالات الدراسة المكانية والزمنية والبشرية والمنهج المعتمد عليه وهو المنهج الوصفي وتم اختيار عينة الدراسة وتحديد الأدوات المناسبة لجمع المعلومات الخاصة بها.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة
النتائج



الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض نتائج الدراسة:

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق من:

شروط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية والمتمثلة في المتغيرات التالية (متغير الحوافز - متغير الالتزام التنظيمي)، والجدول التالي يوضح ذلك:

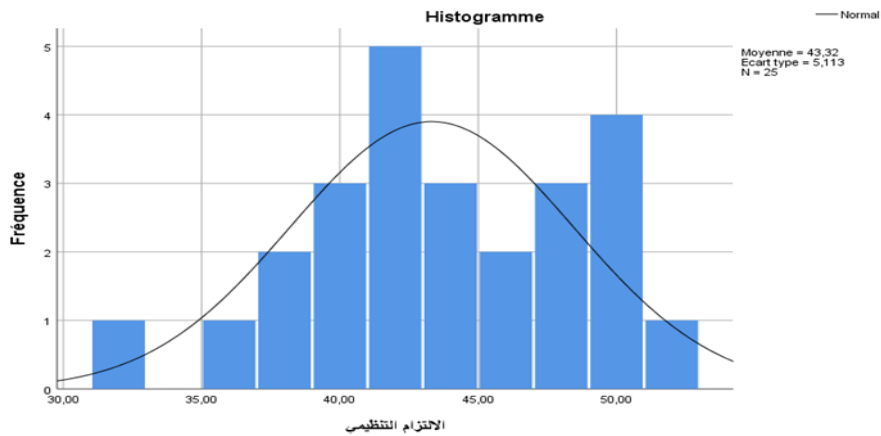
جدول رقم (05) يوضح التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,500	25	0,964	0,200*	25	0,100	الالتزام التنظيمي
غير دال	0,182	25	0,944	0,200*	25	0,109	الحوافز

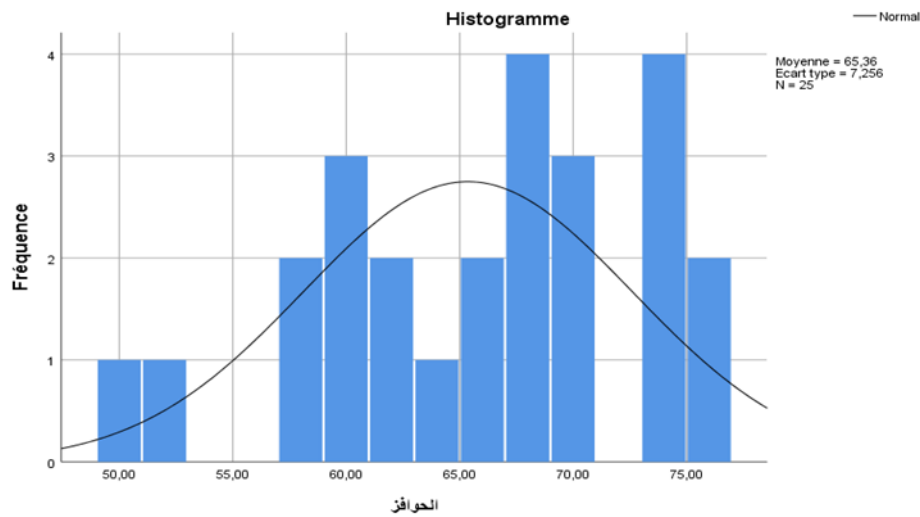
من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف، واختبار شابيرو أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة وهما متغير الحوافز - متغير الالتزام التنظيمي، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) بالنسبة للمتغيرين مما يدل على أن بيانات المتغيرين تتوزعان توزيعاً طبيعياً، وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي سوف تستخدم للتحقق من فرضيات الدراسة الحالية هي أساليب إحصائية بارامترية.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

كما هو موضح في الشكلين التاليين:



الشكل رقم (1): التوزيع الطبيعي لمتغير الالتزام التنظيمي



الشكل رقم (2): متغير الحوافز

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

عرض وتحليل النتائج:

1-الفرضية الأولى:

-توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson للكشف عن قيم معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك :

الجدول رقم (06) يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير الحوافز المادية ومتغير الالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات

الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي		
0,914**	0,493*	0,807**	0,787**	معامل الارتباط	الحوافز المادية
0,000	0,012	0,000	0,000	مستوى الدلالة	
25	25	25	25	حجم العينة	
.**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

ويتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

1-أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والبعد الأول من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) بلغ (0.78) وهي قيمة طردية موجبة وقوية أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المادية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام العاطفي، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2-أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والبعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) بلغ (0.80) وهي قيمة طردية موجبة وقوية أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المادية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام الاستمراري، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

الفصل الخامس: _____ عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية والبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) بلغ (0.49) وهي قيمة طردية موجبة ومتوسطة أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المادية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام المعياري، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

4- ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المادية و الالتزام التنظيمي والتي بلغت (0.91) وهي قيمة طردية موجبة وقوية جدا أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام التنظيمي، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البحث ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

النتيجة: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات"

ومن خلال استعراض للدراسات السابقة يتضح ان دراستنا او بالأحرى نتائج الفرضية الأولى حول الحوافز المادية تتفق مع دراسة (حمزة محمود الشخمي، 198) حول الحوافز المادية وأثرها على سلوك العاملين، والتي كان نتائجها ضرورة وضع نظام سليم للحوافز المادية في جميع المنشآت المختلفة.

وكذا يتضح ان النتائج للفرضية الأولى حول الالتزام التنظيمي تتفق مع دراسة عاشوري ابتسام 2015 حول الالتزام التنظيمي داخل المنظمة وعلاقته بالثقافة التنظيمية والتي كانت نتائجها ان الالتزام التنظيمي هو أحد اهم اهداف المؤسسة وزيادة الالتزام التنظيمي مرتبط بنظام الحوافز.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

2-الفرضية الثانية:

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات" وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson للكشف عن قيم معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك:

الجدول رقم (07) يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير الحوافز المعنوية ومتغير الالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات'

الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي		
0,794**	0,879**	0,270	0,632**	معامل الارتباط	الحوافز المعنوية
0,000	0,000	0,192	0,001	مستوى الدلالة	
25	25	25	25	حجم العينة	
.**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

ويتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

1- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والبعد الأول من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) بلغ (0.63) وهي قيمة طردية موجبة وقوية أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام العاطفي، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والبعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) بلغ (0.27) وهي قيمة طردية موجبة وضعيفة أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام الاستمراري، إلا أن الارتباط غير دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) أي لا توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز المعنوية والبعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري).

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

3- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) بلغ (0.87) وهي قيمة طردية موجبة وقوية جدا أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام المعياري، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

4- ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي والتي بلغت (0.79) وهي قيمة طردية موجبة وقوية أي كلما ارتفعت درجة الحوافز المعنوية لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام التنظيمي، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البحث ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

النتيجة: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات"

ومن خلال استعراض للدراسات السابقة يتضح ان دراستنا او بالأحرى نتائج الفرضية الأولى حول الحوافز المعنوية تتفق مع دراسة فلان الغماري علاء محمد اخرون 2017 حول عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي هدفت الدراسة على معرفة عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي وكذا محاولة معرفة على مدى إدراك مفاهيم التحفيز واختلاف من حيث العينة ومجتمع البحث.

وكذا يتضح ان النتائج للفرضية الأولى حول الالتزام التنظيمي تتفق مع دراسة فلان رقاني شريفة سنقلي' عائشة 2020 بعنوان الالتزام التنظيمي وأثره على أداء العاملين والتي كان مفادها او نتائجها التي تتفق مع نتائج دراستنا.

الالتزام التنظيمي له علاقة طردية من الجوانب الانسانية لأن الجوانب الانسانية والاخلاق تقوي الالتزام الوظيفي لدى العاملين فهي بذلك تجعل العامل أكثر اطمئنانا.

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

ان الالتزام بالمواعيد يكسب الرضا من طرف المسؤول حتى ولو مارست عليه ضغوط كبيرة.

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات" وللتحقق من صحة هذا الفرض استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson للكشف عن قيم معامل الارتباط بين المتغيرين والجدول التالي يوضح نتائج ذلك:

الجدول رقم (08) يوضح قيمة معامل الارتباط بين متغير الحوافز ومتغير الالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات.

الالتزام التنظيمي	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	الالتزام العاطفي		
0,954**	0,806**	0,564**	0,788**	معامل الارتباط	الحوافز
0,000	0,000	0,003	0,000	مستوى الدلالة	
25	25	25	25	حجم العينة	
.**La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

ويتبين من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

1- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والبعد الأول من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي) بلغ (0.63) وهي قيمة طردية موجبة وقوية أي كلما ارتفعت درجة الحوافز لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام العاطفي، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

2- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والبعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري) بلغ (0.56) وهي قيمة طردية موجبة ومتوسطة أي كلما ارتفعت درجة الحوافز لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه مستوى الالتزام الاستمراري، كما أن

الفصل الخامس: _____ عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

-أي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز والبعد الثاني من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام الاستمراري).

3- أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) بلغ (0.80) وهي قيمة طردية موجبة وقوية جداً أي كلما ارتفعت درجة الحوافز لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام المعياري، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

-أي توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز والبعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري).

4- ويتبين من خلال الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بيرسون بين الحوافز والالتزام التنظيمي والتي بلغت (0.95) وهي قيمة طردية موجبة وقوية جداً أي كلما ارتفعت درجة الحوافز لدى أفراد عينة الدراسة كلما ارتفع معه الالتزام التنظيمي، كما أن الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$) وعليه تم رفض الفرضية الصفرية وقبول فرضية البحث ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

النتيجة: توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات"

ومن خلال استعراض للدراسات السابقة يتضح ان دراستنا او بالأحرى نتائج الفرضية الأولى حول الحوافز تتفق مع دراسة فلان "ميشل أرمسترونج 2002" حول 'اتجاهات العمال نحو الحوافز والتي كانا مختلفين من حيث المنهج والعينة ومجتمع الدراسة واتفق من حيث نتائج الدراسة والتي كانت كالتالي:

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

التعرف والكشف عن أهمية منح المكافآت وفرص التعلم، ونتج عن هذه الدراسة أن التحفيز المادي يؤثر على المعنوي، مما يزيد أعضاء الفريق بتقديم أفضل ما لديهم من مهارات.

وكذا يتضح ان النتائج للفرضية الأولى حول الالتزام التنظيمي تتفق مع دراسة فلان الطالبة "عاشوري ابتسام 2015" والتي كانت نتائجها كالتالي:

- ✓ ان تحقيق التزام العاملين هو أحد الاهداف التي تسعى المؤسسة لها.
- ✓ ثقافة المنظمة من أهم المؤثرات على سلوك والتزام الافراد في المنظمة.
- ✓ الثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الافراد لإعطاء قدر كبير من الولاء والالتزام.

✓ زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة لإرساء رسالة المنظمة وتدعيم القيم.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والدراسة التطبيقية حول موضوع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي نستخلص جملة من النتائج:

✓ الحوافز هي عبارة عن عوامل أو وسائل تختارها الادارات بعناية فائقة من أجل توجيه السلوك الانساني لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع الكفاءة الانتاجية ويحقق للعاملين حاجاتهم ودوافعهم المختلفة.

✓ الحافز ليس بالضروري مادي، وانما بينت النظريات أن الحافز المعنوي أكثر دفعا وتأثيرا، وكلمة طيبة حافز قد يفعل ما لم يفعله المال.

✓ لا يمكننا الاعتماد على نوع واحد من الحوافز فقط، فالفرد العامل لا يكون لديه حاجة واحدة فقط وإنما عدة حاجات متفاعلة فيما بينها، لذلك على المؤسسات التنوع في تشكيلة الحوافز الممنوحة.

الفصل الخامس: _____ عرض وتحليل ومناقشة النتائج

✓ الحافز وحده لا يكفي للحفاظ على استمرار العامل في خدمة المؤسسة الخاصة في ظل المنافسة الشديدة على الكادر البشري المتميز لذلك على المسيرين الاهتمام بتوطيد الروابط بينها وبين عمالها وكسب ولائهم للمنظمة حتى تضمن استمرارهم فيها.

✓ الالتزام التنظيمي هو درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، ويمثل الالتزام اعتقاداً قوياً وقبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع الرغبة في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

✓ الالتزام التنظيمي عقد معنوي بين العامل ومؤسسته ومفادها السعي لإنجاحها والرقى بها.

✓ الالتزام التنظيمي ليس فطرة في الانسان وإنما هو شعور يكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة من مناخ تنظيمي متبني، قنوات الاتصال مفتوحة، جماعات عمل مريحة ومتماسكة، حوافز مادية ومعنوية... الخ

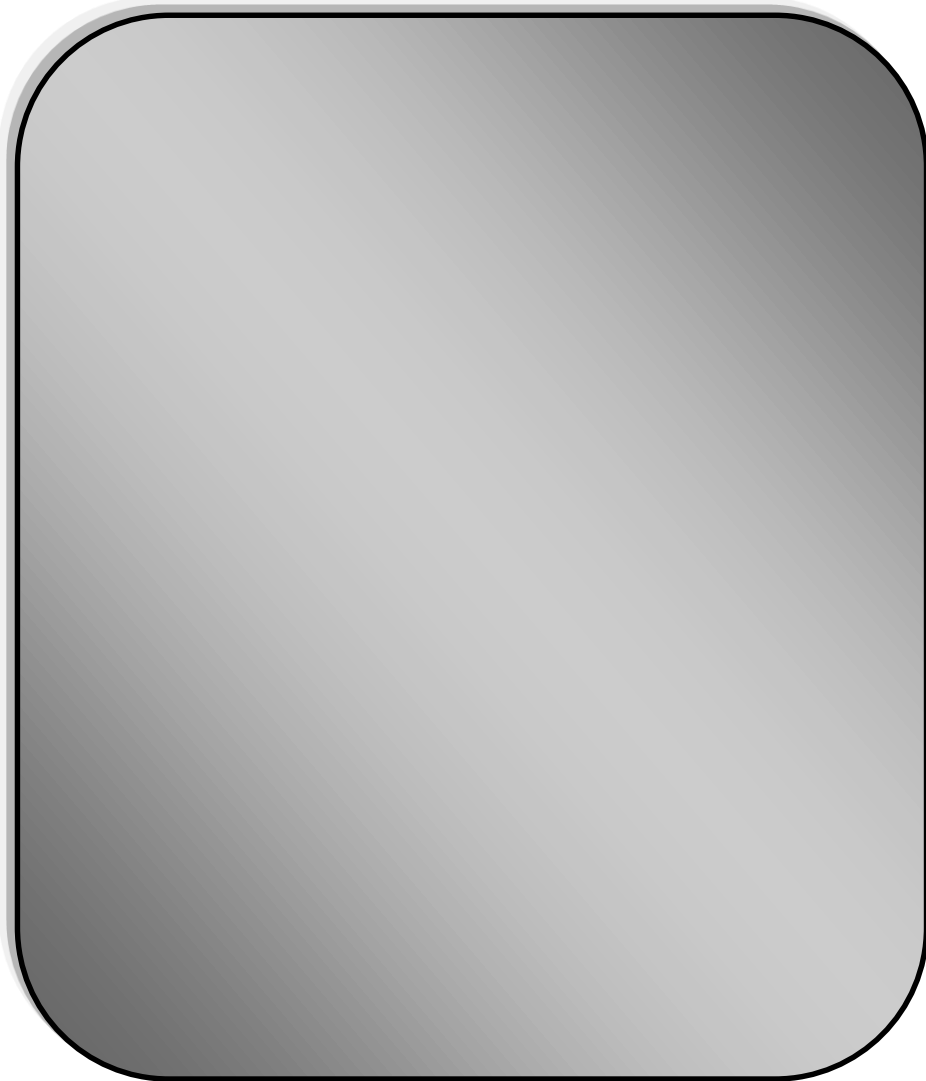
وبالتالي التقليل من تكاليف احلال العمالة وايضا الخسائر الناجمة عن توقف عملية التشغيل أو تباطؤها بسبب الغياب، كما ينمي الالتزام التنظيمي سلوكيات المواطنة التنظيمية..

الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

الاقتراحات والتوصيات:

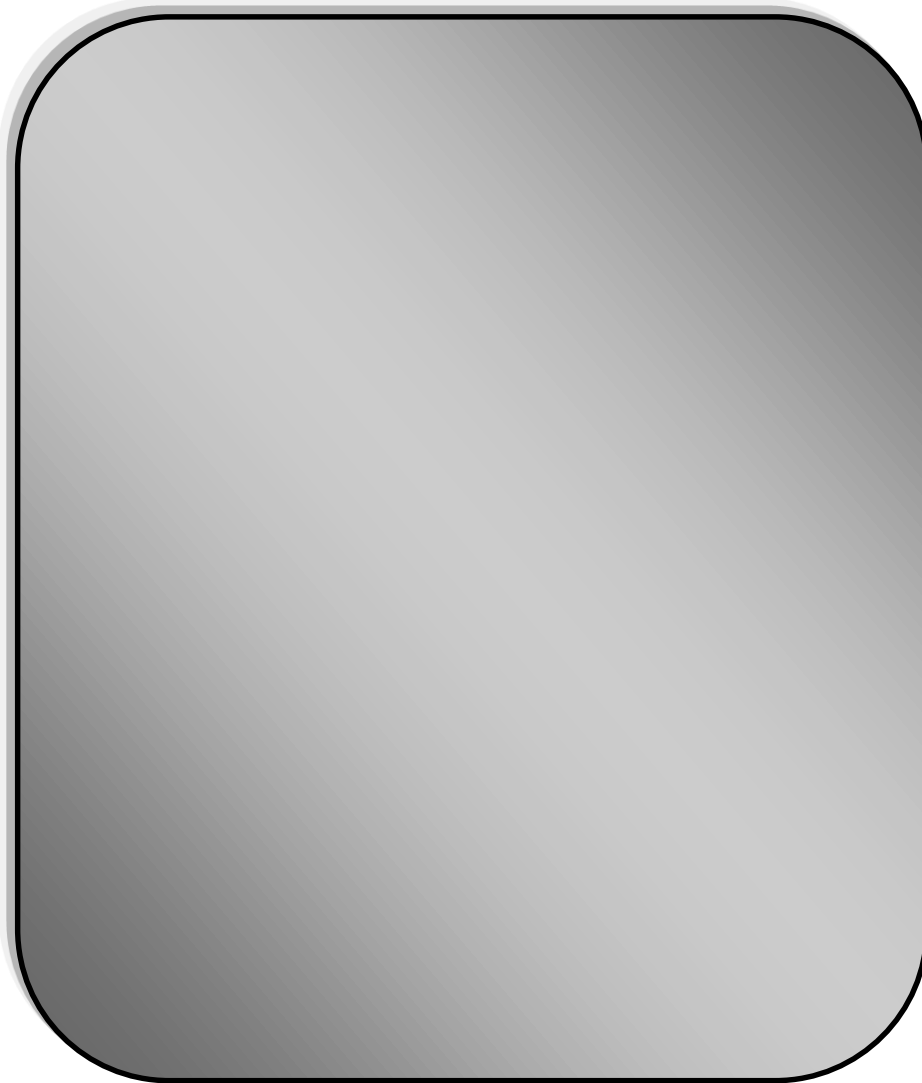
- ✓ على مؤسسة البريد والمواصلات أن تقدم أجر إضافي لتثمين العمل خارج الدوام الرسمي (الوقت الإضافي).
- ✓ على المؤسسة تنظيم رحلات ترفيهية جماعية للموظفين بغية الخروج من الروتين المرتبط بجو العمل.
- ✓ على المؤسسة تدعيم الموظفين في إطار الحصول على السكنات.
- ✓ على المؤسسة الحفاظ على المستوى الموجود في باقي العناصر المرتبطة بالحوافز.
- ✓ المؤسسة تدعيم الارتباط بين المؤسسة وموظفيها.
- ✓ الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العمال من خلال التحفيز المادي والمعنوي.
- ✓ العمل على تصميم أنماط الالتزام التنظيمي على كافة المؤسسات سواء العامة ومنها الخاصة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بظروف العمل لضمان عدم تراجع درجات الالتزام التنظيمي لدى العاملين مع البحث سبل الاستفادة من مؤشرات الايجابية لديهم في تدعيم مستوى الالتزام التنظيمي.
- ✓ الاحترام والتقدير بين العاملين وتوفير محفزات التي تساعد الموظف على العمل بكفاءة مما يشعر بالاهتمام ويزيد من مستويات الالتزام التنظيمي.

خاتمة



وختاماً لدراستنا هذه التي تناولنا فيها مختلف الجوانب المتعلقة بالحوافز المتعلقة بالحوافز والالتزام التنظيمي لما لها من أهمية كبيرة وخصوصاً في وقتنا الحالي حيث أصبح محل اهتمام كل مؤسسة سواء خدماتية أو إنتاجية من هذا منطلق قمنا بتسليط الضوء على قطاع البريد والمواصلات بولاية مسيلة ومن خلال دراستنا النظرية والميدانية و التقييمية توصلنا الى ان الحوافز لها دور كبير او بالأحرى لها تأثير كبير على نشاط العامل داخل المؤسسة وخارجها فالحوافز تمكن الفرد من بذل اكبر جهد لتنفيذ مهامه بشكل افضل والتي تدفع بالعامل الى تميز الاداء لتحقيق رغباته وحاجاته وتمثل هاته الحوافز مختلف الطرق التشجيعية مثل :الاجور والمكافآت والترقية والتدريب والتي تمنح للعاملين في المؤسسة وتوصلنا ايضا بان الالتزام التنظيمي بأنه الشعور الايجابي يعبر عن مدى قبول الفرد لأهداف المؤسسة من خلال قوة ايمانه ورغبته في بذل جهد ممكن لصالحها مع رغبته القوية في بقاء والاستمرار في العمل بها .

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. أبو الكشك محمد نايف، الادارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر، الأردن، 2006.
2. أحمد السيد الكردي (2011)، ادارة السلوك التنظيم
3. الاطرش سميرة، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية لعينة من مربيات رياض الاطفال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
4. جرينبرج، جيرالد وبارون، روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب وترجمة رفاعي محمد رفاعي، اسماعيل علي بسيوني، ط1، دار المريخ للنشر، الرياض، 2009.
5. خالد الوزان (2006): المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
6. خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
7. الخشروم، محمد مصطفى، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد (3)، المجلد (27) 2011.
8. خير الدين، موسى احمد والنجار، محمود احمد، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، عمان، الاردن العدد (2)، المجلد، (7)، 2010.
9. رضا أحمد، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية المجلد الثاني، دار مكتبة الحياة، لبنان، 1958.

قائمة المصادر والمراجع:

10. سامي ابراهيم حماد حنون (2006) قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الاسلامية - غزة -.
11. صالح سليم الحموري، ادارة الموارد البشرية، ط1، عمان الأردن، داكوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، 2013.
12. الصديق منصور بو سنية، الموارد البشرية وتنظيماتها، ط1، ليبيا، 2003.
13. عارف بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية برنامج الماجستير في العلوم الادارية، سنة 2007.
14. عبد الباقي صلاح الدين: (2004)، السلوك الفعال في المنظمات الإسكندرية الدار الجامعي.
15. العتيبي، محمد زويد، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، المملكة العربية السعودية، 2009.
16. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، القاهرة، مكتبة الغريب، 1992.
17. عباس علي، ادارة الموارد البشرية الدولية، اثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى عمان، 2008.
18. العوفي، محمد غالب، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
19. فؤاد القاضي، الفعالية والإنتاجية، دار الجامعة العالمية للنشر والطباعة، مصر، 2002.

قائمة المصادر والمراجع:

20. لوكيا الهاشمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006.
21. محمد رسلان الجلوسي وجميلة جاد الله، الادارة علم وتطبيق، دار السيرة للنشر، الأردن، ط1، سنة 2000.
22. مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي، ط1، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
23. مرزوق، ابتسام يوسف محمد، استراتيجيات ادارة الصراع التي يتبعها مديرو مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، كلية التربية غزة، 2011.

الملاحق



الملحق رقم 01: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم الاستاذ	التخصص
01	قر ساس الحسين	دكتور بقسم علم النفس عمل و تنظيم
02	جلا ب مصباح	دكتور علم النفس التربوي
03	سعودي احمد	دكتور بقسم علم النفس
04	مكفس عبد المالك	أستاذ محاضر-أ- بقسم علم النفس بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية
05	بعلي مصطفى	استاد ودكتور في علم النفس عمل وتنظيم

الملحق رقم 02:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان في صورته الاولى

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم

النفس العمل والتنظيم.

حول موضوع: الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات

نتوجه الى سيادتكم المحترمة للتكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة

X في الخانة التي تعبّر عن إجابتم،

علماً أن المعلومات التي سوف تدلون بها ستحظى بسرية تامة ولن تُستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط.

رسالة طلب تحكيم استبانة موجهة الى الاساتذة المحكمين

الاستاذ:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع طلب تحكيم استبانة

تقوم الباحثين بإعداد مذكرة التخرج في جامعة محمد بوضياف بالمسيلة تخصص علم النفس العمل والتنظيم بعنوان الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدي عمال يرجى التكرم بايداء رأيكم في العبارات الواردة في الاستبانة المرفقة شاكرين ومقدمين حسن تعاونكم ...

الفرضية العامة :

• توجد علاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات

الفرضيات الجزئية :

- توجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات
- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدي عمال قطاع البريد والمواصلات

البعد الاول: الالتزام العاطفي من البند 1 الي البند 6

رقم البند	البند	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
1	اشعر بان هذا القطاع جزء مني			
2	اشعر بالفخر عند الحديث عن قطاع البريد والمواصلات			
3	اشعر ان أي مشكلة يمر بها القطاع البريد والمواصلات جزء من مشاكلي			
4	اشعر بارتباط قوي بالقطاع البريد			
5	اشعر اني عضو فعال في القطاع			
6	اشعر بسعادة لو قضيت ماتبقي من سنوات عملي في قطاع البريد			

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري من البند7الى البند12

رقم البند	البند	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
7	اشعر بالانتماء للقطاع البريد ولا اريد مغادرته			
8	اشعر ان في حالة تركي للعمل افقد مميزات التي لا تتوفر في اماكن اخرى			
9	اشعر ان دوري في القطاع لا يتوفر في مؤسسات اخرى			
10	اشعر من الصعب ترك العمل			
11	اشعر عندا تركي للعمل اواجه مشاكل مادية واجتماعية			
12	اشعر ان تمسكي بقطاع يجلب لي مزايا كثيرة			

البعد الثالث: الالتزام المعياري من البند13الى البند 18

رقم البند	البند	يقيس	لا يقيس	ملاحظات
13	اعتبر ان التزامي في مؤسسة التزام اخلاقي			
14	اشعر بالندم اذا تركت العمل في القطاع			
15	اشعر انني مدين لقطاع البريد والمواصلات لما لها من اثر في حياتي			
16	اعتبر انه ليس من الضروري ان اظهر ولائي الدائم للمؤسسة			
17	اعتبر ان التنقل من المؤسسة الى اخرى عملا غير لائق			
18	اشعر بارتباط وثيق بيني وبين زملائي في القطاع			

الملحق رقم 03:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

استبيان في صورته النهائية

في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص علم

النفس العمل والتنظيم.

حول موضوع: الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال البريد والمواصلات

نتوجه الى سيادتكم المحترمة للكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بوضع علامة

X في الخانة التي تعبر عن إجابتم،

علماً أن المعلومات التي سوف تدلون بها ستحظى بسرية تامة ولن تُستخدم إلا

لأغراض البحث العلمي فقط.

البعد الاول: الالتزام العاطفي

رقم البند	البند	دائماً	احياناً	ابداً
1	اشعر بأنني جزء من هذا القطاع الذي اعمل فيه			
2	اشعر بالفخر عند الحديث عن قطاع البريد والمواصلات			
3	اشعر ان أي مشكلة يمر بها القطاع البريد والمواصلات هي جزء من مشاكلنا			
4	اشعر بارتباط قوي اتجاه قطاع البريد والمواصلات			
5	اشعر اني عضو فعال في قطاع البريد والمواصلات			
6	اشعر بسعادة لو قضيت ماتبقي من سنوات عملي في قطاع البريد والمواصلات			

البعد الثاني: الالتزام الاستمراري

رقم البند	البند	دائماً	احياناً	ابداً
7	اشعر بالانتماء للقطاع البريد ولا ارغب في مغادرته			
8	اشعر ان في حالة تركي للعمل افقد مميزات التي لا تتوفر في قطاع اخر			
9	اشعر ان دوري في القطاع لا يتوفر في مؤسسات اخرى			
10	اشعر من الصعب ترك العمل			
11	اشعر عند تركي للعمل اواجه مشاكل مادية واجتماعية			
12	اشعر ان تمسكي قطاع البريد والمواصلات يجلب لي			

			مزايا كثيرة	
--	--	--	-------------	--

البعد الثالث: الالتزام المعياري

رقم البند	البند	دائما	احيانا	ابدا
13	اعتبر ان التزامي في قطاع البريد والمواصلات هو التزام اخلاقي			
14	اشعر بالندم اذا تركت العمل في قطاع البريد والمواصلات			
15	اشعر انني مدين لقطاع البريد والمواصلات لما لها من اثر في حياتي			
16	اعتبر انه ليس من الضروري ان اظهر ولائي الدائم للمؤسسة			
17	اعتبر ان التنقل من المؤسسة الى اخرى عملا غير لائق			
18	اشعر بارتباط وثيق بيني وبين زملائي في القطاع			

الحوافز المادية:

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	ابدا
1	تقدم المؤسسة أجورا تتوافق والقدرة الشرائية			
2	تقدم المؤسسة تعويضات عادلة تتوافق وادائي			
3	تقدم المؤسسة تعويضات كافية عند التقاعد			
4	تمنح لي جوائز مادية ومكافآت تشجيعية			
5	أشعر برضا عند حصولي على هدايا مالية			
6	أشعر بأن الاجر الذي أتقاضاه لا يكفي حاجاتي			
7	أستفيد من القروض المالية عند الحاجة			
8	الحوافز المادية التي أحصل عليها مناسبة			

			تساهم المؤسسة في العلاج المجاني للموظفين	9
			تنظم المؤسسة رحلات ترفيهية	10
			توفر المؤسسة النقل للموظفين لديها	11
			توفير منح مخصصة للعمال المميزين في المؤسسة	12

الحوافز المعنوية:

الرقم	العبارات	دائماً	أحياناً	ابداً
1	أشعر بالراحة عندما يتوفر لدي نقل العمال			
2	اعتراف الإدارة بالمجهود الذي يبذله الفرد			
3	علاقة طيبة بين العاملين ومؤوليهم			
4	شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات			
5	تفهم مقترحات العاملين			
6	العتاب أثناء التغيب أو التأخر عن العمل			
7	ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة ، الضوضاء، الانارة... الخ) تساعد على العمل .			
8	مساعدة المسؤولين على أداء مهامهم			
9	الاشتراك في الإدارة واتخاذ القرار			
10	احس بعدالة وموضوعية في معاملة العاملين			
11	أشعر بقناعة على المدح من خلال الجهد الذي أبذله			
12	أشعر بالارتياح عند منحي شهادة تقديرية			
13	أشعر بالراحة عند عدم ذهابي للعمل			
14	أتلقي مديحا عند قيامي بعمل جديد			
15	الحوافز المعنوية التي أحصل عليها مناسبة			



كلية العلوم
الإنسانية والاجتماعية
FACULTY OF HUMANITIES
AND SOCIAL SCIENCES

Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Bouafiaf of M'sila



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة

وثيقة ايداع مذكرة ماستر

الموضوع:

الحوافز وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي لدى مجال قطاع البريد والمواصلات
بولاية المسيلة - هام الصلعة -

إعداد الطلبة:

1- لسعودي مسعود

2- بلاعة عزيزة

القسم: علم النفس الشعبية:

إشراف: م. د. مجاهد الطاهر

رقم التسجيل: 171735087407
رقم التسجيل: 171735080122
التخصص علم النفس العمل والتنظيم

الرتبة: أستاذ التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2021-2022 وأسمح
بإيداعه على مستوى ادارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذة (ة) المشرف (ة):

مجاهد الطاهر

رئيس القسم

لتحميل الوثيقة يرجى نسخ الرمز





تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

معيد(ة): بلا عودة عزيزة

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالبة

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 201144130/1199909950171800025

والصادرة بتاريخ: 2017/02/27

عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال قطاع البريد
والهواشات بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

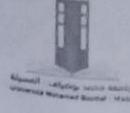
07 جوان 2022

التاريخ: 2022/06/07

إمضاء المعني

موظف ومصدق على التوقيع
الاسم: العزيز
المسيلة في: 07 جوان 2022
رئيس قسم: م. ق. ب. ج.





المراجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أ: الممضي أدناه،

اسم (ة): سعودي مسعودة

صفة: طالبة، باحث، باحث دائم، أستاذ باحث، باحث دائم

محمل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 119980996004190006

د. مبادرة بتاريخ: 2016.04.25

من دائرة: حمام القباية ولاية المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

مذكرة ماستر الحرافير وعلاقتها بالالتزام التطبيقي لدى
عمال قطاع الحديد والمواصلات في حمام القباية ولاية المسيلة

أبرح بشرفي أي ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في
إ. ز البحث المذكور أعلاه.

6 جوان 2012

إمضاء المعني

شوهيل علي التوتيل
السيد...
محمد التوتيل
التوقيع
0 جوان 2012
المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس
والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:
مذكرة ماستر الحرافير وعلاقتها بالالتزام التطبيقي لدى
عمال قطاع الحديد والمواصلات في حمام القباية ولاية المسيلة