

تاريخ القبول: 2025/10/15

تاريخ الإرسال: 2024/03/06

تاريخ النشر: 2025/11/30

مساهمة الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة

Contribution of material and moral incentives to chieving organizational commitment among employees in the organization

شهيرة صوفان¹، جفال مقران²

¹مخبر الدراسات السوسولوجية، العمل، التربية، الشبكات والمجال، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية (الجزائر)، chahira.soufane@univ-bejaia.dz

²مخبر الدراسات السوسولوجية، العمل، التربية، الشبكات والمجال، جامعة عبد الرحمن ميرة، بجاية (الجزائر)، mokrane.djeffal@univ-bejaia.dz

المخلص:

تُعد الحوافز عنصراً جوهرياً ومؤثراً في تعديل سلوكيات الأفراد ضمن الهياكل التنظيمية، بغض النظر عن حجمها ومجال عملها. كما تحرص المؤسسات على تبني استراتيجيات متعددة ومقاربات متنوعة لتنشيط عنصرها البشري، معتبرة إياه الأصل الأساسي لضمان استمراريته وتعزيز قدرتها التنافسية. من هذا الموقع، سعينا في هذا المقال لتسليط الضوء على الدور الحيوي الذي تلعبه الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، في ترسيخ الالتزام التنظيمي. وذلك من خلال استعراض النظريات الأساسية ذات الصلة واستكشاف أهمية الالتزام التنظيمي داخل المؤسسات كوسيلة للحد من مشكلة تراجع الانخراط وهجرة الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الالتزام التنظيمي.

Abstract:

Incentives serve as pivotal catalysts in shaping individual behaviors within institutions of diverse sizes and operational scopes. These establishments employ a plethora of approaches and strategies to motivate their human capital, which stands as their most valuable asset crucial for sustained viability and competitive edge. This article endeavors to underscore the significance of incentives, encompassing both tangible and intangible forms, in fostering organizational commitment.

Keywords: material incentives, moral incentives, organizational commitment.

المؤلف المرسل: شهيرة صوفان، الإيميل: CHAHIRA.SOUFANE@UNIV-BEJAIA.DZ

1. مقدمة:

تشهد الساحة العالمية تطورات وتحولات جذرية في شتى المجالات، مدفوعة بالتغيرات الكبيرة التي تفرضها عولمة الاقتصاد والثقافة. وأمام هذه الديناميكيات، بات من الضروري للمؤسسات أن تتكيف وتتواءم مع هذه التحولات، موليةً اهتماماً خاصاً بالموارد البشري، الذي يُعتبر عاملاً رئيسياً في دورة الإنتاج وحجر الأساس في الحفاظ على استمرارية المنظمة وضمان تحقيقها للنمو والتقدم.

في هذا السياق، تعتمد المنظمات أحياناً إلى اعتماد نظم حوافز متنوعة بهدف الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية وتحفيز الموظفين على زيادة الإنتاجية وتحسين مستوى أدائهم. تتراوح هذه الحوافز بين المادية، كالعلاوات والزيادات في الرواتب والمكافآت المالية، والمعنوية، كتقدير الجهود وتشجيع العاملين وتوجيه الشكر لهم، مما يعزز بدوره استمرارهم والتزامهم بالمؤسسة.

لقد حظي موضوع الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي بقدر كبير من الاهتمام من قبل الباحثين والأكاديميين في مجال السوسولوجيا، نظراً لأن المنظمات لا يمكنها تحقيق أهدافها بدون وجود درجة عالية من الالتزام من جانب موظفيها. أظهرت دراسات متعددة أن من بين التحديات الرئيسية التي تواجه المؤسسات عدم وجود مستوى كافٍ من الالتزام التنظيمي بين أفرادها، ومن أبرز المشكلات المرتبطة بهذا النقص هو شعور الموظفين بعدم المساواة في توزيع الحوافز، مما قد يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وتدني مستويات الأداء، دافعاً الموظفين للبحث عن فرص عمل في بيئات تقدم حوافز أكثر جاذبية.

إذاً، يمكن القول إن الالتزام التنظيمي يتشكل تحت تأثير عدة عوامل، بما في ذلك الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية. وقد استهدفت دراستنا النظرية استكشاف كيفية مساهمة الحوافز في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين داخل المؤسسات. وهنا نورد بعض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستويات الالتزام التنظيمي، والتي لها علاقة مباشرة بموضوع دراستنا:

1.دراسة SABA SALEEM (2011): ركزت هذه الدراسة على معرفة تأثير الحوافز والمكافآت المالية على التزام الموظفين، وشملت العينة على 100 موظفاً من بنوك القطاع الخاص و العام والبنوك الإسلامية وبنوك التمويل الصغرى في بلدية بهاولبور دولة باكستان، واستخدم الباحث أداة الاستبيان بصيغة ليكرت لجمع البيانات، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود علاقة إيجابية وهامة بين الحوافز المالية والتزام الموظفين.

2.دراسة محيا العنود ومتعب (2014): هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية بمدينة

الرياض، وشملت الدراسة جميع العاملين في المراكز الرئيسية وفروع هذه البنوك، وتم اختيار عينة مكونة من 357 عاملا و عاملة استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي للعاملين في البنوك التجارية بمدينة الرياض.

3.دراسة Suzela & al, (2016): هدفت الدراسة الى استكشاف العلاقة بين الحوافز المهنية والالتزام التنظيمي لدى عمال شركة الهندسة ب " Dungun, " Terengganu" وشملت عينة الدراسة على 70 عاملا من العمال المرسمين والمتعاقدين حيث تم تطبيق استبانة أعدها الباحثون، و أظهرت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المهنية والالتزام التنظيمي.

4.دراسة Al-Madi & al, (2017): سعت هذه الدراسة إلى التحقق من تأثير التحفيز على الالتزام التنظيمي لموظفي الخطوط الأمامية لمتاجر البيع بالتجزئة في الأردن، حيث تكونت عينة الدراسة من 97 موظفا و موظفة ، وبعد جمع البيانات و تحليلها أظهرت النتائج عن وجود تأثير ملحوظ لتحفيز موظفي الخطوط الأمامية على الالتزام التنظيمي بأبعاد المختلفة (المعيارى , العاطفى و الاستمرارى)

5.دراسة جبوري وبوصلاح ورحماني (2020): هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة ، وتم توزيع استبانة على عينة مكونة من 123 موظفا ، وتوصل الباحثون إلى إبراز الدور الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية وإسهامها في تحسين التزام العاملين فيها .

6.دراسة جبر الله العطية والدكتور علي ناصر الطحيطاح (2021): هدفت الدراسة الى استطلاع آراء مجموعة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر حول مدى التزامهم التنظيمي ومدى تحفيزهم لأداء مهامهم ، إضافة إلى

دراسة العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي والاداء الوظيفي، حيث قام الباحثين بتصميم استبانة الكترونية عبر الشبكة العنكبوتية وإرسالها إلى موظفي قسم الموارد البشرية ، وتم الحصول على 54 استبانة، وقد بينت النتائج عن وجود علاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي بمستوياته الثلاثة (المعياري ، العاطفي و الاستمراري) وبين التحفيز الاداء الوظيفي لموظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر .

7.دراسة نجيب محمد شراح (2022): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي وتشخيص العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وصيانة الطرق، ونظرا لصغر مجتمع عينة البحث استخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين الثابتين والمتعاقدين والمتعاونين وأعضاء مجلس الإدارة في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ،وبخصوص عينة البحث في صندوق صيانة الطرق ونظرا لكبر مجتمع عينة البحث تم استخدام أسلوب العينة القصدية العشوائية الطبقية، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي في الصندوقين.

ومن خلال استعراضنا لمختلف هذه الدراسات، يتضح لنا جلجا اهتمام الباحثين بهذا الموضوع، وبأن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى الموظفين والعاملين في مختلف الإدارات، كما أنها تحسن من أدائهم الوظيفي.

2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة:

1.2 تعريف الحوافز المادية والمعنوية: لا توجد صيغة محددة متفق عليها لتعريف مفهوم الحوافز، حيث يعرفها (Lazaroïu, 2015) على أنها قوة تدفع الموظف

وتسهم في توجيهه نحو تحقيق ومتابعة الأهداف والمقاصد التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

من جانب آخر، يرى (Naile&Selsho, 2014) أن الحوافز تتمثل في تحويل السلوكيات بطريقة هادفة، بينما تُعرف من قبل (Jacqueline, 2019) في إطار مماثل.

المصطلح "حافز" ينبع من الكلمة اللاتينية "movere"، والتي تحمل معنى التحرك أو الدفع، مشيرةً إلى ذلك الدافع أو الحاجة التي تنشأ لدى الفرد ضمن بيئة المنظمة، والتي تتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية للفرد للقيام بأداء عمله بشكل جيد.

وفقاً لروينز (2008)، فإن الحافز أو الدافع يمكن تعريفه كعملية تفسر كيف يوجه الفرد جهوده ويثابر في العمل لتحقيق أهدافه. وفي تعريف آخر، يُنظر إلى الحوافز على أنها مجموعة المتغيرات أو العوامل التي تدفع الموظف إلى اتخاذ السلوك والتصرف الأمثل والأنسب لتحقيق هدفه وهدف المؤسسة¹.

ويمكن القول إن الحوافز تشكل قوة دافعة تجعل الموظف يؤدي عمله بشكل أفضل، بإرادة طيبة، محافظاً على التزامه بالمؤسسة ومساهماً في تحقيق أهدافها ونجاحها. الحوافز التي تقدمها الإدارة لموظفيها تتنوع حسب طبيعتها، محتواها، توقيت تقديمها، طرق تسييرها، وكميتها، حيث تعددت التقسيمات التي قدمها الباحثون في مجال الحوافز.

1.1.2 من حيث طبيعة ومحتوى الحوافز:

1.1.1.2 الحوافز المادية: وهي تشمل ما يلي:

- الحوافز المادية المباشرة: تضم هذه الفئة عناصر مثل الراتب الأساسي ومكوناته الإضافية مثل الأجر الإضافي، مكافآت الإنتاج، العلاوات الدورية، المكافآت

بمختلف أنواعها، البدلات، والمشاركة في أرباح المنظمة. توفر الحوافز المادية القوة الشرائية للفرد، مما يمكنه من تلبية احتياجاته الشخصية والعائلية من السلع والخدمات، سواء كانت ضرورية أو تكميلية.²

- **الحوافز المادية الغير مباشرة:** تضم هذه الفئة مجموعة من الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة لعمالها وتشمل التغذية، السكن، المواصلات، التثقيف والتعليم، الأنشطة الترفيهية والرياضية، الخدمات الطبية، ودور الحضانة. هذه الخدمات تلعب دوراً هاماً في تأثيرها على أداء العاملين وتستهدف تحسين جودة حياتهم، الحفاظ عليهم، وإعدادهم بشكل أمثل للعمل، مما يعتبر حافزاً لهم للاستمرار في الانخراط ضمن قوة العمل بالمنظمة.

2.1.1.2 الحوافز المعنوية: تلبي هذه الحوافز الاحتياجات الروحية للفرد وتتضمن

الأقسام التالية:

- **الحوافز المتعلقة بالعمل:** وتشمل:
 - **العمل المناسب:** يهدف هذا المبدأ إلى إيجاد التوافق بين الفرد ومتطلبات الوظيفة من حيث المهارات، القدرات، الاهتمامات، الأهداف والطموحات، مما يعزز دافعية العامل لتقديم أفضل ما لديه.
 - **التصميم المحفز للعمل:** يعني هذا أن يكون البناء الوظيفي ذاته مصدر تحفيز للموظف، يضمن التنوع، الاستقلالية والتحدي في الأداء.
 - **الحوافز المتعلقة ببيئة العمل:** تضم هذه الفئة الرئيسية الإشراف، الظروف المادية للعمل، علاقات الزمالة والمشاركة في الإدارة.
 - **الإشراف:** يجب أن يركز على الجانب الروحي بجانب مسؤوليات الأداء، حيث يتعدى دور المشرف الإشراف على الأداء فحسب ليشمل إيجاد وتطوير بيئة عمل

معنوية تحفيزية تساعد العاملين على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف المحددة وجعل أسلوب الإشراف محفزاً للأداء الفعال.

- **العلاقات مع الزملاء:** تعزز هذه العلاقات الاحتياجات الاجتماعية للفرد، نظراً لأن العامل يقضي جزءاً كبيراً من يومه في العمل. وجود بيئة عمل متناغمة وتعاونية تعزز التفاعل الإيجابي وتسهل الإشراف.

- **المشاركة في الإدارة:** تعني إشراك الموظفين في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، بما في ذلك مشاركتهم المباشرة في عمليات العمل، مساهمتهم في وضع الأهداف وتنفيذها³.

2.1.2 من حيث الأثر:

- **الحوافز الفردية:** وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكياته الجيدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة. ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض⁴. ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية والترقية ووصفها قانون العمل بالمرذوق الفردي.

وتجدر الإشارة إلى أنه من أبرز صور دفع الحوافز الفردية، تكمن في طريقة الحافز الفردي تمتاز بكونها حافزاً لزيادة إنتاجية العامل، إذ على قدر إنتاجية تحدد مكافئته⁵.

- **الحوافز الجماعية:** تُقدم هذه الحوافز للمجموعات داخل المؤسسة وليس للأفراد بمفردهم، وذلك بهدف تعزيز روح الفريق وتحفيز العمل الجماعي، بالإضافة إلى تحسين الإنتاجية وكفاءة الأداء الجماعي⁶.

3.1.2 من حيث المستفيدين منها:

- **حوافز إيجابية:** تستهدف هذه الحوافز زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء عبر تحفيز الأفراد وتشجيعهم على تبني سلوكيات تفضلها الإدارة، بالإضافة إلى تقديم فرص للتقدم والفوز بالمكافآت المادية والمعنوية للأداء المتميز.⁷

- **حوافز سلبية:** تمثل هذه الحوافز في فرض عقوبات تهدف إلى إحداث تغيير في سلوك الفرد المستهدف أو تحسين الانطباع عنه، ما يصب في نهاية المطاف كحافز لتعزيز أدائه وسلوكه داخل المؤسسة. وتشمل الأمثلة على الحوافز السلبية على التنبيه أولفت النظر الإنذار الخصم من الراتب.⁸

2.2 مكونات منظومة التحفيز: المكونات الرئيسية لنظام التحفيز: الفرد، الوظيفة، وموقف العمل. ويمكن وضعها في الشكل التالي:

1.2.2 الفرد: يتفاوت أعضاء المؤسسة من مدراء وغير مدراء في الذكاء والقابلية والاتجاهات والحاجات، وقد أشارت إحدى الدراسات الإدارية إلى فروق بين المدراء والمختصين في الحاسوب ففي حين كانت الأسبقيات في قيم المدراء تشمل المسؤولية، والاستقلال الذاتي، وعنوان الوظيفة فإن أسبقيات المختصين في الحاسوب كانت الأمان، وموقع العمل، وساعاته، وضرورة تعلم المهارات الجديدة، وعليه فإنه لابد من وجود برامج تحفيز مختلفة لهذين النوعين من أعضاء المؤسسة.

2.2.2 الوظيفة: يؤثر تصميم الوظيفة في مستوى التحفيز، كما أشير سابقاً، فبعض الأفراد يندفعون لدرجة عالية بسبب غنى المهارات وتحدياتها هذا في حين يفضل الآخرون الوظائف الرئيسية الروتينية والمهارات الهيكلية، ولذلك يترتب على المدراء التوفيق بين الفرد والمهمة بطريقة تؤدي على أفضل أداء ممكن.

3.2.2 موقف العمل: أما المكون الثالث فهو بيئة العمل، إذ أن هناك العديد من خصائص موقف العمل التي تبدو مهمة للظروف، فالعلاقات مع بقية أعضاء جماعة العمل تبعاً للظروف، قد تشجع أو تعرف الأداء بسبب معايير الجماعة أو

استحسان الأفراد كما يرتبط الأسلوب الإشرافي بطبيعة معايير العمل، وتنظيمه، وتوزيع المكافأة⁹.

3.2 نظريات الحوافز: لطالما كان موضوع التحفيز وتأثيره على الأفراد محور اهتمام الباحثين مع تطور الأنظمة الإدارية عبر الزمن. خلال العقود الماضية، تم تطوير مجموعة من النظريات المهمة في هذا المجال، والتي شكلت أساساً لفهم كيفية تحفيز الأفراد داخل المنظمات. هذه النظريات تنوعت وتطورت عبر الزمن، مقدمة إطاراً نظرياً لدراسة الحوافز وآليات تأثيرها على السلوك البشري في البيئة العملية.

1.3.2 نظريات الثواب والعقاب: يعتبر أسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الأساليب المعروفة في التحفيز، وهذا الأسلوب التقليدي يقوم على أساس مكافأة الأفراد إما التصريف أو الزيادة الأجور أو المدح أو العقاب عن طريق التوبيخ أو الطرد وخوف العامل من العقاب ورغبته بالمكافآت، عدة كتاب الأوائل ومنهم رواد المدرسة العلمية ركزوا على أهمية الحوافز المادية بتشجيع الأفراد وحاول "تاييلور" وضع نظام أجر فعال يزيد من تحفيز الأفراد إلا أنه بالرغم من الأساس العقلاني لمبدأ الحوافز المادية أن كثير من الكتاب السلوكيين ركزوا على سعي الفرد لإشباع حاجات أخرى عند الحاجات الاقتصادية ومن أهم المحاولات لتصنيف هذه الحاجات هي ما يسمى بنظرية سلم الحاجات.

2.3.2 نظريات الحاجات: تستند هذه النظرية إلى فكرتين رئيسيتين:

- تنظيم حاجات الأفراد بتسلسل هرمي، حيث يتم ترتيبها حسب الأهمية للشخص.
- الحاجات غير الملبة تؤثر في سلوك الأفراد وتحفزهم، بينما الحاجات التي تم إشباعها لا تلعب دوراً في التحفيز¹⁰.

وقد قسم "ماسلو" الحاجات الإنسانية إلى خمس فئات مرتبة حسب الأولوية وهي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان والسلامة، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير واحترام الذات، حاجات تحقيق الذات.

3.3.2 نظرية مكلياند في الحاجات: يبرز مكلياند ثلاث حاجات أساسية تؤثر في التحفيز: حاجة إلى السيطرة: حاجة إلى الانتماء: حاجة إلى الإنجاز.

4.3.2 نظرية التوقعات: طورها فيكتور فروم في عام 1964، مؤكداً أن الدافع للعمل بطريقة معينة ينبع من توقع الفرد أن تؤدي هذه الأفعال إلى نتائج مرجوة، ويعتمد أيضاً على مدى رغبة الفرد في تلك النتائج.

5.3.2 النظرية الكلاسيكية: تنبثق من تطورات الإدارة العلمية التي اقترحها فريدريك تايلور، مركزة بشكل أساسي على الحاجات المادية، مثل الأجور والمكافآت المادية كوسائل للتحفيز¹¹.

4.2 الشروط الأساسية الواجب توفرها لنجاح نظام التحفيز: يجب توفر مجموعة من الشروط منها¹²:

- وضوح السياسات المتبعة من قبل المنظمة في تقييم ومكافأة الحوافز.
- أن تكون متناسقة بشكل مباشر مع الجهد العقلي أو الجسدي الذي يقدمه العامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.
- إقرار صرفها أو أدائها للعاملين في مواعيده محددة ومتقاربة.

5.2 أهمية وأهداف الحوافز: تشكل الحوافز عنصراً حاسماً في أي جهود منظمة تستهدف تعزيز الأداء العالي. في هذا الجزء، نستعرض دورها الرئيسي في تحسين أداء المنظمة والغايات المرجوة منها.

1.5.2 دور الحوافز:

- إعادة هيكلة وتنظيم احتياجات الأفراد العاملين وتحديد أولوياتهم والمساعدة في إدارة سلوك العاملين لتحفيزهم وتحسينه أو تغييره.

- تشجيع تطوير سلوكيات أو قيم جديدة تسعى المنظمة لغرسها في العاملين.

- دعم الإبداع والابتكار لدى العاملين، مما يساهم في تطور المنظمة.

2.5.2 أهداف الحوافز: بحسب "الكردى 2010"، تشمل أهداف الحوافز:

- تحقيق توازن بين أهداف المنظمة واحتياجات ومطالب الموظفين الأساسية وتلبية مختلف احتياجات العاملين، خاصة تلك المتعلقة بالتقدير والاحترام.

- تعزيز التنافسية للمنظمة من خلال الاعتماد على موظفين محفزين يقدمون أداءً متميزاً والمساعدة في ابتكار أفضل الطرق والأساليب للعمل¹³.

لذا، يعتبر موضوع الحوافز من الجوانب الأساسية والحيوية التي تلقى اهتماماً كبيراً في مجالات العمل والإدارة، نظراً لأهميتها البالغة في تحفيز العنصر البشري، الذي يعد نقطة الانطلاق والهدف الأسمى لتحقيق الإنجازات في أي عمل.

3. الالتزام التنظيمي

يشكل الالتزام التنظيمي قضية محورية ضمن مجال الإدارة خلال الفترة الأخيرة، نظراً لأثره البالغ في تحسين أداء المنظمات ومستوى تحقيق الأهداف. يتجلى الالتزام التنظيمي في موقف الفرد تجاه المنظمة، متضمناً العزم الشديد على الاستمرار كعنصر فاعل ضمنها، ويتبدى الالتزام بالمبادرة بمجهودات زائدة من قبل العامل، حيث يكون الأشخاص المتمسكون بمنظمتهم عاملاً رئيسياً يساهم في استدامتها وقدرتها على التفوق على المنافسين.

1.3 مفهوم الالتزام التنظيمي: التعريفات المتعلقة بالالتزام التنظيمي تختلف استناداً

إلى وجهات نظر العلماء المتباينة، على الرغم من التحديات في الوصول إلى توضيح شامل بسبب التأكيد على الالتزام تجاه بيئة العمل وشموله لعدة جوانب

كالالتزام بالعمل نفسه، الالتزام بالمسؤوليات والمهام، والالتزام بفريق العمل وما إلى ذلك، التي تُظهر جوانب أساسية في الالتزام.

حسب أوريلي وتشاتمان (Orilly and Chatman 1986) يُعرف الالتزام التنظيمي بأنه الرابط العاطفي الذي ينمو لدى الموظف تجاه منظمته وتقبله لخصائصها وتوجهاتها¹⁴.

كذلك، يصف (Junior, 2004) الالتزام التنظيمي كالصلة النفسية المستدامة التي تجمع بين العامل ومنظمته، مع التركيز على بذل الجهد لإنجاز مهام المنظمة¹⁵.

ويشير (Luthans, 2006) إلى أن الالتزام التنظيمي يعكس الدافع القوي لدى الفرد للبقاء ضمن المنظمة، مؤيداً قيمها ومعاييرها.

ووفقاً لـ (Robbins and Judge 2009) فإن الالتزام التنظيمي هو بمثابة الموقف الذي يتخذه الموظف اتجاه منظمته والرغبة في الحفاظ على عضويته وأهداف وقيم المنظمة¹⁶.

ويعرف كذلك الالتزام التنظيمي على أنه انعكاس لثلاث خصائص رئيسية وهي الالتزام العاطفي والمعياري والمستمر ويعتبر الالتزام شيئاً ينظر إليه انه انعكاس للتوجه العاطفي والالتزام الأخلاقي اتجاه المنظمة¹⁷.

استناداً إلى المناقشات السابقة، يمكن الإشارة إلى أن الالتزام التنظيمي يُعرف كحالة ذهنية واجتماعية تُظهر التوافق بين تطلعات الأفراد العاملين وأهداف المؤسسة، متضمناً إدراك كلا الجانبين لمسؤولياتهما المتبادلة، والتعلق بمبادئ وغايات المؤسسة، وتنمية شعور عميق بالولاء والدفاع عنها، إضافة إلى الرغبة في البقاء ضمنها والمساهمة في نجاحها.

2.3 مراحل الالتزام التنظيمي: يؤكد بوشنان 1947 أن الالتزام التنظيمي يركز على مرتكزات يأتي في مقدمتها الإحساس بالانتماء والمشاركة الفعالة والإخلاص، ويمكن توضيح ذلك كالتالي:

1.2.3 الإحساس بالانتماء: يتجلى عادة بالافتخار بالمنظمة والافتتاع بأهدافها ورسالتها ووسائلها.

2.2.3 المشاركة الفعالة: تتجلى بمساهمة الفرد العامل في المنظمة بأنشطتها وفعاليتها المختلفة .

3.2.3 الإخلاص: يتجلى بالإخلاص بالرغبة من قبل الفرد في المنظمة بأنشطتها في سبيل إنجاز أهدافها.

- فإذا كانت هذه المرتكزات من حق العامل في المنظمة فإن من حق المدير في المنظمة يفترض أن تكون أعلى مستوى.

يبين بوشنان 1974 أن الالتزام التنظيمي يمر بمراحل ثلاثة وهي كالتالي:

- المرحلة الأولى "مرحلة التجربة": وهي تمتد لعام واحد بعد مباشرة العمل.

- المرحلة الثانية "مرحلة الإنجاز": وهي تستمر في العادة بين العام الواحد والأربعة أعوام.

- المرحلة الثالثة "مرحلة الثقة": هذه المرحلة تنطلق من العام الخامس لانضمام الفرد إلى المنظمة وتستمر معه فيما بعد، حيث يتم تعميق الالتزام التنظيمي وتعزيزه¹⁸.

- أما مودي وبوتر فينظر لمراحل الالتزام التنظيمي بشكل مختلف، إذ يبين أنها تمر بثلاث مراحل وهي كالتالي: مرحلة ما قبل العمل/مرحلة البدء في العمل/ مرحلة الترسخ.

3.3 أبعاد الالتزام التنظيمي: هناك عدة المصادر التي حاولت تحديد أبعاد هذا المفهوم، غير أن أكثر الاتجاهات هو الذي حدد هذه الأبعاد في مفهوم ثلاثي البعد أي يتكون من ثلاثة أنواع فرعية هي:

- **الالتزام التأثيري:** ويطلق عليه الالتزام الاتجاهي أو العاطفي أو النفسي وأحياناً الوجداني، والمقصود به هو الالتزام الذي ينتج عنه تأثير وإحساس الفرد بأهداف وقيم المنظمة، والارتباط الشخصي والنفسي بين الفرد والمنظمة.

- **الالتزام المعياري:** المعروف أيضاً بالالتزام المعياري، يشير إلى التعهد الذاتي والمبدئي بالبقاء ضمن المنظمة، مع الإيمان بأهدافها ومبادئها. هذا النوع من الالتزام يستند إلى القيم والثقافة الشخصية للفرد.

- **الالتزام المتواصل:** عبر عن الحاجة القوية للبقاء ملتزماً بأهداف وقيم المنظمة وذلك نظراً لتقدير الفرد للتكاليف المرتفعة المرتبطة بالانفصال عن المنظمة¹⁹.

4.3 نظريات الالتزام التنظيمي:

1.4.3 نظرية الالتزام البقائي: تعتبر هذه النظرية، كما طورها Beacher، أحد المفاهيم الأساسية للالتزام التنظيمي، حيث تُعرّف بأنها الانخراط الفردي في سلوك متواصل ومستقر يتماشى مع الانتماء للمنظمة. هذا النوع من الالتزام ينشأ نتيجة للاستثمارات الشخصية في المنظمة، أو ما يُعرف بالرهانات الجانبية التي تعزز استمرارية وجود الفرد ضمن المنظمة، وبالتالي، فإن الالتزام السلوكي يُظهر التزام الفرد بالبقاء نظراً للاستثمارات الكبيرة التي ستضيع في حالة الانتقال إلى منظمة أخرى²⁰.

2.4.3 نظرية الالتزام الوجداني: تقدم هذه النظرية رؤية للارتباط العاطفي بين الفرد والمنظمة، مبنية على التناغم في القيم والأهداف بين الطرفين. هذا الارتباط، المسمى

بالتوحد مع المنظمة، يعكس تشابه الخصائص والمصير المشترك بين الفرد والمنظمة التي ينتمي إليها²¹.

3.4.3 نظرية الالتزام المعيارية: Wiener في عام 1982 نظرية تقيد بأن أي نموذج نظري يهدف لفهم الالتزام داخل المنظمات يجب أن يلبى على الأقل ثلاثة معايير رئيسية: الدقة في تعريف المفاهيم، التكامل النظري مع مفاهيم أخرى ذات صلة، والقدرة على التنبؤ بالسلوكيات. يشير Wiener إلى أن العديد من التفسيرات للسلوك التنظيمي تركز على الأنماط السلوكية الناجمة عن النماذج الشرطية الموقفية، مثل نظرية التوقع والتعزيز. يؤكد على الحاجة إلى مراعاة الضغوط المعيارية، مثل المعايير الأخلاقية والأدبية الفردية، في تفسير سلوك الأفراد ضمن المنظمات.

5.3 خصائص الالتزام التنظيمي: تستند إلى ركائز عدة أهمها ما يلي:

– أن الالتزام ينبع من إيمان الفرد بمبدأ الالتزام القانوني الذي يلزمه على طاعته للسلطة التي ألزمته، والتزامه الخلقي الذي التزم به نحو عمله طاعة لذاته وإرضاء لضميره، ومدى إخلاصه تجاه تحمله مسؤولية العمل الذي ارتبط به بعقد ملزم به فهو يلزم نفسه بنمط محدد من السلوك.

– فالالتزام يعني إيمان الفرد القوي بأهداف المنظمة وقيم العمل فيها وقبولها والاستعداد للقيام بمجهود كبير لصالحها والرغبة القوية للبقاء فيها.

– العمال الذين يقدرون عملهم عاليًا يتصرفون بشكل يتماشى مع مصالح المؤسسة بسبب إدراكهم للالتزام كوسيلة تلزمهم بالامتثال لتوجيهاتها وتجنب مخالفتها²².

6.3 أهمية الالتزام التنظيمي: يؤثر بشكل كبير على كل من الفرد والمنظمة، وتشمل:

1.6.3 على مستوى الفرد:

- يعزز من مستوى الرضا الوظيفي للموظفين.
- يشجع على بذل جهود إضافية ترتبط بالمهام العملية.
- يرفع من المعنويات، مما يجعل العاملين يشعرون بحب عملهم والمنظمة، ويحثهم على التعاون والجد لتحقيق أهدافها.

2.6.3 على مستوى المنظمة:

- يساهم في تحسين الإنتاجية، يقلل من معدل الغياب، ويعزز جودة الأداء.
- يعد مؤشراً للتنبؤ بسلوكيات العمل وخصوصاً معدل تغيير الوظائف.
- يُسهل التكيف مع التغييرات المختلفة بفضل زيادة الولاء، مما يعزز تقبل التغييرات لمصلحة المنظمة.
- يُسهل جذب الكفاءات نظراً للسمعة الطيبة للمنظمة، مما يجعل الكفاءات ترغب في الانضمام إليها.²³

4. مساهمة الحوافز في تحقيق الالتزام التنظيمي:

لقد أبرزت الدراسات المتنوعة أن للحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، دوراً إيجابياً في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين. تعمل الحوافز كمحفز نفسي يوجه سلوك الفرد داخل المؤسسة، مما يزيد من مستوى الجهد والمرونة والاستمرارية في العمل، بالإضافة إلى تعزيز الدافعية للإنجاز، وبالتالي يصبح الموظف أكثر حرصاً على الحضور والمشاركة بفعالية في المؤسسة، مما يخلق بيئة عمل إيجابية ويعزز ارتباطه بمكان عمله، بدلاً من التفكير في الرحيل والتأقلم مع بيئة عمل جديدة.

إن تقدير الإدارة لأداء الموظفين واتباع سياسة العدالة والمساواة في توزيع الحوافز والمكافآت، من تقدير وثناء وأجر، ينمي لدى الموظف الرغبة في البقاء ضمن المنظمة ويحسن الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشكل عام، ويزيد من رغبتهم

في تنفيذ المهام الموكلة إليهم برضا وسعادة، وبالتالي يسهم في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها.

5. خاتمة:

لضمان فعالية تحقيق أهداف المؤسسة، من الضروري تنفيذ استراتيجيات تحفيزية ملائمة التي تسهم في خلق أجواء عمل مثالية في هذه البيئة، يُحفز العاملون على بذل جهودهم بشغف وإخلاص، ويُعزز ذلك الشعور بالانتماء والمسؤولية تجاه المنظمة، مما يدفعهم إلى الرغبة في الاستمرارية ضمنها. هذا الطرح يبرز أهمية الحوافز بوصفها عاملاً حاسماً، حيث يؤدي إهمال نظم التحفيز المؤثرة في المؤسسات إلى تحديات عديدة تشمل تقليل الالتزام، زيادة الاستقالات بين العاملين، وتقشي اللامبالاة. كما يُلاحظ تراجع في الأداء العام، مما ينعكس سلباً على معدلات الإنتاجية التي قد تقل عن المستويات المستهدفة، وتدهور جودة المنتجات والخدمات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يزداد عدم الرضا بين العاملين، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات الغياب وتكرار التنقل الوظيفي، وكذلك ازدياد الحوادث والأمراض المهنية، وتنامي الشكاوى والمطالبات. من جانب آخر، تعد الحوافز ركيزة أساسية لكل من العاملين والمؤسسات؛ فالمؤسسات، من خلال تبني نظام حوافز متكامل ومتنوع، تسعى إلى تحسين الإنتاج من حيث الكم والنوع، وتعزيز موقفها التنافسي في السوق.

6. توصيات ومقترحات:

من خلال ما سبق، نقدم فيما يلي بعض المقترحات ذات الصلة بموضوع

الدراسة:

- التعرف على رغبات وحاجات العاملين في المؤسسة وتوفير وتقديم الحوافز التي يفضلونها والتي تتلاءم مع تلك الرغبات.
- إعلام جميع العاملين باختلاف رتبهم ومناصبهم عن معايير وأسس منح الحوافز.

- خلق جو من التنافس الإيجابي بين الموظفين، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- إجراء دراسات لمعرفة مدى تأثير الحوافز على أداء وسلوكيات العمال.
- تشجيع التفاعل وتعزيز الثقة بين العاملين وتنمية روح الفريق ما ينعكس ذلك على التزام الموظف وتحقيق أهداف المؤسسة.

7.المراجع:

¹ Darmin Darmin, Abdullah Muksin, Yosandy Yulius, Importance of organizational commitment, motivation and incentives in improving employee performance, 2022, p: 291.

² محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، ط 2، الرياض، 2008، ص 187.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص ص 189، 190.

⁴ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1988، ص 12.

⁵ حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الجامعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 108.

⁶ أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 1981، ص 306.

⁷ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، ط 1، 2016، ص 164.

⁸ إبراهيم الفقي، قوة التحفيز كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم، القاهرة، ثمرات للنشر والتوزيع، ط 1، 2011، ص ص 13، 14.

⁹ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، ط 7، 2000، ص 253.

¹⁰ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق، ص 213.

¹¹ مرجع نفسه، ص ص 218، 219.

¹² مرجع نفسه، ص 164.

¹³ خالد علي أبو علان، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين، 2016، ص 35.

¹⁴ Mukaram Ali Khan, Anam Tarif² and Syed Sohaib Zubair, non-financial incentive system and organizational commitment: an empirical investigation, pakistan business review april 2016, p 56.

¹⁵ Carolina Machado Dias Ramalho Luz Organizational commitment, job satisfaction and their possible influences on intent to turnover Received 11 February 2016 Revised 30 June 2016 17 July 2016 Accepted 17 October 2016, p 87.

¹⁶ Darmin Darmin, Abdullah Muksin, Yosandy Yulius, op cit, p 290.

¹⁷ Doddy Firman Rahmadi and Sri Gunani Partiw, The effect of financial incentives, organizational commitment, and job satisfaction on employee performance, department of management technology, institut teknologi sepuluh nopember, surabaya, 2020, p 154.

¹⁸ إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، خلف حي الهرم، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، ط1، 2014، ص 69.

¹⁹ علي محمد أحمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص ص 52، 53.

²⁰ محمد أحمد درويش، نظرية الالتزام التنظيمي، الطبعة الأولى، علم الكتب، القاهرة، مصر 2008، ص 18.

²¹ خيرة براق، التمكين وأثره على المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2007، ص 67.

²² إيهاب عيسى المصري وطارق عبد الرؤوف عامر، مرجع سابق، ص ص 60، 61.

²³ محمد مصطفى أبو جياب، مداخل تنمية الالتزام التنظيمي لدى ضباط الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، قسم إدارة الأعمال، غزة، 2014، ص 18.