

## الفصل الأول

### المقدمة

#### ١.١ التمهيد

المؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملاتها، وتشجعهم على تقديم أفضل ما لديهم، حيث عمل الباحثون في سبيل التعرف على العوامل التي تسهم في رفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين، والسبل المادية والمعنوية التي تزيد من قدراتهم ومهاراتهم في العمل، حيث أن قيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمؤسسة، وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين، والتي تنعكس إيجابيا على أدائهم كعامل أساسي، ولكنه غير كافٍ دون تحديد المعوقات والعوامل التي تزيد من الالتزام التنظيمي لديهم، ويمكن القول أن المؤسسة الناجحة تقوم بفهم أفضل لتطوير أداء العاملين من خلال الممارسات الصحيحة لإدارة الموارد البشرية، وإسهام تلك الممارسات الإيجابية على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم والتزامهم للمؤسسة، ومساعدتها على الربح والبقاء فيها (حنفي، ٢٠٠٢؛ القطب و فوطة، ٢٠١٣).

وتضم معظم المؤسسات الحديثة وحدة تنظيمية متخصصة للموارد البشرية، وهي مسؤولة عن إدارة جميع الأمور المتعلقة بالأفراد فيها، وتمتد مهمة هذه الوحدة لتشمل التوظيف والتوجيه وإدارة رأس المال البشري،

إضافة إلى ، إدارة الرواتب، والصحة والسلامة، والمزايا، وتحفيز الموظفين، والتواصل، والتدريب. وتعد إدارة الموارد البشرية عماد المؤسسة بالنسبة للكثيرين، فهي التي تزودها بأحد أهم الموارد ألا وهو الأفراد (مدحت، ٢٠١٥).

إن ممارسات إدارة الموارد البشرية تحتل أهمية بالغة في المؤسسات الحديثة وأصبحت وظائفها اليوم الأساس لتطور الأداء في أي منشأة أو مؤسسة حكومية، وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف التنظيمية الأخرى كالتسويق والإنتاج وخدمة العملاء. ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتصنيف الوظائف، التدريب، نظام الحوافز، تنظيم الأجور، تقييم التدريب، وتطوير الأداء، وكل هذه الممارسات تسهم بصورة مباشرة في تنمية إمكانات الموارد البشرية في أي مؤسسة.

وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات والمؤسسات الحكومية والخاصة حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الوزارات والمنظمات الحكومية والأهلية من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. (سيد، ٢٠١٠)

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تطور إنتاجية وأداء الأفراد العاملين فيها من خلال عدة وسائل تغطي مجمل الأنشطة الفرعية المتعددة والمتنوعة لإدارة الموارد البشرية ومن خلال الاهتمام باستقطاب الموارد البشرية، وحسن الاختيار للكفاءات، وكذلك التدريب والتطوير، والاهتمام بنظام الحوافز والأجور، ومكافآت العاملين في المؤسسة، وتقييم أداء الموظفين والعمال بصور مستمرة، بالإضافة إلى برامج تدريبية مدروسة وعلمية تسهم في تحسين نوعية حياة العمل والتدريب بحيث تعمل البرامج الحديثة المصممة وفق أحدث نظريات التدريب على

تحسين نوعية حياة العمل والإمكانيات للمؤسسة حتى تكون مركز جذب واستقطاب للعاملين الأكفاء، ومكان مناسب للعمل، ويزداد من خلال ذلك الولاء والالتزام تجاه المؤسسة من جانب الموظفين وتفاعلهم مع مدراء المؤسسة وبصورة خاصة مدراء الموارد البشرية بما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة. (النويجم، ٢٠٠٥؛ القاضي، ٢٠١٢).

كما أن الأشخاص الذين يشكلون القوى العاملة -أي الموارد البشرية- يعتبرون أصلاً من أصول المؤسسة، مثلهم مثل الموارد المالية والمادية كالأبنية والمعدات والأدوات، وتعتبر المؤسسة ناجحة إذا كانت قادرة على إدارة كافة هذه الموارد -متضمنة الأشخاص- بطريقة صحيحة، ولعل هذا هو سبب إنشاء إدارة للموارد البشرية في كثير من المؤسسات؛ فبالرغم من أن هذه الإدارة لا تسهم بشكل مباشر في الإنتاج والخدمات والمبيعات وجني الأرباح؛ إلا أنها تسهم بشكل فعال في دفع العاملين لبذل قصارى جهدهم في العمل، مما يسهم في إنجاح تلك المؤسسات (بسيوني، ٢٠٠٥).

ويعتبر التدريب من الممارسات المهمة للموارد لإدارة، وقد أصبح التدريب جزءاً رئيسياً من استراتيجيات الموارد البشرية في منظمات الأعمال والإدارات الحكومية ولا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر الإمكانيات المادية المتاحة والكوادر المؤهلة للتدريب وتقييم البرامج التدريبية التي يتم تصميمها وتنفيذها وفقاً لحاجات المؤسسة. (الطراونة، ٢٠١٢) حيث إن المؤسسات التي لا تولي أهمية لموضوع التدريب أو التي لا يوجد فيها تحسين مستمر لبرامج التدريب ستجد نفسها في مأزق نتيجة التغيرات الكثيرة التي تحدث في البيئة المحيطة، والتي تتطلب من المؤسسة إعادة نظر في برامجها التدريبية بالتركيبية المعرفية وقدرات مواردها البشرية لتناسب المتطلبات البيئية الجديدة. (زايد، ٢٠٠٩؛ القطب وفوطة، ٢٠١٣).

إنّ دولة الإمارات العربية المتحدة ليست هي الدولة الوحيدة التي تواجه مشكلة ضعف أداء الموظفين بسبب التدريب والحوافز، فانعدام الحماس لدى العمال هو مصدر قلق عالمي، وفي الولايات المتحدة وحدها، يكلف الاقتصاد ما يقرب من نصف تريليون دولار سنويًا من الإنتاجية المفقودة بسبب غياب نظام الحوافز (أخبار الخليج، ٢٠١٨). وقد وجدت دراسة Ali (٢٠١٨) أن ضعف برامج التدريب كان له أثر مباشر على تدني أداء العاملين ونتاجيتهم في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، وهو ما أكدته (Riham & Tarik, 2020) في أن التعلم والتطوير من خلال تطوير مهارات العاملين في دولة الإمارات يجب أن يتم تعزيزهما من قبل الإدارة من خلال التركيز على برامج التدريب المناسبة والتي تم تجربتها واعتمادها في الدول المتقدمة. وفي نفس السياق بينت دراسة العمري (٢٠١٧) أهمية التدريب في تطوير الأداء الوظيفي في المؤسسات الإماراتية، حيث حددت دراسة العمري العديد من أوجه القصور في برامج التدريب التي تطبق في المؤسسات المالية والمصارف في الإمارات على سبيل المثال، ومن أهم المشكلات عدم تطبيق البرامج التدريبية وفقًا للتطورات والتغيرات التكنولوجية السريعة والمتجددة في قطاع الأعمال، ولا بد من متابعة المؤسسات لتطوير الأداء بصورة مستمرة وإعداد برامج التدريب التي تلائم طبيعة عملها. كما وجدت العديد من الدراسات أن الارتباط المباشر بين نظام الحوافز والأداء يحتاج للمزيد من التحقق في المؤسسات الحكومية، فأى قصور في تحفيز العاملين سوف يسهم في تدني مستوى أداء العاملين في المؤسسة (Kaneez & Safia, 2016). وبصورة خاصة تلعب الحوافز المالية دورًا مهمًا في زيادة الدافعية لدى العاملين لتقديم أداء أفضل (Samuel, 2016؛ الشرعة، ٢٠١٤: الجساسي، ٢٠١١؛ الحلايية، ٢٠١٣). ومن خلال ما تقدم يتضح أهمية البحث في تأثير التدريب والحوافز على

أداء الموظفين في المؤسسات الحكومية في دولة الإمارات، لذلك تم اختيار إدارة جمارك أبو ظبي وهي من أهم الدوائر الحكومية في إمارة أبو ظبي.

بينما يشكل الالتزام التنظيمي أحد العوامل المؤثرة بصورة غير مباشرة في أداء العاملين وتشارك مع عوامل آخر كالتدريب والحوافز في الوصول إلى المستوى الأمثل في الأداء والتطوير التنظيمي. فقد خلصت دراسة Abdulla (٢٠١٦) إلى أن بعض أبعاد الالتزام التنظيمي تؤثر بشكل مباشر على مواقف معينة تجاه التغيير التنظيمي في عدة نواحي ومن أهمها الأداء الوظيفي. ومن هذا الافتراض بحثت الدراسة في الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في إدارة جمارك أبو ظبي وتأثيرها الغير مباشر على أداء العاملين في هذه المؤسسة.

### ١,٣ مشكلة الدراسة

يُعد الأداء الوظيفي أحد العوامل الرئيسية لنجاح عمل المؤسسات في القطاعين العام والخاص، لذلك أي عامل يساهم في تحفيز العاملين لتقديم أداء بمستوى عالٍ أو تطوير المهارات والمعرفة في العمل كالتدريب يعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المؤسسة، وقد أظهر تقرير قامت به مؤسسة Gallup في العام ٢٠١٧ أن ٨٥% من العاملين في دولة الإمارات العربية المتحدة لا ينجزون الأعمال الموكلة إليهم بصورة كاملة ودقيقة بسبب ضعف الحوافز والتشجيع من قبل مرؤوسيه، وقد توصل التقرير إلى أن الموظفين الراضين عن وظائفهم يمثلون الدعامات الرئيسية لنجاح عمل الشركة أو المؤسسة، وحين يشعر الموظف بالاهتمام من قبل رؤساء الإدارات؛ تزداد الدافعية لديهم لإنجاز الأعمال وتحسن الأداء الوظيفي مع تقليل نسبة ترك العمل (جريدة أخبار الخليج، ٢٠١٩). وبينما يشكل العاملون الأجانب نسبة ٩٩% من القوى العاملة في المؤسسات الخاصة،

فأن التركيز في القطاع الحكومي اقتصر على العاملين الإماراتيين بنسبة عالية، مما أدى إلى وجود فارق واضح بين القطاع الخاص والحكومي من حيث الخبرات وكذلك نظام الحوافز الذي كان مرتفعاً بشكل ملحوظ في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع الحكومي (Zeffane & Kemp, 2019). وعلى الرغم من أن نظام الحوافز يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، حيث تختلف الطرق التي تتبعها المؤسسات لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة منها من قبل الموظف، لكن هناك حاجة لمعرفة مدى التزام المواطنين الإماراتيين بقوة في المؤسسات الحكومية والخاصة، ومدى تأثير نظام الحوافز على التزامهم تجاه المؤسسات التي يعملون بها وكذلك تأثير التحفيز المعنوي والمادي على أدائهم. هذه العوامل مجتمعة لم يتم البحث فيها من قبل ولم يتم تقديم دلائل إحصائية لطبيعة العلاقة بين هذه المتغيرات مجتمعة في أي مؤسسة حكومية في الإمارات.

تمت دراسة تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي للموظفين على نطاق واسع في الغرب ، بينما أجريت دراسات قليلة في الدول غير الغربية (Le, 2021) كما توصلت مؤسسة كالوب إلى أن مستوى التزام العاملين ضعيف، وحسب المسح الذي قامت به؛ اتضح أن ٨ من كل ١٠ من الموظفين أو الغالبية العظمى منهم، ليسوا ملتزمين من الناحية النفسية بوظائفهم، ومن المرجح أن تصبح أكثر إنتاجية في الأداء في حال كان التحفيز والتدريب لهم بدرجة أعلى، بالإضافة إلى ذلك قدمت مؤسسة Gallup مسحا آخر في عام ٢٠١٧ شمل ١٥٥ دولة في العالم، وأظهرت نتائجه أن ١٦% من العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة في الإمارات لديهم دافعية لإنجاز الأعمال بصورة متكاملة مما انعكس على أدائهم.

ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث في الإدارة العامة لإدارة جمارك أبو ظبي يوم الثلاثاء الموافق ٢٠١٨/٠٨/٢٨م والتي شملت السيد/ محمد خليفة القبسي رئيس قسم الشؤون الإدارية، والسيد/ سعيد خليفة الشامسي رئيس قسم السياحة (انظر الملحق د)، للبحث في تأثير نظام الحوافز المادية والمعنوية والتدريب وفقاً لنظريات التدريب الحديثة وتأثيرها على الأداء الوظيفي، أكد المدراء في تلك المؤسسات وجود مشكلات خاصة بتطوير الأداء من خلال التدريب بسبب عدم ملائمة برامج التدريب لطبيعة عمل المؤسسة مع وجود ضعف في تطبيق نظام الحوافز المالية، حيث لا يتم مكافأة العاملين بناءً على خبرتهم بالعمل أو مستوى أدائهم مما يؤثر على كفاءتهم وضعف عام في التزامهم التنظيمي تجاه العمل، كذلك عدم متابعة التغيرات التكنولوجية المتسارعة في أساليب التدريب، وهذا يعد قصوراً في تطوير أداء الموارد البشرية في الوقت الحالي، لذا فمن خلال هذه الدراسة سوف نحاول التعرف على الدور الذي يحققه نظام الحوافز والتدريب على أداء العاملين في المؤسسات الإماراتية، لكي يضمن لهم القدرة على تحقيق التميز في أدائها وتعزيز تنافسيتها.

أن النتائج الأولية للمقابلات الشخصية التي قامت بها الدراسة في الإدارة العامة لجمارك أبو ظبي؛ بينت تطابق فرضيات الدراسة مع نتائج هذه المقابلات، وكذلك مع التقارير الصادرة عن المراكز المسحية والبحثية في هذا المجال، بالإضافة إلى ذلك تبين من خلال هذه المقابلات عدم تطبيق البرامج التدريبية التي تم إجراؤها خلال السنوات السابقة وفق نظريات التدريب الحديثة وبما يلائم عمل المؤسسة، مما أدى إلى قصور في الأداء الوظيفي، وتدني مستوى الالتزام التنظيمي

ومن الواضح من خلال ما تقدم أن مشكلة ضعف أداء العاملين في المؤسسات الحكومية الإماراتية لا تزال قائمة، ولمعرفة أسبابها يجب فهم العوامل التي تؤثر في الأداء وقياس أثرها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومن

أهمها التدريب ونظام الحوافز والالتزام التنظيمي. ذلك تتمثل المشكلة الإجرائية للدراسة؛ في غياب دراسات عملية وميدانية تتحقق من أثر تلك العوامل على الأداء وبصورة خاصة في المؤسسات الحكومية الإماراتية. فقد وجدت الدراسة من خلال نتائج الدراسات السابقة التي أجريت في مؤسسات متنوعة وفي عدة دول تبين أن من أهم أسباب ضعف الأداء الوظيفي هو ضعف نظام الحوافز والتدريب، بالإضافة إلى تدني مستوى الالتزام التنظيمي كعامل ثالث مؤثر بصورة غير مباشرة على الأداء. لكن إلى أي مدى ينطبق هذا الحال في واقع العمل الحكومي في الإمارات، وهو ما يستلزم توفر أدلة كمية تثبت طبيعة تلك العلاقة بصورة واضحة.

#### ١,٤ أسئلة الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة على الأسئلة التالية في الإدارة العامة لجمارك أبو ظبي في دولة

الإمارات:

١. ما مدى تأثير التدريب على الأداء الوظيفي؟
٢. ما مدى تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي؟
٣. ما مدى تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي؟
٤. هل يؤثر الالتزام التنظيمي كعامل وسيط على العلاقة المباشرة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي؟

## ١,٥ أهداف الدراسة

الغرض من هذه الدراسة تحقيق الأهداف الآتية في الإدارة العامة لجمارك أبو ظبي في دولة الإمارات:

١. تحديد تأثير التدريب على الأداء الوظيفي.
٢. بيان تأثير نظام الحوافز على الأداء الوظيفي.
٣. قياس تأثير الالتزام التنظيمي على الأداء الوظيفي.
٤. تحليل تأثير الالتزام التنظيمي كعامل وسيط على العلاقة المباشرة بين نظام الحوافز والأداء الوظيفي.

## ١,٦ أهمية الدراسة

تتضح أهمية هذه الدراسة من خلال الآتي:

### الأهمية العلمية

تحتل هذه الدراسة أهمية علمية لكونها تختلف عن الدراسات السابقة في كونها بحثت في التأثير المشترك لنظام الحوافز (المعنوية والمادية)، والتدريب (احتياجات التدريب، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب)، والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، والأداء الوظيفي (المهارات المهنية والمعرفية) في نموذج نظري واحد لكي يتم فهم العوامل المؤثرة بالأداء بصورة أكثر شمولية. حيث بينت العديد من الدراسات السابقة وجود علاقات متبادلة بين المتغيرات الأربعة المشار إليها أعلاه، لكنها لم تقم بربطها في نموذج نظري موحد، لفهم التأثير المشترك لهما على أداء الأفراد مما يسهم في إثراء الأدبيات المتعلقة بالتحفيز والتطوير في المؤسسات، كذلك تنبع أهمية الدراسة الحالية من حداثة الموضوع لهذا النوع من الدراسات

التي يطلبها الواقع العملي، واستكمال ما بدأه الآخرون، وتعتبر الدراسة مرجعًا هامًا للباحثين والمهتمين، تفتح الباب واسعًا أمامهم لإجراء المزيد من الدراسات المستقبلية في الموضوع ذاته. بالإضافة إلى ما تقدم تعتبر نتائج هذه الدراسة مهمة لكونها توفر أدلة التجريبية حول أهمية التدريب ونظام الحوافز والالتزام التنظيمي مجتمعة في تطوير أداء القوى العاملة في المؤسسات الحكومية. كذلك سوف تسهم نتائج هذه الدراسة في تسليط الضوء على أهم العوامل التي تؤدي إلى رفع مستوى المهارة والمعرفة لدى القوى العاملة وعلاقتها الغير مباشرة بالحوافز من خلال الالتزام التنظيمي.

### الأهمية العملية

قامت هذه الدراسة بتسليط الضوء على أداء العاملين في المؤسسات الإماراتية ومدى تأثرهم بنظام الحوافز والتدريب بصورة مباشرة. لذلك فإن الأهمية العملية لهذه الدراسة تتمثل في تطوير الأداء الوظيفي من خلال فهم الأسباب والعوامل التي تؤدي إلى ضعف مهارات العاملين وأثرها المباشر والغير مباشر على أداء المهام المطلوبة منهم بصورة كاملة في دائرة الجمارك، ومن خلال فهم أثر العوامل الأساسية التي تسهم في تطوير الأداء يمكن تقديم التوصيات اللازمة لتطوير أداء العاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وبالتالي تطوير الأداء الكلي للمؤسسة. إذ أن تطوير الأداء الوظيفي من خلال الأداء الوظيفي له نتائج إيجابية على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة وكذلك جودة إنتاجاتها بصورة عامة.

## ١,٧ حدود الدراسة

تم إجراء هذه الدراسة في الإدارة العامة لجمارك أبو ظبي بدولة الإمارات العربية المتحدة. وقد تحدد موضوع الدراسة في أربع متغيرات تشمل: نظام الحوافز (المعنوية والمادية)، والتدريب (احتياجات التدريب، تصميم التدريب، تنفيذ التدريب، تقييم التدريب)، والالتزام التنظيمي (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، والأداء الوظيفي (المهارات المهنية والمعرفية) في مؤسسة الجمارك العامة، وذلك نظراً لأهمية العنصر البشري وإدارته وعلاقته الوثيقة بالكثير من المتغيرات التنظيمية، ومدى تأثير ذلك في تطوير أداء أي المؤسسة والارتقاء بها.

## ١,٨ مصطلحات الدراسة

١. الأداء الوظيفي: هو نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة، ويعرف الأداء أيضاً بأنه نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين (بن عمر، ٢٠١٥). ويقاس الأداء الوظيفي بالأبعاد التالية:
  - المهارة المعرفية: المعرفة الإجرائية في العمل، معرفة متطلبات مهمة معينة يطلب من العاملين القيام بها في موقع العمل.
  - المهارة المهنية: القدرة على إنجاز المهام والمسئوليات في العمل أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يحتاجها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

٢. **التدريب:** هو الجهود المخطط لها، والتي تهدف إلى تعليم العاملين الخبرات والمعارف، والمهارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها في الوقت الحاضر. والتدريب والتطوير بشكل عام يشير إلى الجهود المنظمة التي تسهم في تعليم المعرفة المتعلقة بالوظيفة والمهارات وسلوك الموظفين، والبشرية في المؤسسة (المهلي، ٢٠١٠). ويقاس التدريب بالأبعاد التالية:

- **احتياجات التدريب:** يتم في هذه المرحلة تقييم أداء المتدربين وإمكاناتهم في العمل للتعرف على ما يحتاجه المدرب لإنجاز البرنامج التدريبي.
- **تصميم التدريب:** ويتم في هذه المرحلة تصميم خطوات وعملية التدريب بعد الانتهاء من توفير كافة الاحتياجات الضرورية على ضوء المرحلة الأولى.
- **تنفيذ التدريب:** وفيها يتم تنفيذ خطة التدريب وفق الجدول الزمني الذي تم وضعه خلال مرحلة التصميم.
- **تقييم التدريب:** في المرحلة الرابعة والأخيرة يتم تقييم نتائج البرنامج التدريبي وأثره على المتدربين، وذلك للتحقق من نتائج التدريب وتطويره للأداء الوظيفي

٣. **نظام الحوافز:** يتألف نظام الحوافز من جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين، بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة على ما هو متوفر فيها. فالحوافز هي كل الدورات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما، أو إيقافه، وتشجيعه، أو تنشيطه، أو توجيهه، أو تغييرها (القطب وفوطة، ٢٠١٣). ويقاس نظام الحوافز بالأبعاد التالية:

• الحوافز المادية. هي الحوافز الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد أو اقتراح أو اختراع ما، وفي الغالب تكون عبارة عن أموال نقدية مثل: الراتب، والمكافآت التشجيعية، والعلاوات، والدرجات المالية.

• الحوافز المعنوية. الحوافز المعنوية هي كل الحوافز غير المادية المقدمة للعاملين، مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي، والترقيات، والثناء.

٤. الالتزام التنظيمي: هو شعور وجدائي وعاطفي للشخص نحو المؤسسة، وليس فقط ارتباطا لأسباب مادية ومنفعية. وتعكس مشاركة المؤسسة إرادة الفرد في بذل أقصى جهد لأجلها، ورغبته القوية في البقاء فيها، وبالتالي قبول وتأكيد أهدافها وقيمها مثل التزامات العمل والالتزام نحو جماعة العمل (الجاروشة، ٢٠١٦). ويقاس بالأبعاد التالية:

• الالتزام العاطفي. إن الالتزام العاطفي يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل، وهي درجة استقلالية وتنوع المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له.

• الالتزام المستمر. إن الالتزام المستمر هو ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمروا في العمل في المؤسسة، في مقابل ما سوف يفقدونه بتركها والالتحاق بجهات أخرى.

• الالتزام المعياري. إن الالتزام الأخلاقي هو شعور الموظف تجاه التزامه بالمنظمة والبقاء فيها، ويعززه الدعم من قبل المؤسسة للعاملين فيها، وكذلك سماح المؤسسة لهم بالمشاركة الفعالة والإيجابية في وضع الأهداف.

## ١,٩ ملخص الفصل الأول

ناقش هذا الفصل مشكلة الدراسة وخلفية الدراسة وتحديد أهداف واسئلة الدراسة. وقد وضحت مشكلة الدراسة أن ضعف الأداء الوظيفي هو نتيجة لنقص أو انعدام برامج التدريب، وعدم وجود نظام الحوافز الفعال، وكذلك ضعف التزام الموظفين تجاه مكان العمل، وولائهم لقيم وأهداف المؤسسة، وهو أمر غير إيجابي يحتاج البحث والتقصي، وحين لا يظهر الموظفون مستوى عالٍ من الأداء فذلك مرده إلى وجود عوامل ومحددات تحتاج إلى تطوير. وقد وضعت الدراسة ثلاثة متغيرات تؤثر في تطوير الأداء الوظيفي وهي التدريب ونظام الحوافز والالتزام التنظيمي، ويفترض أن دور التدريب والحوافز في تطوير أداء الموظفين مع وجود الالتزام التنظيمي كوسيط يحتل أهمية كبيرة في عالم الأعمال والإدارة، وهو ما ستحاول الدراسة التأكد والتحقق منه في الجانب النظري والعملية واشتقاق العلاقات النظرية بين متغيرات الدراسة في الفصل التالي.