

الفصل الثاني

الدراسات السابقة والإطار النظري

٢,١ التمهيد

يُنَاقِشُ هذا الفصلُ الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة الثلاثة، والمتمثلة في الأداء الوظيفي (المتغير التابع)، والتحفيز (المتغير المستقل)، والالتزام التنظيمي (المتغير الوسيط)، وأبعادها، وكل ما يتعلق بهذه المتغيرات ذات الصلة بموضوع الدراسة، كما سيقدم هذا الفصل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتطوير الفرضيات، بالإضافة إلى شرح ميسر عن النظريات المستخدمة في هذه الدراسات، والنموذج المقترح للدراسة الحالية.

٢,٢ لمحة عن متغيرات الدراسة

تؤكدُ بعضُ الدراساتِ على أنّ ظاهرة الأداء الوظيفي هي ظاهرة مهمة وعاملٌ ضروريٌّ جداً لتزويد الشركات بالقدرة على البقاء والاستمرار في التطور، وإنجاح عملية التغيير والتعافي من الظروف المفاجئة والاستثنائية التي تطرأ على المنظمات؛ سواء الداخلية أو الخارجية، مثلما حدث مع جائحة كورونا (كوفيد ١٩) والتحديات التي واجهها العالم (منصور وآخرون، ٢٠١٩،؛ كزائق وآخرون ٢٠٢٣؛ كامبيل وويرنيك، ٢٠١٥) وقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأداء الوظيفي لدى موظفي وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر، بالنظر لأثر التحفيز والولاء التنظيمي على هذا الأداء.

إن مقولة تشارلز شواب: "إنني أعتبر قدرتي على إثارة الحماس بين الناس أعظم رصيد أملكه. وأفضل طريقة لإخراج أفضل ما في الرجال، تكون بتقديرهم وتشجيعهم"، تعبر عن مدى أهمية التحفيز، فالتحفيز كمفهوم قد احتل مكاناً بارزاً منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة، وبما يكفل الإنجاز الفعّال لأهداف المؤسسة؛ حيث إن الحوافز تلعب دوراً فعّالاً ومهمّاً في إنتاجية العاملين.

وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. (عوض الله، ٢٠١٢).

وقد بين أهمية الحوافز كثير من الباحثين السابقين، فقال الأسود (٢٠١٦) أن للحوافز أهمية؛ كونها تعبر عن مقاييس نجاح المنظمة في الاستجابة لحاجات موظفيها من الخدمات العامة، كما ذكر الهيتي (٢٠٠٥) أن الحوافز أصبحت أكثر أهمية في الوقت الذي تزداد فيه أرباح المنظمة بزيادة الإنتاجية، وزيادة دخل العاملين، والشعور بالاستقرار والولاء الوظيفي، وتخفيض كلفة العمل بالمنظمة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته، والحرص على تقليل هدر الموارد والوقت في الإنتاج، وتجنب كثير من مشاكل العمل كالغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الروح المعنوية، وتقليل الصراعات، مما يؤدي إلى خلق استقرار أعلى في الموارد البشرية، واستقرار أهداف المنظمة على المدى الطويل والقصير، إضافة إلى تطوير سلوك العمل في المنظمة، واستقرار قيم العمل التي تشكل نواة الثقافة التنظيمية.

كما تؤكد دراسة بن زانه (٢٠١٤) أن للتحفيز أهمية في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها بطريقة أفضل، بحيث تقسم حجم قوة العمل المطلوب من المؤسسة، وبالتالي تقلل التكاليف التي تتحملها المؤسسة، بحيث توجه الطاقات الفائضة إلى الأقسام الأخرى التي قد تعاني نقصاً في الموارد البشرية لأداء الأعمال.

كما أشار عقيلي (١٩٩١) إلى أن للحوافز أهمية تكمن في تحقيق نظام التحفيز لزيادة في عوائد المؤسسة، من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى دفع العمال لزيادة وتحسين الإنتاج. وتحقيق حالة من الرضا لدى العاملين يساعد في حل كثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات، كإنخفاض قدرات الإنتاج، وارتفاع معدل التكاليف، والنزاعات العمالية، وتحسين الوضع المادي والاجتماعي والنفسي للعاملين، وتحقيق الربط بين المصلحة الذاتية ومصالح المؤسسة.

٢,٣ الأداء الوظيفي

يلعب الأداء الوظيفي دوراً مهماً وضرورياً في تحقيق الميزة التنافسية مع المؤسسات الأخرى؛ لاسيما في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تتسم بالتغيير المتسارع والتأقلم مع ظروف مختلفة (Gridwichai وآخرون، ٢٠٢٠)، كما يعتبر أداء الموظفين هو أحد أهم العوامل التي تؤثر على أداء المؤسسة (Anesukanjankul وآخرون، ٢٠١٩؛ Jermsttiparsert وآخرون، ٢٠١٩)، كما أن أداء الموظفين قد ازدادت أهميته في السنوات الأخيرة إلى أن أصبح أهم متغير من متغيرات المؤسسة. وقد أخذ الأولوية من بين كثير من المتغيرات التي تهتم بها المؤسسة (Gridwichai وآخرون، ٢٠٢٠).

إضافة إلى ذلك، يُعتبر الموظفون أهم عامل يقرر مدى نجاح أو فشل أي مؤسسة، لذلك على المؤسسة أن تسعى دائماً لرضا الموظفين، والمحافظة على الموظفين ذوي الخبرات، إضافة لتحفيزهم ومكافأهم (Onuorah وآخرون، ٢٠١٩؛ إبراهيم، ٢٠٢١). ولقد اعتقدَ الباحثون أن المحفزات المادية هي الطريقة الوحيدة للتأثير على أداء الموظفين؛ لكن كانت هناك عوامل أخرى تؤثر على أداء الموظفين، منها التحفيز (Sherwani، ٢٠١٨). كما أنه في ظل المنافسة القوية من مؤسسات وشركات أخرى فإن الحفاظ على الموظفين من خلال تقديرهم مادياً من خلال راتب جيد يجعل أداءهم أفضل (Inuwa، ٢٠١٦؛ Ibrahim وآخرون، ٢٠٢٣) وبناءً عليه يتوجب على المؤسسات أن تعمل بجد على إعادة النظر في أنظمتها واستراتيجياتها لتكون مرتبطة بنظام تعويض وتحفيز يجعل أداءهم أفضل (Seng وArumugam، ٢٠١٧).

إضافة إلى ذلك، فإن الأداء هو المعيار الأساس وربما الأوحيد لمنح الحوافز لدى كثير من المؤسسات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء المطلوب، سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة أو الربح للوقت أو تخفيض التكاليف أو مورد آخر (ماهر، ٢٠٠٩)، وهذا يعزز حسن اعتبار الحوافز والتحفيز متغيراً مستقلاً للأداء في هذا البحث.

إنّ الأداء الوظيفي مرتبط بقدره الموظفين على كونهم مدركين للمهام المنوطة بهم، وتحقيق ما هو مرجو منهم، وتحقيق الأهداف أو المستوى المطلوب منهم فيما يخص المهام في المؤسسة (Catal Sakal، ٢٠١٦). وقد بينت الدراسات أن أبعاد أداء الموظفين تشمل أداء المهام (June وMahmood، ٢٠١١)، وفي هذه الدراسة يتم مقياس الأداء الوظيفي من خلال ٣ أبعاد هي: إنجاز المهام، وجود إنجاز المهام، وسرعة إنجاز المهام، وقد أوضح Harari (٢٠١٥) أن أداء المهام مرتبط بالأبعاد التقنية للمؤسسة، ويدعم جوهر المؤسسة من خلال تنفيذ الموظفين لمهامهم (Harari وآخرون، ٢٠١٥).

أما فيما يُخصُّ تعريف الأداء، فقد عرفه كثير من الباحثين، فعرفه مثلاً عبد المليك (٢٠٠١) على أنه الاستخدام الكفؤ للموارد (العمل، رأس المال، الأرض، المعدات، الطاقة، المعلومات... إلخ) وذلك لإنتاج السلع والخدمات. ومن هذا التعريف يتضح أن الأداء لا يقتصر على نشاط واحد، بل يشمل كثيراً من الأنشطة والعوامل التي تتوفر لدى العامل بالمؤسسة لإنجاز الأهداف المرجوة، وإن كان يؤخذ عليه الاهتمام بالجانب الإنتاجي دون الجانب الخدمي، لذا يمكن أن يكون ذلك التعريف أكثر ملاءمة للمؤسسات الإنتاجية عن المؤسسات الخدمية، أما حجازي (٢٠٠٢) فيعرف الأداء على أنه "قيام الفرد بالنشاطات المختلفة، المستقرة ضمناً، أو الظاهرة المحسوسة التي تكون عمله والمحددة لأبعاد ثلاثية هي: كمية العمل ونوعيته ونمطه"، وهنا تجدر الإشارة إلى أن هذا البحث يقيس الأداء الوظيفي بثلاثة أبعاد هي: إنجاز المهام، وجودة إنجاز المهام، وسرعة إنجاز المهام.

أما فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في كفاءة أداء العمل، فقد حدد السلمي (٢٠١٤) عوامل صنفها في مجموعتين رئيسيتين، هما: العوامل التي تتصل بالفرد من حيث القدرات والمهارات، والتركيب النفسي، والتركيب الاجتماعي، والعوامل التي تتصل بالعمل ذاته، كواجبات ومهام وطبيعة العمل، والتنظيم الاجتماعي، والموارد والإمكانات المادية.

كما يحتل الأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل منظمات الأعمال، كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى المنظمة كلها (ناصر، ٢٠١٠) ويتأسس على أداء الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، الأداء الكلي للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار والبقاء (ابراهيم و كلثوم، ٢٠٢١) لذلك فإن توجيه وتحفيز تلك العناصر باتجاه الهدف المحدد يكون مرده التخطيط السليم لممارسات الموارد البشرية، والتوافق مع الاستراتيجيات والأهداف العامة للمنظمة، ونتيجة لتطبيق نظم تحفيز جيدة، حيث يعتبر الأداء متغيراً تابعاً لنظم الحوافز الجيدة التي تضعها المنظمة ضمن استراتيجيتها.

وهنا يشير المعاداة وبراھیم (٢٠٢٢) إلى أن دراسة الأداء والعناصر المؤثرة علیه لها أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال، وهي السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية لديها؛ حيث إن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخرى على أداء الفريق، اللذين بدورهما يؤثران على مستوى أداء المنظمة بالكامل، ولهذا أصبح من المهم دراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة علیه، كسبيل هادفة لبلوغ التميز، وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال (عبد الكريم، ٢٠١٣).

إنَّ نَحَاهُ العَلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية، ومخرجاتها النهائية النابعة من الأداء الوظيفي لإدارتها، له انعكاسات سلبية على أهدافها المستقبلية، واستمرار بقائها وتطورها (بيوركماف، ٢٠٠١). ومن هنا زادت أهمية تركيز المنظمات على تكامل دور الموارد البشرية، وتخطيطها السليم المبني على أسس وأهداف ورؤى مدروسة موجهة لتحسين مستوى أدائها، وتحقيق رسالة المنظمة (عطية، ٢٠١٢).

لقد تعددت مستويات الأداء في المنظمات، إلا أن معظم الكتاب والباحثين اتفقوا على أن منها ما يكون على المستوى الفردي، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ويجمع الاثنان ليكونا مستوى أداء المنظمة (عطية، ٢٠١٢). كما أن عناصره تمثل المعرفة بمتطلبات العمل، وكمية العمل المنجز، ونوعية العمل، والوثوق، والمشاركة (عطية، ٢٠١٢؛ محجر ولوكيا، ٢٠١٢؛ جلال الدين، ٢٠٠٩).

٢,٣,١ أبعاد الأداء الوظيفي

إن مُعَدَّلَ الأداء الوظيفي للفرد كما أشار فريمارك (٢٠١٢) هو مقياس للقيمة التي يقدمها للمنظمة التي يعمل بها، أي سلوكياته في تحقيق أهداف المنظمة. ويتطلب تحديد مستوى هذا الأداء

الفردية، الذي بدوره ينعكس على أداء المنظمة سلبًا، أو إيجابًا، ومعرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وتتفاعل معه. ونظرًا لصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء (بجر وأبوسويح، ٢٠١٠).

ولقد اتفق الباحثون على أهمية قياس الأداء الوظيفي لأغراض التقييم، والتطوير المستمر، خصوصًا وهو نتائج جهود الأفراد العاملين، والذي يحدد مدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، غير أنهم لم يتفقوا على المعايير المناسبة لقياسه (إبراهيم وآخرون، ٢٠٢٢).

إن أغلب التوجهات التقليدية لمفهوم الأداء الوظيفي كانت تدور حول محور أساسي يطلق عليه البعد المنفرد، الذي يحمل في طياته المهام الجوهرية الرسمية للعمل (كاظم وآخرون، ٢٠٢٣) وبمرور الزمن تغيرت هذه النظرة لتحل محلها النظرة المتعددة للأداء الوظيفي التي تهتم بدراسة الأنشطة والسلوكيات الطوعية والاختيارية، كما تغيرت نظرة المنظمات في التعامل مع الأداء الوظيفي، وأصبحت تنظر إليه كأداء متعدد الأبعاد، إذ يؤكد فرينبارك (٢٠١٢) على أن للأداء أبعادًا متعددة، وهو رأي تشاطره فيه الأغلبية من الباحثين أمثال فاروقي وآخرون (٢٠١٢)، كما أكدوا أن عناصر الأداء تشمل أداء المهمة، وسلوك المواطنة، وسلوك العمل المنحرف، وحجم وكمية العمل. وأضاف كل من Al-Salaymeh (٢٠١٣) و Askew (٢٠١٢) و Izvercianu و Seran (٢٠١٢) و Miao (٢٠١١) و Sotiraku و Zeppou (٢٠٠٥) و Stajkovic و Luthans (١٩٩٧) وعكاشة (٢٠٠٨) إلى تلك العناصر: (الثوق والمثابرة، وكذلك الإبداع والابتكار).

وبالتالي، فإن هذه الأبعاد تعكس في مجملها الهيكل الكامن الذي يؤثر في معدل الأداء الوظيفي للمنظمة (العنزي والعطوي، ٢٠١٢)، وطبقًا لدراسات هؤلاء الباحثين، فإن معدلات الأداء لها علاقة بتلك الأبعاد. فمن ناحية المنظمة فإن أداء المهمة يزداد عندما يتوفر مناخ إيجابي للعمل، يحمل في طياته توجيه الفرد، وخلق روح التعاون، وتوافق هدف الفرد مع هدف المنظمة، من خلال معرفة الدوافع

الداخلية للأفراد، ووضع نظام حوافز يتوافق مع تلك الدوافع، والتخطيط الاستراتيجي السليم، وتوجيه ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى الأهداف التي ترنو إليها المنظمة، عن طريق أداء أفرادها. وبين كل من Bartlett و Mathieu و Mohammed (٢٠٢٢) إلى وجود نوعين من أداء المهمة: النوع الأول هو أداء المهام الإدارية الفنية الذي يتضمن كافة الأعمال غير القيادية الموجهة، مثل: التنظيم، والتخطيط، وجودة الأداء، وتقدير العمل، في المقابل فإن النوع الثاني الذي يمثل أداء المهام القيادية يحمل في طياته: العلاقات الإنسانية، وإدارة الموارد البشرية، والتحفيز، وتقييم المرؤوسين، وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف. أما ممارسة الموظف لأداء المواطنة فيعزز من ممارسته للسلوكيات الجوهرية لنشاط العمل، ويضعف الجهد في سد الفجوات المتعلقة بالأداء البشري (أبو جاسر، ٢٠١٠). كما كان لزاماً إعطاء مساحة لأداء المنظمة كأحد المتغيرات التابعة والذي يؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ويتأثر بوجود الحوافز والدوافع لدى العنصر البشري - كمتغير مستقل - والذي يعتبر من أهم العناصر بالمنظمة، وكذلك يتأثر بتوافق التخطيط والاستراتيجيات، إما مباشرةً، وإما عن طريق الأداء الفردي، كمتغير داعم لأداء المنظمة (القاضي والبناني، ٢٠١٢).

٢,٤ التحفيز

إنَّ التَّطَرُّقَ لمفهوم التحفيز يعتبر من الركائز الرئيسة في تكوين البنية المعرفية وفهم الحقائق، وما يرتبط بها من محاور ووظائف وأشكال وتعميمات توصل إليها علماء الإدارة؛ نتيجة انعكاسات العمليات الإدارية في المؤسسات على العنصر البشري في مختلف المواقف لتحقيق الأهداف المرسومة.

يعرف التحفيز من حيث اللغة بأنه مشتق من "حَفَزَهُ" أي دفعه من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزاً أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض. والحافز جمعه حوافز: الباعث أو الدافع (رضاء، ١٩٥٨).

وقد تَعَدَّدَتْ تعريفاتُ التحفيز بتعدد مُعَرِّفِهَا وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء. فعند علماء علم النفس مثلاً، يعرف الحافز بأنه "الباعث أو المنبه للسلوك"، أي أنه مؤثر خارجي يوجه سلوك الفرد لأداء عمل معين (بدوي، ١: ١٩٨١)، كما يعرف الأمين (٢٠١٠) التحفيز بأنه القوة التي تدفع توجُّه السلوك بعد أن تثره وتوصله، وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف. أما أبو الشرش (٢٠١٤) فعرف الحوافز بأنها مسببات خارجية توجِّه السلوك الإنساني، وتحدد اتجاهاته، وتشبع رغباته، إلا أن الحوافز تختلف شدة أو ضعفًا، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدمًا، باختلاف السن، والجنس، والتربية، والمزاج، والمكانة الاجتماعية، بل ونوع الحضارة التي شبَّ فيها الفرد.

بينما عرّف ويجم تينج (Weijum Tang) التحفيز بأنه المفهوم الذي يغطي الأولويات الفردية بنماذج من الأداء، وأنه قوة الاستجابة والتصميم لدى الفرد، وهكذا فإن التحفيز هو عملية نفسية داخلية تبدأ بوجود مقدرة لدى الفرد على المحافظة على السلوك ذي الهدف المحدد، أما بلوط (٢٠٠٢) فيشير لتعريف أيروين ماكجراو (Irwin Mcgraw) للتحفيز بأنه عبارة عن العمليات النفسية التي تحدث أو تثير سلوك الفرد، وتزوده بالتصميم لأداء الأعمال ذات الهدف الموجه، في حين نجد أن الحوافز كمصطلح إداري تطرق إليها كثير من علماء الإدارة، فقد عرّفها أرسلان بأنها مجموعة العوامل التي تهيمها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، هذا بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم (أرسلان، ١٩٧٦). وعرّفها ميشيل أرمسترونج بأنها عملية تحريك المؤسسة لأفرادها في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة أن تقدم المضمون من

خلال أنظمة المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين، الذي من خلاله تحقق مستويات عالية من التحفيز. وفي تعريف آخر عرفت بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لتشجيع حاجات ورغبات الأفراد المادية والمعنوية (القريوتي، ٢٠٠٤)، كما عرفها (أبو الكشك، ٢٠٠٦) بأنها العوامل والمثيرات والمغريات الخارجية التي تشجع الأفراد على زيادة أدائهم، وتقديم نتيجة الأداء المتفوق والتميز؛ بحيث تؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمؤسسة، وبالتالي زيادة الأداء والإنتاج. وقد عرفها الغماري (٢٠١٥) بأنها مجموعة من الوسائل المشجعة التي تستخدمها الإدارة لتحريك وإثارة وتوجيه سلوك العاملين للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم، مما يؤدي لتحسين أدائهم في العمل، وتحقيق رغباتهم، ويساعد كذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

الحافز لغةً يشير إلى (حَفَّزَه، دفعه من خلفه، والليل يحفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزاً أي مستفزاً مستعجلاً، لا يمكن جلوسه في الأرض) (رضا، ١٩٥٨) في معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية على أنها "الأسباب الحقيقية للسلوك الإنساني التي توجه سلوك الناس وتحدد اتجاهاتهم. وتختلف الحوافز شدة أو ضعفاً، شهوياً أو حصراً، وجوداً أو عدماً، باختلاف السن والجنس والتربية والمزاج والمكانة الاجتماعية؛ بل ونوع الحضارة التي شب فيها الفرد (بدوي، ١٩٨١).

ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه للسلوك (بيومي، ١٩٨٨) أي أن كل منبه أو منعكس خارجي له تأثير على السلوك يعد حافزاً. أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور، وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات ووجهات نظر العلماء الباحثين، حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته (السلمي، ١٩٧٦). وتشمل الحوافز كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر (مهنا، ١٩٧٦)، ويعرف كيث (١٩٩٠) الحوافز

بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية من بيئة العمل أو المجتمع، والتي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات، كما تعرف الحوافز بأنها كل ما يتعلق باستخدام الوسائل الممكنة، لحث الموظفين على العمل الجيد (علاني، ١٩٩٣)، كما عرفها اللوزي بأنها مجموعة العوامل والمزايا التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية، مما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل، وذلك بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المنظمة أيضاً (اللوزي، ١٩٩٥).

وفي تعريف آخر، عرفت الحوافز بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس، ٢٠٠١). وتعرف أيضاً بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل، وتوجه سلوكه على نحو معين (المجدوب، ٢٠٠٢). وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز بأنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن، ٢٠٠٢). كما تُعرف بأنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية، ويعرف أبو الكشك (٢٠٠٦) الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة، وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى. وذهب البعض في تعريف الحوافز إلى أنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القريوني، ٢٠٠٤). ويقول ميشيل أرمسترونج: "تحفيز الأفراد هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم، ويمكن للمؤسسة كلها أن تقدم المضمون الذي يمكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز، من خلال أنظمة

المكافأة، وتوفير فرص التعليم والتحسين، ولا زال لمديري الأفراد الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز، ليجعلوا أعضاء فريقهم يقدمون أفضل ما لديهم".

لقد بين رفيق (١٩٩٥) أن هناك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز، وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة التحفيز، وهي:

أ. القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين هو من يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.

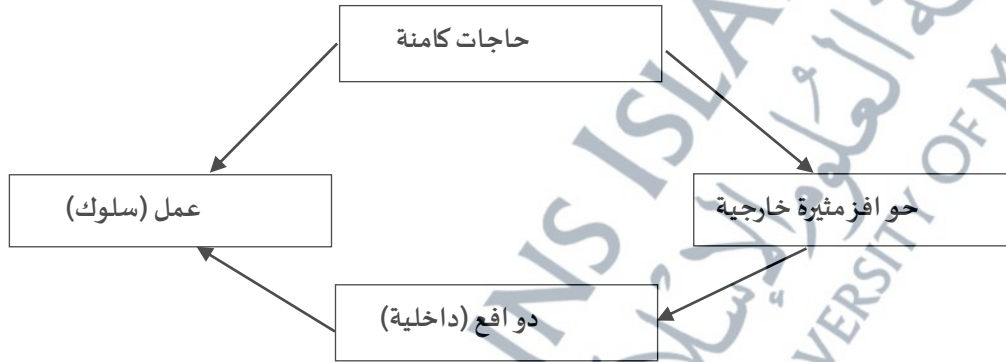
ب. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين؛ حيث إن مجرد وجود القدرة لا يكفي بدون وجود جهد مبذول.

ج. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل، لو تم أداءه فعلاً.

كما وضع بلانشارد بالنسبة لما يراه الدكتور جيرالد جرهام (الأستاذ بجامعة ولاية ويتشا) أن الحوافز هي ما تأتي مباشرة من المديرين، بدلاً من أن تأتي الحوافز من حيث لا يدري الموظفون، فإن الموظفين يقدرون كثيراً قيمة التقدير الذي يأتي مباشرة من مديرهم أو مشرفيهم. وما يتوقف على الأداء حيث يريد الموظفون دائماً تقدير جهودهم في أداء وظائفهم، ولهذا تستند الحوافز شديدة الفاعلية على أداء الوظيفة، وليس على الأشياء الأخرى التي لا تتعلق بالأداء، مثل (الحضور والانصراف، وحسن المظهر، وما إلى ذلك).

وقد وضع إيستيرلو وفيري وريان وديسي (٢٠٠٠) بأن ممارسات التحفيز مرتبطة بجمول الأفراد تجاه إنجاز مهام محددة، كما وضحو أن التحفيز يمكن فهمه من خلال دوافع خارجية وداخلية، إضافة لذلك بين ريان وديسي (٢٠٢٠) كما وضع بيروتي وآخرون (٢٠٢٣) بأنه عندما يكون الشخص محفزاً بدوافع

داخلية يكون الشخص تحت تأثير مشاعر الرضا عن الأداء وتحقيق المهام ، ومن ناحية أخرى فإن مفهوم التحفيز المبني على دوافع خارجية يعبر عن أي شخص يقرر فعل شيء ما بناء على اهتمامه لتحقيق هدف مستقل كالحصول على المزايا أو الحصول على كسب جائزة مقابل ما سيقوم به، أما علاقي (٢٠٠٧) فقد عرف الحافز بأنه عملية التحفيز ذاتها، وبذلك تم تعريف الحوافز بأنها الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة، كما يمكن اعتبار التحفيز وسيلة لتحريك دوافع الفرد، ليسلك سلوكًا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا ما نجده في الشكل التالي:



المراجع: عبد الرحمن (٢٠٠٤)

الرسم البياني ٢,١: حلقة السلوك الإنساني

٢,٤,١ الفرق بين الحوافز والدوافع

الحوافز هي مُثيرٌ خارجي يستهدف إثارة الدوافع الكامنة لدى الفرد، وتلعب البيئة الخارجية دورًا أساسيًا في هذا الشأن، أما الدوافع فهي قوى ومثيرات داخلية تؤثر في توجيه السلوك الإنساني نحو إشباع حاجات معينة، وتباين هذه الدوافع من شخص لآخر، أي أن الدوافع يمكن اعتبارها متغيرًا وسيطًا

يتخلل حاجات الإنسان وسلوكه ويقع بينهما، فحاجات الإنسان غير المشبعة توجد نوعاً من التوتر الذي بدوره يثير حوافز لدى الفرد، وهذه الحوافز تولد سلوكاً هدفه البحث عن إشباع هذه الحاجات. وعند التوصل إلى سلوك من شأنه المساهمة في إشباع هذه الحاجات، فإن الإحساس بالتوتر يقل، فنشاط الموظفين في مؤسسة ما مثلاً، دليل على أنهم مدفوعون بحوافز ورغبات لتحقيق هدف ما يدركون أن فيه قيمة لهم، فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك، وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية، وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الموظفون من أداؤهم للعمل، والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالمنافع المادية، أو حوافز معنوية (العويسات، ٢٠٢٠).

٢,٤,٢ أنواع التحفيز

لقد اختلفت أنواع التحفيز حسب تنوع الاحتياجات الإنسانية بين الأفراد، وحسب تدرجهم الوظيفي ومدة عملهم ومكانتهم ومستواهم الإداري. وتؤثر إمكانية المؤسسة وفلسفتها في أنواع الحوافز المقدمة، وتبقى على إدارة المؤسسة المسؤولية لاختيار التصنيفات المناسبة للتحفيز، كما تعددت ممارسات التحفيز المؤسسي من حيث الطبيعة أو القيمة، فأشار الغماري (٢٠١٧)، والمؤمن (٢٠١٨)، إلى وجود نوعين رئيسيين، وهما التحفيز المادي والتحفيز المعنوي، وفيما يلي توضيح لهذين النوعين من التحفيز.

٢,٤,٣ التحفيز المادي

الحافز المادي هو ما يَنُمُّ دفعه للعاملين بشكل مالي، ليكون سبباً في زيادة إنتاجهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (زرقة، ٢٠٠٣، ص. ١١٥). وتشجّع الحوافز المادية الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد قدراتهم ورفع مستوى كفاءتهم. وتعدّ الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز التي تتسم

بالسرعة والفورية، ويدرك الفرد النتيجة المباشرة لجهوده. ووضح المغربي (١٩٩٥) والضبعان (٢٠٠٥) بن يحيى وشعشوع (٢٠١٦) ومريومة (٢٠١٦) أن التحفيز المادي يشمل عدة أنواع، منها: الأجر، والمكافأة، والمشاركة في الأرباح، والعلاوات والبدلات المختلفة. وقد أضاف كنعان (٢٠١٦) الخدمات والتأمينات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للعاملين لهذه الأنواع. وسوف تستخدم هذه الدراسة العلاوات والمكافآت والتعويضات كأبعاد لقياس التحفيز المادي، أما العلاوات فيقصد بها الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها الموظف أو حتى في درجته (شطا، ١٩٨٢) أما المكافآت فهي حسب القريوتي (٢٠٠٦) المبالغ المالية في شكل نقدي أو عيني يكافئ بها صاحب العمل على الأداء العام للمؤسسة، أو بناء على أداء بعض الإدارات في تحقيق الأرباح أو كميات الإنتاج والمبيعات خلال العام، وتمنح لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية، وهي تعبير عن الاعتراف بخبرة أو مهارة العامل، أو كحافز على زيادة الجهود لتحقيق أفضل النتائج. أما إيفانس ووير (١٩٩٩) فيعرفان المكافأة بأنها مؤثر إيجابي على السلوك العملي، ولكن في حال تحقق شرطين، هما: المعدل الكمي للأداء ونوعيته؛ حيث يزداد حجم الحافز كلما كان الإنتاج عاليًا وجيدًا، وإشباع الحافز لرغبة ضرورية لدى الأفراد، ففي حال لم يشبع الحافز حاجات ورغبات الآخرين فإنه يفقد فائدته التحفيزية.

وقد عرّف اللوزي (١٩٩٥) الحافز المادي بأنه ذو طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي. والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم. ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت على الاقتراحات. وقد أضاف جاد الله (١٩٩٧) أن الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم، أو تحسينه من حيث النوع، أحدهما أو كليهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر

وأفضل حصل على كسب أكبر، في حين أن التقصير في الإنتاج كمًا أو كيفًا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي. وقد بيّن عقيلي (١٩٩٦) أن الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز، وتتميز بالسرعة الفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده. وهكذا يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل الذي لا يلي مطالب العامل وحاجاته، عامل مهم في إهمال العامل لعمله، وتدني كفاءته الإنتاجية.

هناك صُوَرٌ مختلفةٌ للحوافز المادية، منها الأجر. والأجر كما بين السلمي (١٩٨١) يعتبر محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل، منها: طبيعة العمل، وأهميته، ودرجة صعوبته، وأقدمية الموظف، ومستوى أداء الفرد، إضافة إلى القواعد القانونية العامة واللائحية التي تنظم عملية دفع الأجور. وفي هذه الدراسة تعتبر العلاوات (العلاوات في الأجر) هي أحد أبعاد التحفيز المادي، والأجر كما وضع عبد الباقي (٢٠٠٢) هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلف به، وفقاً للاتفاق الذي تم بينهما، وفي إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.

لقد وضّحت عوض الله (٢٠١٢) أن هناك طُرُقًا مختلفة على أساسها تُدفعُ الأجور، منها الأجور التي تدفع بناء على أساس الإنتاج (الأجور التشجيعية) والأجور التي تدفع على أساس الوقت (الأجور الزمنية) والأجور التي تدفع على أساس مدة الخدمة (الأقدمية). وفيما يلي جدول يوضح هذه الأنواع من الأجور التي تدفع بناء على أسس مختلفة. ويوضح جدول ٢،١ تأثير طرق دفع الأجور في السلوك لدى الموظفين.

الجدول ٢,١: تأثير طرق دفع الأجور في السلوك لدى الموظفين

الجماعة المنتفعة	عيوبها الأساسية	القيم الخلقية	السلوك الذي تدفع إليه	طريقة دفع الأجور
الأكفاء من العمال	تخلق عدم الاطمئنان	تعترف بالفروق الفردية في الإنتاج وأداء العمل	زيادة الإنتاج	على أساس الإنتاج (الأجور التشجيعية)
العاملون الملتزمون	لا تقترن بالكفاءة	لا محاباة وذلك عن طريق المساواة في معدل الأجور	الالتزام بمواعيد العمل الرسمية	على أساس الوقت (الأجر الزمني)
العاملون ذوو المدة الطويلة في الخدمة	تتحيز ضد العاملين الجدد	الاستقرار النفسي حيث يعلم الجميع موعد ترقيةهم وفقاً لدورهم في التعيين، كما تمنح الأمن عند بلوغ الشيخوخة	الخدمة أطول مدة ممكنة في المؤسسة أو المنظمة	على أساس مدة الخدمة (الأقدمية)

المرجع: ميرفت عوض الله (٢٠١٣)

٢,٤,٤ التحفيز المعنوي

إن الحوافز لا تقتصر فقط على الحوافز المادية، وإنما هناك الحوافز المعنوية التي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية. وحسب اللوزي (١٩٩٥) فإن التحفيز المعنوي هو ذلك التحفيز الذي لا يعتمد على النقود في إثارة دافعية الأفراد وتحفيزهم على تحسين الأداء، وإنما يعتمد على تحريك المشاعر والأحاسيس الداخلية، وإظهار احترام الذات الإنسانية، والتي هي عبارة عن مجموعة المشاعر والرغبات لنيل المكانة الاجتماعية المحترمة التي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال مكانته الوظيفية.

وقد أطلق ابن بشير (٢٠٠٨) مفهوم التحفيز النفسي على التحفيز المعنوي، وذلك نظرًا لأن

التحفيز المعنوي هو ذلك التحفيز الذي يتلمس النفس البشرية فيحرك مشاعرها، ويجعلها في وضع تستطيع من خلاله تقديم الأفضل لتحقيق الأداء الجيد.

أما هيثم وآخرون (٢٠٠٧) فقد عرفوا التحفيز المعنوي بأنه الحافز المعنوي إيجابيًا كان أو سلبياً يساهم في توجيه سلوك الأفراد إلى الاتجاه الصحيح، فالتحفيز المعنوي الإيجابي يشمل الترقية الوظيفية المناسبة، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، والإعلان عن الموظف المثالي في لوحة الشرف، والإجازات. أما التحفيز المعنوي السلبي، فهو الإجراءات القانونية التي تهدف إلى تقويم الأداء السيئ، وتمثل في التنبيه إلى الأداء الضعيف، والمسائلة عن الإهمال في تنفيذ مهام العمل، ومتابعة المقصر، وتقديم اللوم والتوبيخ، وغير ذلك من صور المعاقبة السرية والعلنية، ولكي تنجح هذه الطريقة من طرق التحفيز فإنه لا بد من مراعاة استخدام نوعي التحفيز الإيجابي والسلبي بشكل متوازن دون تفریط أو إفراط.

أما مانفريد (١٩٩٩) فيوضح أن التحفيز المعنوي يتعلق مباشرةً بخصائص العمل في المؤسسة، من تنفيذ القرارات وتكرار الأداء المتميز، والتنوع في تنفيذ المهام الموكلة، وحجم المسؤولية المباشرة، وحجم السلطة، والمعلومات المتوفرة، وكفاءة إجراءات العمل؛ من تبسيط القوانين، وإثراء الناجحين، ومتابعة نتائج الأداء، أو ربما يكون تحفيزاً معنوياً متعلّقاً ببيئة العمل، مثل القيادة، وزملاء العمل، والمشاركة في اللوائح والنظم الموجودة داخل المؤسسة. كما أن التحفيز المعنوي هو ذلك التحفيز الذي يهدف إلى مساعدة الإنسان على تحقيق وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فيزيد من شعوره بالرضا عن عمله ويزيد ولاءه لمؤسسته، ويتحقق بذلك الهدف المرجو من التحفيز، وهو تحسين الأداء والتعاون بين الزملاء. كما يرفع التحفيز المعنوي كذلك الروح المعنوية للعاملين.

كما يرى العاني (٢٠٠٧) والحارثي (١٩٩٩) أن التحفيز المعنوي لا تقل أهميته عن التحفيز المادي؛ بل إن التحفيز المادي لا يحقق أهدافه في تحسين الأداء إذا لم يتقاطع مع التحفيز المعنوي، وتتفاوت أهمية التحفيز المعنوي وفقاً لظروف المؤسسة، لذا فالمؤسسة لها أن تختار حسب ظروفها ما بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي، الذي يتوافق مع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية، علماً بأن التحفيز المعنوي هو الذي يشبع الحاجات النفسية للفرد من تطلعات اجتماعية، وذاتية، وإنسانية، مثل حاجة الإنسان للاحترام والتقدير، وتحقيق الذات والاحترام، والقبول بين أفراد المجتمع والوسط الذي يعيش فيه.

كما بين عبد الجليل (٢٠٠٠) أن التحفيز المعنوي يمكن أن يكون بديلاً عند غياب التحفيز المادي أو عند تعرض المؤسسة للعجز المالي وقلة الموارد المادية. ومن طرق التحفيز المعنوي التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة وتؤثر على رفع أداء أفرادها، إتاحة الفرصة للعاملين لممارسة ميولهم وهواياتهم لشغل وقت فراغهم، وصقل مهاراتهم وخبراتهم، بإشراكهم في مختلف الدورات التدريبية. كما يكون التحفيز المعنوي بتوجيه عبارات المدح والثناء الشفوية والكتابية مقابل الأداء الجيد، وإشعارهم بتقدمهم ونمو إنتاجهم، من خلال وضع المعايير السليمة للأداء، وإشراكهم في إدارة بعض جوانب الإنتاج، وأخذ آراءهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمصالحهم المباشرة في العمل، وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بأهميته، وخلق جو من الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه كل فرد مهما صَغُرَ أو كَبُرَ. كما أظهر كثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل؛ بل وتفوقها في بعض الأحيان على الحوافز المادية؛ حيث إن هذه الأخيرة وحدها لا تكفي لتحقيق أهداف الإدارة. وتعطي الحوافز المعنوية للعاملين شعوراً بتقدير ما على ما يبذله من جهود في العمل (عبد العزيز، ٢٠٠٨).

وللتحفيز المعنوي أنواع، منها الترقية التي هي ليست فقط حافزاً مادياً وإنما معنوياً كذلك، فهي تهدف لتحسين أداء العامل، وجعله من الاهتمامات الأولى للوصول به إلى مكانة أرقى في التسلسل

السُّلْمِي للوظيفة، أو في تغيير السلك الوظيفي إلى أعلى منه. كما أن الترقية تعتبر حافزاً مادياً إذا توافقت مع الترقية زيادة في الأجر، وإلا فهي حافز معنوي يزيد من شعور الفرد بحس المسؤولية والمكانة الاجتماعية (عبد الوهاب، ١٩٨٢).

كما أكد زكريا (١٩٩٠) أن من أهم أشكال التحفيز المعنوي التي يسعى إليها الأفراد هو الحصول على ترقية وظيفية، كما يرى أنه من المهم كحافز معنوي تقدير جهود العاملين وإظهار أدائهم المتميز وإشراكهم في إدارة بعض الجوانب التي تخصهم، وتوفير الاستقرار الوظيفي لهم في المؤسسة.

وقد أثبتت بعض الدراسات السابقة أن الترقية تلعب دوراً مهماً في رفع كفاءة العاملين، فقد بينت -مثلاً- دراسة الحارثي (١٩٩٩) أن الترقية من أهم الحوافز المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي.

والعلاوات أحد أشكال التحفيز المادي، ومن العلاوات ما تعرف بالعلاوات التشجيعية؛ حيث نص المشرع القطري على منح العلاوة التشجيعية بالمادة رقم (٤٤) بقانون إدارة الموارد البشرية المدنية، بأنه: "يجوز للرئيس (الوزير) منح مكافأة تشجيعية للموظف الذي يقدم خدمات متميزة، أو أعمالاً أو بحوثاً أو اقتراحات تساعد على تحسين طرق العمل، أو رفع كفاءة الأداء، أو توفير في النفقات". ولا أحد ينكر أن التحفيز المادي يلعب دوراً في رفع أداء الموظفين، كما يعتقد كثير من المديرين والقياديين بالمؤسسات بأن المال في المطلق يحقق المستحيل، وأن رفع الأجر أو زيادة الرواتب تؤدي إلى رفع التحفيز وإحداث الرضا الوظيفي لدى الموظف بشكل عالٍ وسريع، دون أي تعب أو معاناة من قبل المؤسسات في تحقيق ذلك، إلا أن الدراسات الحديثة في هذا الميدان أشارت إلى أن هذا الاعتقاد خاطئ، فزيادة الرواتب والأجور لا تحقق الرضا الوظيفي إلا بشكل مؤقت، ولا يستمر الحافز لدى الموظف في ظلها لفترات طويلة، حيث إن أثرها يعتبر وهمياً، وسرعان ما يزول بعد تعود الموظف على راتبه الجديد، فيبدأ بالتذمر والشكوى مرة أخرى من قلة الأجر، وكل ذلك بسبب عدم دراسة زيادة الأجر على أساس

تحقيق شعور العدالة بالأجور، وليس الرضا عن الأجور (الزعيبي، ٢٠١١)، لذا كان لزاما في هذه الدراسة أن تعتبر الحوافز المعنوية لما لها من أثر في تحسين أداء الموظفين.

٢,٥ الالتزام التنظيمي

لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي على اهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة، وذلك لأن إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة وأهدافها، وإنما أصبحت تمتد لتشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف، وبالتالي يجب أن تبحث إدارة المنظمات الحديثة عما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر إيجابية لموظفيها، وذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به، وينمي سلوك الالتزام لديهم، مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم الإبداعية (يوسف، ١٩٩٩). كما أن عدم الالتزام التنظيمي تكون له تبعات سلبية متمثلة في التسبب الإداري بصوره المتعددة التي تمارس في منظمات الأعمال، مما قد يؤدي إلى إرباك العمل وبالتالي إلى فشل تلك المنظمات في تحقيق أهدافها، كل هذا بسبب عدم ارتباط الموظف بمنظمتها، هذا الارتباط الذي يترتب عليه كثير من النتائج أو الآثار الإيجابية. وباعتبار أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه الارتباط (عبد الباقي، ٢٠٠٥).

أما الالتزام التنظيمي كمفهوم، فقد عرّفه كثير من الباحثين، فعرفه -على سبيل المثال- جودة واليافي (٢٠٠٦) على أنه: "نزعة الفرد للاندماج والارتباط في منظمة ما، معبراً عنها بالرغبة في البقاء، والاستعداد لبذل الجهد المطلوب، وقبول أهداف المنظمة والإيمان بقيمتها".

وعرفه عبد الباقي (٢٠٠٥) بأنه: "درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الالتزام

التنظيمي يمثل اعتقادًا قويًا وقبولًا من جانب الفرد لأهداف المنظمة وقيمها، ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها".

أما الفصلي (١٩٩٧) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة، والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية فيها.

أما فيما يتعلق بأنواع الالتزام التنظيمي، فقد صنفه ريان (٢٠٠٠) بعدة أنواع، هي: الالتزام الاستمراري، والالتزام العاطفي، والالتزام المعياري. والالتزام الاستمراري يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة الخدمة في المنظمة فإنَّ تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت، مثل الدخل الشهري، وخطط المعاشات، والصدقة لبعض الأفراد، وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور. أما الالتزام العاطفي فيشير -حسب جرينج وبارون (٢٠٠٥)- إلى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة؛ لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. أما الالتزام المعياري فيشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذ الواحد منهم في حسابه إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقًا لمنظمتهم، أو يترك انطباعًا سيئًا لدى زملائه بسبب تركه العمل، وبالتالي فهو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.

يعد الالتزام التنظيمي من أهم المفاهيم في الإدارة التي تمت دراستها على نطاق واسع. يعتبر متغيراً سلوكياً مهماً في المنظمات، حيث إنه ركيزة أساسية لنجاحها وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. يولد الالتزام التنظيمي شعوراً بالانتماء والتكامل بين الأفراد، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة (بوقندورة، ٢٠١٩). تسعى المنظمات الحديثة إلى الاستثمار في رأس المال البشري لأنه المورد القادر على الإبداع والمساهمة والابتكار. وهذا يتطلب جهداً ووقتاً واستثماراً مالياً في اختيار أفضل الموارد البشرية التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة ورسالتها. تهدف المنظمات إلى الحصول على الالتزام والولاء من الأفراد من خلال توفير فرص التدريب والحوافز والمكافآت المختلفة. من خلال هذه الجهود، تسعى المنظمات لضمان التزام الأفراد وتفانيهم في خدمة المنظمة من خلال تقديم أداء استثنائي يخدم أهدافها. إن التزام الأفراد تجاه المنظمة أمر حاسم لنجاحها (السيد، ٢٠١٧).

حظي الالتزام التنظيمي باهتمام كبير من الباحثين والممارسين على حد سواء بسبب تأثيره الإيجابي على مختلف الجوانب. إنها تلعب دوراً حيوياً في سد الفجوة بين المنظمة وموظفيها، خاصة في الأوقات التي تكون فيها المنظمات غير قادرة على تقديم حوافز مناسبة لتحفيز الأفراد على العمل بكفاءة سيّفي ومزيان (٢٠١٩). يدرك صانعو القرار والمديرون داخل المنظمات أهمية تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي بين الموظفين، لأنه يؤدي إلى نتائج إيجابية على المستويين الفردي والتنظيمي. أظهرت الدراسات أن المستويات الأعلى من الالتزام التنظيمي تؤدي إلى انخفاض في الظواهر السلبية مثل التغيب عن العمل وتجنب العمل.

تتجلى أهمية الالتزام التنظيمي في تأثيره متعدد المستويات. على المستوى الفردي، يساهم في زيادة الرضا الوظيفي، وتقليل معدلات الدوران، والشعور بالاستقرار الوظيفي. على المستوى التنظيمي، يعزز

شعور الموظفين بالانتماء والإنتاجية ويقلل من التكاليف الناتجة عن تغيب الموظفين والأداء غير الفعال. على المستوى الاجتماعي، يخلق الالتزام التنظيمي إحساسًا بالتماسك والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين كعنوان (٢٠١٥). على المستوى الوطني، يساهم في الناتج القومي الإجمالي من خلال زيادة كفاءة وفعالية أداء الموظفين داخل المنظمة.

باختصار، للالتزام التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمات، وتكمن أهمية الالتزام التنظيمي في دفع الموظفين للحفاظ على جودة الأداء والخدمة والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في مكان العمل. من الضروري أيضًا إقامة علاقة بين التزام الموظفين والالتزام بالإجراءات التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون مستوى الالتزام التنظيمي بمثابة مؤشر مهم لرغبة الموظف في البقاء مع المنظمة أو المغادرة. تشير المستويات المنخفضة من الالتزام إلى عدم الرضا عن المنظمة وينتج عنه انخفاض مستوى الأداء، بينما تشير المستويات الأعلى إلى عكس طوبىهر (٢٠١٨).

٢,٥,٢ أبعاد الالتزام التنظيمي

من خلال الدراسات السابقة والأبحاث توصل بعض خبراء الإدارة الى تحديد مجموعة من عوامل اعتبرت ابعاد متغير الالتزام التنظيمي، وقد يُعتبر نموذج Allen و Meyer (١٩٩١) الذي تم تطويره في بداية التسعينات من القرن الماضي أحد أشهر النماذج التي درست حول الأبعاد المكونة للالتزام التنظيمي لدى العاملين في المنظمات (مصنوعة، ٢٠١٧). كما يُعرف هذا النموذج بنموذج العناصر الثلاثية للالتزام التنظيمي؛ لأنه يستند في نظريته إلى الالتزام التنظيمي على ثلاثة عناصر مكونة له وهي كالتالي:

أولاً: الالتزام العاطفي، الذي يعبر عن قوة الفرد ورغبته في الاستمرار والعمل في المنظمة، نظرًا لإيمانه التام بأهدافها والتي يسعى جاهدًا لتحقيقها بصورة أكبر ما يتطلبه منه موقعه في المنظمة

(مصنوعة، ٢٠١٧). كما يعبر أيضاً عن الدرجة التي يكون فيها الفرد مرتبباً سيكولوجياً بالمنظمة التي ينتمي إليها، وذلك من خلال مجموعة من المشاعر مثل الولاء والانتماء والرغبة والتعلق. وأن التزامه نابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة وتتطابق أهدافه مع أهدافها (جودة والمغربي، ٢٠١٧). ويتأثر الالتزام العاطفي بمدى إدراك الفرد التام للخصائص المميزة لعمله في المنظمة، ومن الاستقلالية التي يحصل عليها في عمله، وأهمية العمل الذي يقوم به واكتسابه مهارات مختلفة، ومدى توافقه مع ما يطلب منه، بالإضافة إلى طبيعة علاقته بالمشرفين الأعلى منه في المنظمة (السقا، ٢٠١٦).

ثانياً: الالتزام الاستمراري، الذي يشير إلى درجة التزام الفرد نحو المنظمة التي يعمل فيها، نظراً للقيمة الاستثمارية التي يمكن أن يحققها إذا استمر في العمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده إذا قرر الالتحاق بمنظمات أخرى (الشنطي، ٢٠١٧). كما يعبر أيضاً عن مدى رغبة الفرد بالبقاء في منظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها قد يكلفه الكثير، فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة، فإن تركها سيفقده الكثير من المزايا مثل الصداقات والعلاقات مع زملاء العمل، والمهارات والخبرات التي اكتسبها (محمد والقرني، ٢٠١٧).

ثالثاً: الالتزام المعياري، الذي يشير إلى الالتزام الأخلاقي للعامل في البقاء والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها. ويقال أن الالتزام المعياري يكون في أعلى مستوياته عندما يكون هناك أمودجاً من الجهات الإشرافية يمتاز بالالتزام المعياري ويكون قدوة يحتذى بها. كما يتمثل الالتزام المعياري في أولئك الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العليا، ولا يكتفون لما يحصلون عليه من منافع شخصية قدر الاهتمام بالتزامهم الأدبي تجاه المنظمة (ماضي والبشيتي، ٢٠٢٠).

ويُعبّر الالتزام المعياري أيضاً عن إحساس ورغبة الفرد في العمل لصالح المنظمة والبقاء فيها، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم الشركة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس

فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل والمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة (مقري ويجاوي، ٢٠١٤). وتضيف نوال (٢٠٢١) أن الالتزام المعياري يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المنظمة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمنظمة ويكون ناتجاً عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية. يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المنظمة، ورفع رضا العاملين واندماجهم الأكبر، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي وزيادة مشاركتهم في المؤسسة وخفض معدلات ترك العمل وزيادة معدلات الحضور، ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.

٢,٦ تطوير فرضيات الدراسة

بعد أن تمت مناقشة متغيرات الدراسة، لا بد من توضيح للعلاقة بين المتغيرات، وهي التحفيز كمتغير مستقل، والأداء الوظيفي كمتغير تابع، والولاء التنظيمي كمتغير وسيط، بُغية تطوير فرضيات الدراسة. وفيما يلي توضيح للعلاقة بين المتغيرات وفرضيات الدراسة، بناء على تلك العلاقات.

٢,٦,١ أثر التحفيز على الأداء الوظيفي

تناول كثير من الدراسات السابقة أثر التحفيز في الأداء الوظيفي، فقد تناول الغيث (٢٠٠٠) علاقة التحفيز الإداري بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوي بالمملكة العربية السعودية؛ حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التحفيز الإداري والأداء الوظيفي؛ حيث بلغ المتوسط (٤,٣٧) وكان من بين توصيات هذه الدراسة منح مزيد من الصلاحيات للقياديين في المدارس الثانوية،

وجعل مقترحاتهم وآرائهم موضع الاهتمام، إضافة إلى منح الترقيات الاستثنائية والمكافآت المالية

التشجيعية للقيادات المتميزة، وربط الحوافز بالجهد في مجال التطوير المهني الذاتي وفعالية الأداء.

وقد درس الجساسي (٢٠١١) العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة

التربية والتعليم بسلطنة عمان؛ حيث اتفق معظم المبحوثين (٨٠٪) بشدة على أهمية الحوافز في وزارة

التربية والتعليم لديهم، من مكافآت مادية. وكذلك نسبة عالية من منتسبي الوزارة يوافقون ويؤيدون

الحوافز المعنوية، وهكذا يمكن كتابة الفرضية الأولى لهذه الدراسة كالتالي:

H1: هناك تأثير إيجابي دال إحصائياً للتحفيز على الأداء الوظيفي بين موظفي وزارة البيئة والبلدية في

دولة قطر.

٢,٦,٢ العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي

تعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية،

لأثر ذلك في الأداء والإنتاجية (الفارس، ٢٠١١). لقد أولى الباحثون اهتماماً كبيراً لفهم العلاقة بين

"الالتزام التنظيمي" - أو ما سماه كثيرون في دراسات أخرى "الولاء التنظيمي" - وبين "الأداء التنظيمي".

ومن هذه الدراسات دراسة حماوي وآخرين (٢٠١٩) التي عنتبت بفهم معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في

تحقيق الولاء التنظيمي، وقد كان هذا بتسليطهم الضوء على المفاهيم النظرية التي وردت في هذا الشأن،

والتعرف على مدى أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، للحد من مشكلة هروب وهجرة

الكفاءات. وقد قام الباحثون بدراسة ميدانية وجدوا خلالها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز

المعنوية والولاء التنظيمي، عند مستوى دلالة أقل من ٠,٠٥٪.

كما أن حمدان والساكت (٢٠١١) قد قاما بدراسة التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في فلسطين، وقد بينت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية. أما كحلة وآخرون (٢٠١٧) فقد درسوا عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة؛ حيث بينت نتائج دراستهم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي لدى العاملين في جهاز الشرطة.

التحفيز في هذا البحث هو المتغير المستقل، والالتزام التنظيمي هو المتغير الوسيط، ولو نظرنا لتعريف الدافعية كما عرفها يوسف (١٩٩٩) فسنجد أن الدافعية هي الرغبة لبذل أقصى مستوى من الجهد لتحقيق الأهداف التنظيمية، شريطة قدرة هذا الجهد على إشباع بعض حاجات الفرد. وهكذا يتبين أن الموظفين المحفزين لديهم الدافعية. وقد حظي موضوع الدافعية والالتزام التنظيمي باهتمام علماء الإدارة، وذلك انطلاقاً من اعتقادهم بأهمية وجود أفراد عاملين ملتزمين، ولديهم دافعية عالية في المنظمات الإدارية، كما أن الالتزام والدافعية كليهما قوة داخلية تظهر من خلال سلوك الأفراد في حياتهم اليومية، أو أثناء ممارستهم لأعمالهم، وعلى كل مدير أن يدرك أهميتهما أخذاً بالاعتبار أن الأهمية النسبية لكل من هذه العوامل تتفاوت باختلاف الأفراد وحسب طبيعة الموقف.

ومن العوامل التي تؤثر في الدافعية -حسب ربيع (٢٠٠٨)- زيادة الدخل، والفرص المتاحة لصعود السلم الوظيفي، والمعاملة الإنسانية الحسنة للفرد، وحسن الإشراف. ولو نظرنا لأبعاد التحفيز المادي في هذه الدراسة فسنجد منها المكافآت المالية والعلاوات، ومن أبعاد التحفيز المعنوي في هذه الدراسة نجد التقدير والدعم الإداري وهذا يدفع إلى اعتبار الالتزام التنظيمي متغيراً وسيطاً للعلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي.

أما الفارس (٢٠١١) فقد درس ٣٢٤ من الموظفين العاملين بالمستويات العليا والوسطى والدنيا، في المؤسسات العامة بمدينة دمشق وضواحيها؛ حيث تم اختيار مؤسسة عامة عشوائياً من أصل أكثر من ١٤ مؤسسة. وقد بينت النتائج وجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وعليه فيمكن القول بأن الفرضية الثانية لهذه الدراسة كالتالي:

H2: يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي بين موظفي وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر.

٢,٦,٣ العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

سعى كثير من الدراسات لتوضيح الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي. ومن هذه الدراسات دراسة بني عيسى وأبازيد (٢٠١٤)؛ حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، ومعرفة مدى توفره، والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني. وقد تم توزيع ٣٢٥ استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والإسلامية). وقد بينت نتائج الدراسة أن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية. كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني. وكان من أبرز أنواع الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين هو الالتزام العاطفي. وكان هو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

أما عصمان (٢٠١٨) فقد درس دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية. وقد بينت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية،

فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي الذي هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة. كما أوضحت العبيدي (٢٠١٢) أن معظم الدراسات حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي أظهرت وجود علاقة إيجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، والمستمر، والمعياري) وبين أداء العاملين.

وعليه، وبناءً على ما تم عرضه أعلاه من الدراسات السابقة، افترض الباحث الفرضية الثالثة والفرضية الرابعة، والتي تنص على وجود تأثير مباشر دال إحصائياً للتحفيز على الأداء التنظيمي في وزارة البلدية والبيشة في دولة قطر، وعليه فإن الفرضية الثالثة لهذه الدراسة يمكن أن تتلخص كالتالي:

H3: هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية للولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي لموظفي وزارة البلدية والبيشة في دولة قطر.

H4: يتوسط الالتزام التنظيمي العلاقة بين التحفيز والأداء التنظيمي بين موظفي وزارة البلدية والبيشة في دولة قطر.

٢,٧ النظرية الداعمة لنموذج الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على مجموعة من النظريات التي تدعم نموذج الدراسة، منها نظرية التحفيز التي طورها أبراهام ماسلو (١٩٤٣) والتي أطلق عليها اسم هرم الحاجات؛ حيث تتكون عناصرها من منطلقات نفسية إنسانية وضعها وفق ترتيب هرمي. وشدد ماسلو على أن إشباع هذه الرغبات سيتم تحفيز الفرد. ومن هذه الحاجات: الحاجة للتقدير، وهي الحاجة الرابعة في هرم ماسلو، ويرتكز هذا المستوى إلى الاحترام والتقدير من قبل الآخرين. السلطة والإنجاز (لوثانس، ٢٠٠٥) ويعتقد أبراهام ماسلو بأنه في حالة إشباع الحاجة للمستوى الرابع فسيكون المرء قد بلغ حد الشعور بالثقة، وبالقوة،

وبالقدرة، وبالقيمة، وأن تجاهل هذه الحاجة سيؤدي بالفرد للضعف وانعدام المساعدة (العجز). وهذه الحاجة هي جزء من هذه الدراسة؛ حيث تم استخدامها لقياس بعد التحفيز المعنوي. كما اعتمدت هذه الدراسة على نظرية ألدفير (١٩٦٩) الذي طوّر نظرية هرم الحاجات لماسلو؛ حيث بسط المفهوم أكثر ليجيب على السؤال: "ما الذي يدفع المرء للقيام بفعل؟" (شانغ ويانغ، ٢٠٠٨). وهذه النظرية تدعي أن الاستجابة لهذه الاحتياجات هي المفتاح لحث الناس على القيام بفعل ما (العليان، ٢٠١٩).

وُنظِرُ في هذه الدراسة إلى أن كلاً من تحفيز الموظفين المادي والمعنوي سيجعل الموظفين ينجزون المهام المنوطة بهم بشكل جيد وسريع، إضافة إلى ذلك، فإن نظرية تزامم الدوافع هي نظرية تنتمي إلى علم النفس والاقتصاد الجزئي؛ حيث تقترح هذه النظرية أن توفير حوافز خارجية لبعض أنواع التصرفات، مثل وضع مكافأة مالية نظير إتمام مهمة ما، قد يقلل من قدر الدافع الداخلي وراء القيام بهذا التصرف، مما قد يكون له أثر على الأداء الكلي.

على عكس توقعات علم الاقتصاد النيوكلاسيكي، وقد وضع مصطلح "المزاحمة" بواسطة برونو فراي عام ١٩٩٧؛ لكن هذه الفكرة ظهرت أول مرة في علم الاقتصاد مبكراً للغاية، على يد ريتشارد تيماس (١٩٧٠) الذي جادل بأن عرض حوافز مالية لبعض السلوكيات يمكن أن يؤدي على نحو معاكس إلى ضعف أداء هذه السلوكيات (تيموس، ٢٠١٨).

كما أن هناك نظرية أخرى تدعم نموذج الدراسة، وهي النظرية المعتمدة على في المؤسسة، وتنص هذه النظرية على أن المؤسسة أو الشركة التي تحسن استخدام مواردها التي تمتاز بالندرة وصعوبة التقليد، ستضع المؤسسة أو الشركة في موضع تنافسي، وتؤدي إلى نجاح المؤسسة على المدى البعيد. وفي هذا الدراسة فإن الموارد البشرية من خلال تحفيزها مادياً ومعنوياً ستكون قادرة على أن تصبح موارد ذات قيمة

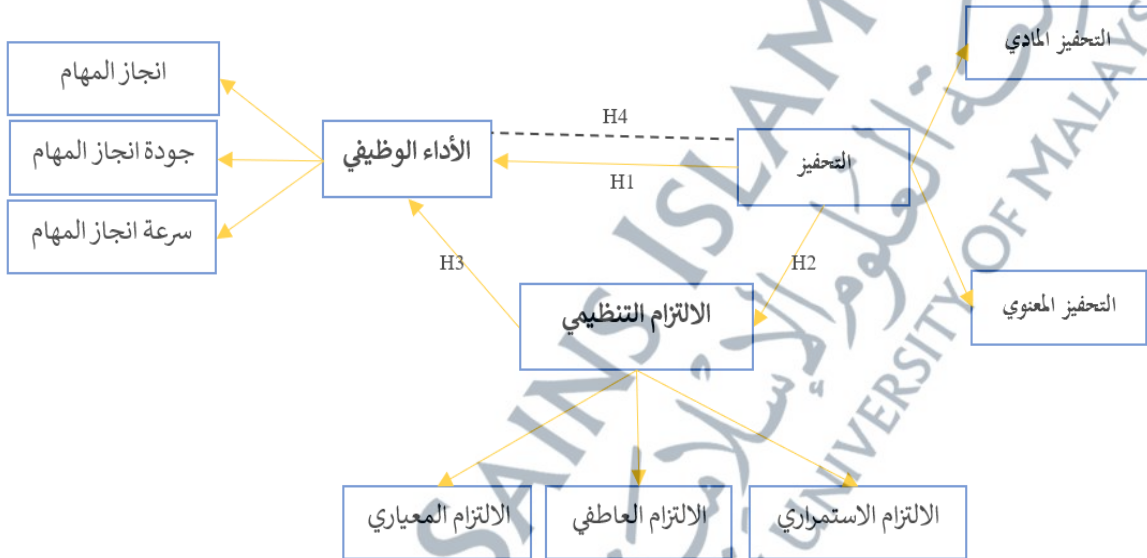
عالية، وبالتالي ستلعب دورًا مهمًا في تحسين *Resource-based Theory or Resource-based View*

الأداء الوظيفي. هذه النظرية معروفة بالإنجليزية (كورتى وآخرون، ٢٠١٢).

٢,٨ نموذج الدراسة

فيما يلي نموذج الدراسة الذي يوضح متغيرات الدراسة، وأبعاد كل متغير، والعلاقة بين تلك

المتغيرات.



الرسم البياني ٢,٢: نموذج الدراسة

٢,٩ فَرَضِيَّاتُ الدراسة

بالنظر لنموذج الدراسة أعلاه، فإن الفرضيات التي انبثقت عن ذلك النموذج هي على النحو

التالي:

H1: هناك علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة.

H2: هناك علاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة.

H3: هناك علاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة.

H4: الالتزام التنظيمي يتوسط العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئية.

٢,١٠ خلاصة الفصل الثاني

تَنَاولَ هذا الفصل الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرات الدراسة، وهي مفهوم التحفيز وأهميته وأنواعه وأبعاده قياسه، كما تناول الأداء الوظيفي وأهميته وأبعاده قياسه، وسلط الضوء على ظاهرة الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي، كما بين الفصل نموذج الدراسة الذي وضعه متغيرات الدراسة والعلاقة بينها، كما تم توضيح الفرضيات التي سوف يتم التحقق من قبولها أو رفضها بعد جمع البيانات وتحليلها لاحقاً في الفصل الرابع من هذه الدراسة. ويلى هذا الفصل فصل مناهج البحث الذي يتطرق لكيفية جمع البيانات وتحليلها، بغية الوصول لإجابات لأسئلة الدراسة في الفصل الأول.