

الإسهام النسبي للحوافز المادية والمعنوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى عينة من الموظفين الإداريين بالجامعة

The Relative Contribution of Material and Moral Incentives in Predicting Organizational Commitment among a Sample of Administrative Staff in the University

سارة حمري^{*1}

¹ جامعة وهران 2 محمد بن أحمد (الجزائر)، sarahhamri@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2022/09/29 تاريخ القبول: 2023/05/28 تاريخ النشر: 2023/06/17

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على درجة إسهام الحوافز المادية والمعنوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بالجامعة، أجريت الدراسة على عينة مكونة من (120) موظف بجامعة وهران. ولتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي كما أعدت استبانة بغرض جمع البيانات. وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات، أشارت نتائج الدراسة إلى ارتباط الحوافز المادية والمعنوية وفق قيمة دالة إحصائية بالالتزام التنظيمي. ووجود إسهام دال إحصائياً للحوافز المعنوية والحوافز المادية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي.

كلمات مفتاحية: الحوافز المادية؛ الحوافز المعنوية؛ الالتزام التنظيمي؛ الموظف الإداري.

Abstract:

The current study aimed at knowing the contribution of the material and moral incentives in predicting the organizational commitment of administrative staff in university. This study applied on a sample consists of (120) Oran University Employees. To achieve the objectives of the study, the researcher used descriptive method and developed a questionnaire to collect data. After analyzing the data, the findings of the study indicated that organizational commitment correlated significantly with moral and material incentives. Also, there was a significant contribution of moral and material incentives in predicting organizational commitment.

Keywords: Material incentives; moral incentives; organizational commitment; administrative staff.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

يلعب العنصر البشري دورا هاما في أي منظمة، ولا نبالغ إذا اعتبرناه من أثنى مواردها فهو المنفذ لأنشطتها وبرامجها والمحقق الأول لأهدافها، لذا توجب على جميع المنظمات الاهتمام به وفهم سلوكه وتقصي مختلف العوامل المادية والنفسية والاجتماعية التي من شأنها استثارة سلوكه وتوجيهه في سياقه المناسب؛ بحيث يقدم أفضل ما لديه لصالح المنظمة ورقمها من جهة، ويشبع حاجاته ويعزز انتماءه لها من جهة أخرى.

إن أي منظمة على اختلاف نشاطاتها وأهدافها تسعى دوما إلى تحقيق مستويات عالية من الكفاءة والفعالية، ولبلوغ هذه الغاية كان لزاما عليها العمل الجاد والمستمر لتنمية قدرات ومهارات عمالها وتدعيم مواهبهم مع خلق جو مناسب للإبداع والابتكار؛ وهو ما يستدعي توفير مجموعة من العوامل واتخاذ اجراءات من شأنها أن تدعم هذه العملية.

ومما لا شك فيه أن للحوافز دورها الفعال في ذلك، سواء بجذب العمال المؤهلين والحفاظ عليهم واستمرارهم في العمل، أو حتى بتوجيه سلوكهم نحو تحقيق مستويات عالية من الإنجاز تتسق وأهداف المؤسسة.

وتشمل الحوافز مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالعامل والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك الدوافع نحو سلوك معين أو لأداء نشاط ما أو مجموعة من النشاطات بشكل معين وبالأسلوب يشبع حاجات أو رغبات العامل ويحقق أهدافه (جبوري وآخرون، 2020، 78)، ويبرز الفرق بين الحافز والدافع، في كون الدوافع تنبع من داخل الإنسان لكن الحوافز خارجية وبإمكانها إيقاظ وتحريك تلك الدوافع، وإن التوافق بين الدوافع التي تحرك الفرد وبين وسائل تحريكها من شأنه أن يحدد الحاجات المعنوية للأفراد ودرجة رضاهم عن عملهم والتزامهم بوظائفهم وجودة أدائهم وإنتاجيتهم (مهرج وعلاء الدين، 2017، 300).

إن أساليب التحفيز في العمل متعددة ومتنوعة، وذلك تبعاً لطبيعة الحافز (مادية ومعنوية) ولأثر الحافز (إيجابية وسلبية) ولطبيعة المستفيد من هذا الحافز (فردية وجماعية)، ولكن لكل منها أثرها على السلوك وفقاً لاحتياجات الأفراد وأسلوب التحفيز الذي يميزهم، فالحافز الذي يستثير فرداً قد لا يستثير الآخر، فالفعالية في التحفيز تتوقف في جانب منها على التقييمات التي يجربها الفرد على نوعية هذه الحوافز ودرجة رضاه عنها أو قبوله بها.

ويوضح الساكت وحمدان (2011) أن المقدرة على الأداء وحدها ليست كافية للعمل بأقصى كفاءة ممكنة ما لم تكن هناك دوافع تدفع للعمل، فكفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من معارف ومهارات وقدرات، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات التي ينمىها التعليم والتدريب، أما الرغبة في العمل فتتحدد بفعل الحوافز التي تدفع السلوك في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

ويتسبب نقص الحوافز في ظهور أعراض سلوكيات معادية للعمل مثل التغيب وإهمال أداء الواجبات والمهام والتأخر في الحضور للعمل وعدم احترام المواعيد وارتفاع مستويات الاحباط لدى الموظفين، وكلها عوامل تؤثر بشكل سلبي على الأداء ومصداقية التنظيم. (Suzela & al, 2016, 140)

ومن جانبه يؤكد القرني (2017) على أهمية الالتزام التنظيمي في نجاح المنظمة واستمرارها، إذ يعد من الظواهر السلوكية التي لاقت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين، وقد أوضح من خلال بعض الدراسات أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في الظواهر السلبية في مقدمتها الغياب ودوران العمل، كما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار لدى العاملين ويدعم شعورهم بالانتماء للمنظمة ويرفع من درجات كفاءتهم وفعاليتهم في أداء الأعمال المنوطة بهم (القرني، 2017، 330، 331).

مدى التوافق بين الأفراد والمنظمات، كون الأفراد ذوي الالتزام التنظيمي المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، وتأييد قيمها والبقاء فيها (الغماري وآخرون، 2017، 31). إضافة إلى ذلك، يحتاج الموظفون الملتزمون لمراقبة أقل، لأنهم يدركون قيمة وأهمية اندماج الفرد مع الأهداف التنظيمية بحيث يفكر كل منهم بأهدافه وأهداف المنظمة بمفاهيم شخصية مع الشعور بالتوغل في الواجبات التنظيمية (عبد الجبار، 2008، 126) ولكي يتطور الالتزام التنظيمي لدى العمال، توجب على المنظمات أن تتعامل بوضوح مع عمالها، وأن تخلق لديهم شعورا بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها، وأن تمنحهم فرصا لتحمل مسؤولية العمل وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وتشجع تعاونهم مع بعضهم البعض للعمل بروح الفريق الواحد، كما يتطلب الأمر أيضا الاهتمام الجيد بتوقعات موظفين، واهتماماتهم وتوجهاتهم المستقبلية، وإضافة الجديد لهم دون الإبقاء على ما اعتادت عليه النظم الإدارية التقليدية (ذيب والسعود، 2014، 500).

وعلى اعتبار أن الالتزام التنظيمي من المتغيرات المرتبطة بسلوكيات الموظفين وأدائهم مما ينعكس على أهداف المنظمة وعلاقتها بالمحيط، فإن إدارة المنظمات ملزمة بتطوير سياسات وأنظمة فعالة قادرة على خلق الالتزام التنظيمي، ولعل إيجاد بيئة تنظيمية ملائمة من أجور ومنح وحوافز معنوية قد يحقق ذلك، ويقود إلى حتمية نجاح المنظمة في تحقيق غاياتها. ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة دراسة الالتزام التنظيمي في علاقته ببعض أشكال الحوافز كما يدركها الموظف.

2. مشكلة الدراسة

إن نجاح وتقدم المؤسسات التعليمية وعلى رأسها الجامعات، يتطلب الاهتمام الجدي والفعال بالعناصر البشرية بالنظر لما تمتلكه من معرفة وخبرة ومهارة من شأنها ضمان النجاح في تحقيق الأهداف والقدرة على الاستمرار، فالجامعة منبر إشعاع علمي وفكري وأداة تغيير شامل وتطوير في جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية،

حيث لا تكتفي بتحقيق الحاجات الآنية للمجتمعات فحسب، بل تسهم في تحقيق طموحاتهم ورؤاهم المستقبلية في النمو والتطور والمنافسة.

ولا يمكن لأي مؤسسة جامعية مهما توفرت على موارد مالية وهياكل تنظيمية أن تفعل دورها إلا بتوظيف عناصر بشرية كفؤة قادرة على النهوض بها ومجابهة مختلف التحديات التي تواجهها، سواء تعلق الأمر بالوظائف التعليمية البحثية أو حتى الإدارية والمهنية.

ونظراً لأهمية الدور الذي يقوم به الموظفون الإداريون بمؤسسات الجامعة، باعتبارهم أحد مدخلات النظام الجامعي الذي يسهم في تحقيق مخرجات عالية الجودة، سعت الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء عليهم من خلال بحث الأليات المعتمدة في تحفيزهم سواء تعلق الأمر بالحوافز المادية أو حتي المعنوية، ومدى ملاءمتها للرفع من وترة عملهم وجودة مخرجاتهم، والتركيز خصوصاً على مدى إسهامها المباشر في تحقيق الالتزام الوظيفي لديهم.

وبالاستناد لما سبق ذكره، يمكن ضبط مشكلة البحث الحالي من خلال السؤال التالي:

ما هي طبيعة العلاقة بين كل من الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة؟

3. فرضيات الدراسة

1- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز المادية كما يدركها الموظفون الإداريون بالجامعة والالتزام الوظيفي لديهم.

2- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز المعنوية كما يدركها الموظفون الإداريون بالجامعة والالتزام الوظيفي لديهم.

3- تتنبأ كل من الحوافز المادية والمعنوية كما يدركها الموظفون الإداريون بالجامعة وفق قيمة دالة إحصائية بالالتزام الوظيفي لديهم.

4. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث مسألة مهمة تمس قطاع التعليم العالي والمحددة في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين ومدى إمكانية تأثره بنظام الحوافز المادية والمعنوية المعتمد في المؤسسة والمدرّك من قبلهم، فالالتزام التنظيمي يعد أحد المؤشرات المهمة لمعرفة توجهات الأفراد نحو وظائفهم وتقصي أحوالهم النفسية والمعنوية تجاه مؤسساتهم، ومدى رغبتهم في أداء المهام الموكلة إليهم، كما أن الاهتمام بالمستخدمين من عمال والإداريين وبحث المتغيرات المؤثرة على سلوكهم يشكل أساس الارتقاء بأدائهم لتقديم خدمات فعالة تسهم بشكل أو بآخر في النهوض بمؤسسات القطاع. ومن زاوية أخرى، ستوفر هذه الدراسة مزيداً من المعلومات حول متغيرات المدروسة كما يمكن الاستفادة من نتائجها من خلال توظيفها في إجراء بحوث ودراسات أخرى في نفس السياق.

5. مصطلحات الدراسة

الحوافز: عرفت بأنها بديل معنوي أو مادي يمنح كأداة تحفيزية من قبل الإدارة لقاء جهد أو سلوك أو القيام بعمل متميز أو أداء أعمال خلال الدوام الرسمي وخارجه، بحيث تسهم في تطوير واقع العمل وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للمؤسسة ومتلقي الخدمة (الشريم، 2017، 130) وعرفت في هذه الدراسة بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي من شأنها حث الفرد وتوجيه سلوكه نحو بذل أكبر جهد في سبيل إتمام الواجبات الموكلة إليه بسرعة وإتقان، كما تؤدي به إلى زيادة رضائه وولائه للمنظمة. ومن خلال هذه الدراسة تم اعتماد شكلين من الحوافز هما:

الحوافز المادية: هي مجموعة الإجراءات ذات الطابع المادي أو النقدي والتي تعتمد عليها المنظمة لتحسين أداء مستخدميها. وتشمل الرواتب والمنح والمكافآت الاستثنائية وما إلى ذلك. ويحدد إجرائياً في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على بنود الجزء الخاص بالحوافز المادية من استبانة الحوافز المعدة من قبل الباحثة.

الحوافز المعنوية: هي مجموعة الإجراءات ذات الطابع النفسي والاجتماعي والتي تعتمد عليها المنظمة لتحسين أداء مستخدميها. وتشمل عبارات الشكر وتفويض السلطات والمشاركة في صنع القرار والهدايا التذكارية وما إلى ذلك. ويحدد إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على بنود الجزء الخاص بالحوافز المعنوية من استبانة الحوافز المعدة من قبل الباحثة.

الالتزام التنظيمي: عرفه كل من رعد وأمجد (2020) بأنه "شعور الفرد الناتج عن الرغبة بالاندماج أو الانضمام إلى المنظمة بالإضافة للتفاعل الاجتماعي من أجل تحقيق أهدافه التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة". (رعد وأمجد، 2020، 185)، وعرف في هذه الدراسة بمدى رغبة المستخدم في البقاء بالمنظمة وشعوره بالانتماء إليها وقبوله لأهدافها وقيمها واستعداده لبذل أي جهد لضمان عضويته بها، ويحدد إجرائيا في هذه الدراسة بالدرجة التي يحصل عليها المفحوص من خلال إجابته على بنود استبانة الالتزام التنظيمي المعدة من قبل الباحثة.

6. الدراسات السابقة:

دراسة غريب (2012): هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي في الإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، ومعرفة أثر المتغيرات الديمغرافية على الحوافز والولاء التنظيمي، شملت عينة الدراسة 93 عاملا، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائيا بين الحوافز والولاء التنظيمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة نحو الحوافز والولاء التنظيمي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

دراسة الحلابية (2013): هدفت الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى تحديد الفروق في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى الأداء وفقا للمتغيرات الديمغرافية. اشتملت عينة الدراسة على 150 موظف من مديرين ورؤساء أقسام وموظفين إداريين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي

التحليلي وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات الواردة في الاستبيانات، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية خطية قوية بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة.

دراسة (Suzela & al, 2016): سعت الدراسة إلى تقصي علاقة الحوافز المهنية بالالتزام التنظيمي لدى عمال شركة الهندسة بـ "Dungun, Terengganu"، شملت عينة الدراسة 70 عاملاً من العمال المرسمين والمتعاقدين، طبقت عليهم استبانة من إعداد الباحثين، وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحوافز المهنية والالتزام التنظيمي.

دراسة محمود وعبد (2016): هدفت الدراسة إلى بحث الإنهاك النفسي والالتزام التنظيمي والحوافز لدى معلمات رياض الأطفال وتقصي دلالة العلاقة بينها، شملت عينة البحث 400 معلمة من معلمات رياض الأطفال تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، حيث طبق عليهم ثلاث مقاييس من إعداد الباحثين، ومن بين النتائج التي أظهرتها هذه الدراسة وجود إنهاك نفسي تعاني منه المعلمات ووجود التزام تنظيمي لديهن، إضافة إلى امتلاكهن حوافز مادية ومعنوية. كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة ارتباطية ضعيفة بين الالتزام التنظيمي والحوافز.

دراسة (Mukaram & Syed, 2016): ركزت هذه الدراسة على بحث تأثير الحوافز غير المادية على الالتزام التنظيمي، اشتملت عينة الدراسة على 175 موظف من 20 شركة بصناعة الأغذية والمشروبات ببكستان تم اختيارهم بشكل عشوائي، وبعد المعالجة الإحصائية للبيانات أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحوافز غير المادية والالتزام التنظيمي، وأن بعد الحوافز المتعلقة بالوظيفة تسهم نسبياً في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمة.

دراسة الغماري وبن كحلة والفرا (2017): هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مؤسسة الشرطة الفلسطينية بقطاع غزة، ومدى إدراك الموظفين فيها لمفاهيم التحفيز والالتزام التنظيمي، تكونت عينة الدراسة من 399

شرطيا وضابط شرطة تم اختيارهم بطريقة المعاينة الطبقيّة العشوائية. وقد أظهرت أهم النتائج أن نسبة موافقة أفراد العينة على فعالية نظام الحوافز لجميع الفئات بلغت 47.8% وهي نسبة قليلة، أما فيما يتعلق بمتغير الشعور بالالتزام التنظيمي فقد بلغت النسبة 60% وهي نسبة متوسطة، كما بينت النتائج أيضا وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي للأفراد العاملين بجهاز الشرطة.

دراسة مهرج وعلاء الدين (2017): هدفت الدراسة إلى بحث العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والالتزام التنظيمي (العاطفي، المستمر، المعياري)، تكونت عينة البحث من 352 عاملا في شركة سيريتل للاتصالات. اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وبعد إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة خلصت النتائج إلى وجود علاقة معنوية قوية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في شركة سيريتل للاتصالات مع أنواع الالتزام الوظيفي الثلاثة ولكن بنسب متفاوتة، وكانت أقوى العلاقات بين الحوافز المادية والالتزام العاطفي.

دراسة طيبي (2017): هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على مواقف أساتذة الجامعة من نظام الحوافز المهنية بالقطاع ضمن نشاطهم العلمي والبيداغوجي، شملت عينة الدراسة 254 أستاذ طبق عليهم استبانة كأداة بحث من إعداد الباحث. وقد خلصت النتائج إلى أن نظام الحوافز بقطاع التعليم العالي لا يرقى إلى مستوى طموح هيئة التدريس.

دراسة قداش وصالح وبن عمارة (2017): هدفت الدراسة إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مباح - ورقلة. اعتمدت الدراسة على استبانة أعدت لغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة حيث طبقت على عينة مكونة من 72 أستاذ. وبعد تحليل البيانات الواردة في الاستبانات وفق الأساليب الإحصائية المناسبة، خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها وجود علاقة ارتباطية طردية

بين استخدام الكلية للحوافز السلبية والالتزام التنظيمي لدى أساتذة الكلية، ووجود علاقة ارتباطية طردية بين التحلي بالمسؤولية الأخلاقية في العمل سواء من طرف الادارة أو الأساتذة والالتزام التنظيمي.

دراسة (Al-Madi & al, 2017): هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير تحفيز موظفي الخطوط الأمامية لمتاجر البيع بالتجزئة في الأردن على الالتزام التنظيمي لديهم، شملت عينة البحث 97 موظفا وموظفة، وبعد جمع البيانات وتحليلها أظهرت النتائج وجود تأثير قوي لتحفيز موظفين الخط الأمامي على الالتزام التنظيمي بأبعاده (عاطفي، معياري، الاستمرارية) دراسة جبوري وبوصلاح ورحماني (2020): هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها الحوافز المادية والمعنوية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين على مستوى مديرية الضرائب بولاية سعيده، اعتمدت الدراسة على إستبيان طبق على 123 موظف. وبعد استخدام الأساليب الاحصائية المناسبة خلصت نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الإيجابي للحوافز المادية والمعنوية وإسهامها في تحسين الالتزام التنظيمي للعاملين بالادارة.

تعقيب على الدراسات السابقة

إن استعراضنا لهذه المجموعة من الدراسات والتي اعتبرناها ذات صلة بالدراسة الحالية قد مكنت من إعطاء خلفية نظرية عن الحوافز المادية والمعنوية وكذا الالتزام التنظيمي وتحليل بعض العوامل المرتبطة بهم، كما ساهمت في تكوين تصور عن طبيعة متغيرات الدراسة ومسار تناولها ضمن سياق هذا البحث، كما ساهمت هذه الدراسات بشكل كبير في التعرف على المنهج المناسب للدراسة الحالية وبلورة بعض الأفكار حول طبيعة الأدوات المناسبة لمثل هذه الدراسة وما يجب أن تتضمنه من معلومات. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تسلط الضوء على المستخدمين الإداريين في جامعة وهران بشكل أساسي.

7. الاجراءات المنهجية للدراسة

1.7 منهج الدراسة

انطلاقا من طبيعة الدراسة الحالية وما تتطلبه من إجراءات علمية لجمع المعلومات والبيانات وكيفية معالجتها، تم اللجوء إلى المنهج الوصفي باعتباره من أحسن المناهج تلاؤما وطبيعة الإشكالية المطروحة بما تفرضه من خطوات منهجية دقيقة للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية.

2.7 عينة الدراسة

اشتملت العينة النهائية للدراسة الحالية على 120 موظف وموظفة من الأسلاك الإدارية بجامعة وهران، بواقع 35% ذكور و65% إناث، حيث بلغت الفئة العمرية لأقل من 30 سنة 11.7% وفئة من 30 إلى 40 سنة 41.7% أما فئة من 40 إلى 50 سنة فقد قدرت بـ 35% في حين بلغت فئة فوق 50 سنة نسبة 11.7%.

3.7 أدوات الدراسة

لمعرفة درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية المعتمدة في الجامعة على الالتزام التنظيمي لموظفيها، جرى إعداد استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة اعتمادا على الإطار النظري وعدد من الدراسات السابقة حول موضوع نظام الحوافز والالتزام التنظيمي مثل دراسة غريب(2012) ودراسة محمود وعبد(2016) ودراسة مهرج وعلاء الدين(2017) ودراسة القرني(2017).

وقد اشتملت الاستبانة على قسمين، الأول منها يتعلق بجمع معلومات شخصية عن عينة البحث. أما القسم الثاني فقد تضمن بنودا لقياس الحوافز المادية والمعنوية وأخرى لقياس الالتزام التنظيمي.

أولا: مقياس الحوافز المادية والمعنوية

يتكون المقياس من 19 بنداً، عشرة منها لقياس الحوافز المادية المعتمدة من قبل المؤسسة والمدرّكة من قبل المستخدمين أما التسع بنود الباقية فقد أعدت لقياس الحوافز المعنوية؛ تتضمن الإجابة على بنود المقياس وضع علامة على بديل الإجابة الذي يبدو للمفحوص أنه يقدم تقييماً معقولاً للوضعية التي تنطبق عليه، وتتحدد بدائل الإجابة في العبارات (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً). كل بنود المقياس ذات اتجاه موجب وبذلك تعطى صفر درجة للاختيار أبداً ودرجة واحدة للاختيار نادراً ودرجتان للاختيار أحياناً وثلاث درجات للاختيار غالباً وأربع درجات للاختيار دائماً. وعليه، تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين 0 و76 درجة.

تم التأكد من دلالات صدق المقياس بإتباع طريقتين هما

صدق المحكمين (صدق المحتوى): وذلك بعرض المقياس على عدد من المحكمين وهم أساتذة في علم النفس ليبين كل منهم رأيه في عبارات المقياس من حيث مدى وضوح الصياغة، ومدى ملاءمة كل عبارة لقياس ما أعدت لأجله، إضافة لتقديم تعديلات أو مقترحات يرونها مناسبة وتثري المقياس، وبناء على رأي المحكمين تم تعديل بعض العبارات لتتلاءم مع الدراسة الحالية.

صدق البناء: وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات بنود مقياس الحوافز المادية والحوافز المعنوية والدرجة الكلية لكل بعد ينتميا إليه وذلك بعد تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من 27 مستخدم، ويعرض الجدول (1) النتائج المتوصل إليها.

الجدول 1: قيم معامل الارتباط بين درجات كل بند ودرجة الحوافز المادية والمعنوية

الحوافز المعنوية		الحوافز المادية	
معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند
**0.677	11	**0.739	1
**0.789	12	**0.747	2
**0.607	13	**0.642	3
**0.655	14	**0.801	4
**0.544	15	**0.761	5
**0.622	16	**0.748	6
**0.722	17	**0.771	7
**0.677	18	*0.395	8
*0.386	19	**0.545	9
		**0.550	10

**دالة احصائية عند 0.01 * دالة إحصائية عند 0.05

أظهرت النتائج في الجدول (1) ارتباط جميع بنود المقياس مع الدرجة البعد الذي تنتهي إليه (حوافز المادية، حوافز المعنوية)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين 0,801 و0,544 بالنسبة لكل بنود المقياس وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01 باستثناء البند 8 من الحوافز المادية والبند 19 من الحوافز المعنوية حيث بلغ معامل الارتباط بهما 0,39 و0,38 على التوالي وهي قيمة دالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05. وتدل هذه النتائج على صدق المقياس.

حساب ثبات الاتساق الداخلي: تم التأكد من دلالات ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ على الدرجات التي قدمها أفراد العينة الاستطلاعية السالفة الذكر، وبين الجدول (2) النتائج المتوصل إليها

الجدول 2: قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الحوافز المادية والحوافز المعنوية

الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الحوافز المادية	10	0.853
الحوافز المعنوية	09	0.810

أظهرت النتائج في الجدول (2) أن قيمة معامل الثبات ألفا قد بلغ قيمة 0,853 بالنسبة

للحوافز المادية و0,810 بالنسبة للحوافز المعنوية. وتدل هذه النتيجة على ثبات المقياس.

ثانيا: مقياس الالتزام التنظيمي

يتكون المقياس من 20 بندا تقيس درجة رغبة المستخدم في البقاء بالمؤسسة وشعوره بالانتماء إليها وقبوله لأهدافها وقيمها واستعداده لبذل أي جهد سبيل استمراره في العمل بها؛ تتضمن الإجابة على بنود المقياس وضع علامة على بديل الإجابة الذي يبدو للمفحوص أنه يقدم تقييما معقولا للوضعية التي تنطبق عليه، وتتحدد بدائل الإجابة في العبارات (معارض بشدة، معارض، محايد، موافق، موافق بشدة). كل بنود المقياس ذات اتجاه موجب وبذلك تعطى درجة واحدة للاختيار معارض بشدة ودرجتان للاختيار معارض وثلاث درجات للاختيار أحيانا وأربع درجات للاختيار غالبا موافق وخمس درجات للاختيار موافق بشدة. وعليه، تتراوح الدرجة الكلية للمقياس ما بين 20 و100 درجة.

تم التأكد من دلالات صدق المقياس بإتباع طريقتين

صدق المحكمين (صدق المحتوى): حيث تم عرض المقياس على عدد من المحكمين وهم

أساتذة في علم النفس ليبين كل منهم رأيه في عبارات المقياس من حيث مدى وضوح الصياغة، ومدى ملاءمة كل عبارة لمقياس ما أعدت لأجله، إضافة لتقديم تعديلات أو مقترحات يرونها مناسبة وتثري المقياس، وبناء على رأي المحكمين تم تعديل بعض العبارات لتتلاءم مع الدراسة الحالية.

صدق البناء: وذلك بحساب معامل الارتباط بين درجات بنود مقياس الالتزام التنظيمي الدرجة الكلية له، وذلك بعد تطبيقه على العينة الاستطلاعية السالفة الذكر؛ ويعرض الجدول (3) النتائج المتوصل إليها.

الجدول 3: قيم معامل الارتباط بين درجات كل بند والدرجة الكلية لمقياس الالتزام التنظيمي

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	**0.753	11	**0.751
2	**0.778	12	**0.683
3	**0.476	13	**0.606
4	**0.688	14	**0.672
5	**0.721	15	**0.834
6	**0.729	16	**0.825
7	**0.663	17	**0.648
8	**0.706	18	**0.677
9	**0.747	19	**0.688
10	**0.666	20	**0.618

**دالة احصائية عند 0.01

أظهرت النتائج في الجدول (3) ارتباط جميع بنود المقياس مع الدرجة الكلية ارتباطاً موجباً وذي دلالة إحصائية، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط ما بين 0,476 و0,834 وهي قيم دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01؛ وتدل هذه النتائج على صدق المقياس. حساب ثبات الاتساق الداخلي: تم التأكد من دلالات ثبات الأداة بطريقة الاتساق الداخلي وذلك بحساب معامل ألفا كرونباخ على الدرجات التي قدمها أفراد العينة الاستطلاعية السالفة الذكر، ويبين الجدول (4) النتائج المتوصل إليها

الجدول 4: قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ لمقياس الالتزام التنظيمي

الأبعاد	عدد البنود	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الالتزام التنظيمي	20	0.943

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن قيمة معامل الثبات ألفا قد بلغت 0,943؛ وتدل هذه

النتيجة على ثبات المقياس.

8. نتائج الدراسة ومناقشتها:

الفرضية الأولى: نصت الفرضية الأولى على وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين الحوافز المادية كما يدرکہا الموظفون الإداريون بالجامعة والالتزام الوظيفي لديهم. ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (ر) بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس الحوافز المادية ودرجاتهم على مقياس الالتزام التنظيمي، وبين الجدول (5) النتائج المتحصل عليها.

الجدول 5: قيم معامل الارتباط بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي (ن=120)

المتغيرات	الحوافز المادية	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	0,693	دالة عند 0,01

يتبين من خلال نتائج الجدول (5) وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائية بين

الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0,693 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وهذا يدل على أن ارتفاع الحوافز المادية من شأنه أن يزيد من مستويات الالتزام التنظيمي، فالدور الحيوي الذي تلعبه الحوافز المادية في أي مؤسسة ومنها الجامعة من شأنه أن يفعل الجوانب الايجابية في سلوك مستخدميها كالانتظام في العمل وبذل مزيد من الجهد لتحقيق أداء متميز يتماشى وأهداف المؤسسة مع اشباع مرض للحاجات وشعوره بالانتماء والولاء إليها، الأمر الذي يساهم في كسب ثقة عمالها والمتعاملين معها. وعموما تعد الحوافز المادية من العوامل المهمة الواجب توفرها لتحقيق تفاعل إيجابي بين المستخدم ومؤسسة عمله، وبالخصوص عند وجود رؤساء ومشرفين حريصين على التطبيق العادل لهذه الحوافز وبكل عقلانية وشفافية.

أما إذا كانت الحوافز المادية المقدمة غير مقنعة للمستخدمين ولا تسهم في اشباع حاجاتهم المادية فإنها حسب هذه الدراسة ستأثر سلبا في مستويات الالتزام التنظيمي. فالحفاظ على جهود العمال والرفع من وتيرة العمل والالتزام الوظيفي لديهم يوجب على المنظمات توجيه كل جهودها نحو اعتماد نظام حوافز فعال بالاعتماد مثلا على الدوافع داخلية والخارجية وعلى استراتيجيات إدارة الأداء (Suzela & al, 2016, 140). وتتفق النتيجة المتوصل إليها مع نتائج دراسة محمود وعبد(2016) ودراسة مهرج وعلاء الدين(2017) ودراسة الغماري آخرون(2017) ودراسة الجبوري وآخرون(2020).

الفرضية الثانية: نصت الفرضية الثانية على وجود توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الحوافز المعنوية كما يدركها الموظفون الإداريون بالجامعة والالتزام الوظيفي لديهم. ولاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بيرسون (ر) بين درجات أفرد عينة الدراسة على مقياس الحوافز المعنوية ودرجاتهم على مقياس الالتزام التنظيمي، وبين الجدول(6) النتائج المتحصل عليها.

الجدول 6: قيم معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي (ن=120)

المتغيرات	الحوافز المعنوية	مستوى الدلالة
الالتزام التنظيمي	0,702	دالة عند 0,01

يتبين من خلال نتائج الجدول(6) وجود علاقة ارتباطيه موجبة دالة إحصائيا بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بالجامعة، فقد بلغت قيمة معامل الارتباط 0,702 وهي قيمة دالة احصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وهذا يدل على أن ارتفاع الحوافز المعنوية التي يدركها المستخدمون الإداريون بالجامعة من شأنها أن تزيد من مستويات الالتزام التنظيمي لديهم، فإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لا يقل أهمية في تحفيز الفرد نحو بذل مزيد من الجهد للرقى بعمله وإثبات ذاته وتعزيز مكانته في المؤسسة، فتقدير جهود العاملين والثناء عليهم، واشراكهم في الإدارة وتفويض صلاحيات إضافية إليهم وضمان استقرارهم وغير ذلك من المحفزات من شأنه أن يدعم النظرة الموظفين الايجابية

للمؤسسة واثم الإيمان بها والسعي نحو تحقيق أهدافها. فالحوافز المعنوية مصدر قيم لتحفيز الموظف ورفع مستوى التزامه تجاه المنظمة كونها تلعب دورا حيويا في ربط ودمج الموظف بالمنظمة (Mukaram & Syed, 2016, 72) وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Mukaram & Syed, 2016) ودراسة مهراج وعلاء الدين (2017) ودراسة الغماري آخرون (2017) ودراسة الجبوري وآخرون (2020).

الفرضية الثالثة: نصت الفرضية الثالثة على تنبأ كل من الحوافز المادية والمعنوية كما يدركها الموظفون الإداريون بالجامعة وفق قيمة دالة إحصائية بالالتزام الوظيفي لديهم. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة دلالة المعادلة التنبؤية لكل من الحوافز المادية والمعنوية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بالجامعة، ويبين الجدول 7 النتائج المتحصل عليها.

الجدول 7: تحليل الانحدار للمتغيرات المنبئة بالالتزام التنظيمي (ن=120)

المتغير التابع	المتغيرات المنبئة	R^2	ف	المعامل البائي	بيتا	ت	الدلالة	التقييم
الالتزام التنظيمي	القيمة الثابتة	0,517	62,629	33,865		12,810	0,000	دالة
	الحوافز المادية			0,444	0,333	2,415	0,017	دالة
	الحوافز المعنوية			0,707	0,408	2,963	0,004	دالة

يتضح من خلال نتائج الجدول (7) دلالة القيمة التنبؤية بالالتزام التنظيمي من خلال متغيري الحوافز المادية والحوافز المعنوية، حيث بلغت قيمة (ف) 62,629 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0,01، وقد كان حجم التأثير يشير الى أن المتغيرات المنبئة يعزى إليها ما نسبته 51,7% من تباين الدرجات. وقد جاء متغير الحوافز المعنوية في الترتيب الأول بالمعادلة من حيث قدرت درجة الإسهام بنسبة 40,8%، يليه متغير الحوافز المادية بنسبة قدرت بـ 33,3%.

وتظهر النتائج القدرة التنبؤية لكل من متغيري الحوافز المادية والحوافز المعنوية وفق قيمة دالة إحصائية بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين الإداريين. ويمكن إدراج معادلة خط الانحدار على النحو التالي:

$$\text{الالتزام التنظيمي} = 33.865 + 0.707 \times \text{الحوافز المعنوية} + 0.444 \times \text{الحوافز المادية}$$

9. خاتمة:

يعتبر الالتزام التنظيمي إحدى أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء في دراسة المنظمات كونه يعكس ردة فعل الموظف اتجاه خصائص المنظمة، ودرجة توافقه معها، مما يولد لديه إحساس إيجابي بالولاء ورغبة في البقاء للعمل بها، الأمر الذي قد يساهم في بلوغ الأهداف وتحقيق النجاح المطلوب، هذا إلى جانب الاعتماد الجيد والمدروس للمحفزات السلوك ودورها الفعال في تسريع تحقيق الغايات بجودة وسرعة وإتقان. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة كمحاولة لتقصي حقيقة الحوافز المعتمدة بالجامعة والمخصصة لمستخدميها الإداريين بشقيها المادي والمعنوي وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لديهم. وهنا أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي ودلالة العلاقة الارتباطية أيضا مع الحوافز المعنوية. كما تبين أن كل من الحوافز المعنوية والحوافز المادية تساهم بقيم دالة إحصائية في التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى المستخدمين الإداريين بالجامعة.

وبالاستناد لما سبق توضيحه، يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات، نوردتها فيما يلي:

1. إجراء مزيد من الدراسات بإقحام متغيرات أخرى للربط بينها وبين موضوع الحوافز والالتزام التنظيمي لدى فئات عمالية مماثلة وبمؤسسات جامعية أخرى.
2. بناء نظام للحوافز خاص بالموظفين الإداريين بالجامعات وفق استراتيجيات وأساليب فعالة، وتقصي مدي نجاعته ميدانيا من حيث الالتزام الوظيفي والأداء.

10. قائمة المراجع:

- الحلابية، غازي حسن عودة، (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الشريم، أحمد علي، (2017)، أثر الحوافز المعنوية والمادية في رفع مستوى الأداء واستمراره في كلية السريعة والدراسات الإسلامية بجامعة القصيم، (2016)، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 06، العدد 06، 124-138.
- الغماري، علاء محمد وبن كحلة، كريم والفرا، ماجد محمد، (2017)، عملية التحفيز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية- الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر- غزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 19، العدد 1، 29-60.
- القرني علي حسن، (2017)، مستوى الثقة التنظيمية لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة تبوك وعلاقتها بالالتزام التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة جامعة طيبة للعلوم التربوية، المجلد 12، العدد 3، 329-350.
- جبوري، محمد وبوصلاح، عبد اللطيف محمد ورحماني، أحمد، (2020)، قياس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين- دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 09، العدد 02، 75-92.
- حمدان، روان والساكت ياسمين، (2011)، التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية، قسم ادارة الأعمال، جامعة النجاح، فلسطين.
- ذيب، محمد رشدي أحمد والسعود، راتب، (2014)، درجة ممارسة قيم العمل لدى مديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بدرجة الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، دراسات- العلوم التربوية، المجلد 41، ملحق 1، 494-512.
- رعد، مصطفى صالح وأمجد، قتيبة عبد الغفور، (2020)، دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي، للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 61، 177-196.

- طيبي، الحاج، (2017)، واقع الحوافز المهنية لدى الأساتذة الجامعيين كما تكشف عنها مواقفهم -دراسة ميدانية على عينة من الجنسين من أساتذة بعض جامعات الوطن، مجلة العلوم الانسانية، العدد46، 31-41.
- عبد الجبار، عادل بن صلاح عمر والقحطاني، محمد بن مترك، (2008)، علم النفس التنظيمي والإداري، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- غريب، معاذ نجيب، (2012)، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين بالإدارة العامة للمصرف الصناعي السوري، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد1، العدد93، 133-146.
- قداش، سمية وصالح، سميرة وبن عمارة، عمارة، (2017)، الالتزام التنظيمي بين الحوافز السلبية والمسؤولية الأخلاقية في العمل من وجهة نظر الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح- ورقلة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد6 العدد4، 26-60.
- محمود ضحى عادل وعبد، جميلة رحيم، (2016)، الإنهاك النفسي وعلاقته بالالتزام التنظيمي والحوافز لدى معلمات رياض الأطفال، مجلة الفتح، المجلد12، العدد66، 195-233.
- مهرج، منذر وعلاء الدين، باسل، (2017)، دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد39، العدد6، 293-313.
- El-Madi, Faisal N; Assal, Hussam; Shrafat, Faiz; Zeglat, Dia.(2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. European Journal of Business and Management,9(15), 134-145.*
- Mukaram, Ali kan ; Seyed, Sohaib Zubair, (2016), Non-financial incentive system and organizational commitment : an empirical investigation, Pakistan Business Review, 55-75.*
- Suzila, Mat Salleh;Ahmed, Suffiane Mohd Zahari ; Nur, Shafini Mohd Said ; Siti, Rpidah Omar Ali, (2016), The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. Journal of Applied Environmental and Biological Sciences, 6(5S), 139-98143*