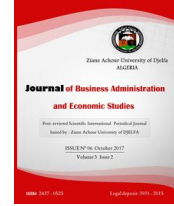




## مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



[www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/](http://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/)

موقع المجلة:

### الحوافز ودورها في تنمية الانتماء الوظيفي للعاملين

#### The role of incentives in the development of employment affiliation

لخضر قديد، <sup>1\*</sup> lakhder Kidid، lakhdid2021@gmail.com

هشام حسان، <sup>2</sup> Hicham Hassen، hich2410@yahoo.fr

<sup>1</sup> طالب دكتوراه علوم، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

<sup>2</sup> أستاذ التعليم العالي، جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

تاريخ الإرسال: 2022/02/23 تاريخ القبول: 2022/04/27 تاريخ النشر: 2022/05/01

| ملخص   | الكلمات المفتاحية                             |
|--|---|
| يعتبر العامل في أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو اقتصادية الركيزة الأساسية في العملية التنظيمية، فالعنصر البشري هو العنصر الحيوي الفعال في استمرارية وسيرورة المؤسسة، ولما كان العامل البشري هو الأساس في استمرار المؤسسة كان لابد من إعطائه حوافز لضمان بقاءه وزيادة إنتاجه؛ لذلك فإن الحوافز تشغل مكانا هاما في سياسة تسيير الموارد البشرية، من منطلق أن الإنسان في حاجة إلى محرك لدفعه، بما يظهر تفوقه وتميزه عن غيره. فهو يساعد المؤسسة على الاستمرار وتحقيق أهدافها، وهذا لا يكون إلا عن طريق التحفيز. | الانتماء، الحوافز، الوظيفة، الرضا، الاستقرار. |

تصنيف JEL: H81، J53، J28، E63

| Abstract  | Keywords  |
|---|---|
| The worker in any institution, whether service or economic, is the main pillar of the organizational process. The human component is the vital and effective element in the continuity and process of the enterprise, and since the human factor is the basis for the continuation of the institution, it has to be given incentives to ensure its survival and increase its production; therefore, incentives occupy an important place in human resources management policy, on the grounds that man needs an engine to drive it, demonstrating its superiority and excellence. It helps the organization continue to achieve its goals, and this is only through stimulus. | incentives, career affiliation, satisfaction, stability . |

JEL Classification Codes : H81 ; J53 ; J28 ; E63

\* البريد الإلكتروني للباحث المرسل: [lakhdid2021@gmail.com](mailto:lakhdid2021@gmail.com)

## 1. مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها متوقف على العنصر البشري الذي يعمل لديها، باعتباره المورد الثمين. لذا يجب على المنظمات الاهتمام به لأنه المحرك الأساسي لجميع نشاطاتها وذلك لما لديه من قدرات وكفاءات من شأنها المساهمة في تطور المؤسسة أو زوالها، وهذا يعود بالأساس إلى كيفية استغلال هذه الطاقات البشرية وتوظيفها توظيفا صحيحا بما يكفل استمرارية هذه المؤسسة.

ولعل الوصول إلى هذه الأهداف مرتبط أساسا برغبة العامل في حد ذاته، مما يجعله يوظف ما عنده من هذه الإمكانيات والمهارات لتحقيقها ويكون ذلك عن طريق مؤثرات خارجية تدفعه إلى بذل أقصى طاقاته، وهذا حسب ما توفره المؤسسة من حوافز مختلفة تعمل كمثيرات خارجية تؤثر على القوى الدافعة الموجودة داخل العامل وتوجيهها بشكل يسمح باستمرار نشاطه بطريقة وبوتيرة معينة لتحقيق أهداف المؤسسة المرتبطة بأهداف العامل.

فالحوافز تعتبر في أبسط معانيها ما يحصل عليه العامل من مؤسسته مقابل عمله فيها، ولا يكون للحوافز دور إلا إذا ساهمت في خلق دافعية العامل ورفع روحه المعنوية لتجعله بمنأى عن الإحباط والقلق الذي يؤثر سلبا عليه وبالتالي على المؤسسة، التي عليها أن تشعر العامل أنه من أحد الأسس المهمة فيها، مما يساعده على تعزيز انتمائه إليها وتفانيه في عمله، وبناء علاقات اجتماعية داخل محيط عمله مع زملائه ورؤسائه، تحقق له اشباعا نفسية، وهذا ما نجده في نظرية أبرهام ماسلو في تدرج الحاجات.

فالرضى عن الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة يجعل العامل راض عن المهام والأعمال التي يقوم بها مما يخلق له انتماء وظيفيا في مؤسسته ويخلق له دافعية في العمل، وهذا ما سنعالجه في هذه المقالة " دور الحوافز في خلق وتنمية الانتماء الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة".

## 1. مفهوم الحوافز:

تعب الحوافز دوراً بارزاً في حياة الأفراد والمنظمات فهي ذات دور مهم في تحسين مستوى الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وشرط من شروط تحسين الأداء أن يحصل العاملون على حوافز تتناسب مع ما يقدمون للمنظمة من إمكانيات وقدرات مختلفة تستجوبها متطلبات العمل (Claydon و Julie Beardwell ، 2007 ، صفحة 120p) واختلف الباحثون في تعريف مفهوم الحوافز كلا حسب وجهة نظرة فمنهم من عرف الحوافز على أنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تنثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية (ماهر، إدارة الموارد البشرية، 2005، صفحة ص 204)

ومن الباحثين من ركز على جوانب الشعور لدى الفرد فعرّفها بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة (مؤيد و الكعبي، نعمة ، السامرائي ، ، 1990، صفحة ص14)

في حين عرفها البعض من منطلق إثارة القوة لدى الفرد على انها إثارة القوه الكافية في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق أسباب كافية (منير نوري و فريد كورتل، 2010، صفحة ص136)

أما من ركز على جانب المنافع المتحققة من وراء الحوافز عرفها توفير المنافع من خلال التحفيز الكافي للقدرة على التأثير في العاملين وجذبهم ودفعهم إلى بذل الجهد للحصول على تلك المنافع (Thomason , G, A، 1988) ويرتبط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها كون التحفيز شعور داخلي لدى الفرد الذي تكون لديه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق الأهداف المحددة (مدني عبد القادر علاقي، 2007، صفحة ص276)

من هنا يمكن تعريف الحوافز: بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مط يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي الى تخفض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم.

## II. أنواع الحوافز:

عادة تستخدم المؤسسة أنواع عدة من الحوافز، ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحوافز الممنوحة وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة. ويمكن تقسيم الحوافز إلى: (أحمد زرقه، إسماعيل علجي، 2003/2002، صفحة ص115)

### 1. الحوافز المادية:

وهي الحوافز التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر، حيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية. وفيما يلي تشرح لهذه الحوافز المادية:

#### أ. الأجر:

يعد الأجر حافزا إذا وافق الجهد الذي يبذله العامل ومهارته العملية، غير أنه إذا ثبت هذا الأجر في مستوى معين دون زيادة لا يعتبر حافزا للعمل، وعلى المؤسسة منح زيادات مادية كدوافع للعمال.

#### ب. المكافآت التشجيعية:

وتعني المكافآت مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.

#### ت. ديمومة العمل:

يعتبر عنصر العمل المصدر الرئيسي لدخل معظم أعضاء التنظيم، بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسة عمله في المؤسسة فإن دخله يتوقف أيضا، لذا فإن ديمومة العمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد على بذل المزيد من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب، مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.

#### ث. توزيع الأرباح على العمال (المشاركة في الإنتاج):

يمكن تعريف المشاركة في الأرباح بأنها نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المؤسسة، ليتم توزيعها على العاملين، ويتم حساب هذه النسبة إما على أساس الأرباح الإجمالية، أو على أساس الأرباح الصناعية، وبذلك يمكن اعتبار المشاركة في الأرباح حافزا نقديا على زيادة الإنتاج، من منطلق أن العمال سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي يحصلون عليها (عمر عبد الرحمان عبد الباقي، 1996، صفحة ص299).

### 2. الحوافز المعنوية:

ويقصد بها الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والجماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف رفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الدراسات والأبحاث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية وتدفع هذه الحوافز في أشكال مختلفة أهمها:

### أ. تقدير جهود العاملين :

ويتم ذلك بمنح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة وذلك كتقدير من قبل إدارة المؤسسة لجهودهم المبذولة في إنجاح المؤسسة، كما يمكن تقدير جهود العاملين عن طريق تسجيل أسمائهم على لوحة الشرف التي تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

### ب. إشراك العاملين في الإدارة :

ويقصد بها تكوين ممثلين للعمال في مجلس الإدارة للمؤسسة، يساهمون بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإسهام في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها، وهذا بغرض إشعار العامل أو العاملين بأهميتهم، وأن السياسات والبرامج الموضوعية قد تم وضعها على أساس دراية كاملة لرغبات واحتياجات العاملين والتي قام ممثلوهم بنقلها للإدارة العليا.

### ت. توسيع العمل :

وذلك عن طريق إضافة واجبات ومهام جديدة للعمل الذي يقوم به العامل ضمن نطاق تخصصه الأصلي، وعلى نفس مستواه الإداري، وهذا ما يزيد الموظف الرغبة في العمل ويقضي على الملل والروتين، وبالتالي يزيد من تحفيز الأفراد على أداء عملهم.

### ث. فرص الترقية :

تعتبر فعالية الترقية حافزا على العمل إذا ارتبطت بالكفاءة الإنتاجية، فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل مراكز وظيفية أعلى من مراكزهم الحالية، وذلك بغية تحقيق حاجة أو رغبة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي تحقيق مركز اجتماعي أعلى، ففي هذه الحالة ستكون الترقية حافزا مشجعا للعاملين على العمل والإنتاج كي يظفر بها. أما إذا ارتبطت الترقية بالأقدمية، فإنها في هذه الحالة ستفقد أثرها في التحفيز، بسبب المساواة بين العامل المنتج والعامل العادي (عمر عبد الرحمان عبد الباقي، 1996، الصفحات ص211-212).

### III. أهمية الحوافز :

إن للحوافز أهمية في أن العامل أيا كان، يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، وهذا لا يأتي إلا باستخدام الحوافز، حيث أنها يمكن أن توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجابا على الأداء بشكل عام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة، وتدفع العامل إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الإنسان بالإحباط، إذ أن تهيئة الأجواء المناسبة سواء كانت مادية أو معنوية فإنها كفيلة بدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية، وعموما تعد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توفرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء (عارف بن ماطل الجريد، 2008، صفحة ص10).

كما يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هناك فرقا كبيرا بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزا، فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية.

ويمكن تلخيص أهمية الحوافز كما يلي :

#### 1. بالنسبة للفرد:

أ. زيادة دخل الفرد.

ب. زيادة رضا الأفراد وتحسين العلاقة بين الرئيس والعمال.

ت. إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية (سامية خرخاش، 2003، صفحة ص06).

## 2. بالنسبة للمنظمة:

- أ. تؤدي الحوافز في تغذية المنظمة بالإفراد ذوي المهارات العالية بجانب المساهمة في المحافظة على المهارات الموجودة داخل المنظمة بالإضافة إلى تشجيع الابتكارات والاختراعات.
- ب. زيادة ولاء وانتماء العمال للمنظمة.
- ت. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (سامية خرخاش، 2003، صفحة ص07).
- ث. زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع إنتاجية العمل وتحسين نوعية المنتجات أو الخدمات وتخفيض تكاليف من خلال المنتجات التالفة أو التي فيها عيب (درة عبد الباري، 1982، صفحة ص91).

## IV. العوامل المؤثرة على الحوافز:

هناك ثلاثة عوامل تؤثر بشكل مباشر على الحوافز لدى الموظف أو الفرد والتي تتلخص في الاختلاف في الحاجات والموقف الفردية والممارسات داخل المنظمة بالإضافة إلى خصائص الوظيفة، وسوف نقوم باستعراض كل عامل من هذه العوامل على حدا كما يلي: (أحمد عبد الله الصباب وآخرون، 2005، الصفحات ص 114 - 115)

### 1. الاختلافات الفردية:

إن الأفراد يختلفون فيما بينهم من حيث الحاجات والرغبات والقيم والموقف والاهتمام الذي دفعهم لهذه الوظيفة وبسبب هذه الاختلافات في الصفات ما بين فرد وآخر تختلف الحوافز فما يحفز شخص ليس بالضرورة أن يكون هو نفسه ما يحفز شخصاً آخر، فبعض الأفراد يحفزهم ويدفعهم المنصب الوظيفي وآخرون يحفزهم المرتب وآخرون ربما يحفزهم خطاب شكر وتقدير أو منح الموظف فرصة أو إرساله إلى دورات تدريبية، ومن هذا نجد أن الاختلافات في الصفات بين العاملين في المنظمة تؤثر بشكل مباشر على نوع الحافز الذي يدفع العالم عن غيره.

### 2. صفات الوظيفة:

وهي تمثل المهارات اللازمة ودرجة إمكانية هذا الموظف على أن يقدم مهام هذه الوظيفة على أكمل وجه وأهمية صفات كل وظيفة تختلف من وظيفة إلى أخرى، وبالتالي فإن كل صفة من هذه الصفات لها طريقة لتحفيزها.

### 3. الممارسات والتطبيقات للقوانين داخل المنظمة:

هذه الممارسات والتطبيقات هي اللوائح والقوانين التنظيمية والسياسات والأنشطة الإدارية المختلفة وقانون المكافأة، بدل النقل كلها تشجع وتجعل الموظف يقوم بعمله خير قيام وينعكس على إنتاجيته من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

## V. أهداف الحوافز:

للحوافز في المؤسسة أهداف تسعى إلى تحقيقها، وأهمها مايلي: (حسين بن صالح بن محمد الزهراني، 2011، صفحة ص18)

1. ربط أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأهداف المجتمع، فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه، وهذا يؤدي إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، وبالتالي ينعكس على سمعة المؤسسة في المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفرادها للتعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

2. زيادة الإنجاز عند الأفراد، يتحقق عن طريق التفاعل ما بين الحفز وقدرات الفرد.
3. رفع الروح المعنوية للعاملين، على اعتبار أن الروح المعنوية العالية تتطلب أساساً لأغراض تفعيل دور الكوادر البشرية في تحقيق أهداف المؤسسات الإدارية.
4. التسيير الأمثل لسلوك الأداء، وتحسين الخدمات و شحن طاقات الابتكار، وتحسين مستوى الخدمات، والاستمرار في تطوير المؤسسة لبلوغ أهدافها.

## VI. الانتماء الوظيفي:

### 1. تعريف الانتماء:

تعددت تعريفات الانتماء في العلوم الاجتماعية حسب إيديولوجيات وتوجهات الباحثين والكتاب، الذين حاولوا تعريفه وهذا وفق المدارس الفكرية التي ينتمون إليها:

وقد عرف **غالي شكري** الانتماء بأنه: الاستناد إلى جدار نفسي من عقيدة فكرية معينة (غالي شكري، 1982، صفحة ص209).

الانتماء هو: ذلك الشعور بالتوحد الكامل مع طبقة اجتماعية محددة مدعوماً بوعي تاريخي لدور هذه الطبقة على مسرح هذه الأحداث (عبد الخالق فاروق، محمد فرج، 1998، صفحة ص116).

الانتماء ظاهرة إنسانية فطرية تربط بين مجموعة من الناس المتقاربين والموحدين زماناً ومكاناً بعلاقات تشعرهم بوحدتهم وبتمايزهم تمايزاً يمنحهم حقوقاً، ويحتم عليهم واجبات، وهو منطور بالإرادة الإنسانية الباحثة عن الأفضل تطوراً بنوع ويوسع ويربط دوائره بالحذف والإضافة وليس بالإلغاء، ولا بالخلق الجديد (فاروق أحمد اسليم، 1998، صفحة ص14).

### 2. تعريف الانتماء الوظيفي:

وردت عدة تعريفات للانتماء الوظيفي، واختلفت فيما بينها نذكر منها الآتي:

أ. هو عملية التلاقي أو التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة التي يعمل فيها (Hall Schneider, 1970, p. 14).

ب. هو اقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل فيها، ورغبته في بذل جهد أكبر ممكن لصالحها، وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت له ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى (mowdoy,porter, 1979, p. 14).

ت. الارتباط بين الفرد والتنظيم بالاتجاه الذي يخدم المنظمة (Richard M. Steers, 1977, p. 142).

ث. وقد عرفه خليل حجاج: بأنه الرغبة في عدم ترك المنظمة بالرغم من وجود حوافز خارجية. (خليل حجاج، 2007، صفحة ص98)

ج. كما أنه: قوة تطابق الفرد مع شريكه وارتباطه بها ، والفرد الذي يظهر بمستوى عالي هذا يتمتع بصفات جديدة طبقاً لذلك منها استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن الشركة وقبوله لأهداف الشركة

ورغبته في استمرار عضويته في تلك الشركة (محمد عبد الرحمن الشقيرات، محمد مسلم، 2003، صفحة ص166).

## VII. أهمية الانتماء الوظيفي:

هناك عدة أسباب قد أدت إلى الاهتمام المتزايد بهذا المفهوم:

1. أن الانتماء الوظيفي يمثل إحدى المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل. فمن المفترض أن الأفراد المنتمين تنظيماً سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهدافها.
2. أن مجال الانتماء الوظيفي قد جذب كلا من المديرين، وعلماء السلوك الانساني نظراً لما يمثله من كونه سلوكاً مرغوباً فيه.
3. أن الانتماء الوظيفي يمكن أن يساعدنا إلى حد ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد لهم هدفاً في الحياة (صلاح الدين عبد الباقي، 2005، صفحة ص316).

## VIII. العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الانتماء الوظيفي، بعضها عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية للمنظمة، وبعضها يتعلق بخصائص الفرد والوظيفة، وتجاربه وإدراكه لظروف بيئة العمل والعوامل التنظيمية الأخرى:

### 1. العوامل المتعلقة بالصفات الشخصية:

هي كل ما يتعلق بالفرد من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها، عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة كالفئات العمرية، نوع الجنس، الحالة التعليمية الحالة الاجتماعية ومدة الخدمة في المنظمة، وإن الصفات الشخصية تحدد طرق استجابة الفرد للموقف السائد في حياته، وهي تتعلق بمستوى دافعيته (عبيد عاطف، شريف محمود، 1996، صفحة ص288).

### 2. العوامل المتعلقة بخصائص العمل:

وهي جميع العوامل التي تتعلق بالعمل بحد ذاته، ومتطلباته المختلفة من مهارات وقدرات. تعد هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالانتماء التنظيمي، فلا نستطيع أن ندرس الفرد وعلاقته بمنظمتها، ما لم نتعرف على الصفات الخاصة بالوظيفة وتوجه لإنجاز الأعمال المناطة به، على أفضل الوجود.

وهذه العوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الفرد، بالصورة التي تؤثر في انتمائه لوظيفته ومنظمتها، وإن قدرة الفرد على التكيف مع وظيفته ومنظمتها واندماجه فيها، كان أحد العوامل المحدد لانتمائه وولائه التنظيمي.

### 3. العوامل المتعلقة بالخصائص التنظيمية:

وهي تلك العوامل المتعلقة بالمنظمة وما يسودها من أوضاع أو علاقات ترتبط بالموظف والوظيفة، والتي يمكن للمنظمة السيطرة عليها والحد من تأثيراتها أو زيادتها، وتكون على درجة عالية من الخطورة والأهمية لجعل العمل أكثر رغبة وجاذبية للعاملين، ولتنمية علاقات المودة، والتأثير في سلوك وتصرفات واتجاهات الأفراد، بما يتفق والعمل الذي يمارسونه وصولاً إلى بيئة عمل ملائمة.

**XI. أبعاد الانتماء الوظيفي:**

اتجهت العديد من الدراسات إلى تشخيص عدد من الأبعاد للاستدلال بها على مستوى الانتماء الوظيفي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ويُعتبر بوتز رائداً من في الرواد هذا الجانب، والانتماء الوظيفي له أبعاد عديدة وجوانب يمكن متنوعة الإشارة إلى البعض منها فيما يلي:

**1. الهوية:**

ينشأ الشعور بالهوية من خلال الانتماء، فالانتماء هو الذي يدعم ويقوي الهوية، فهي وليدة الانتماء وهي الجانب الإيجابي الذي يؤدي إلى الهوية وذلك بما يقتضي ضرورة الوعي بها على أنها سبب الانتماء ونتيجة له في آن واحد (لزهرة مساعدي، 2013، صفحة ص25).

**2. الديمقراطية:**

هي جو إداري أو خاصة إدارية تتميز بأن المشرف على الجماعة أو رئيسها يأخذ برأي أعضائها من خلال المناقشات المتبادلة وعن طريق التصويت والأخذ برأي الأغلبية، على اعتبار أن الرئيس كراي عضو من أعضائها (لطيفة إبراهيم خضر، 2000، صفحة ص29).

فالديمقراطية ترفع من مستوى انتماء العمال وتزيد من دافعيتهم تجاه المؤسسة التي يعملون لديها، لأنها تزيل مخاوف العاملين من الآثار المترتبة على القرارات التي تصدر من الرئيس وتشجعهم على تنفيذ القرارات والالتزام به.

**3. التواد:**

يعني النزوع إلى الانضمام أو العشرة والحاجة إليها ويعتبر من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين وتقوية العلاقات والصداقات والروابط بين أفراد الجماعة، كما يشير إلى مدى التعاطف الوجداني والميل إلى المحبة والعطاء، والإيثار والتراحم بغية تحقيق هدفها الذي تسعى إليه، ألا وهو التوحد مع الجماعة، فيحس الفرد ويدرك مكانته بين جماعته، ومكانته بين الجماعات الأخرى، فيسعى جاهداً إلى العمل الجاد للحفاظ على جماعته، ولا يبخل بشيء في حمايتها واستمرارها، كما لا يتوانى في الافتخار بالانتماء إلى تلك الجماعة (لطيفة إبراهيم خضر، 2000، صفحة ص29).

**4. الجماعة:**

تعتبر الجماعة من المكونات الأساسية لدراسة السلوك التنظيمي، لذلك فإن دراسة الجماعة وألية الانضمام إليها على درجة عالية من الأهمية، لأن سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة يتم في الغالب في إطار الجماعات والمعروف أن سلوك الإنسان كفرد يختلف عن سلوكه كعضو في جماعة ولذلك من المهم معرفة الجماعة وخصائصها وأنواعها (محمود سلمان العميان، 2005، صفحة ص187).

**IX. تأثير الحوافز على الانتماء الوظيفي:**

تؤثر الحوافز على الانتماء الوظيفي للعاملين، فيجب أخذ بعين الاعتبار عند وضع خطط الحوافز أن تكون محققة للانتماء الذي يسعى العامل الوصول إليه والذي يدفعه لتحقيق مستويات أداء وإنتاجية عالية، ولا يتم ذلك إلا بوجود نظام حوافز مادي ومعنوي شامل توفره المؤسسة، مما تدفع العامل إلى تقبل محيط عمله والوصول إلى الانتماء الوظيفي، عن



طريق تحسن مستويات العاملين وهذا لا يكون إلا عن طريق إشباع الحاجات والرغبات لديهم، وحسن العوامل الوظيفية المحيطة بهم، وبالتالي تؤدي للمساهمة في إنجاز أهداف كلا من العاملين والمؤسسة معا.

فنظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات العاملين وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد المختلفة التي تظهر مدى رضا العاملين، والتي تؤدي إلى تحسين أدائهم، ومن خلال الأداء تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة في ذلك من خلال التغذية العكسية.

ويتحقق الانتماء الوظيفي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل، فبدأً أولاً من خلال خبرات الفرد السابقة وقبل الالتحاق بالعمل عن سمعة المؤسسة وبيئة العمل بها، إذ عندما يدخل الفرد للعمل في المؤسسة تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للانتماء، وبعد انخراطه في بيئة العمل تصبح لديه فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة، لينتقل إلى مرحلة النضج عندما يرى أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.

إذا فكل المنظمات تسعى إلى تحسين انتماء العاملين من أجل أن يكون الأداء الفردي أفضل من حيث الكمية والنوعية، لتحقيق ذلك يتوجب القيام بربط أنظمة الحوافز بأداء العاملين، كون الحوافز تزيد الإصرار لدى العامل على أداء العمل من خلال خلق الرغبة لديه عن طريق زيادة الحماس والدافعية لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام (عبد الله حميد محمد الجساسي، 2010، صفحة ص125).

إضافة إلى إمكانية تحقيق التفاعل بين الأفراد العاملين والمنظمة من خلال دفع العامل الى العمل بكل ما يملك لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة. وتساعد في نفس الوقت على منع شعور العامل بالإحباط من خلال تهيئة الأجواء سواء التي بدورها تدفع العامل إلى المثابرة والثوق بعملة لتحقيق الكفاءة العالية. إضافة إلى ما يقدمه نظام الحوافز المتبع الذي يؤدي إلى خلق روح الابتكار لدى العاملين وتحسين أسلوب عملهم لزيادة إنتاجهم (يوسف حجيم الطائي وآخرون، 2006، صفحة ص410).

وتكمن أهمية الحوافز في كونها عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية عامل الانتماء الوظيفي داخل المؤسسة، حيث يجعل العاملين يشعرون بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الإنجاز، لما يمنحه لهم من سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات، فيسهم في تطوير قابلياتهم للإنجاز والإبداع وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة.

كما أن أهميته تأتي من اعتباره يعتبر أحد الأساليب الإدارية التي ترفع الروح المعنوية للعاملين ويجعلهم يشعرون بأهميتهم عند الإدارة وبتقديرها لهم وثقتها بهم، حيث يتيح لهم حرية التصرف في المواقف التي يواجهونها أثناء أدائهم لمهامهم ويزيد فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات عن طريق إمدادهم بالمعلومات اللازمة لذلك. ويضاعف فرص تدريبهم وتنميتهم وتطويرهم، فيرتفع حس المسؤولية والرقابة الذاتية لديهم، ويزيد بذلك ارتباطهم وانتماءهم لوظائفهم.

وبما أن نجاح المنظمات مرهون بقدرتها على تحقيق أهدافها، فإن ذلك وبلا شك يعتمد بشكل كبير على قدرة أفرادها وكفاءتهم وقوة أدائهم، خاصة إذا كانوا على مستوى عال من الانتماء لعملهم والدور الذي يتوجب عليهم القيام به.

لذا يعد الانتماء الوظيفي مطلباً ملحا تسعى منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها لتعميقه لدى موظفيها كأحد أهم المحددات التي تؤثر في الأداء والفعالية التنظيمية وبشدة.

**XII. خاتمة:**

إن للحوافز أثرا إيجابيا وفعالا على نفسية العامل ونشاطه داخل مؤسسة عمله حيث تساعده على تحقيق وإشباع حاجاته الضرورية النفسية والاجتماعية، ولذا ومن أجل بلوغ تلك الأهداف، يتعين على المؤسسات العمل على تحفيز العاملين عن طريق تحريك الدوافع الإنسانية بتطبيق الحوافز المادية والمعنوية لترغيبهم في العمل والاستمرارية فيه، وتبني سياسة تحفيزية مناسبة من أجل تحقيق أهداف العاملين، وزرع روح الولاء والانتماء فيهم تجاه المنظمة، وتحسين علاقاتهم معها، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها.

فسياسة التحفيز هي الأداة التي يمكن بواسطتها إحداث اندماج العاملين في المنظمة، وتحسين العلاقات معهم، وتحقيق تكامل بين أهدافهم وأهدافها، فالعنصر البشري الراضي لا شك أن أداءه سيكون جيدا وفعالاً، كما أن له أثرا ملحوظا على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية للعامل وذلك بتحسين أحواله المعيشية، وتحسين ظروف عمله، وخلق الجو المناسب له، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديه ويخلق له شعورا داخليا يجعله يتبنى قيم وأهداف مؤسسته، ويقوي شعوره بالانتماء تجاهها، حتى يسعى لتحقيقها كأنها أهدافه الشخصية.

**XIII. المراجع**

- 1- Hall Schneider nygern).June, 1970 .(personal factors: in Organizational identification .administrative science quarterly)vol. 15 ،صفحة (p15).
- 2- Julie Beardwell & Tim Claydon & Tim Claydon Julie Beardwell .(2007) . Human Resource Management ; A contemporary Approach .Harlow: Prentice Hall.
- 3- mowdoy,portner) .April, 1979 .(the measurement organizational commitment .Journal of Vocational Behavior)Volume 14 ،صفحة (p14).
- 4- Richard M. Steers) .mars, 1977 .(commitment the organizational . Administrative Science Quarterly)Vol. 22.142 ،صفحة (
- 5- Thomason , G, A .(1988) .Textbook of Human Resource Management Great Britain: short run press.(المجلد د.ط).
- 6- أحمد زرقعة، إسماعيل علجي. (2003/2002). الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز (المجلد د.ط. (المدية: جامعة المدينة.
- 7- أحمد عبد الله الصباب وآخرون. (2005). أساسيات الإدارة الحديثة (المجلد د.ط). السعودية: خوارزم العلمية للنشر والتوزيع.
- 8- احمد ماهر. (2005). إدارة الموارد البشرية. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر .
- 9- احمد ماهر. (2005). إدارة الموارد البشرية (المجلد د.ط). الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر.

- 10- الكعبي ، نعمة ، السامرائي ، مؤيد، و الكعبي ، نعمة ، السامرائي ، . (1990). إدارة الافراد مدخل تطبيقي (المجلد د.ط). بغداد: مطبعة الاعمال المركزية.
- 11- حسين بن صالح بن محمد الزهراني. (2011). الحوافز الوظيفية بين الواقع والمأمول لدى معلمي المرحلة الابتدائية (المجلد د.ط ). السعودية: جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- 12- خليل حجاج. (2007). تأثير ضغط العمل على كل من الانتماء والرضا الوظيفي للمرضى العاملين في مستشفى الشفاء بغزة. مجلة جامعة الأزهر، د.ط(مج 9)، صفحة ص98.
- 13- درة عبد البارى. (1982). العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة (المجلد د.ط). عمان، الأردن: مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، دار الفرقان للنشر والتوزيع.
- 14- سامية خرخاش. (2003). أثر الحوافز على رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (المجلد د. ط ). المسيلة: كلية الاقتصاد، جامعة المسيلة.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي (المجلد د.ط). مصر: الدار الجامعية.
- 16- عارف بن ماطل الجريد. (2008). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي (المجلد د.ط). السعودية: جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية.
- 17- عبد الخالق فاروق، محمد فرج. (1998). أزمة الانتماء في مصر (المجلد ط1). مصر: مركز الحضارة العربية.
- 18- عبد الله حميد محمد الجساسي. (2010). اثر الحوافز المادية والمعنوية على العاملين ، دراسة ميدانية في دائرة التربية (المجلد د.ط). عمان: الاكاديمية العربية البريطانية.
- 19- عبيد عاطف، شريف محمود. (1996). مذكرات في نظرية التنظيم والإدارة (المجلد د.ط). القاهرة: دار المعارف.
- 20- عمر عبد الرحمان عبد الباقي. (1996). إدارة الأفراد (المجلد د.ط). القاهرة: مكتبة عين شمس.
- 21- غالي شكري. (1982). المنتمي (المجلد ط3). بيروت: دار الأفاق الجديدة.
- 22- فاروق أحمد اسليم. (1998). الانتماء في الشعر الجاهلي (المجلد د.ط). دمشق: اتحاد كتاب العرب.
- 23- لزهة مساعدي. (2013). نظرية الانتماء (المجلد د.ط). الجزائر: دار الخلدونية.
- 24- لطيفة إبراهيم خضر. (2000). دور التعليم في تعزيز الانتماء (المجلد ط1). القاهرة: عالم الكتب.
- 25- محمد عبد الرحمن الشقيرات، محمد مسلم. (2003). مصادر الضغوط النفسية لدى العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المرتبطة بها وعلاقتها ببعض العوامل الديموغرافية وتأثير ذلك على الانتماء للشركة. مجلة الإداري، صفحة ص166.

- 26- محمود سلمان العميان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (المجلد ط3). الأردن: دار وائل.
- 27- مدني عبد القادر علاقي. (2007). الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الادارية (المجلد د.ط). جدة: دار خوارزم للنشر.
- 28- منير نوري و فريد كورتل. (2010). إدارة الموارد البشرية (المجلد د.ط). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر.
- 29- يوسف حجيم الطائي وآخرون. (2006). إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل (المجلد ط1). عمان، الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.