

THE ROLE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS PERFORMANCE THROUGH THE INCENTIVE SYSTEM AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT VARIABLES: DESCRIPTIVE STUDY

دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء شركات الأعمال عبر متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي: دراسة وصفية

Mahdi Jaber Mohammed¹ & Ibrahim Fahad Sulaiman²

¹ (Corresponding author). Ph.D. Candidate in Human Resource Management, Faculty of Leadership and Management (FKP), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). uae-0099@hotmail.com

² Senior Lecturer, Faculty of Leadership and Management (FKP), Universiti Sains Islam Malaysia (USIM). ibrahimfahad@usim.edu.my

Vol. 6. No. 1
December Issue
2019

Abstract

This analytical study discusses the role that human resources management plays in enhancing corporate performance, with both incentive system and regulatory compliance variables. It is part of an extensive study by the researcher. The problem of studying in the economic crises that hit and storms the developed and developing countries of the world, and the fluctuation of oil prices, and also the change in the dollar rate exchange, which have significant effects on the economic performance of all exporting and importing companies. These challenges push all companies and organizations to look for the best ways to strengthen economies and to develop the work of organizations in light of the rapid regional and global changes. The purpose of the study was to discuss the role of human resources management in developing the performance of companies' work through the incentive system and organizational commitment. The researcher adopted the descriptive analytical method. The results of the study showed that it is the successful organization that is developing an effective incentive system capable of positively influencing the performance of employees. And that material and moral incentives play a major role in influencing the performance of employees, either positively or negatively, and the lack of availability or non-distribution fairly to negatively affect the performance of workers. Organizational commitment has important outputs in the forefront of which is job performance, good behavior, and initiative and creativity. So it works to integrate individuals into the organization, through rewards associated with performance and profit sharing, creating a sense of unity in the destiny and getting rid of the "them and we".

Keywords: Human Resources, Employee, Performance, Incentive, Organizational.

ملخص البحث

تناقش هذه الدراسة الوصفية؛ الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تعزيز أداء الشركات، في ظل متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي. وهي جزء من دراسة موسعة يجريها الباحث. تمثلت مشكلة الدراسة في الأزمات الاقتصادية التي عصفت وتعصف بدول العالم المتقدمة والنامية، وتذبذب أسعار النفط، تغير أسعار صرف الدولار؛ التي يكون لها تأثيرات كبيرة على مستوى الأداء الاقتصادي لكافة الشركات المصدرة والمستوردة. هذه التحديات تدفع الشركات والمنظمات كافة، للبحث عن أفضل السبل لتعزيز الاقتصاديات، وتطوير عمل المنظمات في ظل المتغيرات الإقليمية والعالمية الحادة المتلاحقة. هدفت الدراسة؛ مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في تطوير أداء عمل الشركات من خلال نظام الحوافز، والالتزام التنظيمي. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي. بينت نتائج الدراسة: أنَّ المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز فعّال قادر على التأثير إيجابياً في أداء العاملين. وأنَّ الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويؤدي عدم توفرها أو عدم توزيعها بشكل عادل إلى التأثير سلباً في أداء العاملين. للالتزام التنظيمي مخرجات مهمة في مقدمتها الأداء الوظيفي، والسلوك الجيد إضافة إلى المبادرة والإبداع. لذلك يعمل على دمج الأفراد في المنظمة، من خلال المكافآت المرتبطة بالأداء والمشاركة في الأرباح، وخلق شعور الوحدة في المصير والتخلص من مبدأ "هم ونحن".

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الأداء، العاملون، الحوافز، التنظيمي.

المقدمة

برفع مستويات أداء العاملين بها، وزيادة إنتاجيتهم. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف، ينبغي على إدارة المنظمة بذل الجهود لتطوير مهارات وقدرات العاملين، بالإضافة إلى توفير المناخ المناسب لتحقيق الإبداع والتنافس بين العاملين، وهذا ما يتطلب القيام بالتدريب المستمر لتنمية معارفهم ومهاراتهم، وقدراتهم، بل وحتى ثقافتهم التنظيمية. وتدعيم هذه

أصبحت الموارد البشرية تحتل مكانة بارزة ومتميزة بين موارد المنظمات كافة، فهي التي تنهض بأعباء المؤسسات، وتحمل المسؤوليات والمهام الرئيسية، لأجل قيام المؤسسة بتحقيق أهدافها وعلى رأسها؛ بقاء المؤسسة في ظروف التنافس وتبدلات سوق العمل، إلى جانب زيادة الإنتاج وتعزيز وتحسين أدائها الذي يرتبط بشكل كبير

البشرية في التأثير على تعزيز أداء الشركات وتمكينها من تحقيق مستوى عالي من التنافسية، في ظل متغيري نظام الحوافز والالتزام التنظيمي.

مشكلة الدراسة

تمتلك شركات الأعمال أهمية خاصة ومتفردة في اقتصاد دولة الإمارات العربية المتحدة، بحيث تستدعي الاهتمام والتركيز، من أجل الارتقاء بها وتطوير عملها؛ بشكل يسمح بإحداث طفرة في النمو الاقتصادي. ومن السمات البارزة في عصرنا الحالي؛ الأزمات الاقتصادية التي عصفت وتعصف بدول العالم المتقدمة والنامية، وتذبذب أسعار النفط بشكل حاد، نتيجة التغيرات الهيكلية في جانبي العرض والطلب، التي كان لها انعكاسات سلبية على دول العالم كافة. حيث أثر ذلك بشكل كبير على الإنفاق المباشر على المشروعات الإنمائية، الإنتاجية والخدمية، وكذلك مشروعات البنى التحتية، بالإضافة للإنفاق الجاري على الأجور والرواتب، وتفعيل أنشطة القطاع الخاص في كافة القطاعات الاقتصادية، وبالتالي التأثير في الميزانيات والخطط الخمسية والسنوية (سعد الله، ٢٠١٢).

لقد أثر انخفاض أسعار النفط على الدول النامية غير المصدرة للنفط، في إحداث ضرر بالغ باقتصاداتها، حيث لم يؤدي انخفاض أسعار البترول إلى تحقيق النمو. وفي الوقت نفسه أدى انخفاض سعر البترول إلى توقف الإقراض التطوعي من دول الأوبك، في وقت ارتفعت فيه أسعار الفائدة الحقيقية في الدول

الإجراءات بمجموعة من المحفزات لعل من بينها: منح الحوافز الجزية للعاملين بشكل عادل وشفاف، تبني قيادة إدارية حكيمة، وسياسات إدارية حديثة، كفيلة بخلق علاقات عمل مناسبة وتعاون بين العاملين أنفسهم من جهة، ومع الإدارة من جهة ثانية (هلال، ٢٠٠٢).

وقد أتاحت معطيات العصر الحديث الذي نعيشه، بكل ما يتسم به من تطور تكنولوجي، وانتشار المعرفة، ولادة مشهد عالمي جديد، يقوم بالأساس على تطوير وإنتاج النظم المعرفية، التي تحولت إلى قوة إنتاج أساسية، فكان لا بدّ للدول من تمهيد تربتها لاستقبال بذور العولمة، والاستفادة القصوى من مزاياها (عيسان والعاني، ٢٠٠٨).

لهذا فقد كان من الطبيعي التركيز على العنصر البشري، باعتباره أبرز وأهم عنصر من عناصر الإدارة؛ لكونه المورد الأهم والعنصر الأساسي والفاعل الذي يعول عليه لتحقيق أهداف المنظمة وتطلعاتها المرجوة. إذ تبرز أهميته في الدور الذي تضطلع فيه في ترقية كفاءة المنظمة وفعاليتها في أداء وظائفها، باعتباره النتيجة النهائية لفعالية وكفاءة المنظمة ذاتها، ومدى قدرتها على الصمود والبقاء في ظروف التحديات والمنافسات الداخلية والخارجية (النجار، ٢٠١٦).

ونظرا للدور المتميز الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، فقد أثر الباحث القيام بهذه الدراسة بالتطبيق على شركات الأعمال في أبوظبي، للوصول إلى مدى فاعلية إدارة الموارد

ظلي على المستوى العالمي. وذلك رغم اضطراب البيئة الخارجية في المستويين العربي والعالمي، ومواجهة الشركات للعديد من التحديات، فكان لزاماً عليها أن تسعى لتطوير آداها وتعزيز التنافسية، من خلال العديد من الطرق وعلى رأسها تطوير العنصر البشري للارتقاء بأدائها، حيث مع تسارع وتيرة العولمة وتسارع التطورات التكنولوجية؛ تكمن تحديات العولمة التي تستوجب اللحاق بركب التقدم، فمن يتأخر عن الركب ولا يحاكي تلك التطورات تلاحقه الخسائر.

لهذا تسعى الشركات الوطنية إلى البحث عن أساليب جديدة ومبتكرة لتطوير وتعظيم مواردها، كما تسعى لتبني التقنيات الحديثة، التي تضمن بقاءها في الاستجابة لمتطلبات سوق العمل ومتطلباته المتبدلة، لكي يكون لها نتائج إيجابية في تنمية الاقتصاد الوطني، بما يتيح لها توفير مستقبل سعيد للأجيال القادمة. ولا شك أن للموارد البشرية دور محوري كبير في بلوغ وتحقيق الميزة التنافسية التي غدت أكثر أهمية عما كانت عليه في السابق.

وصار من الضرورة على أغلب المؤسسات أن تسعى إلى تعزيز أدائها من أجل تدعيم مستوى التنافسية، وعلى رأس أبرز العوامل التي تساهم في تعزيز أداء المؤسسات يأتي العنصر البشري، وإدارته بشكل متميز مما يشاهم في الارتقاء بمستوى المؤسسة ككل (سعيد مبارك الهاجري، ٢٠١٤). لهذا تكمن مشكلة الدراسة الرئيسية في الوقوف على دور إدارة الموارد البشرية

الصناعية، مما أدى إلى الحد من قدرة الاقتصاديات النامية على الاقتراض من الخارج لتمويل مشروعات التنمية (Viktor, 2008).

يمثل التبادل التجاري الخارجي لدولة الإمارات العربية المتحدة، نسبة مرتفعة في التجارة الخارجية، وتنم معظم التبادلات بالدولار الأمريكي، مما يعني أن أي تغير في أسعار الصرف سيكون له تأثيرات كبيرة على مستوى الأداء الاقتصادي لكافة الشركات المصدرة والمستوردة. بحيث تتجه استراتيجية الاقتصاديات الحالية إلى موازنة الهياكل الإنتاجية، لأجل مواجهة تقلبات أسعار السوق العالمية، عقب كل أزمة تطال الأسعار، وهكذا تضطر المؤسسات والمنظمات إلى إجراء تعديلات أساسية في هياكلها التنظيمية (جيتلي، دبرموت ٢٠٠٢).

ونتيجة للعديد من التحديات الناجمة جزئاً المستجندات والتقلبات الاقتصادية والسياسية، التي ظهرت في عموم الوطن العربي في الحقبة الأخيرة، فقد بات من الضروري البحث عن أفضل السبل لتعزيز الاقتصاديات، وتطوير عمل المنظمات وشركات في ظل المتغيرات الإقليمية والعالمية الحادة المتلاحقة والمتسارعة، واعتبار ذلك ضرورة ملحة تستدعي مساندة الظروف المفروضة (جميل طاهر، ٢٠١٢). ومن خلال الإدارة الحديثة وزيادة الإنتاج، الذي يعد العامل الرئيسي المحفز لنمو الاقتصاد، إضافة إلى دورها في توفير الكثير من فرص العمل، تساهم المنظمات في تدعيم وتنوع الاقتصاد القائم على المعرفة، كما لعبت دوراً مهماً في تعزيز مكانة أبو

(٢٠١٠)؛ (ميرفت، ٢٠١٢)؛ الجساسي،
(٢٠١٢)؛ الحلايية، (٢٠١٣)؛ السلمي،
(٢٠١٥)؛ خديجة (٢٠١٦)؛ بلقايد ودبوري
(٢٠١٧): إن الحوافز هي مجموعة الوسائل التي
تستخدمها المؤسسة؛ لتوجيه سلوك العاملين
واستشارة رغبتهم في القيام بعمل محدد، أو
الابتعاد عن سلوك ما، لأجل تحقيق الأهداف
ورفع مستوى الأداء. فللحوافز أهمية كبيرة في
التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة.

والحوافز تعمل على منع شعور الإنسان
بالإحباط، حين تهيئ الأجواء سواء كانت مادية
أو معنوية؛ لدفع العامل إلى المثابرة في عمله
بكفاءة عالية. إذ تعدّ الحوافز من العوامل المهمة
الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى
تحقيق مستوى عالي من الأداء. وضرورة تطبيق
المؤسسة لمختلف أنواع الحوافز للتأثير في
العاملين، وتحقيق الرضا النفسي والاجتماعي.
وأن يصاحب الحوافز المادية حوافز معنوية.

أما النتائج التي توصل إليها الباحثون،
كل من: التيجاني، (٢٠١٠)؛ نادر (٢٠١٠)؛
عاشور، (٢٠١٦)؛ الخزعلي والعاذلي (٢٠١٧)؛
فاطمة، (٢٠١٧)؛ صدام (٢٠١٨)؛ بأن
المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال،
قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين؛
بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة
ومساعدتها على الربح والبقاء.

فالحوافز المادية والمعنوية تلعب دورا كبيرا
في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي
أو سلبي، وهناك إجماع كبير حول أهمية الدور

في إدخال تلك التطورات على أداء الموظفين
وإعدادهم بالشكل الملائم، الذي يضمن أداء
متميزاً في عمل المنظمة وتحقيق أهدافها.

أهداف الدراسة

أ. تحليل دور إدارة الموارد البشرية في تطوير
أداء عمل الشركات من خلال نظام
الحوافز.

ب. مناقشة دور إدارة الموارد البشرية في
تطوير أداء عمل الشركات من خلال

الدراسات السابقة

حظيت الممارسات الإدارية على اهتمام كبير من
قبل باحثين كرسوا دراساتهم، لتحسين مستوى
أداء منظمات الأعمال، وكيفية قيادة العاملين
في المؤسسات عبر اتخاذ القرارات الإدارية، كذلك
في ممارستهم لوضع الخطط الاستراتيجية وتطويرها
(Hernandez, 2002). بذلك تشكل عملية اتخاذ
القرار لب العملية الإدارية عبر تفاعل كل ما
تتضمنه من إجراءات وعمليات ونشاطات؛
تشكّل مجموعها القرارات الإدارية الفاعلة
المنبثقة من قدرات القادة الإداريين (ربيع،
٢٠٠٦).

الدراسات المتعلقة بنظام الحوافز وتأثيره في تطوير أداء العاملين

ناقشت العديد من الدراسات نظام الحوافز
وتأثيره المباشر في تطوير أداء العاملين
بالمؤسسات. حيث أشارت نتائج دراسات: نادر

وأنَّ التشجيع المعنوي والشهادات التقديرية للعاملين. لذلك فإن توفر الحوافز المعنوية بصورة خاصة أدت اللي رفع الروح المعنوية للعاملين، وترفع معنويات العاملين وتزيد الطاقة المحركة لهم لتقلص الأداء الراسي، بما من شأنه تحسين أدائهم بصورة كبيرة وجعله أكثر فاعلية. وأن أفراد عينة العاملين كانوا موافقون بشدة على فاعلية الحوافز المعنوية.

كما يمكن أن تكون الحوافز المعنوية تتعلق بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء النتائج، أو حوافز معنوية تتعلق بيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الرماله، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة (الخلاية، ٢٠١٣، السلمي، ٢٠١٥).

في حين أكدت دراسة نورة (٢٠١٥) أن الحوافز والمكافآت إن كان تطبيقها في المؤسسة ضعيفاً وغير كفوء؛ فإنه لا يساعد على تحسين الأداء. لذلك انخفض أداء العاملين في تلك المؤسسة. وقد أوصت الدراسة بالعمل على زيادة كفاءة نظام الحوافز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتفق نتائج دراسة خديجة (٢٠١٦) مع ما تقدم، في أنَّ عدم وجود ترابط بين حجم الحوافز المقدمة للعاملين وبين الأعمال التي يقومون بها؛ سوف لا يؤدي إلى تحسين الأداء، لأن العاملين يرون أن الحوافز التي يتلقونها لا تتناسب مع الأداء الذين يقومون به.

الذي تلعبه كلى النوعين من الحوافز في نجاح المنظمات واستمرارها. وأن الحوافز الإيجابية تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة ويرى عاشور، (٢٠١٦)؛ الخزعلي والعادلي (٢٠١٧)؛ أن للحوافز المادية دور في تحسين الأداء أكثر من الحوافز المعنوية. حيث أنه كلما زادت الحوافز المادية زادت كفاءة العاملين وتحسن مستوى أدائهم. ويؤكد الجساسي (٢٠١١) أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي.

في حين تؤكد نتائج دراسات: أبو الكشك، (٢٠٠٦)؛ الغزوي، (٢٠١٠)؛ منير، (٢٠١٧): ضرورة أن يضمن نظام الحوافز دخالاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل التطبيق. ويجب أن تشمل الحوافز كل العاملين دون استثناء. وتعتبر العدالة والشفافية؛ أهم مطلبين أساسيين لنجاح النظام. ويؤكد عاشور، (٢٠١٦): أن الحوافز والكيفية التي يتم من خلالها توزيع الحوافز؛ لها تأثير كبير على دافعية الموظف.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية؛ فقد أشارت كثير من الدراسات، منها: دراسة: نادر (٢٠١٠)؛ الجساسي، (٢٠١١)؛ الخلاية، (٢٠١٣)؛ السلمي، (٢٠١٥)؛ فاطمة، (٢٠١٧)؛ الخزعلي والعادلي (٢٠١٧)؛ صدام (٢٠١٨): إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية؛ بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين.

الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي وتأثيره في تطوير أداء العاملين

أظهرت العديد من الدراسات أهمية الالتزام التنظيمي على أداء العاملين. حيث أظهرت نتائج العديد من البحوث، منها: حشاشي وبالأطرش (٢٠١١)؛ البقمي (٢٠١٢)؛ عيسى وأبو زيد (٢٠١٤)؛ أن الالتزام التنظيمي يعتبر مهماً في التأثير على سلوك العاملين، ليسهموا في تطوير الأداء، ويشجعهم على الإبداع والتميز.

من أجل الوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء والإنجاز، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الالتزام التنظيمي والأداء. وأن طبيعة هذه العلاقة موجبة، أي أنه كلما زاد الالتزام التنظيمي تحسن مستوى الأداء، وأن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيراً على أداء العاملين.

وكشفت نتائج دراسة حسن جيرنغ (٢٠١٣) وجود فرق كبير في الالتزام بين الموظفين الدائمين والموظفين المتعاقدين، وهذا الفرق ينعكس على الأداء الوظيفي. بمعنى آخر بسبب التعاقد اختلافاً في الالتزام التنظيمي، ويؤثر على أدائهم الوظيفي. وأشارت ريببكا، (٢٠١٣) أن الأفراد الأكاديميون لديهم التزام عاطفي ومعياري أقوى من الإدارة. في حين الأفراد الإداريون لديهم التزام مستمر أقوى من الأكاديميين.

واستنتجت دراسة الجيش والجماصي (٢٠١٦)؛ شاهين وشعبان (٢٠١٦) وجود مستوى كبير من الالتزام التنظيمي بأبعاده لدى

أما عن الحوافز السلبية والعقوبات، فقد بينت دراسات: حاروش، (٢٠١١)؛ مدحت، (٢٠١٢)؛ الحلايبي، (٢٠١٣)؛ سعدا، (٢٠١٦)؛ عباس، (٢٠١٧): أن تستخدم الحوافز السلبية العقابية، كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود. ومن أمثلة الحوافز السلبية: الإنذار والردع، الخصم من الراتب، الحرمان من العلاوة السنوية، الحرمان من الترقية. وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ لكي يتجنب العقوبة.

وتؤدي إلى قيام الفرد بالتزاماته بشكل صحيح. فالحوافز السلبية تمنع الموظف من تكرار الأخطاء، وتعد تحذيراً للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء ذاتها (السلمي، ٢٠١٥). وأن العقاب أو التهديد للموظف يمثل أداة فعال لتحقيق الطاعة والولاء للمؤسسة (الوابل، ٢٠٠٥؛ الجساسي، ٢٠١١).

ويرى عباس (٢٠١٧) وفؤاد وسالم وآخرون (١٩٨٩)؛ ضرورة أن تطبيق الحوافز السلبية بجانب الإيجابية، لتحقيق نوعاً من التوازن بين التشجيع والتهديد والعقاب. إلا إن منير، (٢٠١٧) يرى أن الحافز السلبي قادر على توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير، لكن مع انخفاض يصاحب معنويات الأفراد، ومن ثم فإن الإنتاج على المدى الطويل يلاقي هبوطاً ملحوظاً.

وفي هذه المقالة يجري التطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء، بحسب متغيرين وسيطين فقط هما: نظام الحوافز، والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء

لقد تم تأسيس إدارة الموارد البشرية بصورة أساسية اعتماداً على فرضيتين رئيسيتين، الأولى: كون الأفراد العاملين هم أساس الميزة التنافسية للمؤسسة، والثانية: كون الإدارة المؤثرة للموارد البشرية تدعم الأداء المتميز للمؤسسة. كما أن ترشيد استعمال العنصر البشري هو هدف صعب نتيجة تعدد المتغيرات المكونة له، مما يجعل التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارات في أية مؤسسة هي تشخيص المتغيرات المسببة لتلك التحديات، وسبل تفاديها أو الحد من تأثيراتها.

فكان لا بدّ من تطوير العناصر البشرية، وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة، وصولاً إلى حالة من تحفيز الأداء الخاص بالموظفين، للارتقاء بأداء المنظمة (تقرير شركة موداك الاستشارية، ٢٠١٦).

فقيادة المنظمة هي الأساس في توجيه العاملين عبر اتخاذ القرارات، وعبر ممارستها مهارات يتقنها الإداريون لحث العاملين والتأثير عليهم، واستنفار طاقاتهم وجهودهم، من خلال الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وتفادي التحديات المحتملة، وحل المشكلات الناجمة عنها؛ لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.

العاملين؛ مما أثر بشكل إيجابي على الأداء الوظيفي. وجود علاقة ارتباط موجبة وطرديّة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العاملين في الشركة. وأن الالتزام التنظيمي يعزز من مستوى الأداء ويجفزه على تقديم أداء بمستوى أعلى.

فشعور الموظف بأنه جزء مهم في المؤسسة يعزز ولاءه للمؤسسة والتزامه تجاه قيمها وتحقيق أهدافها. ولأجل ذلك يقدم مستوى أداء عالي لخدمة مؤسسته. أن هناك اتجاه متزايد لدى المؤسسات في القطاعين العام والخاص لتعزيز الالتزام التنظيمي؛ لما له من أثر مباشر على الأداء الوظيفي، لذا يعتبر وسيلة للارتقاء بمهارات وسلوكيات وقدرات الأفراد داخل المؤسسة، بما يعود بالنفع الكبير على كفاءة المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها بصورة شاملة، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية والبقاء في سوق العمل.

منهجية الدراسة

اعتمد الباحث في دراسته الرئيسية على المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بأسلوب كمي من خلال الاستفادة من الدراسات السابقة. حيث هدفت الدراسة الرئيسية؛ إلى معرفة تأثير ودور إدارة الموارد البشرية على تطوير أداء الشركة، من خلال أربعة متغيرات وسيطة. ومعرفة مدى شعور العاملين بالرضا الوظيفي تجاه وظائفهم، ومدى دعم إدارة الموارد البشرية لهم ومساعدتهم مادياً ومعنوياً على تطوير أدائهم باستمرار.

على التغيير والابتكار، وتولد لديهم القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات في المواقف المناسبة مما يعزز أداء المنظمة. كما تساهم هذه الدراسة في مد الجهات المعنية بالموارد البشرية بنظرة شاملة وعميقة تمكنهم من تحسين أداء المنظمات الحكومية، كما تقوم هذه الدراسة بتسليط الضوء على الجانب المعنوي لدى الموظفين ومدى تأثيرهم بالممارسات الإدارية في المؤسسة ومدى تأثيرها على تعزيز أدائهم.

المبحث الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

في تطوير الأداء عبر متغير نظام الحوافز

تعتبر الحوافز من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف على جميع المستويات سواء في المؤسسات الخاصة والحكومية، التي تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الأداء الوظيفي، وكسب ولائهم وانتمائهم للمؤسسات التي يعملون فيها، وغير ذلك من الأهداف التي من شأنها الخروج بهم من دائرة التذمر إلى سعة الرضا دائما وانتظار الشكر على ما يقدمونه من جهد يخدم مؤسستهم.

مفهوم الحوافز

يتألف نظام الحوافز من جميع الدفعات المالية والمكافآت والمنافع غير المالية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بغرض جذب الموارد البشرية المؤهلة، والتأثير على دافعية الأفراد للتطور، ومحفزاً لمزيد من الإنتاجية وتحسين أداء المنظمة (القطب وفوطة، ٢٠١٣).

ففي الشركات الوطنية الكبرى في أبو ظبي، نجد أن ضخامة حجم الشركة وكثرة أعداد العاملين بها، يؤدي ظهور العديد من المشكلات الخاصة بتطوير أداء الموظفين، وإلى صعوبة مواكبة التقنيات الحديثة، وملاحقة التغيرات التكنولوجية المتسارعة، وهذا يعد قصوراً في أداء إدارة الموارد البشرية، لذا فمن خلال هذه الدراسة سوف نحاول التعرف على الدور الذي تحققه إدارة الموارد البشرية بكافة أبعادها في تحقيق التميز لأداء العاملين، وإعدادهم بشكل جيد يضمن لهم القدرة على تحقيق التميز في أداء المؤسسة وتعزيز تنافسيتها، لهذا سوف نتوصل لحل مشكلة الدراسة الأساسية من خلال الإجابة على التساؤلات الآتية:

إن الوقوف على مستوى أداء الشركات والعوامل المؤثرة في ذلك الأداء له أهمية كبيرة، لذا سنقوم بتحليل دور إدارة الموارد البشرية وتأثيره على مستوى أداء الشركة، ونظراً لقلّة الدراسات في هذا الشأن يتوقع الباحث أن تقوم هذه الدراسة بملء تلك الفجوة، وأن تشكل أساساً لإجراء أبحاث مستقبلية في هذا المجال.

نظراً لزيادة التحديات التي تواجه العاملين في المنظمات، لاسيما في ظل التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وصراعات القيم، في ظل العولمة الجديدة مما يوجب على المنظمات مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفاعلية للوصول لأهدافها، ويكون مواجهة تلك التحديات المستمرة بتحقيق حالة من التوافق المهني لدى الموظفين لكي يحدث لديهم حالة من الرضا الوظيفي القادرة

الجهد الذي يقدمونه بثلاث وسائل رئيسية، هي: الأجور، امتيازات مادية إضافية، حوافز لأداء جهد يتجاوز ما يتقاضون الأجر الأساس عنه. وتلعب الحوافز المادية والمعنوية دورا كبيرا في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي، ويعني عدم توفرها وعدم توزيعها بشكل عادل تؤثر في أداء العاملين والموظفين المجتهدين وقد يؤثر سلبا على أدائهم وبالتالي يؤثر في فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة (الخرزعلي، والعايلي، ٢٠١٧).

أهمية نظام الحوافز

تلعب الحوافز دورًا فعالًا ومهمًا في إنتاجية العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهميته ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير ذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد (ميرفت، ٢٠١٢).

فمهارات الأفراد وقدرتهم قد لا تكون كافية للحصول على إنتاجية عالية من الموظف بدون تحفيزه لتقديم أداء بمستوى يتلاءم مع تطلعات المؤسسة، وما لم يكن هناك نظام للحوافز فعال قادر على تحريك دوافع الأفراد العاملين في المؤسسة بهدف الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة لديهم فلن تستطيع المؤسسة الحصول على إنتاجية عالية وتحقيق أهدافها البعيدة الأمد (عاشور، ٢٠١٦).

لذلك يعد التحفيز وبنوعيه المادي

فالحوافز بالمعنى الواسع فهي مرادفة لكلمة العوائد؛ أي تلك المواقف والمثيرات الخارجية التي تشير وتحرك الدوافع والحاجات والرغبات (الخرزعلي والعايلي، ٢٠١٧). فالحوافز هي كل الدورات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدأ سلوك ما أو إيقافه وتشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه أو تغييره، أما الحوافز بالمعنى الضيق فتربط في الغالب بكلمة نظام فنقول نظام الحوافز فنعني به خطط دفع الأجور التي تربط دفع أجور مباشرة أو غير مباشرة بإنتاجية العاملين وأرباح الشركة (أبو سبخة ونادر، ٢٠١٣)، كذلك تعرف الحوافز على أنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه الداء العمال المناطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (الكلالدة، ٢٠١١). ويعرف عبيدات (٢٠١٠) نظام الحوافز على أنها العوامل الخارجية التي تشير إلى المكافأة التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها.

كما تتعلق بتعويض الموظف بكافة أنواع الأجور أو العوائد التي يحصل عليها الموظف نظير اشتغاله وظيفته معينة، وهذه التعويضات تتضمن عنصرين أساسيين هما المدفوعات المالية المباشرة والتي قد تأخذ شكل الأجور والمرتبات والحوافز والعملات والأرباح، والمدفوعات المالية غير المباشرة والتي تأخذ شكل المزايا المالية مثل تأمينات وإجازات مدفوعة الأجر (القاضي، ٢٠١٢). تكافئ المؤسسة العاملين فيها عن

إن إجراءات التوظيف التي تنجح في التأثير على سلوك وأداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، ولكون أهم عامل من عوامل الإنتاج في المؤسسة هو العنصر البشري الذي يعتبره الباحثون ركيزة من الركائز التي تبني المنظمة إستراتيجيتها عليه، حيث أن هذا العنصر الثمين القادر على التطور والسعي إلى تحقيق وتعظيم أهداف المنظمة إذا أحس بالولاء والانتماء والخوف على مصالحها وهي بدوره تحقق له الجو الملائم للاستفادة من كفاءته وذلك باستعمال نظام تحفيز فعال والذي يعتبر كسياسة تنتهجها المنظمة لرفع معنويات العاملين وزيادة الطاقة المحركة لهم لتقدم الأداء الراقى (فاطمة، ٢٠١٧).

وعموماً تعدد الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء وللحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للدائرة (الجساسي، ٢٠١٢). ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة والبقاء (الحلايية، ٢٠١٣؛ السلمي، ٢٠١٥).

متطلبات برنامج الحوافز

هناك مبادئ وشروط عدة يتوجب على الإدارات المسؤولة أخذها بعين الاعتبار، عند وضع أنظمة الحوافز. منها على سبيل المثال: العدالة والبساطة والوضوح. وأن تكون الأهداف والعوائد ومعايير

والمعنوي ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل. فالحوافز المادية هي ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات. ومنها المعنوية أو ما يطلق عليها بأنظمة التعويضات غير المباشرة فهي تتعلق بالأمن والرضى الوظيفيين مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الالتزام والانتماء والترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر والثناء (ميرفت، ٢٠١٢).

لقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم. ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء. (عاشور، ٢٠١٦)

وفيما يتعلق بفاعلية الحوافز المعنوية في تحسين أداء العاملين، وجد الجساسي (٢٠١١) أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسات الحكومية كانوا موافقون بشدة على خمسة عشر فاعلية للحوافز المعنوية وهي كما يلي: رفع مستوى جودة العمل، سرعة إنجاز العمل، الحرص على سمعة الإرادة، الالتزام بالقوانين والأنظمة، واتخاذ القرارات بالدقة والانضباط، تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين، حب العمل والإخلاص له، تطوير القدرات الذاتية.

(سعدا، ٢٠١٦). ولها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل إنجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيدا من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعّالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب (أبو الكشك، ٢٠٠٦).

الحوافز السلبية

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي أو التكرار وتقويمه والحد منه. ومن أمثلة السلوك السلبي التكاسل والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به (سعدا، ٢٠١٦).

ومن أمثلة الحوافز السلبية (الحلالية، ٢٠١٣): الإنذار والردع، الخضم من الراتب، الحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية. فالحافز السلبي يؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي على العكس من الحوافز الإيجابية (مدحت، ٢٠١٢).

إلا إنّ أكثر التقسيمات اعتمادا من قبل المنظمات هي كالتالي (نوري وكورتل، ٢٠١١؛ الخزعلي والعادلي، ٢٠١٧؛ الحلالية، ٢٠١٣، السلمي، ٢٠١٥، منير، ٢٠١٧):

أداء السلوك محددة وقابلة للقياس وأن يضمن نظام الحوافز دخّل لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه ويجب أن يشمل كل العاملين بدون استثناء. وتعتبر العدالة والشفافية أهم متطلبات أساسيين (منير، ٢٠١٧؛ الغزاوي، ٢٠١٠).

أنواع الحوافز

الحوافز الإيجابية

الحوافز الإيجابية وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخا صحيا مناسبيا في ظروف العمل المحيطة. (فاطمة، ٢٠١٧).

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال على هذا النوع من الحوافز هو: عدالة الأجور، منح الأكفاء علاوات استثنائية، ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

١. حوافز مادية

والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، والثناء وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات والاجتماعات (الجناسي، ٢٠١٢).

وتستهدف الحوافز المعنوية الروح المعنوية للعاملين، من خلال توجيه كتاب شكر، اختيار العامل المعني كموظف مثالي في الدائرة أو غير ذلك (ميرفت، ٢٠١٢). والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة العامل الاجتماعية كالحاجة للتقدير، وتحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي. أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة (الحلايية، ٢٠١٣، السلمي، ٢٠١٥).

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل (عاشور، ٢٠١٦؛ الخزعلي والعدلي، ٢٠١٧):

الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.

الإثراء الوظيفي: الذي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها.

المشاركة في اتخاذ القرارات: أي ذلك إشراك الموظفين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال العاملين.

الترقية: تعتبر حافزًا معنويًا وماديًا، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيدًا للذات.

الحوافز المادية هي تلك الحوافز المادية الملموسة التي تقدم للعاملين مقابل جهد معين أو اقتراح معين أو اختراع ما، وعادة ما تكون أموال نقديه مثل الراتب والكافآت التشجيعية والعلاوات والدرجات المالية (الجناسي، ٢٠١٢). وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، وتشجع على بذل قصارى جهدهم في العمل. ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح (الخرزعلي والعدلي، ٢٠١٧).

ويمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرهما تأثيرًا 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 هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الإنتاجية (الحرثي، ١٩٩٩)، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة الفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده (عقيلي، ١٩٩٦). والحوافز المادية قد تكون إيجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات، وقد تكون سلبية كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب (حاروش، ٢٠١١).

٢. الحوافز المعنوية

هي عبارة عن حوافز غير نقدية مثل الشكر

لبذل جهد كبير لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها وقبوله بأهدافها وإيمانه بها وقيمتها. وترى المربية بأنها جزء لا يتجزأ من منها وبذل كل الجهود المطلوبة والتطوعية لنجاح المنظمة والازدهار والرفاهية (بالأطرش وحشاني، ٢٠١١).

وهناك العديد من الدراسات التي أكدت أن الالتزام التنظيمي يسهم وبشكل كبير في تحقيق أهداف المنظمات وإنجاز الأعمال بكفاءة ودقة (أقل وقت وجهد وتكلفة) وذلك من خلال اندماج الفرد بالعمل، حيث إن كثيراً من الدراسات تشير إلى أن طول خدمة العاملين يزيد من إنتاجيتهم، كما يؤدي ذلك إلى تنمية العلاقات الاجتماعية داخل العمل وخارجه، وبالتالي ارتفاع مستوى الإنتاجية (سوتانتو، ٢٠١١).

أما دراسة شيلا وآخرون (٢٠١٣)، قد أكدت على ارتباط الالتزام التنظيمي بمجموعة المخرجات المهمة والتي في مقدمتها الأداء الوظيفي، والسلوك الاجتماعي داخل الوظيفة بالإضافة إلى المبادرة والإبداع، كما بين أن نتائج الالتزام التنظيمي سوف تصب في مصلحة المجتمع ككل؛ وذلك من خلال انخفاض معدل الدوران وارتفاع جودة وفاعلية العمل وبالتالي ارتفاع الإنتاجية القومية.

وقد ذكر أبو جياب (٢٠١٤) العديد من الأسباب التي تعزز من الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات:

الباب المفتوح: ويعني السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

لوحات الشرف: لإدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يدفعهم للمزيد.

المبحث الثالث: دور إدارة الموارد البشرية في تطوير الأداء عبر متغير الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي؛ هو سلوك نابع من نفس الشخص من خلال تصرفات العامل فيما يتعلق بالمنظمة وولائه لها وبذل الجهد والوقت للنجاح. ويعتبر الأداء الوظيفي نتاج جهود الفرد في المنظمة وهذه واحدة من نتائج الالتزام التنظيمي (بالأطرش وحشاني، ٢٠١١).

والانتماء الاجتماعي العام يشير إلى نوعية العلاقة بين الفرد والمنظمة، وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم ويعزز الموقف الإيجابي للموظف تجاه منظمته ويعكس ارتباطه بها ورغبته في أن يبقى عضواً فاعلاً فيها (الجاروشة، ٢٠١٦).

وفقاً لعاشوري و زوزو (٢٠١٥)، فإن الالتزام التنظيمية هي شعور وجداني وعاطفي للشخص نحو المنظمة، وليس فقط ارتباط لأسباب مادية ومنفعية. وتعكس مشاركة المنظمة إرادة الفرد في بذل أقصى جهد للمنظمة ورغبتها القوية في البقاء فيه، وبالتالي قبول وتأکید أهدافها وقيمتها.

والالتزام التنظيمي يعبر استعداد الفرد

تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالحها، مع وجود رغبة قوية لديه في الاستمرار في عضويتها. وهناك باحثون أشاروا إلى أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي (عاشوري وزوزو، ٢٠١٥) وهي:

مرحلة الإذعان أو الالتزام: في البداية يكون التزام الفرد مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها. مرحلة التطابق والتماثل: بتقبل الفرد سلطة الآخرين لحاجاته للانتماء وبالتالي فهو يفخر بها. مرحلة التبنى: هنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم.

عوامل تنظيمية تسهم في تطوير الالتزام الوظيفي

أشار عدد من الباحثين (العوفي، ٢٠٠٥؛ عاشوري وزوزو، ٢٠١٥؛ النجار، ٢٠١٠) إلى عوامل تطوير الالتزام الوظيفي

السياسات: الحاجة إلى تبني سياسات داخلية تساعد على خلق سلوك متوازن، ناتج عن تلبية المنظمة لاحتياجات الفرد، بحيث يتولد عنه الشعور بالرضا والانتماء والانتساب ثم الالتزام أو الولاء.

وضوح الأهداف: مما يساعد على زيادة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد العاملين. فعندما تكون الأهداف واضحة ومحددة، يكون إدراك وفهم الأفراد للالتزام و الولاء التنظيمي أكبر.

أ. تتبكر المنظمة أساليب تبرز قيم وإنجازات المنظمة بشكل يجعل العاملين فخورين وسعيدين بالانتماء إليها.

ب. أن تقوم المنظمة بالاعتراف بإسهامات ومصالح الأفراد من أجل الحصول على التزامهم.

ت. خلق الثقة؛ عبر عدالة المعاملة والمصادقية في التعامل والوعود والاستماع لملاحظات الأعضاء.

ث. أن تلتزم المنظمة بأخذ مصالح الأفراد بعين الاعتبار ونشر أسلوب التعاون والمشاركة.

ج. خلق شعور الوحدة في المصير والتخلص من مبدأ "هم ونحن".

ح. العمل على دمج الأفراد في المنظمة، من خلال المكافآت المرتبطة بالأداء والمشاركة في الأرباح.

فالارتباط الوحداني يتمثل الولاء للمنظمة، عبر علاقة قوية تقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف وغايات المنظمة. مما يؤدي ذلك إلى وجود رغبة داخلية لدى الفرد للبقاء، لما يحصل عليه من مزايا ومنافع.

أما العنزري (٢٠٠٦) فقد أشار إلى أن الالتزام التنظيمي هو إحدى المفاهيم التي يتم استعمالها بطرق مختلفة، تشير إلى أن الفرد الملتزم هو من يحرص على إظهار نماذج سلوكية معينة؛ كالشعور بالفخر والاعتزاز والانتماء لها والدفاع عن المنظمة ورغبته في البقاء فيها لأطول مدة.

أما الجاروشة (٢٠١٦) فقد عرف الالتزام التنظيمي بأنه سلوك إنساني ويعبر عن درجة

العديد من المتغيرات (الفهداوي، القطاونة، ٢٠٠٤). ويرى الجاروشة (٢٠١٦) أن سلوك العاملين في المنظمات سلوك عقلائي مُقيد فإن ذلك لا يعني ضمان أن هذا السلوك مُوجه دائما نحو تحقيق أهداف المنظمة، فالأفراد يكافحون لإعطاء الأولوية لأهدافهم الشخصية التي قد لا تتوافق مع الأهداف المنظمة.

فالالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، لكن في حال ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة وإخفاض الرضا الوظيفي (عاشوري وزوزو، ٢٠١٥).

قياس الالتزام التنظيمي

هنالك العديد من الدراسات قد اتجهت إلى تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي وتحديد طبيعة تأثيره في المتغيرات التنظيمية والسلوكية، ومن بين تلك الدراسات دراسة ماير وآخرون (٢٠٠٦) التي تبين من خلالها أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للالتزام التنظيمي، وقد اعتمدها في هذا البحث لدراسة مدى توافر أبعاد ومكونات الالتزام التنظيمي في المنظمات والتي هي (أحمد ورياض، ٢٠١٤):

الالتزام العاطفي (المؤثر)

هذا البعد يتأثر بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة للعمل وهي درجة استقلالية وتنوع

تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم: المشاركة تعمل على زيادة الولاء للالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر.

تحسين المناخ التنظيمي: يقصد بالمناخ التنظيمي هو فسح المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

تطبيق أنظمة حوافز مناسبة: توافر أنظمة مناسبة تؤدي إلى مزيد من الرضا في العمل وبالتالي زيادة الالتزام والأداء العالي والإنتاج وإخفاض التكاليف.

بناء ثقافة مؤسسية: إن خلق معايير أداء متميزة للأفراد، يضمن مستوى عال من الاحترام المتبادل بين الأفراد النشطين وإعطائهم دورا هاما في عملية صنع القرار، بحيث يترتب تماسك المنظمة وزيادة الولاء.

نمط القيادة: الإدارة الناجحة هي القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال.

الرضا الوظيفي: يقصد به هو مشاعر الفرد فيما يتعلق بعمله في المنظمة والرضا يكمن في فهم الفرق بين ما تعطيه الوظيفة له وما يجب عليها أن تعطيه. وكلما قل الفرق بينهما، كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظف ويدعم الشعور بالالتزام والولاء التنظيمي.

أن الالتزام التنظيمي ليس عاملا أو نظاماً، بل إنه نتيجة منطقيّة لتفاعل العديد من النظم والسياسات والسلوكيات، ويؤثر عليه

(٢٠١٥).

الالتزام المستمر

يقصد بالالتزام المستمر ما يحققه العاملون من قيمة استثمارية في حال استمروا في العمل في المنظمة مقابل ما يفقده لو التحق بجهات أخرى (الجاروشة، ٢٠١٦). ويعتبر البعد الثالث من أبعاد الالتزام التنظيمي؛ فالالتزام المستمر يمثل أحد أشكال الارتباط السيكولوجي مع المنظمة (كازلاوسكي وآخرون، ٢٠٠٦).

الخاتمة

يكن التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارات في أية مؤسسة؛ في معرفة وتشخيص المتغيرات المسببة لتلك التحديات، وسبل تفاديها أو الحد من تأثيراتها. ففي ظل التطور التكنولوجي وثورة المعلومات، وصرعات القيم، في ظل العولمة الجديدة؛ يتوجب على المنظمات مواجهة تلك التحديات بكفاءة وفاعلية للوصول لأهدافها، ويكون مواجهة تلك التحديات المستمرة، بتحقيق حالة من التوافق المهني لدى الموظفين، لكي يحدث لديهم حالة من الرضا الوظيفي القادرة على التغيير والابتكار.

وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير ذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة، التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد. لا بدّ لنظام الحوافز من تطبيق: العدالة

المهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، وأيضاً يتأثر بدرجة إحساس الموظف بالسماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها سواء ما يتعلق منها بعمله أو ما يخص الموظف نفسه، بالإضافة إلى التغذية الراجعة التي يحصل عليها من الإشراف (الجاروشة، ٢٠١٦).

وكذلك يشمل الخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، وهذا الجانب يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ كافة القرارات المتعلقة سواء بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط المحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم ويرجع سبب هذا الالتزام العاطفي إلى شعور العامل بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة (عاشوري وزوزو، ٢٠١٥).

الالتزام المعياري (الأخلاقي)

هو الإحساس الذي يشعر به الموظف تجاه التزامه بالمنظمة والبقاء فيها، وتنفيذ العمل، ويحمل الالتزام المعياري نظرة أن العاملين يعتقدون أن البقاء في المؤسسة شيء أخلاقي وصحيح يجب عمله (الجاروشة، ٢٠١٦). وهذا الشعور يعززه دعم المنظمة الجيد للعاملين، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي (عاشوري وزوزو،

ث. للحوافز المادية دور في تحسين الأداء أكثر من الحوافز المعنوية. حيث أنه كلما زادت الحوافز المادية زادت كفاءة العاملين وتحسن مستوى أدائهم. وأن يضمن نظام الحوافز دحلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل التطبيق.

ج. تعتبر العدالة والشفافية؛ أهم متطلبات أساسيين لنجاح النظام. وأن الحوافز والكيفية التي يتم من خلالها توزيع الحوافز؛ لها تأثير كبير على دافعية الموظف. ويجب أن تشمل الحوافز كل العاملين دون استثناء.

ح. أما بالنسبة للحوافز المعنوية؛ فقد تبين وجود علاقة بين الحوافز المعنوية وأداء الموظفين. مثل التشجيع المعنوي والشهادات التقديرية للعاملين.

خ. يمكن أن تتعلق الحوافز المعنوية بخصائص العمل من تنفيذ وتكرار وتنوع واستقلالية، وحجم السلطة والمسؤولية ونوعية الأداء والمعلومات المتاحة أو فاعلية العمل من تبسيط وإثراء النتائج، أو حوافز معنوية تتعلق ببيئة العمل مثل الإشراف، القيادة، الزمالة، المشاركة واللوائح والنظم الموجودة.

د. الحوافز السلبية والعقوبات، تسهم في تغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء، والوصول به إلى الهدف المنشود. وتؤدي إلى قيام الفرد بالتزاماته بشكل صحيح.

والبساطة والوضوح. وأن تكون الأهداف والعوائد ومعايير أداء السلوك محددة وقابلة للقياس وأن يضمن دحلاً إضافياً. الالتزام التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية للمنظمة والأفراد، منها: انخفاض معدل دوران العمل، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، أما في حال ضعف مستوى الالتزام التنظيمي؛ فسيؤدي إلى زيادة نسبة الغياب والتأخر عن العمل، وتسرب العمالة وانخفاض الرضا الوظيفي.

النتائج

أ. إنّ المنظمة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعال، قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين؛ بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الربح والبقاء.

ب. للحوافز أهمية كبيرة في التأثير على مستوى الأداء بالنسبة للمنظمة. حين تهيئ الأجواء المادية والمعنوية؛ لدفع العامل إلى المثابرة في عمله بكفاءة عالية. إذ تعدّ الحوافز من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الأداء.

ت. ضرورة أن تطبق المؤسسة أنواعاً من الحوافز للتأثير في العاملين، وتحقيق الرضا النفسي والاجتماعي. وأن يصاحب الحوافز المادية حوافز معنوية. فالحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً كبيراً في التأثير على أداء العاملين سواء بشكل إيجابي أو سلبي،

للتوفير والاحتياط. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية.

جميل طاهر. ٢٠١٢. النفط والتنمية المستدامة في الأقطار العربية: الفرص والتحديات. د.م: د.ن.

جيتلي دبرموت. ٢٠٠٢. نفط الخليج العربي الإنتاج والأسعار حتى ٢٠٢٠. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي.

ريم عمورة. ٢٠١٤. أثر العوامل المعنوية الخاصة بالعاملين على نوايا ترك العمل. كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،

سعد الله، داوود. ٢٠١٢. أثر تقلبات أسعار النفط على السياسة المالية في الجزائر (٢٠٠٠-٢٠١٠). دراسة ماجستير بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

عبد الرحمن إبراهيم. ٢٠١٣. دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

عبد المحسن أحمد حاجي حسن. ٢٠١٠. ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في مؤسسات المعلومات: دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

عبد الله عبد اللطيف علي. ٢٠١٢. أثر إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على الشركة السودانية

ذ. الحوافز السلبية تمنع الموظف من تكرار الأخطاء، وتعد تحذيرا للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء ذاتها.

ر. إن الالتزام التنظيمي مهم في التأثير على سلوك العاملين، وتطوير الأداء، ويشجعهم على الإبداع والتميز.

ز. كلما زاد الالتزام التنظيمي تحسن مستوى الأداء، وأن الالتزام العاطفي هو أكثر أنماط الالتزام التنظيمي تأثيرا على أداء العاملين.

س. الالتزام التنظيمي يعزز من مستوى الأداء ويحفز على تقديم أداء بمستوى أعلى. لذا يعتبر وسيلة للارتقاء بمهارات وسلوكيات وقدرات الأفراد داخل المؤسسة، بما يعود بالنفع الكبير على كفاءة المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها بصورة شاملة، وبالتالي زيادة قدرتها التنافسية والبقاء في سوق العمل.

المراجع

أحمد مهدي عبد القادر. ٢٠١٢. أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية في القطاع الصناعي السوداني. كلية الدراسات للعلوم التجارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

أدوك. ٢٠١٦. تقرير حول الأداء المؤسسي لشركة بتزول أبو ظبي الوطنية (أدنوك).

بن جروة حكيم، سامي بن خيرة. ٢٠١٤. مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الخدمية حالة صندوق الوطني

دراسات العلوم الإدارية. مجلد ٣٨. العدد
٢.

محمد عبد الرحيم بدر غانم. في محافظة طولكرم،
كلية الدراسات الاقتصادية، جامعة النجاح
الوطنية، فلسطين.

المطيري، هدى. ٢٠١٧. دور القيادة الأخلاقية
في تعزيز الثقة التنظيمية لدى مديرات
مدارس المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف من
وجهة نظر المعلمات. المجلة الأردنية في
العلوم التربوية.

النجار، حامد وليد حمادة. ٢٠١٦. الأساليب
الإدارية الحديثة وعلاقتها بالسلوك القيادي
التحويلي لدى رؤساء الأقسام بوزارة
الصحة. رسالة ماجستير غير منشورة.
أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا،
جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

نصر الدين بن نذير. ٢٠١٢. دراسة استراتيجية
للإبداع التكنولوجي في تكوين القدرة
التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم
التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر.

هلال، محمد عبد الغني حسن. ٢٠٠٢. مهارات
قيادة الآخرين بحيث تكون قائداً متميزاً في
عملك (٣). القاهرة: مركز تطوير الأداء
والتنمية.

REFERENCES

Abdullah Abd al-Latif Ala. 2012. *Athar
Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah
Ala Tahqiq Al-Tamayyuz Al-
Mu'assasiyy (Draasah Tatbiqiyyah
Ala Al-Sharikat Al-Sudaniyyah Li al-*

للاتصالات: سوداتل). كلية الاقتصاد
والعلوم الإدارية، جامعة البحر الأحمر،
القاهرة، مصر.

العجمي، راشد شبيب. ٢٠١٥. التأثير الوسيط
لنمط السلوك على العلاقة بين ضغوط
الدور والرضا الوظيفي والأداء لمدققي
الحسابات في الكويت. المجلة العربية للعلوم
الإدارية.

العزب، حسين محمد. ٢٠١٣. أثر وظائف
الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي
دراسة تطبيقية: مصلحة الجمارك السعودية.
مؤتة للبحوث والدراسات الإنسانية
والاجتماعية.

عزيزة عبد الرحمن العتيبي. ٢٠١٠. أثر استخدام
تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد
البشرية دراسة ميدانية على الأكاديمية
الدولية الاسترالية. الأكاديمية العربية
البريطانية للتعليم العالي.

عمر محمد درة. ٢٠١٤. العدالة التنظيمية
وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية
المعاصرة. كلية التجارة، جامعة عين شمس.

عيسان، صالح عبد الله والعاني، وجيهة ثابت.
٢٠٠٨. دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة
المعرفة، مجلة البصائر، مجلد (١٢)، العدد
(١). سلطنة عمان.

المبيضين، الطراونة محمد أحمد. ٢٠١١. أثر
التمكين الإداري في السلوك الإبداعي لدى
العاملين في البنوك التجارية الأردنية.

- Sunduq Al-Wataniyy Li al-Tawfir Wa al-Ihtiyat*. Al-Majallat Al-Jaza'iriyah Li al-Tanmiyat Al-Iqtisadiyyah.
- Cynthia D. Fische. 2017. *Happiness At Work*. Bond University.
- Daniel Sgroi. 2015. *Happiness And Productivity: Understanding The Happy-Productive Worker*. Global Perspectives Series.
- Hilal, Muhammad Abd Al-Ghaniyy Hasan. 2002. *Maharat Qiyadat Al-Akharin Bi Haythu Takun Qa'idan Mutamayyizan Fi Amalika (3)*. Al-Qahirah: Markaz Tatwir Al-Ada' Wa al-Tanmiyah.
- Isan, Salihah Abdullah Wa al-Aniyy, Wajihah Thabit. 2008. *Dawr Tiknulujiya Al-Ma'lumat Fi Idarat Al-Ma'rifah*. Majallat Al-Basa'ir, Mujallad (12), Al-Adad (1), Sultanah Umman.
- Jamil Tahir. 2012. *Al-Naft Wa al-Tanmiyat Al-Mustadimah Fi Al-Aqtar Al-Arabiyyah: Al-Furas Wa al-Tahaddiyat*. N.pl: N.pb.
- Jitli Dibrmut. 2002. *Naft Al-Khalij Al-Arabiyy Al-Intaj Wa al-As'ar Hatta 2020*. Markaz Al-Imarat Li al-Dirasat Wa al-Buhuth AlIstiratijiyyah, Abu Zabiyy.
- Al-Matiriyy, Huda. 2017. *Dawr Al-Qiyadat Al-Akhlaqiyyah Fi Ta'ziz Al-Thiqat Al-Tanzimiyyah Lada Mudirat Madaris Al-Marhalat Al-Ibtida'iyyah Bi Madinat Al-Ta'if Min Wjihah Nazar Al-Mu'allimat*. Al-Majallat Al-Urduniyyah Fi A-Ulum Al-Tarbawiyah.
- Al-Mubidin, Al-Tarawinah Muhammad Ahmad. 2011. *Athar Al-Tamkin Al-Idariyy Fi Al-Suluk Al-Ibda'iyy Lada Al-Amilin Fi Al-Bunuk Al-Tijariyyat Al-Urduniyyah*. Dirasat Al-Ulum Al-Idariyyah, Mujallad 38, Al-Adad 2.
- Muhammad Abd Al-Rahim Badr Ghanim, (Fi Muhafazat Tulkarim, Kulliyat Al-Dirasat Al-Iqtisadiyyah, Jami'at Al-Najah Al-Wataniyyah, Filastin.
- Al-Najjar, Hamid Walid Hamadah. 2016. *Al-Asalib Al-Idariyyat Al-Hadithah Wa Alaqatuha Bi al-Suluk Al-Qiyadiyy Al-Tahwiliyy Lada Ru'asa' Al-Aqsam Bi Wizarat Al-Sihhah*. *Ittisalat: Sudatil*). Kulliyat Al-Iqtisad Wa al-Ulum Al-Idariyyah, Jami'at Al-Bahr Al-Humr, Al-Qahirah, Misr.
- Abd Al-Muhsin Ahmad Hajiyy Hasan. 2010. *Mumarasat Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah Fi Tahqiq Al-Tamayyuz Al-Mu'assasiyy Fi Mu'assasat Al-Ma'lumat: Dirasah Tatbiqiyyah Fi Sharikat Zayn Al-Kuwaytiyyah Li al-Ittisalat Al-Khalawiyah*. Kulliyat Al-A'mal, Jami'at Al-Sharq Al-Awsat.
- Abd Al-Rahman Ibrahim. 2013. *Dawr Al-Kafa'at Al-Bashariyyah fi Tahqiq Al-Mayyizat Al-Tanafusiyyah*. Risalah Majistir Ghayr Mansurah. Al-Jami'at Al-Islamiyyah, Ghazzah , Filastin.
- Ahmad Mahdiyy Abd Al-Qadir. 2012. *Athar Mumarasat Idarat Al-Mawarid Al-Bashariyyah Ala Al-Intajiyyah Fi Al-Qita' Al-Sina'iyy Al-Sudaniyy*. Kulliyat Al-Dirasat Li al-Ulum Al-Tijariyyah. Jami'at Al-Sudan Li al-Ulum Wa al-Tiknulujiya.
- Al-Ajamiyy, Rashid Shabib. 2015. *Al-Ta'thir Al-Wasit Li Namt Al-Suluk Ala Al-Alaqah Bayna Dughut Al-Dawr Wa al-Rida Al-Wazifiyy Wa al-Ada' Li Mudaqqiqi Al-Hisabat Fi Al-Kuwayt*. Al-Majallat Al-Arabiyyah Li al-Ulum Al-Idariyyah.
- Al-Azab, Husayn Muhammad. 2013. *Athar Waza'if Al-Mawarid Al-Bashariyyah Ala Tahqiq Al-Tamayyuz Al-Mu'assasiyy Dirasah Tatbiqiyyah: Maslahat Al-Jamarik Al-Sa'udiyyah*. Mu'tah Li al-Buhuth Wa al-Dirasat Al-Insaniyyah Wa al-Ijtima'iyyah.
- Azizah Abd al-Rahman Al-Utaybiyy. 2010. *Athar Istikhdam Tiknulujiya Al-Ma'lumat Ala Ada' Al-Mawarid Al-Bashariyyah Dirasah Maydaniyyah Ala Al-Akadimiyyat Al-Duwaliyyat Al-Ustraliyyah*. Al-Akadimiyyat Al-Arabiyyat Al-Britaniyyah Li al-Ta'lim Al-Aliyy.
- Bin Jarwah Hakim, Sami bin Khayrah. 2014. *Musahamat Al-Mawarid Al-Bashariyyah fi Tahsin Tanafusiyyat Al-Mu'assasat Al-Khadmiyyah Halah*

- Risalah Majistir Ghayr Manshurah. Akadimiyyat Al-Idarah Wa al-Siyasah Li al-Dirasat Al-Ulya, Jami'at Al-Aqsa, Ghazzah, Filastin.
- Nasr Al-Din bin Nadhir. 2012. *Dirasah Istratijiyyah Li al-Ibda' Al-Tiknulujiyy Fi Takwin Al-Qudrat Al-Tanafusiyyah Li al-Mu'assasat Al-Saghirah Wa al-Mutawassitah Halat Al-Jaza'ir*. Utruhah Dukturah Fi Ulum Al-Tasyir Ghayr Manshurah. Jami'at Al-Jaza'ir.
- Rim Amurah. 2014. *Athar Al-Awamil Al-Ma'nawiyyat Al-Khassah Bi al-Amilin Ala Nawaya Tark Al-Amal*. Kulliyyat Al-Iqtisad, Jami'ah Dimashq.
- Sa'dullah, Dawud. 2012. *Athar Taqallub As'ar Al-Naft Ala Al-Siyasat Al-Maliyyah Fi Al-Jaza'ir (2000- 2010)*. Dirasah Majistir Bi Qism Al-Ulum Al-Iqtisadiyyah, Jami'at Al-Jaza'ir.
- Sanjay Singh. 2017. *Happiness at Work Scale: Construction and Psychometric Validation of a Measure Using Mixed Method Approach*. J Happiness Stud.
- Uduk. 2016. *Taqrir Hawl Al-Ada' Al-Mu'assasiyy Li Sharikah Bitrul Abu Zabiyy Al-Wataniyyah (Adnuk)*.
- Umar Muhammad Durrah. 2014. *Al-Adalat Al-Tanzimiyyah Wa Alaqatuha Bi Ba'd Al-Ittijahat Al-Idarat Al-Mu'asirah*. Kulliyyat Al-Tijarah, Jami'at Ayn Shams.
- Viktor, David G. 2008. *In The Tank: Making The Most Of Strategic Oil Reserves*. Foreign Affairs, Juillet-Août. Vol.87. n°4. p.70-83.

إنكار

الآراء الواردة في هذه المقالة هي آراء المؤلف. "فردانا: المجلة العالمية في البحوث الأكاديمية" لن تكون مسؤولة عن أي خسارة أو ضرر أو مسؤولية أخرى بسبب استخدام مضمون هذه المقالة.