



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور مولاي الطاهر - سعيدة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم إقتصادية، التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: العلوم الاقتصادية

التخصص: إقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة الإسمنت SCIS بسعيدة)

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور: يعقوبي خليفة

من إعداد الطالبين:

شرفي عبد الحق

فرحي عبد القادر

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/11

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور/ نزعي عز الدين / أستاذ التعليم العالي / رئيسا

الدكتور/ يعقوبي خليفة / أستاذ التعليم العالي / مشرفا

الدكتور/ مهدي عمر / أستاذ محاضر "أ" / ممتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وخاتم الأنبياء محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

أشكر الله العلي القدير على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل المتواضع فهو جلا وعلا أحق بالشكر سبحانه وتعالى.

ولا يسعني في هذا المقام إلا أن انسب هذا الفضل لأصحابه وأخص الشكر للأستاذ والدكتور المشرف "يعقوبي خليفة" الذي لم يبخل علينا بالمعلومات والنصائح التي ساعدتنا في إتمام هذا البحث وكذلك نشكر الأساتذة المحكمين للإستبيان.

ولا أنسى شكر كل الموظفين في مؤسسة الإسمنت بسعيدة لحسن المعاملة وتعاونهم معنا وخاصة الأستاذ "فرحي أحمد" لفضله علينا ومساعدته لنا على القيام بالدراسة الميدانية داخل المؤسسة. وإلى من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد ولو بابتسامة أو كلمة طيبة.

الإهداء

أهدي بحثي المتواضع هذا إلى من أفنوا عمرهما في تربيّتي

والدتي ووالدي العزيزين أطال الله في عمرهما

وإلى من أعتمد عليه في كل صغيرة وكبيرة أخي الكبير

وإلى أخواتي حفظهما الله

وإلى أحوالي وخالاتي جميعهم

وإلى جدتي العزيزة وروح جدي رحمه الله وأدخله جنته من أوسع أبوابها إن شاء الله

وإلى جميع عائلتي وأصدقائي

عبد الحق

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

(والدي الحبيب)، أطل الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش وراعتني حتى صرت كبيراً

(أمي الغالية)، طيب الله ثراها.

إلى إخوتي من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.

إلى جميع أساتذتي الكرام ممن لم يتوانوا في مد يد العون لي

عبد القادر

الملخص:

يلقى موضوع الولاء التنظيمي اهتماما متزايدا من طرف المؤسسات الإقتصادية لما له من آثار ايجابية على أدائها وعليه هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي داخل شركة الإسمنت SCIS -سعيدة-. تم إتباع المنهج الوصفي في دراستنا بإستخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها من خلال توزيعها على عينة من عاملي المؤسسة. بعد تحليل البيانات بإستخدام برنامج spss v26 توصلنا إلى أنه يوجد ارتباط دال إحصائيا بين التحفيز والولاء التنظيمي إذ يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي بمستوى متوسط. كما توصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد اختلاف في درجة تأثير أنواع التحفيز تعزى لمتغيرات (الصنف، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) على الولاء التنظيمي للعينة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، الولاء التنظيمي، الإلتزام التنظيمي، الرضا الوظيفي

Abstract:

The topic of organizational loyalty is receiving increasing attention from the economic organization due to its positive effects on their performance. This study aimed to demonstrate the role of motivation in improving organizational loyalty within the cement company SCIS in - Saïda - using a descriptive method with questionnaire as a tool to gather and analyze the data by distributing it to a sample of employees of this company. After analyzing the data using SPSS v26, we found that there is a statistically significant correlation between motivation and organizational loyalty, as motivation affects organizational loyalty at a moderate level, the study concluded also that there is no difference in the degree of the impact of different types of motivation attributed to variables such as gender, age, educational level, and experience on the organizational loyalty of the studied sample.

Key words: Stimulus, Organizational Loyalty, Organizational commitment, Job Satisfaction



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
رقم الصفحة	العنوان
I	الشكر والتقدير
II	الإهداء
IV	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XIII	فهرس الأشكال
المقدمة العامة	
أ	المقدمة
ت	الإشكالية
ت	الفرضية الرئيسية
ث	أهداف الدراسة
ث	أسباب إختيار الموضوع
ج	نموذج الدراسة
ح	المنهجية والأدوات المستعملة
ح	حدود الدراسة
خ	الصعوبات الدراسة
خ	تقسيمات الدراسة
د	الدراسات السابقة

الجانب النظري	
1. الفصل الأول: التحفيز	
02	تمهيد
03	1.1 ماهية التحفيز وطبيعته وأهميته
03	1.1.1 مفهوم التحفيز وطبيعته
06	2.1.1 أهمية التحفيز
08	2.1 أنواع ونظريات التحفيز
08	1.2.1 أنواع التحفيز
13	2.2.1 نظريات التحفيز
18	الخلاصة
2. الفصل الثاني: الولاء التنظيمي	
20	تمهيد
21	1.2 ماهية الولاء التنظيمي وطبيعته وأهميته
21	1.1.2 مفهوم الولاء التنظيمي وطبيعته
27	2.1.2 أهمية الولاء التنظيمي
29	2.2 خصائص وأبعاد الولاء التنظيمي
29	1.2.2 خصائص الولاء التنظيمي
31	2.2.2 أبعاد الولاء التنظيمي
33	الخلاصة
3. الفصل الثالث: العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي	
35	تمهيد
36	1.3 طبيعة وأهمية العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي
36	1.1.3 طبيعة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي
38	2.1.3 أهمية العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

39	2.3 كيف يآثر التحفيز على الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة في العلاقة بينهما.
39	1.2.3 كيف يآثر التحفيز على الولاء التنظيمي
42	2.2.3 العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي
44	الخلاصة
الجانب التطبيقي	
4. الفصل الرابع: دراسة حالة شركة الإسمنت SCIS سعيدة	
46	تمهيد
47	1.4 التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
47	1.1.4 التعريف بالمؤسسة
48	2.1.4 الهيكل التنظيمي
49	2.4 عرض وتحليل النتائج
49	1.2.4 عرض وتحليل البيانات الشخصية وإختبار صدق وثبات الإستبيان
56	2.2.4 تحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات
74	خلاصة
الخاتمة العامة	
76	الخاتمة
77	نتائج الدراسة
81	التوصيات
82	قائمة المصادر والمراجع
88	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
1.	يوضح العوامل الثنائية هيرزبرج	15
2.	يوضح نظرية X و Y لماكريغور	16
3.	يوضح بطاقة تعريفية للمؤسسة	47
4.	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	49
5.	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	50
6.	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	51
7.	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	52
8.	توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت	53
9.	تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح	54
10.	قياس معامل ألفا كرونباخ	54
11.	يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق أبعاد محور التحفيز مع درجة المحور الكلية ودرجة الاستبيان الكلية	55
12.	يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق أبعاد محور الولاء التنظيمي مع درجة المحور الكلية ودرجة الاستبيان الكلية	55
13.	يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق المحاور مع درجة الاستبيان الكلية	56
14.	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز	57
15.	قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي	59
16.	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الولاء التنظيمي	60
17.	يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التحفيز	60
18.	يبين ارتباط التحفيز المادي والولاء التنظيمي	61
19.	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز المادي والولاء التنظيمي	62

63	20.	يبين ارتباط التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي
63	21.	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي
65	22.	يبين ارتباط التحفيز والولاء التنظيمي
65	23.	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز والولاء التنظيمي
66	24.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المادي حسب متغير الجنس
67	25.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المعنوي حسب متغير الجنس
67	26.	نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير الجنس
68	27.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المادي حسب متغير العمر
68	28.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المعنوي حسب متغير العمر
69	29.	نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير العمر
69	30.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المادي حسب متغير المستوى التعليمي
70	31.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المعنوي حسب متغير المستوى التعليمي
70	32.	نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير المستوى التعليمي
71	33.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المادي حسب متغير الأقدمية
72	34.	نتائج الفروق لبعء التحفيز المعنوي حسب متغير الأقدمية
72	35.	نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير الأقدمية

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال		
رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	1.
12	يوضح أنواع التحفيز	2.
13	يوضح هرم الإحتياجات لإبراهام ماسلو	3.
14	يوضح نظرية دوافع الإنجاز ماكلياند	4.
17	يوضح نظرية التوقع لفيكتر فروم	5.
26	يوضح نموذج للعوامل المحددة للولاء التنظيمي	6.
31	يوضح أبعاد الولاء التنظيمي	7.
37	يوضح العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي	8.
48	يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت سعيده SCIS	9.
49	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	10.
50	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	11.
51	يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	12.
52	يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	13.

المقدمة العامة

مقدمة

يعد العنصر البشري محورياً أساسياً في أي مؤسسة اقتصادية، فهو العمود الفقري لأي منظمة والقوة الدافعة وراء نجاحها ومفتاح نموها المستدام. وهذا لأن الموارد البشرية تلعب دوراً مهماً في إنتاجية وأداء وربحية المنظمة، فهم في غالب الأحيان مسؤولون عن تقديم الخدمات والمنتجات التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها وغاياتها. ونظراً لأهمية الموارد البشرية فإن كل العوامل والعناصر المتعلقة بها والتي تعد مؤثراً وسبباً لنجاح ورفع أداء العنصر البشري داخل المؤسسة تلقى اهتماماً كبيراً من قبل المؤسسات والباحثين في المجال الأعمال والاقتصاد. ومن أهمها الولاء التنظيمي والتحفيز. يشير الولاء التنظيمي إلى التزام الموظف وارتباطه وتقانيه تجاه صاحب العمل أو المؤسسة. ويعتبر هذا الارتباط والالتزام ضروريين لنجاح المؤسسات الاقتصادية، حيث يساعدان في تقليل معدل دوران الموظفين وزيادة الإنتاجية وتحسين بيئة العمل بشكل عام. وكغالب المواضيع التي لها علاقة بالعنصر البشري فإن مفهومه يتصف بشيء من التعقيد والذي يمكن توضيحه بعض الشيء بالقول على أنه ينطوي على إحساس الأفراد داخل المؤسسة بالإخلاص لمهمتها وقيمها، فضلاً عن الرغبة في العمل من أجل نجاحها. ويظهر هذا الولاء عادةً من خلال سلوكياتهم فعندما يكون الموظفون مخلصين لمؤسستهم، فمن المرجح أن يبقوا معها لفترة طويلة، ويعملوا بجدية أكبر ويؤدوا مهامهم بشكل أفضل، ويصبحوا مدافعين عن العلامة التجارية. ومن ناحية أخرى، عندما يفتقر الموظفون إلى الولاء للمؤسسة، فمن المرجح أن يتركوا وظائفهم أو يكون أدائهم ضعيفاً، مما قد يؤثر سلباً على صافي أرباح المؤسسة. وفي سياق المؤسسات الاقتصادية، من المعترف به على نطاق واسع أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للإنتاجية والأداء ويعتبر عاملاً حاسماً في أي مؤسسة اقتصادية لأنه يلعب دوراً مهماً في تحديد إنتاجية وكفاءة القوى العاملة. ويعد كذلك القوة الدافعة التي تمكن الأفراد من أداء مهامهم بحماس والتزام، مما يؤدي إلى مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، وفي النهاية، نتائج تنظيمية أفضل. ومما سبق فإنه يجب على المؤسسات الاقتصادية فهم العوامل التي تحفز موظفيها على تحقيق أهدافهم. فعند تحفيز الأفراد، من المتوقع أن يعملوا بجدية أكبر وأن يكونوا أكثر إبداعاً، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الكفاءة والربحية. وقد تعددت نظريات التحفيز التي تساعد في فهم الآليات الأساسية التي تدفع الأفراد إلى التصرف، وهذا نظراً للدور الهام الذي يشغله التحفيز. وبالتالي يجب أن يكون تعزيز ولاء الموظفين وتحفيزهم لخلق قوة عاملة متحمسة من أولويات المؤسسات الاقتصادية، والتي يجب عليها فهم احتياجات وتطلعات موظفيها وخلق بيئة عمل تدعم

نموهم وتطورهم. ومن خلال القيام بذلك، يمكن للمؤسسات تعزيز الرضا الوظيفي للقوى العاملة لهم، وتحسين الإنتاجية، وتحقيق نجاح أكبر في الصناعات الخاصة بهم.

1. الإشكالية:

يعتبر التحفيز من المؤثرات الأساسية على سلوك الأفراد داخل المؤسسة وبما أن الولاء التنظيمي يعتبر سلوكا للفرد داخل المؤسسة فلا بد أن تكون هنالك علاقة بين هذين العنصرين ومن المرجح أيضا أن يكون هنالك دور للتحفيز على الولاء التنظيمي للأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية ومن هذا التوجه وعلى ضوء ما ذكر مسبقا يمكننا صياغة وتلخيص الإشكالية كالتالي:

ما هو دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت SCIS سعيدة؟

ولإحاطة بكل نواحي الإشكالية يستلزم علينا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو نوع وطبيعة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي؟
- ما هو مستوى الولاء التنظيمي للعينة المدروسة إتجاه المؤسسة؟
- ما هو مستوى قناعة العينة المدروسة عن التحفيز داخل المؤسسة؟
- هل هنالك إختلاف في درجة تأثير أنواع التحفيز على الولاء التنظيمي للعينة المدروسة؟
- ماهي طبيعة علاقة بين الخصائص الشخصية للعينة المدروسة وبين كل من مستوى قناعة العمال على التحفيز المقدم لهم؟

2. الفرضية الرئيسية:

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة إعتدنا على الفرضية الرئيسية التالية:

يؤثر التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت SCIS سعيدة.

3. أهداف الدراسة:

هدفنا من هذه الدراسة هو:

- توضيح مفهوم كل من التحفيز والولاء التنظيمي.
- تحديد العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- بيان مدى تأثير التحفيز على الولاء التنظيمي.
- الإطلاع على مستوى الولاء التنظيمي ومدى قناعة العمال عن التحفيز داخل المؤسسة.
- معرفة مدى تأثير الخصائص الشخصية على إستجابة العمال للتحفيز ومستوى ولائهم للمؤسسة.
- إبراز الاختلاف بين تأثير أنواع التحفيز في نيل ولاء العملاء.
- تقديم توصيات ومقترحات لزيادة مستوى الولاء التنظيمي للعمال عن طريق تحسين التحفيز.

4. أسباب إختيار الموضوع:

كان إختيارنا لهذا الموضوع راجع للأسباب التالية:

الأسباب الشخصية:

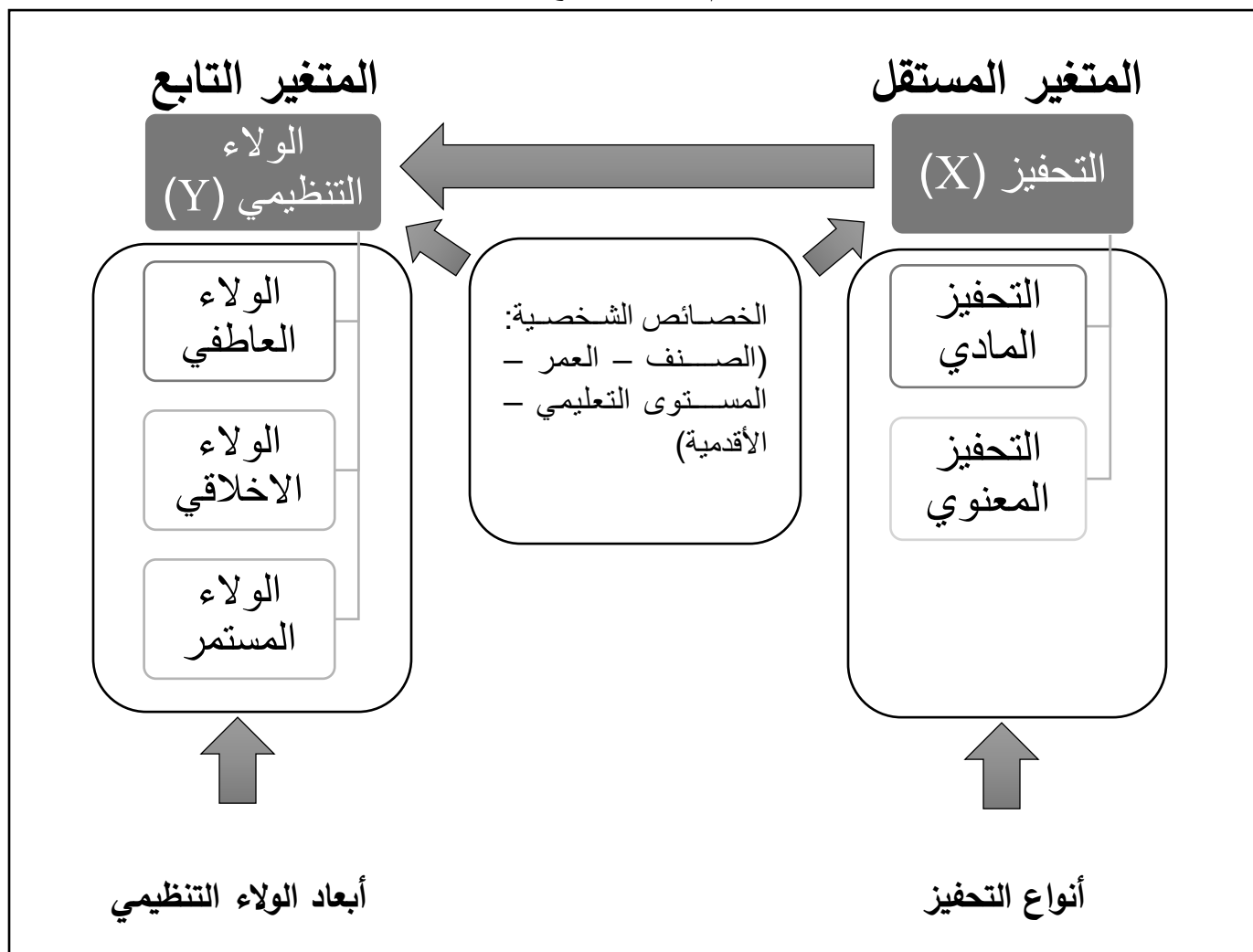
- ملائمة الموضوع مع التخصص المدروس " اقتصاد وتسيير المؤسسات ".
- الرغبة في إضافة المعلومات المحصلة من هذه الدراسة لرصيدنا المعرفي.
- رغبتنا في تسليط الضوء على أهمية التحفيز وأثره على سلوك الأفراد ولائهم للمؤسسة نظرا لعدم إهتمام معظم المؤسسات الجزائرية بهذا الجانب.

الأسباب الموضوعية:

- يعد فهم كيفية تأثير التحفيز على ولاء الموظفين أمراً بالغ الأهمية لنجاح المؤسسة.
- من خلال دراسة هذا الموضوع يمكن للمؤسسات تحديد العوامل التي تحفز موظفيها وتجعلهم أولياء لها وتكييف استراتيجياتهم وفقاً لذلك وبالتالي تحسين بيئة العمل.
- يمكن أن تساعد دراسة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي على خلق ثقافة تحفيز فعال، وزيادة ولاء العاملين، وبالتالي تحسين الإنتاجية.

5. نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلاب

6. المنهجية والأدوات المستعملة:

المنهج:

من أجل معالجة المشكلة المطروحة واستكشاف الجوانب المختلفة للموضوع، استخدمنا المنهج الوصفي، وقد كان هدفنا من خلال هذا هو الكشف عن علاقة التأثير بين التحفيز والولاء التنظيمي، وللقيام بذلك، قمنا أيضًا بتطبيق تقنيات إحصائية لاختبار الفرضيات وتقديم إجابة شاملة.

الأدوات المستعملة:

في الجانب النظري:

- إستعنا بالمكاتب بالبحث عن مختلف الكتب والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع.
- البحث الرقمي (الإنترنت).

في الجانب التطبيقي:

- استخدمنا تقنية الاستبيان لقياس الارتباط بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغير التابع (الولاء التنظيمي).
- وإعتمدنا أيضا على أسلوب المقابلة والملاحظة أثناء توزيعنا للإستبانة لمعرفة مدى إهتمام الإدارة بعملية التحفيز وأهمية كسب ولاء الموظفين.

7. حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: الموضوع المستهدف في هذه الدراسة هو دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت دائرة الحساسنة -سعيدة- حيث أن المتغير المستقل هو (التحفيز) والمتغير التابع هو (الولاء التنظيمي).

الحدود المكانية: لقد تمت الدراسة داخل شركة الإسمنت تابعة لمجمع جيكا في دائر الحساسنة الطريق الوطني N9 الواصل بين معمورة وحساسنة ولاية سعيدة الجزائر

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2023/2022

العينة الدراسية: قمنا بتوزيع الإستمبيان على عينة من 30 عامل من جميع المستويات الإدارية وغير الإدارية.

8. صعوبات دراسة:

لم تواجهنا العوائق التي قد تحول بنا عن إكمال الدراسة أو تأثر على صحتها ودقتها ولكن كان هنالك بعض الصعوبات مثل:

- تعلق الموضوع بالعنصر البشري الأمر الذي جعله أكثر تعقيدا نظرا لعدم القدرة على قياس الولاء التنظيمي بصورة دقيقة خاصة باستخدام الإستمبانه.
- صعوبة التفرقة بين بعض المصطلحات في الترجمة من اللغات الأجنبية للعربية كمصطلح التحفيز والحافز والدافع في اللغة الإنجليزية
- صعوبة إقناع العينة المدروسة بالسرية المعلومات عند ملأ الإستمبانه وعدم إستعمالها إلا في البحث العلمي.

9. تقسيمات الدراسة:

بغرض الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات المطروحة قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى أربعة فصول ثلاثة فصول الأولى تخص الجانب النظري من الدراسة والفصل الرابع يخص الدراسة الميدانية وهي:

الفصل الأول: الجانب النظري من الدراسة بعنوان "التحفيز"

ناقشنا من خلاله المفاهيم الأساسية للتحفيز والحوافز وطبيعتهما، وكذلك أهمية التحفيز وأنواعه وأشكاله التي يمكن للمؤسسات إختيار وإستعمال النوع الذي يتوافق مع مواردها البشرية إلى جانب أبرز وأهم النظريات التي تناولت موضوع الحوافز .

الفصل الثاني: الجانب النظري من الدراسة بعنوان "الولاء التنظيمي"

وبداية قمنا بطرح أهم المفاهيم المتعلقة بالولاء التنظيمي، وحتى نبين سر اهتمام علماء الإدارة بكسب وتنمية هذا الشعور لدى العمال تطرقنا إلى أهميته داخل المؤسسة الاقتصادية ثم حاولنا حصر أهم خصائص الولاء التنظيمي وقد تطرقنا في آخر هذا الفصل إلى أبعاده التي تجعله عنصرا مهما داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الجانب النظري بعنوان "العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي"

وفي هذا الفصل تطرقنا إلى طبيعة العلاقة التي بين التحفيز والولاء التنظيمي في المنظور النظري حسب بعض علماء الإدارة وعلم النفس وبعض الباحثين وأهمية هذه العلاقة داخل المؤسسات الاقتصادية ثم قمنا بالتحري كيف يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي وفي الأخير ذكرنا العوامل المؤثرة في العلاقة بين هذين الأخيرين.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي بعنوان "دراسة حالة شركة الإسمنت بسعيدة SCIS"

وهذا الفصل يعد إسقاطا للجانب النظري على عينة من شركة الإسمنت بسعيدة مجمع جيكا وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى نبذة عن الشركة قيد الدراسة وثانيا إلى مستوى رضا العمال عن الحوافز المقدمة ومستويات ولائهم لمؤسساتهم وعلاقة بين المتغيرين. وفي الأخير إلى إختبار الفرضيات التي وضعناها وخرجنا بجملة من النتائج والتوصيات.

10. الدراسات السابقة:

1. الدراسات الوطنية:

الدراسة حكيم فلاتي سنة 2019 بعنوان "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة الوطنية بأم البواقي" جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي /الجزائر تمثلت المشكلة في هذه الدراسة ما علاقة الحوافز (مادية ومعنوية) بالولاء التنظيمي بتقسيماته (الروح المعنوية والانتماء) للموارد البشرية بمؤسسة الإذاعة الوطنية بأم البواقي وتكونت العينة من جميع العاملين في الإذاعة والبالغ عددهم 35 عاملا وقد تمت الدراسة عن طريق الأسلوب المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الإستبانة والملاحظة وأهم النتائج المتحصل عليها بعد التحليل هي:

- وجود مستوى مرتفع من الروح المعنوية لدى العاملين بإذاعة أم البواقي.
- وجود مستوى عالي من الانتماء للمؤسسة لدى العاملين بإذاعة أم البواقي.
- وجود علاقة وثيقة بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى العاملين بإذاعة أم البواقي.

ومن هنا أتضح أنه هنالك علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي فكلما اهتمت المؤسسة بتحفيز العاملين زادت درجة ولائهم لها ويمكن القول ان الإدارة الرشيدة لإذاعة أم البواقي تمكنت إلى حد بعيد من

المحافظة على مواردها البشرية وكسب ولائهم، من خلال التكفل وتحقيق الاستقرار والأمن الاجتماعي للموظفين من خلال حصولهم على امتيازات وتحفيزات مادية ومعنوية.

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: تطرقنا لهذه الدراسة لأن من خلالها نستنتج أن هنالك علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي وبالتالي يسمح لنا بالتطرق لأول خطوات دراستنا ألا هي التساؤل حول نوع العلاقة بينهم

الدراسة بالامصطفى/ حماوي أمحمد سنة 2018 بعنوان "دور تحفيز العاملين في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة: دراسة مجمع الهامل أدرار" جامعة أحمد دراية أدرار/ الجزائر وتلخص الهدف من هذه الدراسة في التعرف على نظام الحوافز ومفهوم الولاء التنظيمي ومحاولة إبراز العلاقة بينهم والاختلاف بين تأثيرات أنواع الحوافز على ولاء العاملين وقد تمت الدراسة على 150 عاملا من المجمع الهامل أدرار بإتباع منهج الوصفي التحليلي وبعد تحليل البيانات عبر SPSS توصل الباحث إلى:

- نظام الحوافز ومفهوم الولاء التنظيمي يختلف باختلاف المؤسسة.
- وجود علاقة موجبة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والولاء التنظيمي
- وجود إختلاف بين تأثير أنواع الحوافز المادية والمعنوية فالتأثير لحوافز المعنوية على العامل كان كبيرا على الحوافز المادية

ومن خلال النتائج المتوصل إليها من قبل الباحث نجد أن إختلاف نظام الحوافز سببه إختلاف خاصيات المؤسسات ويعتبر نظام الحوافز فعال عندما يراعي هذه الخواص وأن وجود العلاقة الموجبة بين الحوافز والولاء التنظيمي يعني ان مجمع الهامل أدرار يدلي إهتمامه بالتحفيز وبالنظام الحوافز وتأثير الكبير للحوافز المعنوية أكثر من المادية يدل على أن المجمع يتماشى مع الطرق التيسيرية الحديثة.

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: من هذه الدراسة نستنتج أن هنالك إختلاف بين تأثير أنواع التحفيز على الولاء التنظيمي وأمر الذي يسمح لنا بطرح التساؤل حول هذا الإختلاف ودراسته دراسة إحصائية

الدراسة أ.د عبد الوهاب بن بريكة/ د. سميرة هيشر سنة 2018 بعنوان "مساهمة التحفيز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمؤسسات الاستشفائية دراسة حالة: مستشفى زيوش يد محمد طولقة بسكرة" جامعة بسكرة/الجزائر هدفت الدراسة إلى اختبار أثر التحفيز المتمثل في الحوافز المادية والمعنوية على الولاء

التنظيمي بتقسيماته (الولاء العاطفي الولاء المستمر والولاء المعياري) عن طريق استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 40 موظف بالمستشفى زيوش يد محمد طولقة ولاية بسكرة/الجزائر وتحليل باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة قوية بين تقديم الحوافز وتحقيق الولاء بالمستشفى زيوش يد محمد طولقة بسكرة
- تقديم الحوافز يساهم في تحقيق كل من الولاء المستمر والولاء المعياري
- عدم تأثير الولاء العاطفي بالحوافز

ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المشفى مدرك لمدى أهمية التحفيز للمحافظة وزيادة ولاء الموظفين رغم عدم تأثيره على الولاء العاطفي ويظهر هذا في إستراتيجية التي يتبعها حيث أن المشفى يسعى إلى تحقيق كافة رغبات واحتياجات موظفيه عن طريق تقديم حوافز لهم وهذا ما يعود للمشفى في شكل سلوكيات الولاء له وامتنان

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: من هذه الدراسة نلاحظ أن أصعب ولاء يمكن للمؤسسة إكتسابه من الموظفين هو الولاء العاطفي ومن هنا نتطرق إلى مدى أهمية معرفة إختلاف التأثير أنواع التحفيز لإستهداف الولاء العاطفي بشكل أفضل.

الدراسة مجمع عبد العالي سنة 2018 بعنوان "دور نظام الحوافز في تحسين الولاء التنظيمي للعاملين: دراسة حالة بلدية العفرون (البلدية)" جامعة مولود معمري تيزي وزو/الجزائر هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وتحليل واقع نظام الحوافز في بلدية العفرون ولاية بليدة بمعرفة مدى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموظفين البلدية حيث استخدمت مجموعة وسائل هي (الاستبيان المقابلة الملاحظة) على عينة اختيرت عشوائيا عددها 70 من أصل 254 عامل في البلدية وبعد التحليل وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- أن عاملي الخبرة والعمر يؤثران على الولاء التنظيمي ولكن ليس بشكل كبير
- عدم تقديم التحفيز الكافية للعينة المدروسة بلدية العفرون

ومن هذه النتائج يمكننا الاستنتاج ان هنالك عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي غير التحفيز غير ان هذه العوامل لا تأثر بشكل كبير ونظرا لعدم إعطاء التحفيز الأهمية الكافية من طرف بلدية العفرون يجعلها تفتقر لميزة الولاء لدى العاملين لديها.

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: من خلال التطرق إلى هذه الدراسة يتضح لنا أن هنالك مؤثرات غير التحفيز والتي لا يمكن عزلها لأنها تعتبر الخصائص الشخصية لمفردات العينة المدروسة وهذه المؤثرات هي العمر والخبرة.

2. الدراسات العربية:

الدراسة عبد الكريم محمود ضوء دغفوس سنة 2019 بعنوان "أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية طرابلس" جامعة الزاوية طرابلس/ليبيا وكان الهدف من هذه الدراسة معرفة أثر تمكين العاملين على الولاء التنظيمي بقطاعات المصرف الصحاري بالمنطقة الغربية طرابلس/ليبيا وإن ما كانت الاختلافات الشخصية عاملاً مؤثراً على نسبة الولاء التنظيمي في حال وجود التمكين في المؤسسة وكان هذا بإتباع منهج الوصفي وقد استعملت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات على عينة عددها 100 عامل في مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية وكانت النتائج كالتالي:

- وجود مستوى إيجابي للتمكين العاملين داخل المؤسسة
- وجود أثر للتمكين على الولاء التنظيمي في العينة المدروسة
- وجود فروقات في الولاء التنظيمي إثر تمكين العاملين وسببه متغيرين الجنس والخبرة في المتغيرات الشخصية
- الوصول إلى أن الولاء التنظيمي مرتفع نسبة ما من خلال البيانات المجمعة داخل المؤسسة

وهذه النتائج تبين لنا أن فروع مصرف الصحاري بالمنطقة الغربية طرابلس/ليبيا لديها سياسة تمكين العاملين مقبولة وأن هنالك إختلاف وفروق في نسبة الولاء التنظيمي رداً على تمكين العاملين وهذا راجع للاختلافات الشخصية للأفراد العاملين من حيث الجنس والخبرة وهذا يوضح لنا أن هنالك تأثيراً للاختلافات الشخصية من حيث الجنس والخبرة على عملية تمكين العاملين داخل المؤسسة

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: يعد التمكين صفة من التحفيز لأن معرفة الموظف أن رأيه مسموع داخل المؤسسة وأن بيده القدرة على التغيير تجعل معنوياته مرتفعة وقد تزيد ولائه للمؤسسة ومن هنا نستنتج أهمية التمكين كوسيلة للتحفيز .

الدراسة حامد محمد صالح / محمد حامد سنة 2017 بعنوان "أثر الحوافز على تحقيق الولاء التنظيمي دراسة حالة: هيئة مياه ولاية الخرطوم" جامعة النيلين الخرطوم/السودان كانت الأهداف الرئيسية

لهذه الدراسة معرفة مدى تأثير إتباع نظام الحوافز الفعال على تحقيق الولاء التنظيمي وتأثير ثقافة المشاركة في عملة التحفيز وكذلك دور برنامج التحفيز عند ضمه للخطة الإستراتيجية وقد تمت دراسة عبر إتباع الدراسة المنهج التاريخي والمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب دراسة الحالة فوزعت الاستبانة على عينة عددها 120 عاملا في هيئة مياه ولاية الخرطوم ومن خلال البيانات المعالجة توصل الباحث الى النتائج التالية:

- ساعدت الحوافز المادية والمعنوية على تحقيق رضى الموظفين وزيادة الرضا الوظيفي
- أدت مشاركة العاملين في عملية التحفيز إلى تنمية القيادة وزيادة الثقة بين الإدارة والعاملين
- وضع برنامج التحفيز في مضمون الخطة الإستراتيجية ساعد على زيادة الإنتاجية

ومن هذه النتائج يمكننا القول ثقافة المشاركة تجعل العامل يحس بالإنتماء داخل المؤسسة وبالتالي فإن ولائه للمؤسسة يكون كبيرا ووضع برامج التحفيز في الخطة الإستراتيجية يجعل أهداف الأفراد متقاربة مع أهداف المؤسسة ومن خلال النتائج المحصل عليها فإن مؤسسة هيئة مياه ولاية الخرطوم تتبع نظاما تحفيزيا فعال نظرا لرضى العاملين عن الحوافز المادية والمعنوية.

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: نلاحظ أن في هذه الدراسة مثالا حول التحفيز المعنوي من خلال تركيزها على تأثير ثقافة المشاركة على التحفيز عن طريق إشراك العمال في عملية التحفيز الأمر الذي يزيد مستويات الولاء التنظيمي

الدراسة أ.د سليمان الفارس سنة 2009 بعنوان "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة" جامعة دمشق دمشق/سوريا هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وتبيان العلاقة بينهما بدراسة مجتمع يتكون 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات) عن طريق الأسلوب المنهج الوصفي والتحليلي وبعد معالجة بيانات المحصل عليها من الاستبانة بالطرق الإحصائية المناسبة وجد ما يلي:

- عدم وجود إجماع للموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
- عدم وجود فروقات من حيث طبيعة الوظيفة برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

– وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة العمر، الخبرة، المؤهل العلمي وبين مستوى الولاء التنظيمي.

– وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية بأنواعها المختلفة، فالموظفون الذين يقرون بوجود سياسة تحفيزية جيدة هم أكثر ولاء من غيرهم.

ومن خلال هذه النتائج يمكننا القول ان من اهم الطرق لضمان ولاء الموظفين للمؤسسة هو تثقيف الموظفين لتقليل التباين والاختلاف على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي ولزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء ورسم هذه السياسات ونظم التحفيزية التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية.

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: نظرا لعدم وجود إجماع على سياسات التحفيز ووجود علاقة بين متغيرات الدراسة العمر، الخبرة، المؤهل العلمي وبين مستوى الولاء التنظيمي الأمر الذي يجعل ندرك أن المؤهل العلمي هو مؤثر خارجي آخر بالإضافة للعمر والخبرة والتي يجب إدراجها والتطرق لها عن طريق طرح التساؤلات حول تأثير الخصائص الشخصية (العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي)

3. الدراسات الأجنبية:

The study of Mrestyal Khan, Muhammad Daniyal, Muhammad Zaryab Ashraf year 2020 titled "The Relationship Between Monetary Incentives and Job Performance: Mediating Role of Employee Loyalty" University Islamabad, Pakistan

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو تقديم تحليل ودراسة ميدانية لتحديد العلاقة بين الحوافز النقدية والأداء الوظيفي عن طريق تحسين ولاء الموظف. تمت الدراسة عن طريق الحصول على بيانات المقطع العرضي باستخدام تحصيل المعلومات بالتقنيات الملائمة لعينة قدرت ب 302 موظفًا (أطباء وممرضات) يعملون في مستشفيات مختلفة تقع في Islamabad و Rawalpindi، باكستان. استخدمت الدراسة Smart PLS 3.2.7 لتحليل المعلومات وقد تم استخلاص النتائج التالية:

- سيقوم موظفو القطاع الصحي بأداء واجباتهم بفعالية وكفاءة إذا كانت الحوافز المالية التي يتلقونها مقابل ذلك خدماتهم تصل إلى مستوى توقعاتهم.
- زيادة الحوافز النقدية، يزيد من مستوى تحفيز الموظفين ويجعلهم مخلصين لمنظمتهم.
- يؤدي الموظفون المخلصون والملتزمون واجباتهم بشكل أفضل من غيرهم.

ومن هذه النتائج يمكننا القول أن الحوافز النقدية هي واحدة من العوامل الرئيسية التي تجعل الموظفين مخلصين لمنظماتهم مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المنظمات إلى تقديم حوافز نقدية وعلاوة لموظفيها حتى يقنعوا العاملين بالبقاء لفترة أطول بالعمل لصالح المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الأداء الوظيفي وبالتالي إنتاجية المؤسسة.

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: في هذه الدراسة نلاحظ وجود مثال عن التحفيز المادي والذي يتمثل في الحوافز النقدية والعلاوات وقد أظهرت هذه الدراسة أهمية هذه العناصر ومدى إرتباطها بأداء العاملين داخل المؤسسة وبالتالي تحسين مستوى ولائهم التنظيمي.

The study of Marquita Chanel Smith, year 2015 titled "Motivation and its Impact on Employee Loyalty and Commitment: A Qualitative Analysis" Trinity University Washington DC / USA

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نظرة عن العوامل الداخلية والخارجية التي يشعر العامل بأنها مهمة وكيفية تأثيرها على تحفيزهم للبقاء مخلصين وملتزمين بشركتهم أو منظماتهم أو وظيفتهم أو منصبتهم. وقد تمت الدراسة بأخذ عينات عن طرق أسلوب "كرة الثلج" حيث تم مقابلة وتحليل بيانات 20 مشاركاً جميعهم تبلغ أعمارهم 18 عامًا وأكثر، من لديه خبرة في العمل مع نفس صاحب العمل أو مؤسسة لمدة عامين 2 متتاليين أو أكثر في قطاعات مختلفة، وكانوا إما يعملون حاليًا أو متقاعدين. وبعد التحليل باستخدام التحليل الوصفي ونظرية منهجية، وتحليل الأنماط والتجميع والتصنيف والتثليث توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- ذكر غالبية المشاركين إما أن الشعور بالتقدير، والإنجاز الوظيفي أو الإرضاء أو بيئة العمل هي ما تجعلهم يبقون في عملهم الحالي
- ذكر المشاركون أيضًا مدى أهمية العوامل التحفيزية الخارجية مثل الاستقرار المالي وكيف يمكن لوجوده أو غيابه أن يؤثر على احتمال بقائهم أو ترك وظيفتهم الحالية أو السابقة.
- إعتبار المشاركين وجود بيئة عمل إيجابية حيث زملائهم "إعتبروا كالعائلة، أو وجود "رؤساء مناسبين" و "إداريين داعمين" كأمر أساسي لولائهم.

ومن هذه النتائج نستنتج أن العاملين يهتمون بصفة كبيرة بالتحفيزات ويعتبرونها أمراً أساسياً للبقاء في عملهم بالإضافة لحسن معاملة رؤسائهم ودعمهم لهم وحسن تسييرهم للمؤسسة وخلقهم لبيئة عمل مريحة ومناسبة للعاملين بالإضافة لإعتبار المشاركين للتحفيزات المادية والمكافآت المالية على أنها عنصر قادر

على تغيير رأيهم حول بقائهم أو ترك وظائفهم ومن هنا يتضح لنا أهمية التحفيز المادية والمعنوية داخل المؤسسة وعلاقته بالولاء التنظيمي.

مساهمة هذه الدراسة السابقة في الدراسة الحالية: نستنتج من هذه الدراسة أن للتحفيز علاقة بمستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين وبالأخص إعتبارهم للبيئة العمل ومعاملة رؤسائهم لهم بإحترام وتقديرهم لعملهم تجعلهم يريدون البقاء في المؤسسة والعكس صحيح.

4. مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة:

من العرض السابق لأهم الدراسات والأبحاث الميدانية التي أجريت عن هذا الموضوع يتبين لنا أن جل هذه الدراسات تناولت الموضوع من زوايا مختلفة ومتعددة، حيث هدفت أكثر الدراسات السابقة إلى تقصي أثر الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين إتجاه مؤسساتهم، وضمن السياق نفسه هدفت الدراسة الحالية للبحث عن دور الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) ، (الإيجابية والسلبية) في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، إذ يعد الولاء التنظيمي مكونا أساسيا للفعالية التنظيمية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وتوفيرها من أجل ضمان ولاء الأفراد لمؤسساتهم، على نحو يساهم في رفع مستوى أدائهم، وتحسين الإنتاج.

وما يميز دراستنا عن الدراسات والأبحاث السابقة هو أن هذه الدراسة تعالج بعض الثغرات والنواقص التي لاحظناها والتي تمثلت في أن معظم الدراسات السابقة لم تتناول تأثير البيانات الشخصية على رضا العاملين عن الحوافز الممنوح لهم وتأثيرها أيضا على مستوى ولائهم كما أن أغلب الدراسات لم تنطرق لتقسيم الحوافز من حيث الأثر إلى (الإيجابية والسلبية) أو لم تركز عليها بشكل كبير بالإضافة إلى أنها لم تعطي إهتماما لمستوى تباين أنواع التحفيز واختلافها في تأثيرها على الولاء التنظيمي.

الفصل الأول

التحفيز

التمهيد:

التحفيز هو المحرك الرئيسي لنشاط والفعالية في مكان العمل، ولديه القدرة على أن يكون أداة قوية للكشف عن أفضل ما لدى العاملين. سواء كان ذلك ينطوي على الأمور الملموسة أو غير الملموسة، فمن المهم التركيز على تحقيق التحفيز بأكثر الطرق فعالية وكفاءة. وهذا يعني إيلاء اهتمام وثيق للطرق المستخدمة لتحفيز العمال والسعي لإيجاد أفضل الاستراتيجيات وأكثرها ملاءمة ومن هنا يتضح لنا أن التطرق لعنصر التحفيز ومعرفة مفهومه أمر أساسي لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

- مفهوم التحفيز وطبيعته
- أهمية التحفيز
- أنواع التحفيز
- نظريات التحفيز

المبحث الأول: ماهية التحفيز وأهميته

المطلب الأول: مفهوم التحفيز وطبيعته

1. تعريف التحفيز:

لغة:

أصل كلمة التحفيز هو من الفعل حفز نقول حفز حفزاً حثه وحركه، يقال "حفز الليل النهار" ومن هنا نستنتج أن التحفيز يتعلق بالعوامل الخارجية التي تحث الفرد لتحريك وإنجاز المهام.¹

إصطلاحاً:

أما من حيث الإصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعاريف المتعلقة بالتحفيز من الأدب النظري وذلك نظراً لإختلاف منطلقات وجهات نظر العلماء والباحثين ولهذا سوف نتطرق لمجموعة التعاريف التالية:

التحفيز يمكّن الأفراد من التعامل مع عملهم بحماس وسرور ومتعة، وتطوير الثقة بالنفس، وتمكينهم من أداء واجباتهم بأفضل ما لديهم من قدرات دون أي شكاوى أو تذمر، وفي هذا الصياغ يعرف نبيل عشوش الخبير المصري في البروتوكول الدولي والعلاقات العامة التحفيز بأنه " وصول العاملين في المنظمة إلى حالة الشغف والتلهف والسعادة بأعمالهم، ومحاولة إيصالهم إلى مرحلة القيام بكامل العمل بدون تذمر أو شكوى، وبلوغهم مرحلة التضحية في سبيل مصلحة العمل والمنظمة. "

كذلك يعرف محمد مرعي مرعي الدكتور والكاتب مصري في مجال الإقتصاد وتسيير المؤسسات التحفيز بأنه " مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعاته وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله. "²

¹ لويس معلوف، "المنجد في اللغة" المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، المجلد 1 ط 19، ص 142
² مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1 2012، ص 151

ويمكن القول أن " التحفيز يشير إلى جهود الإدارة لتشجيع الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم من خلال تلبية احتياجاتهم الحالية وخلق احتياجات جديدة لهم وتلبيتها بشرط أن تكون العملية متجددة ومستمرة. ¹

يعرف روبرت كريتنر كبير المحاضرين في جامعة أريزونا الأمريكية التحفيز على أنه " مصطلح يطلق على العملية النفسية التي تعطي سلوك الأفراد هدفا واتجاها، وللتقرب من هذه العملية هنا يحاول المدراء والمسيرين جعل الأفراد يعملون طوعا منهم لتحقيق أهداف المؤسسة. ²

وقد عرف مايكل أرمسترونغ المؤلف البريطاني ورئيس ممتحن سابق في معهد تشارترد للأفراد والتنمية (CIPD) " التحفيز على أنه هو سبب لفعل شيء ما. وهو يهتم بالعوامل التي تؤثر على الناس للتصرف بطرق معينة، ويعد تحفيز الآخرين هو جعلهم يتحركون في الاتجاه الذي تريدهم أن يذهبوا إليه لتحقيق نتيجة محددة. ³

2. تعريف الحوافز:

أما الحوافز فقد تم تناول مفهومها وأنواعها المختلفة من قبل الباحثين وخبراء الإدارة ، حيث يُنظر إليها على أنها عوامل خارجية تؤثر على سلوك العاملين في مؤسسات، سواء كانت عامة أو خاصة، ومن هذه التعاريف:

يعد الحافز وسيلة للإشباع ، والأداة التي يتم بها تلبية الحاجات، وعليه كلما كانت الحاجة إلى شيء ما أعمق وأشد حيوية فإن المحفز لتلك الحاجة يكون أقوى وأشد حيوية أيضا. وتعرف الحوافز " بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المعنوية. ⁴

ويقال أيضا " أن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز للأفراد العاملين بالمنظمة. ⁵

¹ الدكتور محمد الصيرفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، دار قنديل للنشر والتوزيع ط، الأردن، 2003، ص 403.

² Robert kreitner, "management" Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company BOSTON NEW YORK, the 11 edition 2008 page 335.

³ Michael Armstrong, "How to Manage People Fast, Effective Management Skills that Really Get Results" Kogan Page publishing company NEW YORK 2011 page 28.

⁴ Richard Hodgett, R. M, " Modern Human Relation "Irwin, Sage Publications, New York, 1948, P: 29.

⁵ الدكتور محمد بن دليم القحطاني، " إدارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل "، مكتبة العبيكان السعودية، ط 1، 2008 ص 183

ومما سبق فإننا نستنتج بأن التحفيز داخل المؤسسة هو عملية الإقناع وجعل العمال يقومون طوعا بالمهام الموكلة لهم وتقديم أداء أحسن وهذا للحصول على الحوافز والتي إتضح مفهومها حسب التعاريف التي تطرقنا إليها على أنها الوسائل والأدوات التي تسمح بإشباع حاجات العمال وتعد كمقابل للأداء الجيد للعامل.

3. الفرق بين التحفيز و الدافع:

لمعرفة الفرق بين التحفيز والدافع علينا التعرف أولا على مفهوم الدافع والذي يمكن تعريفه: " بأنه حاجة غير مشبعة تتبع من داخل الفرد وتؤثر في سلوكه وبالتالي يمكن القول أن الدافع يمثل السبب وراء السلوك ".¹

ووفقاً لدانيال بينك الباحث والكاتب الأمريكي المعروف الذي أضاف بعض تحاليل و تعديلات في نظرية النمط السلوكي و التي ذكر فيها ، أن الحوافز هي عوامل خارجية تحفز الفرد على اتخاذ إجراء معين أو تحقيق هدف محدد ، مثل المكافآت المالية أو التقديرات. أما الدافع من ناحية أخرى ، هو قوة جوهرية تنشأ داخل الشخص ، مثل الحماس والفضول أو الرغبة في التطور الشخصي. في حين أن الحوافز يمكن أن تكون ناجحة في بعض الظروف ، يؤكد بينك أن الاعتماد عليها فقط يمكن أن يذني من الدافع الجوهري للفرد ، مما يؤدي إلى انخفاض الأداء والرضا. ولهذا فإن التحفيز والحوافز ينمي الدافع ويقود إليه، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج فإن إلتقيا كانوا في صياغ واحد وإذا إنعدم الدافع صار التحفيز هو الحث الآخرين على القيام بالشيء ومن الأساسيات تنمية كل من الدوافع والحوافز من أجل تعزيز النجاح والرفاهية على المدى الطويل.²

¹ الدكتور محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 222

² دانيال إتش بينك، " الحافز: الحقيقة المدهشة بشأن الأشياء التي تحفزنا " (نسخة مترجمة للعربية)، مكتبة جرير الأردن، ط 1 2012 ص 85

المطلب الثاني: أهمية التحفيز

تتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم.

يعد التحفيز والحوافز عالمين واسعين من القيم المادية والمعنوية 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 و الرضى الوظيفيين مثل : استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار الإلتزام و الإنتماء و الترقية وتقدير جهود العاملين بالشكر و الثناء....الخ. و من هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

إن المنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها، فقد 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 إيجابيا 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 الربح والبقاء .

إن إجراءات التسيير التي تتجح في التأثير على سلوك و أداء الأفراد العاملين وفعاليتهم في المنظمة نادرة، وكلنا يعلم بأن أهم عامل من عوامل الإنتاج في المنظمة 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 لتقديم الأداء الراقى.¹

ويعد التحفيز كعامل رئيسي في مساعدة المنظمات على الحد من و التخفيض من معدل دوران العاملين لأن العامل المحفز و الذي يشعر بالرضى من المرجح أكثر أن يبقى داخل المنظمة ولا يفكر في ترك عمله عكس العامل الغير المحفز.²

¹ الدكتور وفيق النخلة " القيادة والإدارة وفن التحفيز " دار أمجد للنشر والتوزيع الأردن، ط 1 2015 ص 71

² رشيد بن عبد العزيز أبوا رشيد، وآخرون، " دراسة التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرها والميدان التربوي " دورة المشرفين التربويين جامعة الملك سعود السعودية 2001 ص 03

المبحث الثاني: أنواع ونظريات التحفيز

المطلب الأول: أنواع التحفيز

يتفرع ويتنوع التحفيز وتختلف الحوافز المقدمة للعمال وهي بالتالي تدرج تحت تقسيمات عدة ولكننا سوف نتطرق في هذه الدراسة إلى التقسيمات التي إتفق عليها معظم الباحثين الخبراء والتي هي: تقسيمها حسب النوع إلى المادية والمعنوية وأيضاً تقسيمها حسب الأثر إلى إيجابية وسلبية

1. التقسيم حسب النوع:

أ. الحوافز المادي:

وهي الحوافز ذات الطبيعة النقدية او المالية او الإقتصادية والتي تقوم على اساس اشباع الحاجات الفسيولوجية الرئيسية للعاملين وتشجيعهم على بذل قصارى جهودهم في العمل وتقديم اقصى ما لديهم من طاقات وقدرات ويقع على ادارة المنظمات مسؤولية تصميم منظومة سليمة للحوافز.¹

ويمكن ذكر بعض أشكال الحوافز المادي التالية²:

صرف العلاوات المختلفة:

من الحوافز ذات الطبيعة المادية هي صرف العلاوات المختلفة التي قد يأمر المدير المختصين في المؤسسة بتحويلها إلى موظف أو أكثر ممن أدوا الخدمات التي تستحق مكافأتها المادية التي تتمثل بصرف العلاوات المختلفة.

¹ الدكتور ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرات جامعية لمبادئ الادارة بعنوان " وظائف الإدارة (التحفيز) " كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل العراق،

2017 ص 02

² الدكتور إبراهيم الفقي، " قوة التحفيز : كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم "، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط 1، 2011 ص

منح الزيادات المختلفة:

تعد الزيادات المختلفة التي يحصل عليها الموظف. كحافز من الحوافز المادية . وسيلة من وسائل المكافأة المادية التي يتم منحها للموظف لما قدمه من الجهود التي أدت إلى اتخاذ القرار بصرف هذه الزيادات المختلفة.

صرف الرواتب:

في أحيان مختلفة وعندما تحقق المؤسسة فائضا كبيرا من الربح قد يقوم المدير باتخاذ قرار بصرف راتب إضا في لكافة الموظفين كوسيلة من وسائل التحفيز المادي للموظفين، وتقديراً لهم على جهودهم في تحقيق هذا الفائض من الربح وليس بالضرورة أن يكون صرف الراتب الإضافي شاملاً لجميع الموظفين، بل قد يقتصر على موظف أو عدد من الموظفين.

المكافآت:

أيضاً تعتبر المكافآت من وسائل التحفيز التي يقوم المدير بمنحها إلى أحد المرؤوسين أو أكثر أخذاً بمبدأ التحفيز الذي يكون محركاً للإبداع، ومنشطاً للهمم في إطار العمل. وتتمثل هذه الصور بصرف مبلغ معين من المال مكافأة لموظف أو أكثر بسبب الإنجازات التي ساهموا في إحداثها في المؤسسة.

السلف المختلفة:

والسلف هي: مبالغ مادية تمنح الموظف أو أكثر، على أن يتم تسديدها من قبله على دفعات، وبأقساط ميسرة كحافز من الحوافز المادية التي تعد بمثابة مكافأة لهؤلاء الأشخاص من الذين برزوا في عملهم.

ب. التحفيز المعنوي:

تشمل الحوافز المعنوية ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم مثل المشاركة في اتخاذ القرارات والخدمات الترفيهية

والنشاطات الاجتماعية والترقيات الوظيفية والتدريب المهني والهدايا وأشكال التكريم المتعددة التي تميزهم عن غيرهم.¹

ونذكر بعض أشكال التحفيز المعنوي التالية²:

التقدير الجماعي:

ويتجلى ذلك في قيام المدير إما بطلب الاجتماع بالمرؤوسين في اجتماع عام، أو عن طريق زيارتهم في أماكن عملهم، والاجتماع بهم، وفي أثناء الاجتماع يقوم المدير ببيان الجهود التي تم بذلها من قبل طاقم المنشأة وأثر ذلك على الإنتاج، وبعد ذلك يقوم المدير بتوجيه شكره للمرؤوسين عما بذلوه من الجهود التي ساهمت في تحقيق ذلك.

وضع أسماء الموظفين في لائحة الشرف:

يوجد في الكثير من المؤسسات العامة أو الخاصة لوحات «تسمى لوحات الشرف يتم إدراج أسماء وصور الأشخاص الذين قدموا جهودًا تستحق التقدير، لذلك تعد هذه الطريقة إحدى طرق المكافأة المعنوية للموظفين

منح الأوسمة و الشعارات:

من أساليب التحفيز المعنوية في الإدارات العامة، وبالذات العسكرية يتم منح الأوسمة المختلفة للمرؤوسين نتيجة لما بذلوه من جهد، وما حققوه من إنجازات تستحق منحهم هذه الأوسمة أو الألقاب، أو الشعارات المختلفة، حتى يكون ذلك حافزًا لزملائهم في العمل لبذلوا الجهود المختلفة، وليتنافسوا مع زملائهم من أجل الحصول على هذه الحوافز المختلفة.

¹ الدكتور محمد مرعي مرعي، " التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي " المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، ط1،

2003 ص 19

² الدكتور إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 10

الترقية:

أيضاً تعد ترقية الموظفين من درجة إلى أخرى، أو من وظيفة إلى وظيفة أخرى أسلوباً من أساليب التحفيز المعنوية التي تعد بمثابة رسالة تقدير عن الجهود المثالية التي تم إنجازها من قبل الموظف.

2. التقسيم حسب الأثر:

أ. التحفيز الإيجابي:

وتمثل الحوافز التي تجذب الافراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة و يشمل الحوافز المادية والمعنوية التي ذكرت سابقا.¹

ب. التحفيز السلبي:

هي الوسائل التي تستخدمها الادارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين كالتماهل والتكاسل وعدم الانصياع للتوجيهات والامور والتعليمات.²

وتأتي في عدة أشكال منها:

منع أو تأخير التعويضات والترقيات:

التأخير أو المنع في الترقية في الدرجة لظروف خاصة ترتبط بحالة تأديبية مما يمنع العامل من الترقية في الدرجة كعقوبة الشطب من قائمة التأهيل، وعقوبة التنزيل من درجة الى درجتين أو التنزيل الى الرتبة السفلى مباشرة³

¹ الدكتور خضير كاظم حمود / الدكتور ياسين كاسب الخرشة، " إدارة الموارد البشرية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ط 1 2007 ص 186

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1 2006 ص 233

³ المشرع الجزائري، "نظام الترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية شروط الترقية في الدرجة المادة 63 من الأمر 06-03 المتضمنة العقوبات التأديبية

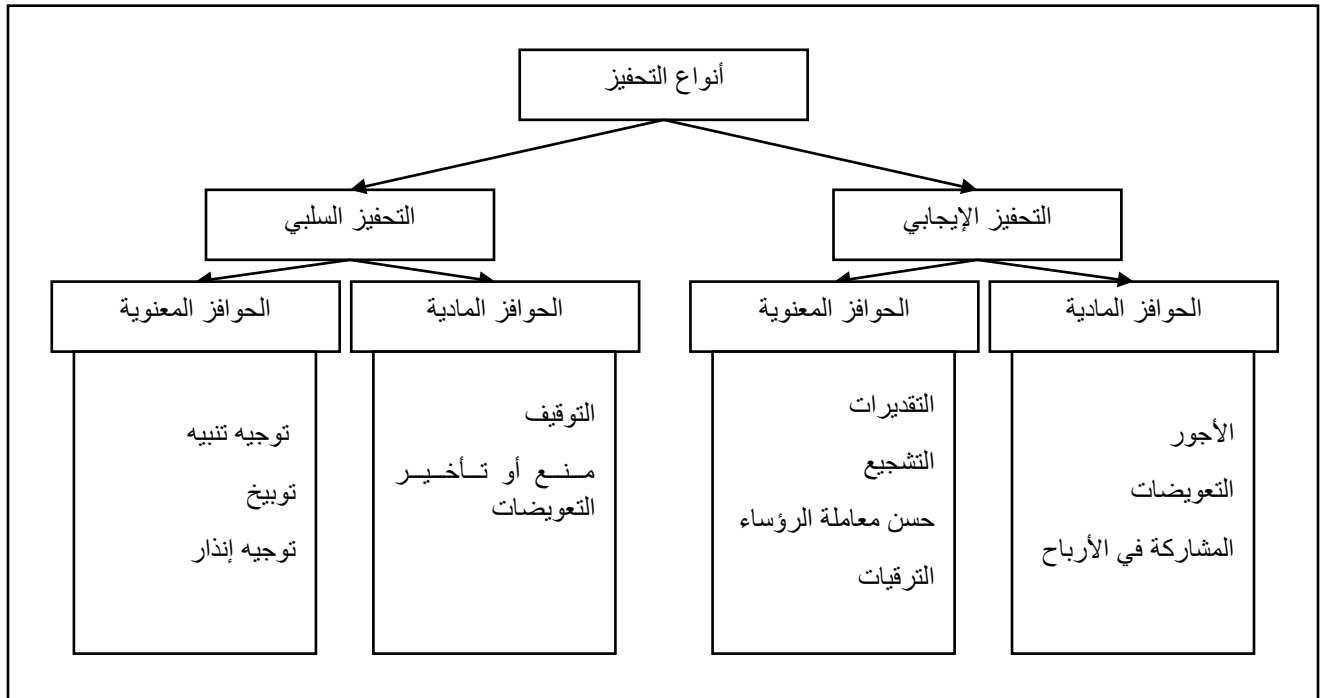
التنبيه و لفت الإنتباه:

يعد التنبيه أو لفت النظر أخف الحوافز السلبية «العقوبات التأديبية»، وتتمثل هذه العقوبات أو الحوافز في توجيه الموظف نحو سلوك أو تصرف معين أو العمل على لفت انتباهه إلى ترك تصرفات معينة وبالتالي فهذه العقوبة الشفوية هي بمثابة إرشادات يتم إلقاؤها على مسامع المرؤوس لتحسين صورته أو أدائه.

الإنذار:

يعد الإنذار بمثابة حافز سلبي يتم توجيهه إلى الموظف نتيجة لمخالفته النظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها ، وهو حافز سلبي ذو طبيعة معنوية.¹

شكل رقم 02 يوضح أنواع التحفيز



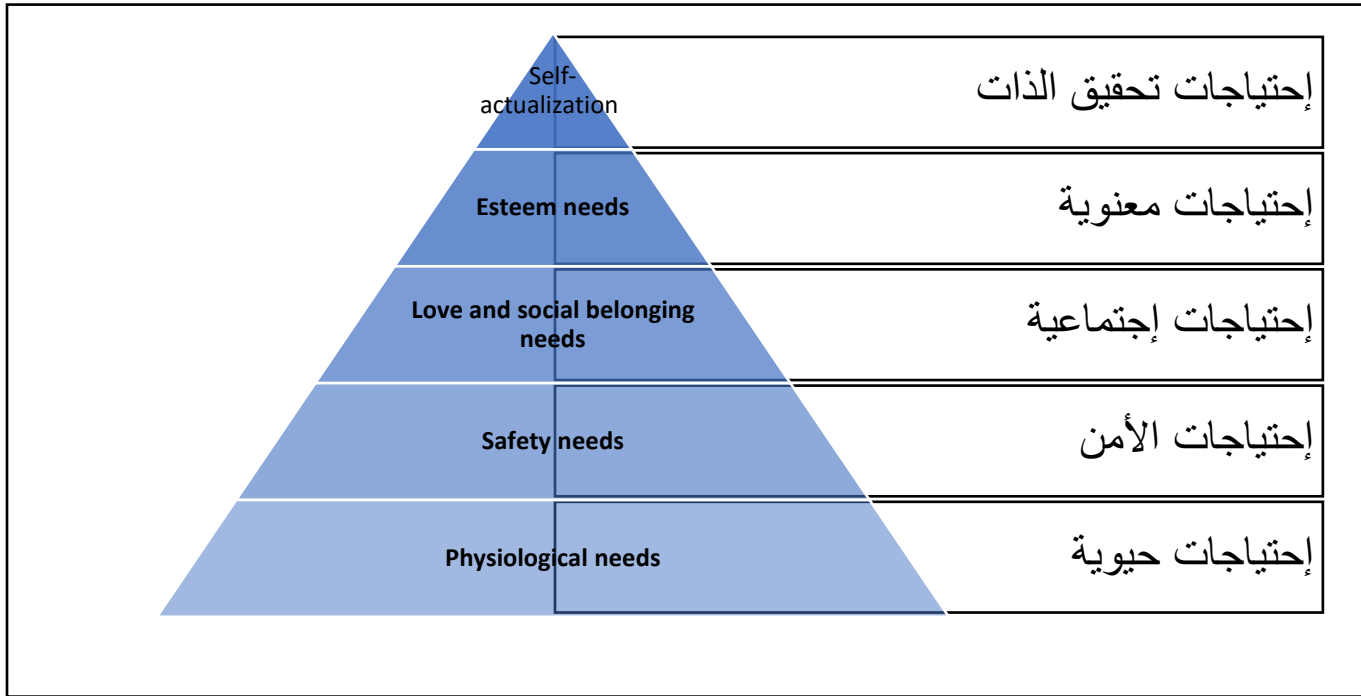
المصدر: زويلف مهدي، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي، عمان، ط 1، 1994، ص 275

¹ الدكتور إبراهيم الفقي، مرجع سابق، ص 13

المطلب الثاني: نظريات التحفيز

نظرية الإحتياجات الإنسانية لإبراهيم ماسلو 1943: تقترح نظرية الإحتياجات البشرية لأبراهيم ماسلو أن الإحتياجات البشرية مرتبة في تسلسل هرمي ، مع الإحتياجات الفسيولوجية والسلامة الأساسية في الأسفل ، تليها الإحتياجات الاجتماعية والاحترام ، وإحتياجات تحقيق الذات في الأعلى. يعتقد ماسلو أنه يجب على الأفراد تلبية إحتياجات المستوى الأدنى قبل أن يتمكنوا من متابعة إحتياجات المستوى الأعلى. وفقاً لهذه النظرية ، يسعى الأفراد جاهدين لتلبية إحتياجاتهم بترتيب معين ، ويكون سلوكهم مدفوعاً بالإحتياجات التي لم يتم الوفاء بها حالياً. كانت نظرية ماسلو مؤثرة في مجالات مثل علم النفس والتعليم وإدارة الأعمال.¹

الشكل رقم 03: يوضح هرم الإحتياجات لإبراهيم ماسلو



Source: Pauline H. Tesler "Neuro-Literacy for Collaborative (and Other) Lawyers", NYSBA New York Dispute Resolution Lawyer, edition 04 2011 page 07

¹ Saul Mcleod PhD, paper article "Maslow's Hierarchy of Needs ", simply psychology theories publisher, 2018 page 01

نظرية دوافع الإنجاز ماركلياند 1953: قام ماركلياند بدراسات عديدة وكانت نتيجة أبحاثه أنه قسم حاجات إلى ثلاثة أقسام موجودة عند الجميع حاجة إلى السلطة و الحاجة للإنتماء وقد بينت دراساته أن ذوي الانجاز العالي يتصفون بعدة خصائص حيث أنهم يميلون إلى المواقف التي تعطي لهم فيها المسؤولية الشخصية لحل المشاكل وأحيانا يميلون للمخاطرة المتوسطة، كما اقترح ماركلياند بعض الخطوات لتنمية دوافع الإنجاز لدى الأفراد مثل أن يتشبه الفرد بالأشخاص الذين عرفوا بإنجازاتهم العالية وأن يحاول الفرد التحكم في أحلام اليقظة وأن يتحدث مع نفسه بصورة ايجابية.¹

الشكل رقم 04: يوضح نظرية دوافع الإنجاز ماركلياند



المصدر: الأستاذة بدرية الجهني، عرض باور بوينت بعنوان "السلوك التنظيمي (المفاهيم-النظريات-التطبيقات) جامعة مالك بن عبد العزيز، السعودية 2023 ص 23

¹ محمد حمدات السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008 ص 142

نظرية العوامل الثنائية هيرزبرج 1959: تعتبر نظرية هرزبرج نقطة تحول أساسية في نظريات الدوافع . فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجع الفرد غير راض عن عمله إذا تغيرت ستؤثر إيجابيا على رضا الموظف . كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف انعدامها يسبب له عدم الرضا بإجراء دراسة ميدانية. توصل هرزبرج وفريقه إلى أن هناك مجموعتين من العوامل . المجموعة الأولى وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الموظف . وسميت هذه بالعوامل الدافعة. أما المجموعة الثانية من العوامل التي يؤدي عدم وجودها إلى حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف إذا وجدت وهذه العوامل سميت بالعوامل المؤثرة.¹

الجدول رقم 01: يوضح العوامل الثنائية هيرزبرج

العوامل المؤثرة	العوامل الدافعة
Policy & Ad	الإنجاز
Technical supervision	الإعتراف
personal relationships	التقدم الوظيفي
Salary	طبيعة العمل
Job security	النمو الوظيفي
Working conditions	زيادة المسؤوليات
fringe benefits	
status	

المصدر: الدكتور طلق عوض الله السوط / الدكتور عبدالله عبدالغني الطجم، مرجع سابق ص 118

¹ الدكتور طلق عوض الله السوط / الدكتور عبدالله عبدالغني الطجم، "السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات و التطبيقات دار حافظ للنشر والتوزيع،

نظرية X و Y لماكريغور 1960: وتشير النظرية الى طريقتين لإدارة الأفراد ، حيث تمثل X الاسلوب السلطوي بينما Y تمثل الاسلوب التشاركي. فالمدراء في X لا يهتمون بموضوع معنويات واهتمامات الموظفين، بل أنهم يتجاهلون جهود العاملين بعدم شكرهم أو اسباغ صور الثناء بما يقومون به. بالإضافة الى أنهم اشخاص مُتطلبين. وتقتضى Y بأن الموظفين طموحون و محفّزون ، وعلى استعداد لأخذ المسؤوليات على عاتقهم. ولذلك، يعتبر ماكريغور أن الأسلوب الأخير هو الأفضل.¹

الجدول رقم 02: يوضح نظرية X و Y لماكريغور

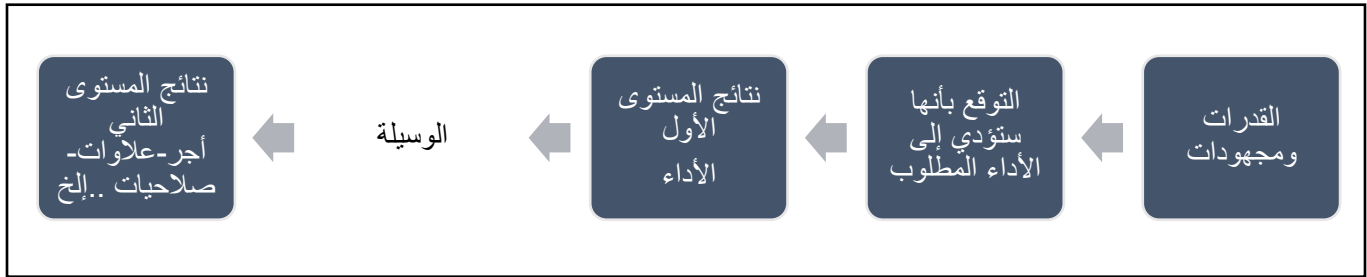
إفتراضات نظرية X	إفتراضات نظرية Y
الأفراد لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما أستطاعوا	الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبرون العمل بالنسبة لهم جزءا أساسيا من حياتهم
نتيجة للإفتراض السابق فإن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة	الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها
يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية، كما أن طموحاتهم محدودة، ويرغبون فقط في تحقيق الأمان	تتحدد درجة الإلتزام الأفراد بالتكليفات الصادرة للمكافأة المرتبطة بذلك
قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومواتية	الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم
قد تؤدي ظروف المنظمة إلى عدم إستغلال الأفراد لقدراتهم وتوظيف إمكاناتهم في خدمة المنظمة	

المصدر: حكيم قلاتي، "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة الوطنية بأم البواقي" مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن المهيدي، أم البواقي، الجزائر 2019، ص 24

¹ Dr. P. S. Aithal & Dr. Suresh Kumar P. M, paper study "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance", Srinivas Institute of Management Studies, Pandeshwar, Mangalore Munich Personal RePEc Archive India 2016 page 03

نظرية التوقع فيكتور فروم 1964: وضعها العالم فكتور فروم وهي أولى النظريات الإجرائية في هذا الموضوع والتي تعتمد على الدافع الحسي لدى الأفراد تجاه العمل والفرد يختار هذه الطريقة لأنه يتوقع عوائد معينة منها وهذه النظرية تهتم بدافعية الفرد والمؤسسة وتتضمن النظرية ثلاث مفاهيم هي: التوقع- التكافؤ- النفع أو الفائدة ويكمن جوهر نظرية التوقع في انها سلطت الضوء على اهمية فهم الاهداف الفردية للعاملين وارتباط المكافأة مع اشباع رغبات وطموحات الافراد العاملين كما ان هذه النظرية اشارت الى اهمية وعي العامل لما هو متوقع منه وان يكون قادرًا على تقييم ادائه وتقدير ما يترتب عليه من نتائج.¹

الشكل رقم 05: يوضح نظرية التوقع لفكتور فروم



المصدر: الدكتور طلق عوض الله السوط / الدكتور عبدالله عبدالغني الطجم، مرجع سابق ص 128

¹ هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، " الادارة التربوية والسلوك المنظمي الادارة التربوية والسلوك المنظمي "، جامعة الأردن عمان، ط 1 1986، ص

الخلاصة:

نظرا لأهمية التحفيز حاولت العديد من النظريات إنشاء مبادئ توجيهية ومبادئ لفهم الدوافع الفردية واقتراح الحوافز المناسبة. ركزت نظريات المحتوى ، مثل نظريات ماسلو وهيرزبرج وألدفر ، في المقام الأول على تحليل الدوافع وتوفير أساس لفهم أفضل لما يحفز الفرد على الانخراط في سلوك معين وبالتالي توفير الحافز المناسب. الاتجاه الثاني لنظرية الدافع هو النظريات العملية ، والتي ركزت بشكل أساسي على الإجابة على مسألة كيفية عمل الدوافع البشرية. وقد توصلوا إلى استنتاج مفاده أن الدافع هو عملية عقلية تعتمد على المقايضات والاختيارات لتحديد الأهداف. واحدة من أكثر النظريات شهرة في هذا المجال هي نظرية التوقع.

نتيجة لذلك ، تسعى المنظمة جاهدة لجعل نظام الحوافز الخاص بها واضحا ومنصفاً حتى يتمكن الموظفون من التقييم والاختيار. وبذلك أكدت هذه النظريات على أنواع الحوافز المختلفة التي يمكن للمؤسسة استخدامها لتشجيع موظفيها ، وقد تم تصنيف الحوافز بناءً على عدة معايير منها:

المادية والمعنوية ، بما في ذلك السلبية والإيجابية، والتي ذكرناها سابقا وهنا تكون المنظمة حرة في اختيار المزيج الذي يناسب إمكاناتها البشرية على أفضل وجه.

الفصل الثاني

الولاء التنظيمي

التمهيد:

يُعرف شعور الموظفين بالارتباط والالتزام تجاه صاحب العمل وأهداف المنظمة، بالولاء التنظيمي. فالموظفون الذين يشعرون بالولاء مستعدون للبقاء مع رؤسائهم في الأوقات الصعبة والذهاب إلى أبعد من ذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتكمن أهمية الولاء التنظيمي على أنه يمكن أن يحسن الاحتفاظ بالموظفين وكفاءتهم، فضلاً عن النجاح المؤسسية. ومن هنا نستنتج أن دراسة هذا العنصر أساسية نظراً لمدى أهميته داخل المؤسسات الاقتصادية ولمساعدته لها على تحقيق الريادة في مجال أعمالها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

- مفهوم الولاء التنظيمي
- أهمية الولاء التنظيمي
- خصائص الولاء التنظيمي
- أبعاد الولاء التنظيمي

المبحث الأول: ماهية الولاء التنظيمي وأهميته

المطلب الأول: مفهوم الولاء التنظيمي وطبيعته

تعريف الولاء التنظيمي:

استحوذ موضوع الولاء التنظيمي على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإداري ورغم وجود الكثير من الأبحاث عليه ، إلا أن مفهوم الولاء التنظيمي ، مثل المفاهيم الأخرى، كان ولا يزال مصدر جدل بين الباحثين والخبراء ، سواء من حيث تحديد تعريف محدد للولاء التنظيمي أو النماذج والنظريات التي تفسره. ولهذا سوف نتطرق لعدة تعاريف للإحاطة ببعض وجهات نظر الباحثين والخبراء على مفهومه.

فقد عرف **حريم حسين** في كتابه " السلوك التنظيمي الولاء التنظيمي بأنه: " اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها و بقائها".¹

ووصفه **صلاح الدين عبد الباقي** في كتابه بعنوان " السلوك الفعال في المنظمات " ، " بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون ايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم ليس رد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، بل للارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل والاستمرار فيه".²

وحسب **ماجدة العطي** في كتاب " سلوك المنظمة :سلوك الفرد والجماعة " فإن الولاء التنظيمي " حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل بها ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها ، وهو ذلك

¹ حريم حسين، " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 5، 1997 ص 107.

² صلاح الدين عبد الباقي، "السلوك الفعال في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ط1، 2004 ص 181

المستوى من الشعور الايجابي المتولد عند الموظف إزاء منظمته الإدارية والالتزام بقيمها والإخلاص لأهدافها والشعور الدائم بالارتباط معها والافتخار بالانتماء إليها.¹

ولقد عرفه بورتر وأصحابه بأنه " قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها وقبوله لأهدافها وقيمتها"²، وقد أضاف جايمنون خلال دراساته أن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء التنظيمي تجاه منظمة ما تكون لديه الصفات التالية³:

- رغبة قوية في قبول أهداف المنظمة وقيمتها الإنسانية.
- استعداد لبذل جهد متواصل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
- رغبة قوية في المحافظة على استمرار قوة المنظمة.
- الميل لتقويم المنظمة تقويماً ايجابياً.

أما بوكانن في يرى الولاء التنظيمي أنه عبارة " عن ارتباط الأفراد بقيم المنظمة وأهدافها بغض النظر عن المكاسب المادية التي يحققونها من المنظمة ". وحدد ثلاثة عناصر أساسية تميز هذا الولاء، وهي:

- التماثل: وذلك من خلال تبني الفرد لأهداف المنظمة وقيمتها.
- الاندماج: حيث ينغمس الفرد في الأنشطة والأدوار المتعلقة بالعمل.
- الإخلاص: وهو الشعور بالارتباط العاطفي والإنجذاب للمنظمة.⁴

وعرفه كل من ماير والن بأنه " الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها مما يدفعه إلى الاندماج في العمل ورغبته بالاستمرار كعضو في هذه المنظمة. وفي هذا التعريف يظهر

¹ ماجدة العطيه، " سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2003، ص 103

² Randall B. Brown "Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology" School of Business Administration, California State University, Stanislaus 1996 page 179

³ Jae Moon, M, "Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector, and managerial levels ". Public Performance and Management Review. 2000 edition (2) page 177

⁴ عونيه أبو سنييه، وعبد الجبار البياتين، " مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان "، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عدد 1، 2014، ص 103

الولاء على أنه حالة نفسية تصف علاقة الموظف منع المنظمة، والتأثير الذي تتركه مثل هذه الحالة على قرار بقاءه في المنظمة واستمراره كعضو فيها.¹

على الرغم من وجود العديد من التعريفات للولاء التنظيمي ، يتفق الباحثون الأكاديميون و الخبراء عمومًا على أنه موقف لدى الأفراد تجاه المنظمة التي يعملون من أجلها ، بناءً على الفكرة الأساسية لعلاقة الفرد بالمنظمة. ينمي الأفراد الولاء التنظيمي نتيجة لهذه العلاقة والتزامهم بالحفاظ عليها.

ومما سبق يمكننا إستنتاج تعريف للولاء التنظيمي على أنه: " تلك المشاعر المرضية التي يشكلها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها ، وهي نتيجة الالتزام بهذه المنظمة وأهدافها ، وكذلك الرغبة في البقاء فيها من خلال بذل الجهود لتحسين نجاحها وتفضيلها على المنظمات الأخرى."

محددات الولاء التنظيمي:

تعتبر محدداته كثير ولكننا نحصر أهمها في العناصر التالية:

نمط القيادة: ترتبط القيادة بشكل أساسي بالأفراد وكيفية التأثير فيهم، حيث أنه تبعاً لمدى تقبل العمال لسلوك قائدهم وثقتهم به واعتزازهم بقيادته يرتفع مستوى رضاهم عن العمل، وأيضاً ترتفع معنوياتهم وبالتالي يزيد تقبلهم لأهداف المؤسسة ويسعون لتحقيقها، وتزداد عندهم الرغبة في الاستمرار في العمل، وهذه العناصر تعد الأساسية في الولاء التنظيمي، وبهذا نقول أنه كلما اتجه نمط القيادة إلى أن يكون ديمقراطي كلما أحس الأفراد بأهميتهم وكيانهم وبالتالي ينمو شعور الولاء عندهم.²

الثقافة التنظيمية: كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية، ساعد ذلك وسهل في كسب ولاء العمال لمؤسستهم والتزامهم بتحقيق أهدافها، وكلما كانت الثقافة التنظيمية ضعيفة كلما مال العمال إلى

¹ Meyer, John. P. Allen, J. and Smith, C, "Commitment to organizations conceptualization". Journal of Applied Psychology. 1993 page 538

² Mostapha Bettache, "les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois", mémoire présente a la faculté des études supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.SC) en relation industrielles université de Montréal, Canada, 2000, page 33.

الإحباط والتذمر، والتخلي عن المؤسسة عندما تتاح لهم الفرصة. من هنا إذا أرادت المؤسسة كسب ولاء عمالها لابد عليها من دعم القيم المشتركة وخلق أهداف مشتركة بينها وبين عمالها.¹

العدالة التنظيمية: العدالة التنظيمية تؤثر مباشرة على رضا الأفراد سواء فيما يتعلق بالمعاملة، أو عدالة العوائد مقارنة بما قدمه العامل وعدالة الإجراءات التي تبني على أساسها القرارات، وبالتالي، فإذا كانت العدالة المدركة من طرف هذا العامل إيجابية سوف يكون مستوى الرضا عنده عال وبالتالي سيشعر بالراحة والرغبة في مواصلة العمل لصالح هذه المؤسسة، وأيضا السعي لتحقيق أهدافها، وهذا ما يعني زيادة ولائهم للمؤسسة.²

الخصائص الشخصية للفرد:

هناك من الدراسات من أثبتت وجود علاقة للخصائص الشخصية على مستوى الولاء التنظيمي وتختلف درجة تأثير كل متغير على مستوى الولاء التنظيمي وأهم هذه العوامل هي (السن والأقدمية الجنس المستوى العلمي، دافع الانجاز).

العلاقة بين الولاء التنظيمي والإلتزام التنظيمي:

ورد تعريف مفهوم الولاء ضمن المصطلح الأجنبي " Loyalty " في المعجم الموسوعي لمصطلحات التربية بأنه: "الإخلاص لفكرة، أو مثل عال، أو لشخص، أو جماعة، أو وطن والوفاء له".

وفي قاموس أكسفورد وردت كلمة التزام "Commitment" بمعنى الحالة، أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لتحقيق هدفاً محدداً، وبناءً عليه فإن استخدام مصطلح الالتزام مرادفاً لمصطلح الولاء يكون بسبب التقارب بينهما ، فالولاء يُعبر عن قوة الالتزام، كما أن الولاء ينبع من الالتزام بسبب تقارب القيم والأهداف³

¹ فاطمة آل خليفة، "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مصر مجلد 7 عدد 1، 2000 ص 21.

² قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر العدد 7، 2007، ص 60

³ العبيدي، نماء جواد أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 8، العدد 24، 2012، ص ص، 74-107

العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي:

لقد توصلت مجموعة من الدراسات والأبحاث إلى نتيجة مفادها أن للرضا الوظيفي تأثير كبير على مستوى ولاء الفرد " فالرضا الوظيفي يمثل اقوي المحددات وأعظمها تأثيرا على الولاء التنظيمي"، أما فيما يخص العلاقة التي تجمع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي فتميز ثلاثة آراء:¹

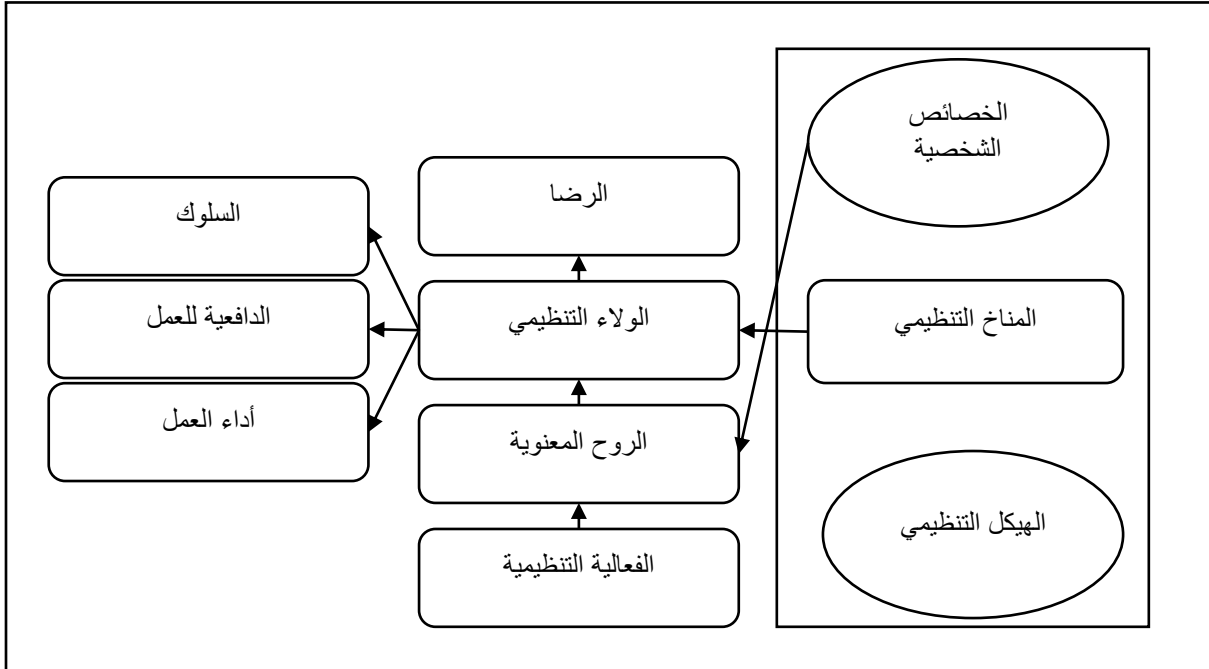
الرأي الأول: يقول أن الرضا الوظيفي يؤدي بالشعور إلى الولاء التنظيمي كون هذا الأخير يؤخذ وقتا طويلا حتى يتشكل، ومن ثم يستمر مع الفرد مدة أطول من الرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يعمل على تكوين وتنمية الولاء التنظيمي للفرد، وبعد مرور فترة من الزمن يكون الشخص الراضي عن عمله أكثر ولاء لمنظّمته من الشخص غير الراضي عن عمله.

الرأي الثاني: يرى أن الولاء التنظيمي هو الذي يؤدي إلى الرضا الوظيفي ، فالعامل الذي يشعر بالولاء والانتماء اتجاه منظّمته يتكون لديه اتجاه ايجابي نحو وظيفته، أي كلما زاد الولاء التنظيمي زاد الرضا الوظيفي".

الرأي الثالث: ويرى كل من مارش وسيمون March & Simon ان الولاء التنظيمي ينطوي على علاقة تبادلية تقوم على ارتباط الأفراد بالتنظيم مقابل ما يقدمه التنظيم هؤلاء من مكاسب وحوافز ورواتب سنوية، فالرضا الوظيفي يؤدي إلى الولاء التنظيمي والعكس صحيح.

¹ محمد فرحي، محمد زبير، "واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف، الجزائر"، مجلة المدرسة العليا للتجارة، العدد 08 المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2010، ص 145

الشكل رقم 06: يوضح نموذج للعوامل المحددة للولاء التنظيمي



The source: DeCotiis & Summers,. A path analysis of a model of the antecedents and consequences of .organizational commitment. Human Relations, 1987 , 40, 445-470

المطلب الثاني: أهمية الولاء التنظيمي

اهتم العديد من العلماء بموضوع الولاء التنظيمي لعقود حتى يومنا هذا. وينبع هذا الاهتمام من التأثير الواضح لهذا المعنى على العديد من سلوكيات واتجاهات الأفراد، فضلاً عن الآثار المترتبة على المنظمة. ويُعتقد أن الولاء التنظيمي هو أحد السلوكيات الطبيعية والهامة التي يجب أن تصف بها سلوك الأشخاص في المنظمة. نتيجة لذلك ، يعد الولاء التنظيمي مهماً للغاية في حياة المنظمات وله تأثير مباشر على سير عملها وتحقيق أهدافها بفعالية. ومنه ، يمكن وصف أهمية الولاء التنظيمي على النحو التالي¹:

- يمثل الولاء التنظيمي عنصراً هاماً في الربط بين المنظمة والعاملين فيها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز، فقد يستمر الموظفون المخلصون للمنظمة في العمل بلا كلل والسعي لتحقيق الأهداف في مثل هذه الظروف ، حتى في حالة عدم وجود جوائز أو حوافز خارجية. وقد يعمل هذا الولاء على بناء شعور بالالتزام والتفاني بين الموظفين، مما يعود بالفائدة على الأعمال من حيث الإنتاجية والأداء والنجاح الشامل.
- إن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملاً هاماً أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في عملهم أو تركهم العمل للإتحاق بالمنظمات أخرى، في حين أن السعادة في العمل أمر حيوي ، فمن المرجح أن يظل الموظفون المخلصون لشركتهم مخلصين ، حتى لو لم يكونوا راضين تماماً عن عملهم. يمكن أن يساهم الشعور بالانتماء أو المُثل المشتركة أو بيئة العمل الجيدة في هذا الولاء. في النهاية ، من المرجح أن تحتفظ الشركات التي يمكنها غرس الشعور بالولاء لدى موظفيها بأفضل المواهب وتحقيق نجاح طويل الأجل.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء تجاه منظماتهم، كلما ساعد ذلك على تقبلهم لأي تغيير يكون في صالح المنظمة إيماناً منهم بأن ازدهار المنظمة سيعود عليهم بالخير. قد يعمل هذا الولاء على بناء الثقة بين الموظفين والإدارة ، وهو أمر مهم بشكل خاص في أوقات التغيير أو عدم اليقين. من المرجح أن يكون الموظفون أكثر قابلية للتغييرات التي قد تكون مطلوبة لنمو الشركة ونجاحها عندما يعتقدون أن لمنظماتهم مصالحهم الفضلى. بالإضافة إلى ذلك ، قد يكون الموظفون المخلصون لشركتهم أكثر

¹ الدكتور محمود صديق، الدكتور عبد الواحد " الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية) " دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر،

مياً إلى تجاوز مسؤولياتهم الوظيفية من أجل مساعدة المنظمة على الازدهار ، مما قد يفيد كل من الشخص والعمل ككل.

- يساعد الولاء التنظيمي على تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين في المنظمة، فقد يكون العاملون الذين لديهم شعور قوي بالولاء لمنظمتهم أكثر استعداداً لاغتنام الفرص والتفكير المبدع ، مما قد يؤدي إلى أفكار وحلول جديدة.
- إن ولاء الأفراد لمنظمتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها.
- يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى. فالأفراد ذوو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لأجل منظماتهم، كما يميل هؤلاء إلى تأييد ودعم قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة أطول.
- إن شعور الأفراد بالولاء للمنظمة يخفف من عبء الرؤساء في توجيه المرؤوسين، حيث أن الأفراد يستجيبون لتعليمات الرئيس بطريقة أفضل ومن ثم يعملون بكفاءة أكثر مما يحقق الثقة والإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين

المبحث الثاني: خصائص وأبعاد الولاء التنظيمي

المطلب الأول: خصائص الولاء التنظيمي

من مجمل ما سبق يمكننا تثبيت بعض الخصائص الولاء التنظيمي وهي:

الولاء التنظيمي كأى متغير سلوكي آخر لا يمثل حالة ملموسة يمكن تحديد أبعادها أو تجسيدها بشكل مادي معين بل هو حالة غير محسوسة يستدل عليها من خلال ظواهر تنظيمية معينة تتابع من خلال سلوك وتصرف الأفراد العاملين والتي تجسد مدى ولائهم لمنظماتهم.

إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظماتهم ليس بالأمر السهل إذ يتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه والتي تساهم في تكوينه.

إن الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنه عامل من العوامل أو نظام من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة.

إن للولاء التنظيمي تأثير مباشر على كثير من الظواهر الإدارية بل يمكن القول أن جملة من الظواهر وطبيعة تكوينها في المنظمة هي حصيلة أو نتيجة لمستوى ولاء الأفراد لمنظماتهم حيث تتجلى صورته على سبيل المثال في رغبة الأفراد في البقاء بالتنظيم، ومدى الالتزام بالحضور إلى العمل، ومستوى الأداء والإنجاز المبذول من قبل أفراد التنظيم باتجاه تحقيق أهدافه.¹

إن الولاء التنظيمي للأفراد لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم بفترات قصيرة من الزمن وإنما تخضعان لتأثير قد يكون متدرجاً وبطئاً مقارنة بحجم التغيير في الظواهر الإدارية الأخرى فمنح الولاء لمنظمة معينة قد يستغرق وقتاً ليس بالقليل لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد كذلك فإن التخلي عن هذا الولاء لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة بل قد يكون نتيجة لتأثيرات استراتيجية ضاغطة.²

¹ موسى اللوزي، "التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة"، دار وائل. للنشر والتوزيع، الأردن ط 4، 2012 ص 118

² طارق السويدان، محمد العدلوني، "خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين"، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، ط 1، 2002

ولابد من القول أن لمفهوم الولاء التنظيمي عددا من المرادفات التي قد تقترب من مضامينه لكنها لا تساويه، فالرضا الوظيفي على سبيل المثال هو شعور وجداني نحو العمل أو الوظيفة في ضوء ما تحققه من إشباع للحاجات المتعددة للفرد حيث يتضح أن الرضا الوظيفي يمثل مفهوما أقل استقرارا وأسرع تشكيلا من الولاء التنظيمي حيث أن الرضا الوظيفي يرتبط أساسا بدرجة إشباع الفرد لحاجاته المختلفة من خلال التنظيم الذي ينتمي له. أما الروح المعنوية فهي اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل أقصى طاقاتهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي فإن هذا المفهوم يختلف عن الولاء التنظيمي الذي يقاس من خلال درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها بينما تركز المعنوية على اندفاع الأفراد نحو عملهم في سبيل إنجازه بعد أن تم إشباع حاجاتهم من خلال العمل.

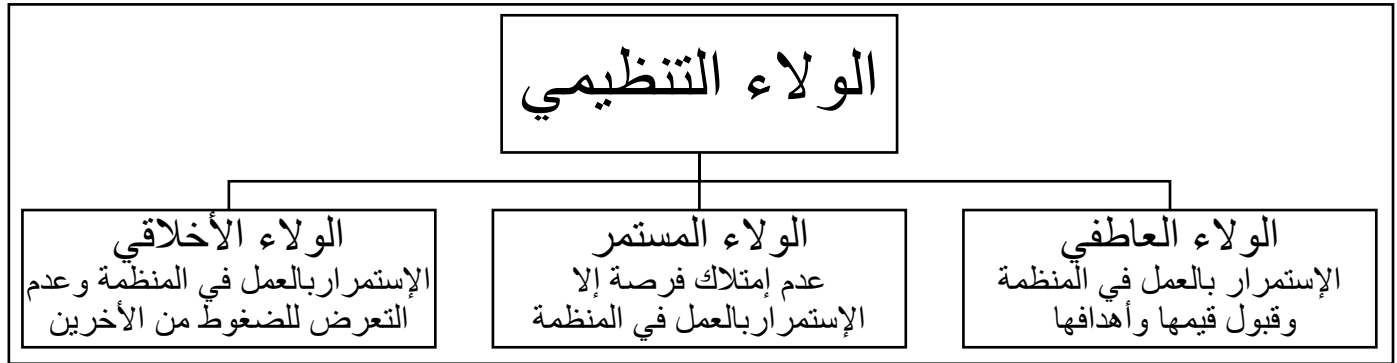
يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل فالعوامل البشرية تلعب مثل رضى الموظف في العمل ، والشعور بالتقدير داخل المنظمة ، والمعتقدات الشخصية دورا مهما في تعزيز الولاء التنظيمي ويمكن أن تؤثر العوامل الخارجية مثل الأمن الوظيفي وفرص التقدم وصحة سوق العمل على الولاء التنظيمي.¹

¹ الدكتور صالح الدين عواد الكبيسي، محاضرات بعنوان: "الولاء التنظيمي والآثار المستقبلية" جامعة بغداد، العراق، 2019 ص 06

المطلب الثاني: أبعاد الولاء التنظيمي

وفقًا لدراسات ماير والن ، فإن الولاء التنظيمي هو حالة نفسية تربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها. وفقًا للنتائج التي توصلوا إليها ، هناك ثلاثة أبعاد للولاء والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم 07: يوضح أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، " إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات "، دار المريخ، السعودية، ط1، 2004 ص 330

يتضح من الشكل السابق أن أبعاد الولاء التنظيمي تتمثل في:

الولاء العاطفي (الشعوري):

يشير إلى الارتباط العاطفي للعامل وتوافقه واندماجه مع المنظمة فالعاملين ذوي الولاء العاطفي المرتفع يستمرون بالعمل في المنظمة لأنهم يريدون الاستمرار بناء على رغبة وشعور إيجابي وتعاطف اتجاه المنظمة، وهذا ما يدل على أن الأفراد الذين يظهرون مستويات عالية من الولاء العاطفي نحو منظماتهم يرغبون بالبقاء فيها بسبب علاقة الود والإخلاص الذي يشعرون به نحوها. كما أن الولاء الشعوري يعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمته لأنه موافق على أهدافها وقيمها، ويرغب بالمشاركة في تحقيق تلك الأهداف، والذي يمكن أن يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والتفاني والإنتاجية.¹

الولاء المستمر:

يتم تحديد مقدار الولاء في بُعد الاستمرارية من خلال الفوائد والقيمة المادية التي قد يحصل عليها الفرد من خلال البقاء في مؤسسته الحالية مقابل ما قد يخسره إذا استقال وانضم إلى مجموعة أخرى. ويؤثر

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية " المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007 ص

عامل العمر والخبرة الوظيفية وطول الخدمة على إدراك الفرد لقيمة الاستمرار في العمل. يمكن أن يكون لهذه العوامل تأثير كبير على رغبة الفرد في البقاء مع صاحب العمل الحالي.¹

الولاء الولاء الأخلاقي (المعياري):

يتبلور الولاء في هذا البعد من خلال القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد إضافة إلى شعوره بالمسؤولية والواجب اتجاه المنظمة والعاملين فيها وهذا ما يلزمه الوفاء والإخلاص لتلك المنظمة، فالأفراد الذين لديهم ولاء معيارياً يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة، كونهم على يقين بأن ما يفعلونه صحيحاً وأخلاقياً، وهذا نابع من القيم العائلية المكتسبة، والأعراف والدين الذي يؤمن به الفرد، وهذا ما له الأثر الأكبر في تكوين الولاء الأخلاقي²، كما يشير الولاء المعياري إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالفرد الذي يكون لديه مستوى الولاء الأخلاقي مرتفعاً يضع في حساباته إلى حد كبير ما يمكن أن يفكر فيه الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، وهذا ما يمثل ولاء أدبياً لدى الفرد اتجاه منظمته وزملائه حتى لو كان على حساب نفسه.³

¹ الحراشة عبود محمد والخريشا باجي ملوح، "درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2 2012 ص 71

² الزبيدي غني دحام تنائي وآخرون، "إدارة السلوك التنظيمي"، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ط1 ص 121

³ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 339

الخلاصة

يعتبر الولاء التنظيمي عنصر مهم في الحفاظ على علاقة صحية بين العاملين و المنظمة وأصحاب العمل. إلا أن الولاء التنظيمي قضية يصعب فهمها لأنها متشابكة مع الأفكار العاطفية والنفسية. ورغم صعوبة شرحه و تحديد حدوده ومفهومه إلا أنه عنصر مهم في التأثير على التزام الموظفين في أعمالهم. وقد يؤدي خلق شعور قوي بالولاء إلى تعزيز سعادة الموظفين وتحفيزهم ، مما يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أن من خصائص الولاء التنظيمي هو صعوبة إكتسابه من طرف المؤسسة إلا أن المؤسسة لا تسعى لكسب ولاء عمالها لأي سبب بل تفعل ذلك لأنها تعرف التأثير الذي يخلفه لدى العمال والأمر الذي يعود إليها إيجابا من حيث الأداء وتنمية سلوكيات التنظيمية على مستواها.

الفصل الثالث

العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

التمهيد:

العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي هي قضية تتصف بشيء من الغموض والإبهام لإختلاف معظم الباحثين والخبراء عليها في مجال السلوك التنظيمي. فالولاء التنظيمي يشير إلى تفاني الموظف وارتباطه بمنظمته، في حين يشير التحفيز إلى القوى والعوامل التي تحفز الموظفين على اتخاذ الإجراءات وتنفيذ المسؤوليات. وتعد العلاقة بين هذين المفهومين معقدة لأنها علاقة التأثير والتأثر، حيث قد يغير التحفيز إحساس العامل بالولاء لمنظمته. هذا السبب الذي يحتم على الشركات التي تهدف إلى تعزيز مشاركة العمال والإنتاجية والاحتفاظ بهم ضرورة فهم هذه العلاقة ودراستها.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

- طبيعة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي
- أهمية العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي
- كيف يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي
- العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

المبحث الأول: طبيعة وأهمية العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

المطلب الأول: طبيعة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

لقد إستخلصنا من المسح ومراجعة للدراسات المختلفة التي تناولت هذا الموضوع إلى أنه لا توجد علاقة محددة متفق عليها بين جميع الباحثين والخبراء وخاصتا المؤسسات التي تسعى لكسب ولاء عمالها من خلال تقديم الحوافز، ولكن هذه العلاقة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى نوع الحوافز المقدمة والتباين والاختلاف بين النظرة النفسية ورؤى العمال للحوافز فقد يشعر البعض أن الحوافز المالية تدفع الناس إلى العمل على الرغم من أن الجو التنظيمي الذي يعملون فيه عدائي، في حين أن آخرين يعتقدون أن الحوافز المعنوية لها تأثير أقوى على سلوكياتهم في ظل نفس الظروف. ولكن اغلب الدراسات التي بين أيدينا أشارت على العموم إلى وجود علاقة موجبة قوية بين الحوافز في مجملها، خصوصا المعنوية منها وبين الولاء التنظيمي.

وقد أشار "مارش" وسايمون¹ في نموذجهم المشهور الحوافز - المساهمات، إلى أنه عندما تتخفف حوافز الأفراد للعمل في المؤسسات، فإن توجهاتهم نحو مؤسساتهم تصبح أقل تفضيلاً، وتتنخفض جهودهم في الأداء، ما يؤدي إلى انخفاض مساهمتهم، ومن ثم إنتاجهم، ومن الممكن أن يتركوا أعمالهم بعد ذلك، فالحوافز إذا تؤثر في أداء العاملين، حيث يؤدي منحها إلى بذل الفرد أقصى جهد للحصول على مزيد من الحوافز، ومن ثم يتولد لدى الفرد الشعور بأهميته وحاجته للمؤسسة من أجل تحقيق أهدافه، ومن ثم يزيد ذلك التزامه وانتماءه للمؤسسة، كما يزيد منح الحوافز ثقة الفرد بالتنظيم، حيث يشعر بتقدير المؤسسة لجهوده، ويؤدي ذلك إلى زيادة التزامه وولائه التنظيمي¹

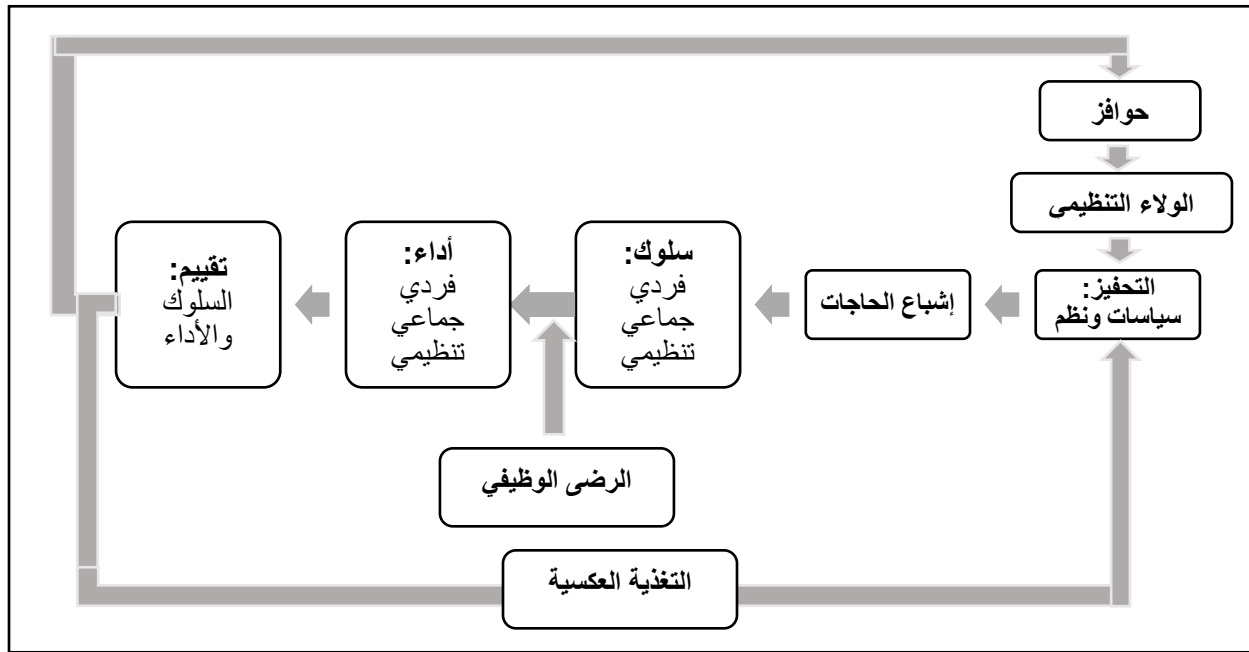
ومن ناحية أخرى يكون منح الحوافز عادتا إلا بعد فترة طويلة من بذل الجهد وأداء العمل، لذلك فإن المكافآت لا يكون لها تأثير على معنويات العاملين، والقيمة الأساسية لمنح الحوافز غير مباشرة، فهي تقوي روح الولاء والرغبة في التعاون والشعور بالمصلحة المشتركة، وتزيد اهتمام الأفراد بالعمل وتفهمهم للمشاكل التي يواجهها المشروع.²

¹ نهى عطايا، " الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، 2015، ص 129

² عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، ط1، 2002 ص 252

وإكتشف باركر أن العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي ليست مباشرة، بل تتوسطها متغيرات تنظيمية وشخصية وبيئية. كما ذكر أن الولاء التنظيمي ليس متغيراً ثابتاً ويتأثر بالعديد من العوامل البيئية والسلوكية مثل الموقف ونوع الشخصية الفردية ومستوى الوعي وقيمة مواقفه والسياسات التنظيمية ومستوى رضا العاملين. وقد اكتشفت بعض الدراسات أيضاً وجود ارتباط. بين بعض المدخلات التنظيمية، مثل نظام الحوافز، والولاء التنظيمي.¹

الشكل رقم 08: يوضح العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي



المصدر: الدكتور سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 76

وحسب الشكل رقم (05) نلاحظ أن نظام الحوافز المناسب يؤدي إلى إشباع حاجات الأفراد وهذا بدوره يؤدي إلى سلوكيات الأفراد التي تؤدي إلى تحسين أدائهم حيث تقوم المؤسسة بتقييم أداء عاملها من أجل التأكد من نجاح نظام الحوافز والسياسات المتبعة من خلال التغذية العكسية. ويتحقق الولاء التنظيمي باستخدام الحوافز على أساس عدة مراحل يصعب الفصل فيما بينها بفواصل زمنية؛ فالولاء يبدأ أولاً من خلال خبرات الفرد إذ عندما يدخل تكون لديه فكرة مسبقة واستعداد للولاء وبعد إنخراطه في جو العمل تصبح لديه

¹ الدكتور سليمان الفارس، " أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا،

فرصة التأكد أو عدم التأكد من أفكاره وقناعاته السابقة لينتقل بعد ذلك إلى مرحلة ما تسمى بمرحلة النضج في الولاء التنظيمي عندما يرى الفرد أن هناك توازناً بين الجهود المبذولة والحوافز والمكافآت المقدمة له.¹

المطلب الثاني: أهمية العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

يعد التحفيز والولاء التنظيمي عنصران مهمان لنجاح أي مؤسسة. حيث أن تحفيز العامل هو ما يدفعه إلى اتخاذ إجراء أو الإتجاه نحو تحقيق هدف معين. ومن ناحية أخرى ، يتعلق الولاء التنظيمي بمستوى الالتزام والتفاني لدى العامل تجاه المؤسسة أو صاحب العمل، ونظرًا لأنه قد يؤثر بشكل كبير على أداء المنظمة وإنتاجيتها ، فإن العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي أمر بالغ الأهمية.

التحفيز عنصر مهم للولاء التنظيمي لعدد من الأسباب، أحدها أنه قد يزيد من مشاركة الموظفين. وجد **Herzberg (1968)** أن العمال ذوي التحفيز العالية من المرجح أن يشاركوا في عملهم، مما يمكن أن يعزز الإنتاج والرضا الوظيفي. ومن المرجح أن يظل الموظفون السعداء بوظائفهم مخلصين لأرباب عملهم ، مما قد يعزز الولاء التنظيمي.

كما أن التحفيز يعد ضروريا لولاء التنظيمي لسبب آخر فهو يساعد على تقليل معدل دوران الموظفين. ومن المرجح أن يكون العمال ذوو الحافز العالي راضين عن وظائفهم ويكونون أقل ميلاً لترك مناصبهم وأعمالهم. فقد وجدت دراسة **Meyer and Allen (1991)** أنه حتى في مواجهة آفاق التوظيف الخارجية، فإن الأشخاص الذين يشعرون بقوة بمؤسستهم هم أقل ميلاً للمغادرة. وقد يكون هذا أمراً بالغ الأهمية للشركات التي تعتمد على عمال مؤهلين تأهيلاً عالياً لأنه قد يكون مكلفاً توظيف البدائل.²

بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد التحفيز في تعزيز أداء العمال ، مما قد يحسن الولاء التنظيمي. فعادة يكون أداء الأفراد الذين لديهم حافز كبير يدفعهم للقيام بمهامهم أفضل من أولئك الذين لا يملكونه، نقلاً عن بحث **Seijts and Latham (2000)**. هذا يرجع إلى حقيقة أن العمال المتحمسين يميلون أكثر إلى وضع معايير عالية لأنفسهم وتقديم التضحيات اللازمة للوصول إليها. نتيجة لذلك، من المرجح أن تشهد الشركات التي تتجح في تحفيز موظفيها تحسناً في الأداء، مما قد يعزز ولاء الموظفين للشركة. وباختصار، فإن أداء كل مؤسسة يعتمد على كيفية ارتباط الحافز والولاء التنظيمي. فغالبا ما يكون الموظفون المتحمسون

¹ الدكتور سليمان الفارس، مرجع سابق، ص 76

² NORAAZIAN and KHALIP, "A three Component Conceptualization of Organizational Commitment", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 12, 2016 page: 19

أكثر تفاعلاً ورضاً ومخلصين لشركتهم، مما يمكن أن يعزز الإنتاجية ويقلل من معدل دورانهم، ومن هنا ندرك مدى أهمية هذه العلاقة، ولذلك يجب أن تركز الشركات على تطوير جو عمل يلهم الموظفين والعاملين ويحفزهم على التمسك بالشركة. فمن خلال القيام بذلك قد تحقق المنظمات أهدافها وغاياتها وتغرس ثقافة النجاح.¹

المبحث الثاني: كيف يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة في العلاقة بينهما.

المطلب الأول: كيف يؤثر التحفيز على ولاء التنظيمي

يتمثل أثر التحفيز على الولاء التنظيمي في شكل مخرجات تأثر بشكل موجب على المؤسسة والتي تأتي في الأشكال التالية:²

ارتفاع الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية جانباً حيوياً في أداء كل مؤسسة ، وهي نتيجة لإدارة سلوكية ناجحة. من المرجح أن يتمتع الموظفون بمعنويات جيدة عندما يشعرون بالتقدير والدعم من قبل صاحب العمل، وهو تمثيل للعلاقة الإيجابية بين المنظمة وموظفيها. ومع ذلك ، من الضروري التأكيد على أن الروح المعنوية لا يمكن فرضها بالإكراه أو القوة. بدلاً من ذلك، يجب كسبها من خلال الأنشطة والسياسات الجيدة التي تروج لها.

ومن المرجح أن يظل الموظفون الذين يشعرون بالتقدير والدعم مع المنظمة على المدى الطويل، وترتبط الروح المعنوية المرتفعة ارتباطاً وثيقاً بتحسين الولاء التنظيمي. ومن ناحية أخرى، قد يكون انخفاض الروح المعنوية نتيجة لعيوب في السياسة الداخلية أو عيوب في العمل الداخلي أو في نظام التحفيز المتبع. وقد يؤدي هذا إلى انخفاض الولاء التنظيمي والإنتاجية. نتيجة لذلك ، يجب على الشركات التأكيد على

¹ Edwin A. Locke, Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35Year Odyssey", published in the American Psychologist journal, year 2002, page 707

² عبد الغفور مرزوقة وآخرون، "السلوك البشري في منظمات الأعمال، المفاهيم والمحددات"، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2017، ص

معنويات الموظفين وبذل الجهود لضمان شعور الناس بالتقدير والدعم في العمل. وقد تطور المنظمات ثقافة صحية في مكان العمل وتعزز مشاركة الموظفين وولائهم بهذه الطريقة، مما يؤدي إلى نجاح طويل الأمد.

الأداء المتميز:

يتأثر الأداء في مكان العمل بشكل كبير بالولاء التنظيمي للفرد. غالبًا ما يُظهر الأفراد ذوو الولاء التنظيمي العالي أداءً وظيفيًا رائعًا ، وهو نتيجة مباشرة لحماسهم لعملهم وتفانيهم في تحقيق أهداف المنظمة. هؤلاء الأشخاص لديهم شغف حقيقي لما يفعلونه ، مما يدفع طاقتهم ويلهمهم للذهاب إلى أبعد من ذلك في وظائفهم. ويعد التزامهم تجاه المنظمة لا يتزعزع ، وهم على استعداد للذهاب إلى أبعد من ذلك للتأكد من نجاحها. ويصعب تحقيق هذه الدرجة من التفاني لأنها تتطلب عددًا من العناصر ، بما في ذلك مكان العمل الداعم ، والعلاقات الجيدة مع زملاء العمل والرؤساء ، وفهم شامل لقيم المنظمة وأهدافها. ومع ذلك ، فإن الشركات القادرة على تعزيز ثقافة التفاني والولاء بين موظفيها من المرجح أن تشهد زيادة طفيفة في الإنتاج وتعزيز الروح المعنوية والنجاح على المدى الطويل.

الحد من تسرب العاملين:

يعتبر تسرب الموظفين، أو تركهم لمنظمتهم، ظاهرة ضارة تعرض المؤسسات وربحياتها لخطر كبير الذي قد يعيق نجاحها و نموها. وقد تتأثر الإنتاجية والروح المعنوية والأداء العام للشركة بفقدان الأفراد الرئيسيين. وقد وصفت الأدبيات التنظيمية التسرب بأنه: "توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتلقى منها تعويضًا ماليًا". قد يحدث هذا لعدد من الأسباب ، مثل عدم الرضا عن بيئة العمل أو عن قلة التحفيز، وعدم وجود فرصة للتطوير المهني، أو عدم التوافق بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة.

يمكن أن يؤثر تسرب العاملين، بشكل كبير على النتيجة النهائية للمؤسسة لأنه يمكن أن يرفع تكلفة التوظيف والتدريب وتعيين موظفين جدد لذلك، يجب على الشركات أن تتخذ إجراءات لتقليل مخاطر تسرب الموظفين والتأكد من نجاح عملياتهم التجارية على المدى الطويل من خلال توفير التحفيز اللازم وتعزيز مناخ العمل الإيجابي ، وتوفير فرص للتنمية، والتأكد من رضا العمال عن رواتبهم ومزاياهم.¹

¹ عبد الغفور مرازقة وآخرون، مرجع سابق، ص293

العقد النفسي :

يعد مفهوم العقد النفسي جزءاً أساسياً من فهم العلاقة بين الشركة وموظفيها. ووفقاً للأدبيات، فإن هذه الاتفاقية غير المكتوبة مبنية على شراكة حيث يعمل الموظفون والشركة معاً لتحقيق أهدافهم المشتركة. حيث تتولى الشركة مسؤولية خلق جو يلبي متطلبات موظفيها من أمن وإستقرار وتحفيز ومكافآت، بينما يتوقع من الموظفين بذل قصارى جهدهم لتعزيز الإنتاجية. تستند هذه الاتفاقية إلى مجموعة من التوقعات والأفكار المشتركة بين الطرفين وليست عقداً رسمياً. إلا أنها تعد شراكة ديناميكية قد تتطور بمرور الوقت استجابة لمتطلبات وأهداف الشركة وموظفيها. لذلك يجب أن تكون المنظمات على دراية بالعقد النفسي وأن تتخذ الإجراءات لضمان دعمه. ويمكن للمؤسسات القيام بذلك عن طريق تشجيع التواصل المفتوح ، وإعطاء الموظفين فرصة لتقديم الملاحظات والمداخلات، والتأكد من أن قواعد المنظمة وإجراءاتها تتماشى مع ما يتوقعه موظفوها. من خلال القيام بذلك ، قد تنشئ الشركات علاقة عمل قوية مع موظفيها تفيد كلا الطرفين وتعزز الإنتاج والسعادة الوظيفية والنجاح على المدى الطويل.¹

¹ عبد الغفور مرازمة وآخرون، مرجع سابق، ص294

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي

يمكن تناول مجموعة من العوامل المؤثرة في العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي وهي¹:

إشباع الحاجات:

يوجد عند الفرد مجموعة من الحاجات المتداخلة التي يسعى إلى إشباعها عن طريق المنظمة، فإذا أشبعت تلك الحاجات بمساندة تلك المنظمة، فإنه يتولد لدى ذلك الفرد الشعور بالرضا والاطمئنان، والانتماء ثم الولاء التنظيمي فمثلا خصائص العمل لا بد أن تعطي نوعا من الإشباع الحاجات ورغبات الفرد حتى يقوم بالأداء المطلوب، ويعطي الإنتاجية المتوقعة منه، ومن الحاجات الإنسانية للعاملين التي تكرر التركيز عليها، حاجة الفرد إلى الانتماء والولاء، فالولاء التنظيمي يزيد إذا سعت المنظمة على العمل على إشباع هذه الحاجات الإنسانية للعاملين والعكس بالعكس

وضوح الأهداف:

يسهم وضوح الأهداف في زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة أمكن تحقيقها، ولقد أظهرت الدراسات أن الولاء التنظيمي يزداد كلما كانت أهداف التنظيم واضحة، حيث يستطيع الأفراد فهمها ليعملوا على تحقيقها وكلما كانت الأهداف واضحة والأدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدوار الأفراد

إيجاد نظام مناسب للحوافز:

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة أو الأسلوب، أو الأداة التي تقدم للفرد لإشباع المطلوب لحاجاته الناقصة بدرجات متفاوتة، ويجب أن تتعامل أنظمة الحوافز مع الأسباب التي تدفع الناس للاستمرار في العمل، وأسباب تركهم، فإذا توافرت تلك الأنظمة، فإن ذلك يؤدي إلى الرضا عن الكيان التنظيمي، وزيادة الولاء التنظيمي، وزيادة معدلات الإنتاج، وانخفاض التكاليف.

¹ الحربي، فاطمة بنت عواض بن رجا، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

المكانة الاجتماعية:

يقصد بها العلاقات التي يتمتع بها الموظف في محيط بيئته التي من شأنها تنشيط استجابته نحو مثيرات بيئة عمله أو تخفيفها وتشير الدراسات إلى أن تمتع العامل بمكانة عالية في المنظمة يؤدي إلى تكوين ولاته التنظيمي والاستمرار فيه، وبذل أقصى جهد في العمل والرغبة القوية في تحقيق أعلى درجة من المكانة مما ينعكس إيجاباً على حسن الأداء وزيادة الإنتاجية، حيث تشير المكانة الاجتماعية الى تلك الحاجات في المستوى الثالث في هرمية حاجات ماسلو و من هنا تظهر العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي من خلال المكانة الاجتماعية التي يسعى الموظف الى تعزيزها من خلال إصراره على البقاء في المنظمة¹

¹ الحربي، فاطمة بنت عواض بن رجاء، ص 90

الخلاصة:

من خلال ما ذكر سابقا من تفصيل حول العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي والتي تعد من المواضيع الأكثر أهمية في المجال الإدارة والمجالات النفسي والاجتماعية والمهني فالولاء التنظيمي الجيد يعتمد بالدرجة الأولى على رغبة الموظف واستعداده وقدرته على العمل ومدى قدرة المؤسسة على خلق روابط بينها وبين موظفيها بهدف خلق جو من الانسجام والتفاعل لكلا الطرفين، وذلك للحصول على مستوى عال من الرضا حيث أن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو المؤسسة وقيمتها وأهدافها، لذا لابد من إثارة القوى الكامنة في العامل من خلال تحريك رغباته وحاجاته بغرض إشباعها عن طريق تحفيزه سواء بالحوافز المادية أو المعنوية وذلك لتقديم أفضل ما لديه الأمر الذي يعود على المنظمة في شكل زيادة ولاء والتزام الموظفين والعمال للمؤسسة وبالتالي تحقيق إنتاجية أداء أفضل.

الفصل الرابع

دراسة حالة شركة الإسمنت

SCIS سعيدة

التمهيد:

اتضح لنا من الجانب النظري أن الولاء التنظيمي ظاهرة معقدة لإرتباطها بالعنصر البشري وبالمشاعر التي يصعب قياسها، وهناك العديد من الجوانب والأسباب التي تؤثر في هذا الشعور، ومن بين هذه المحددات نجد التحفيز بمختلف أنواعه، وفي هذا الفصل سنحاول أن نبين مدى مساهمة الحوافز بكل أنواعها مادية ومعنوية في تعزيز وتحسين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الإقتصادية، وسنتطرق لمدى إختلاف مستوى التأثير بين هذه الأنواع. من خلال دراسة عينة تشمل 30 عامل في شركة الإسمنت SCIS سعيدة.

وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى:

- التعريف بالمؤسسة
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- عرض وتحليل البيانات الشخصية وإختبار صدق وثبات الإستبيان
- تحليل الإحصائي للبيانات وإختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

4. تعريف المؤسسة:

تم تأسيس شركة الإسمنت SCIS بسعيدة من قبل الشركة اليابانية KAWAZAKI في أواخر 1987 وبموجب القرار التنفيذي رقم 324/82 في 1982/10/30 تم إنشاء كفرع منشقة من المؤسسة الجهوية بالإسمنت ومشتقاته بالغرب E.R.C.O. وبتاريخ 1997/12/28 أصبحت كفرع مستقل على شكل شركة ذات أسهم تضم 350 عاملا ويسيرها مدير عام يتأرض مجلس إدارتها وهي تقع على بعد 21 كلم من ولاية سعيدة وعلى 3 كلم من دائرة الحسانة تبلغ مساحتها 23 هكتار ويقدر رأسمالها ب 1050.000.000.00

تقدر الطاقة الإنتاجية للمصنع بالحد الأدنى 1700 طن يوميا من مادة الكلس إنتاج موازي الرقم العادي 500.000 طن إسمنت في السنة. ومن حيث الأنواع التي ينتجها المصنع نجد:

– Cpg CEM IIA /32.5

– كما تحاول الشركة مستقبلا توفير نوع آخر من الاسمنت Cpg CEM IIA /42.5

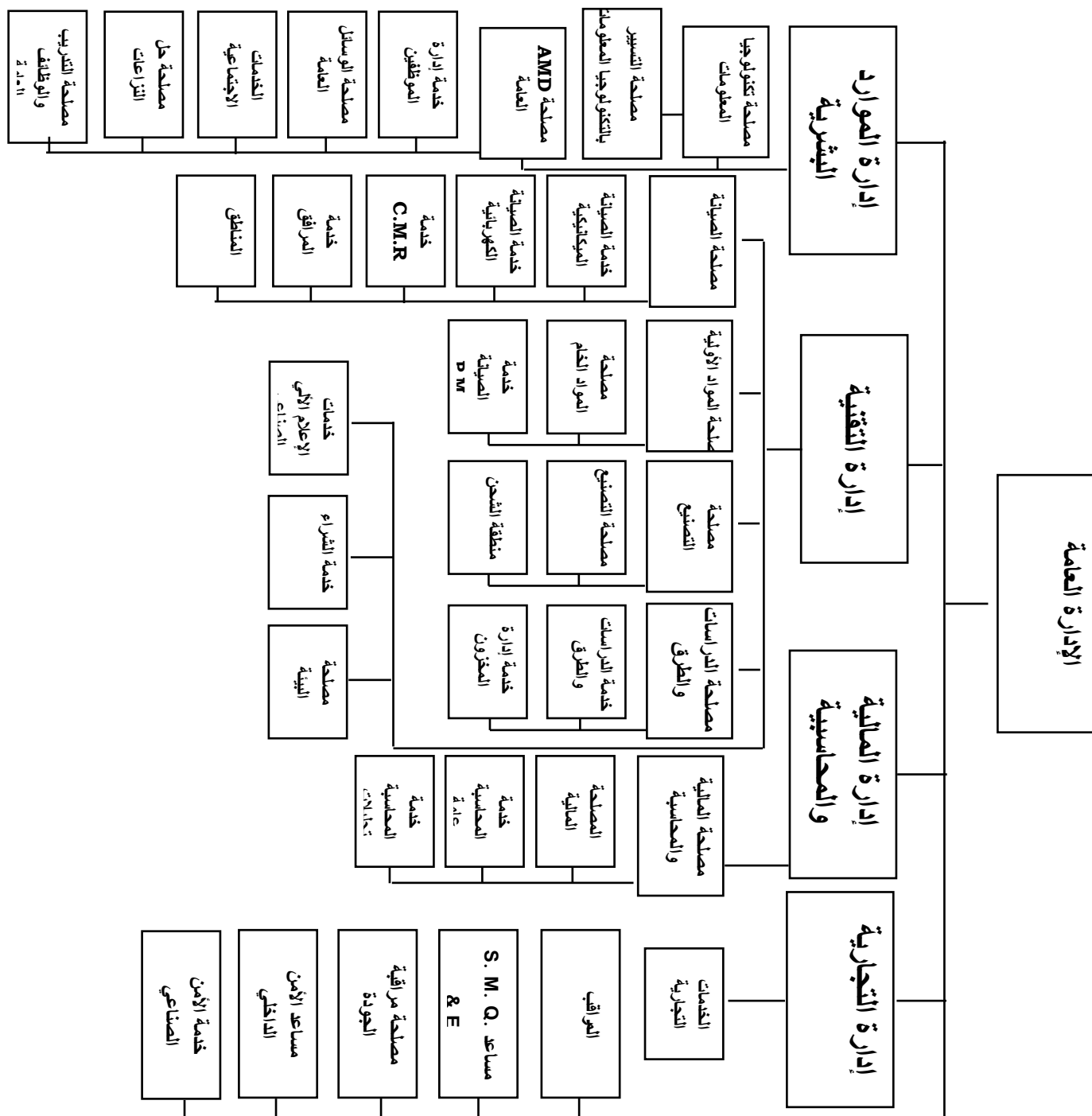
مراعية في ذلك طلبات الزبائن

الجدول رقم (03) : يوضح بطاقة تعريفية للمؤسسة

شركة الإسمنت SCIS بسعيدة (Societe des ciments de saida)	
شركة ذات أسهم	الصفة القانونية
1050.000.000.00 دج	رأس مالها
500.000 طن سنويا / 1700 طن يوميا	طاقاتها الإنتاجية
350 عامل	عدد عمالها
على بعد 21 كلم من ولاية سعيدة / 23 هكتار	موقعها ومساحتها الكلية
Cpg 42.5 / Cpg 32.5	نوع الإسمنت اذي تنتجه

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة

الشكل رقم (09): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت SCIS سعيدة



المصدر: من إعداد الطلبة من خلال وثائق مقدمة من طرف الشركة

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية وإختبار صدق وثبات الإستبيان

1. عرض وتحليل البيانات الشخصية:

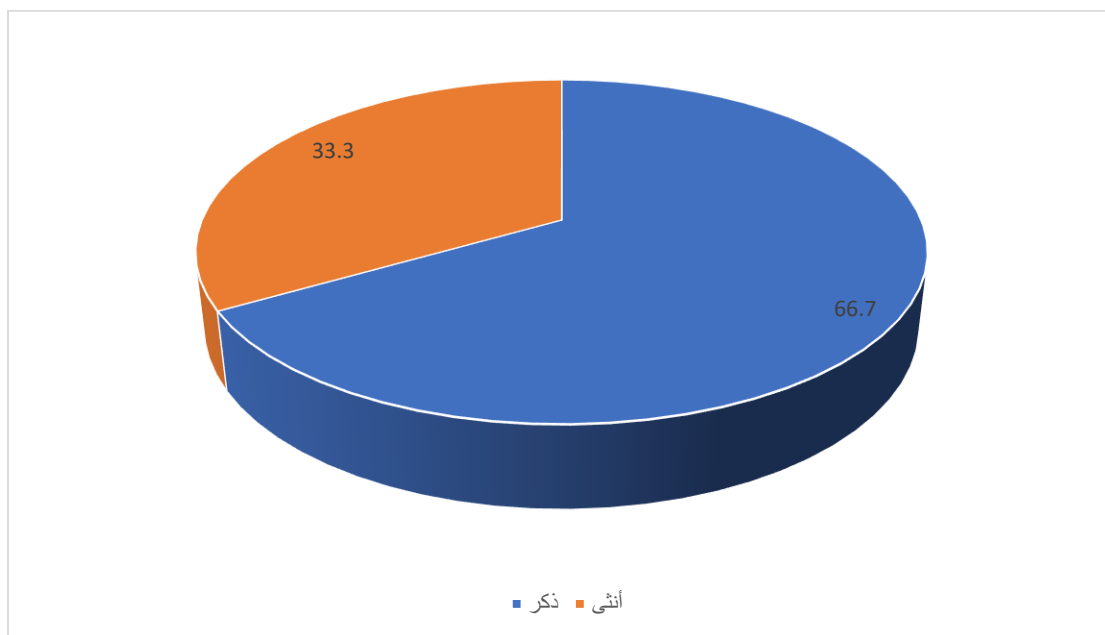
الجدول رقم (04) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف

النسبة	التكرار	
66.7%	20	ذكر
33.3%	10	أنثى
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

من خلال الجدول نلاحظ أن عينة الدراسة شملت كلا الجنسين من ذكور وإناث بنسبة (66.7%) للذكور وهي الفئة الغالبة، تليها نسبة الإناث والتي قدرت بـ (33.3%) وهذا راجع لإعتماد الشركة على عمال قادرين على القيام بالأعمال الشاقة كونها شركة تصنيعية للإسمنت الأمر الذي قد يتطلب قوة بدنية وقدرة تحمل عالية وهذه الغلبة للذكور قد تكون في صالح الشركة لأسباب نفسها التي ذكرناها.

الشكل رقم (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

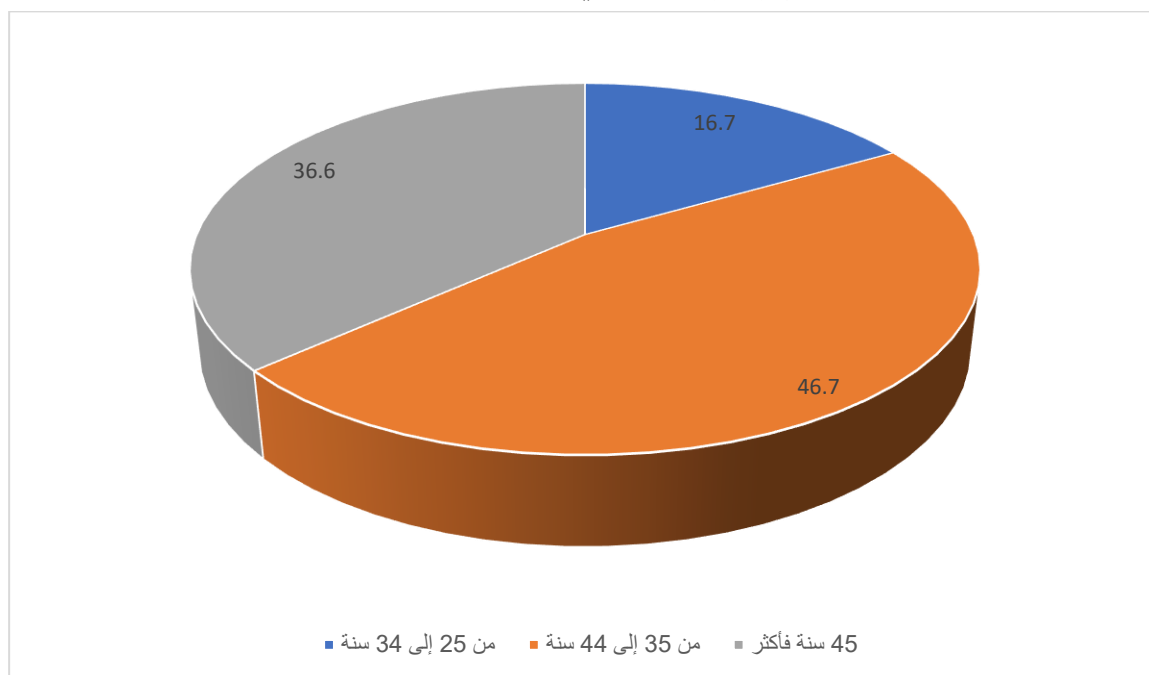
الجدول رقم (05) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرار	
16.7%	5	من 25 إلى 34 سنة
46.7%	14	من 35 إلى 44 سنة
36.6%	11	45 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

من خلال الجدول نلاحظ أن العينة المستجوبة يتوزعون حسب متغير السن بنسبة (46.7%) لمن يبلغون من العمر 35 إلى 44 سنة، يليهم الأفراد الذين أعمارهم تفوق 45 سنة بنسبة (36.7%)، ثم أقل نسبة كانت للأفراد الذين أعمارهم من 25 إلى 34 سنة حيث قدرت بـ (16.7%) وهذا ما يجعل الشركة تتمتع بفئة عاملة صحية حيث أن أغلب العمال يبلغون من العمر 35 إلى 44 سنة وهذا ما يجعلهم لا يزالون قادرين على قيام بالأعمال الشاقة مع جلبهم ثروة من الخبرة والمعرفة إلى الوظيفة ، هذا بالإضافة أنهم قد يكون لديهم عدة سنوات من الخبرة العملية وغالبًا ما عملوا في صناعات متعددة فيمكن أن تساعد هذه التجربة في اتخاذ قرارات أفضل وحل المشكلات بشكل أكثر كفاءة.

الشكل رقم (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

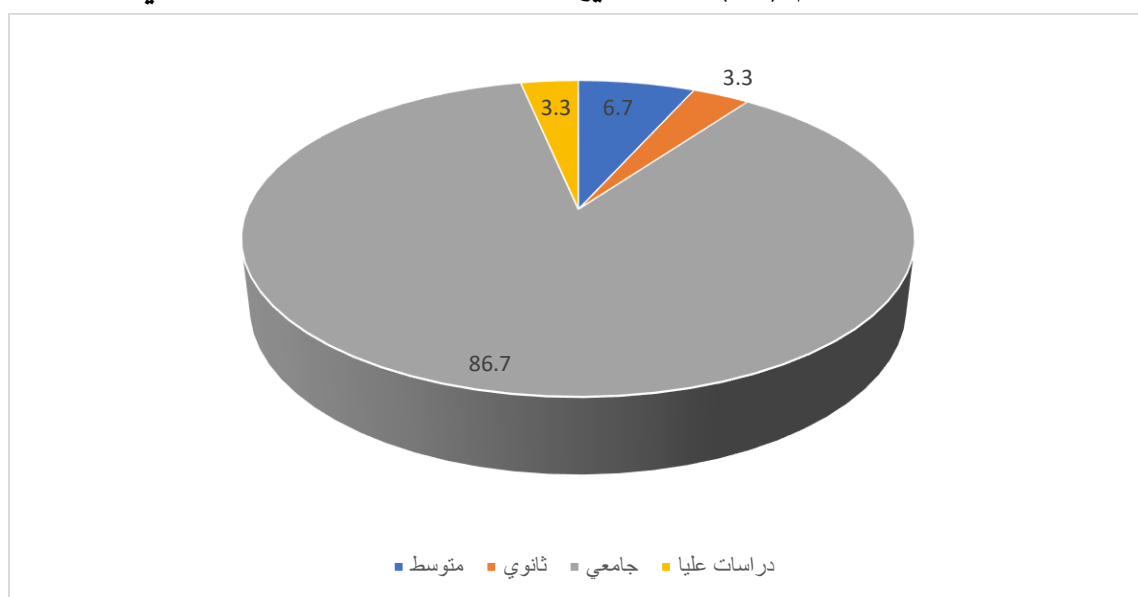
الجدول رقم (06) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	
6.7%	2	متوسط
3.3%	1	ثانوي
86.7%	26	جامعي
3.3%	1	دراسات عليا
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتبين من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبة مستواهم التعليمي جامعي بنسبة (86.7%) يليهم من يمتلكون مستوى تعليمي متوسط بنسبة (6.7%)، ثم كتبت نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي ودراسات عليا متساوية حيث بلغت (3.3%) ومن هنا نرى أن النسبة الغالبة من العمال كان مستواهم التعليمي جامعي لهذا فهم يتمتعون بالمعرفة ومهارات متقدمة في مجال دراستهم، والتي يمكن تطبيقها على عملهم ومساعدتهم على التفوق فيه وهذا ما يجعلها في صالح الشركة لما يؤديه هذا الأمر إلى زيادة الإنتاجية والابتكار داخل الشركة وقد يعد تمتع العينة بمستوى تعليم جامعي في صالح هذه الدراسة أيضا لقدرة العينة على الفهم الصحيح والإجابة على الإستبانة

الشكل رقم (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

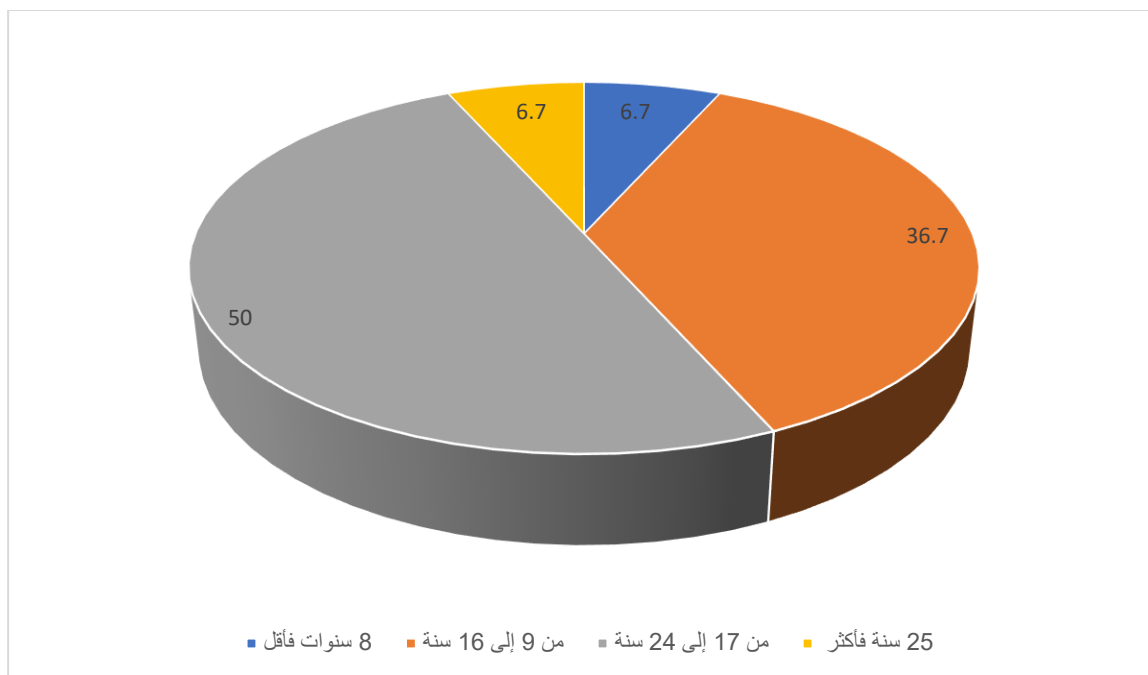
الجدول رقم (07) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

النسبة	التكرار	
6.7%	2	8 سنوات فأقل
36.7%	11	من 9 إلى 16 سنة
50%	15	من 17 إلى 24 سنة
6.7%	2	25 سنة فأكثر
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتبين من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة المستجوبة أقدميتهم المهنية كانت من 17 إلى 24 سنة بنسبة (50%) وهم يمثلون نصف أفراد العينة، يليهم من كانت أقدميتهم من 9 إلى 16 سنة بنسبة (36.7%)، في حين نجد أن هناك تساوي في نسبة الأفراد الذين أقدميتهم 8 سنوات فأقل و 25 سنة فأكثر حيث بلغت (6.7%) و من هنا نستنتج أن غالبية العينة المستجوبة يعملون في الشركة لأكثر من 9 سنوات وهذا التوزيع يعد في صالح الشركة لأنه غالبًا ما يكون العاملون أكثر خبرة ودراية بعمليات الشركة ، وغالبًا ما يكونون أكثر التزامًا بالشركة ، حيث استثمروا وقتًا وجهدًا كبيرين في حياتهم المهنية داخل هذه الشركة.

الشكل رقم (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

2. الأساليب الإحصائية وثبات أداة الدراسة

أداة الدراسة وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة حيث قسمت على عينة شملت 30 عامل في شركة الإسمنت SCIS سعيدة، وقد تضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

1. الجزء الأول: تضمن هذا الجزء البيانات الشخصية

2. الجزء الثاني: تضمن محاور الاستبيان والتي هي:

- المحور الأول: التحفيز وضم (16) فقرة مقسمة إلى بعدين هما:

• التحفيز المادي والذي يضم (8) فقرات.

• التحفيز المعنوي ويشتمل على (8) فقرات.

- المحور الثاني: الولاء التنظيمي ضم (16) فقرات ويشتمل على أربعة أبعاد هي:

• مستوى الولاء يحتوي على (4) فقرات.

• الولاء العاطفي يحتوي على (4) فقرات.

• الولاء الأخلاقي يحتوي على (4) فقرات.

• الولاء المستمر ويحتوي هو أيضا على (4) فقرات.

يتم الإجابة على عبارات الاستبيان من خلال سلم ليكرت الخماسي (موافق بشدة، موافق، محايد، غير

موافق، غير موافق بشدة)، والجدول التالي يبين توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت:

الجدول رقم (08) توزيع درجات الاستبيان على سلم ليكرت

بدائل المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطلبة

بما أن السلم المعتمد في الدراسة هو سلم "ليكرت" الخماسي فإنه توجد أربع مسافات بين كل درجة وأخرى، وتم تحديد طول الفترة من خلال قسمة أعلى بديل على عدد المسافات (5/4) فتحصلنا على مسافة تساوي 0.80

الجدول رقم (09) تحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح

الاتجاه العام	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 01 إلى 1.79
غير موافق	من 1.80 إلى 2.59
محايد	من 2.60 إلى 3.39
موافق	من 3.40 إلى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطلبة

3. صدق وثبات الاستبيان:

أ. اختبار الثبات:

لقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا-كرونباخ (Cronbach's Alpha) باستخدام برنامج SPSS، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10) قياس معامل ألفا كرونباخ

معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)	عدد الفقرات	
0.900	16	المحور الأول: التحفيز
0.806	16	المحور الثاني: الولاء التنظيمي
0.888	32	الاستبيان الكلي

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

من خلال الجدول يتضح لنا بأن قيمة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان الكلي قدرت بـ (0.888)، أما محاور الاستبيان فقد تراوحت قيم ثباتها ما بين (0.806) و (0.900) ويشير هذا إلى أن عناصر الاستبيان تتمتع بثبات عال وكانت تقيس نفس البنية بشكل ثابت وموثوق. لذلك، يمكن اعتبار الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة أداة موثوقة لقياس الظاهرة المدروسة. وتعد هذه الموثوقية العالية للاستبيان عاملاً حاسماً في ضمان دقة النتائج التي تم الحصول عليها من الدراسة والتي يمكن استخدامها في البحوث والدراسات المستقبلية في هذا المجال.

ب. الصدق:

تم الإعتماد في الحصول على البيانات من عينة الدراسة على الاستبيان، لذا وجب التحقق من كونه يقيس ما وضع لقياسه، وقد تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

صدق الاتساق الداخلي للأداة:

الجدول رقم (11) يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق أبعاد محور التحفيز مع درجة المحور الكلية ودرجة الاستبيان الكلية

المحور	الارتباط مع المحور		الارتباط مع الدرجة الكلية	
	معامل الارتباط	الدالة	معامل الارتباط	الدالة
التحفيز المادي	0.933**	0.01	0.824**	0.01
التحفيز المعنوي	0.916**	0.01	0.826**	0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور مع درجة محور التحفيز كانت متراوحة بين (0.916) و(0.933) وهي دالة عند (0.01) وهذا الأمر يوضح أن أبعاد كل من التحفيز المادي والتحفيز المعنوي مرتبطة مع محور التحفيز الكلي، كما تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور مع درجة الاستبيان الكلية بين (0.824) و(0.826) وهي دالة عند (0.01)، الأمر الذي يشير إلى أن هذا الاستبيان هو أداة صالحة لقياس في هذه الدراسة ولذلك، يمكن اعتبار الاستبيان المستخدم في هذه الدراسة أداة صادقة لقياس الظاهرة التي وضع لقياسها.

الجدول رقم (12) يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق أبعاد محور الولاء التنظيمي مع درجة المحور الكلية ودرجة الاستبيان الكلية

المحور	الارتباط مع المحور		الارتباط مع الدرجة الكلية	
	معامل الارتباط	الدالة	معامل الارتباط	الدالة
مستوى الولاء	0.636**	0.01	0.580**	0.01
الولاء العاطفي	0.833**	0.01	0.634**	0.01
الولاء الأخلاقي	0.810**	0.01	0.558**	0.01
الولاء المستمر	0.555**	0.01	0.497**	0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور مع درجة المحور الكلية كانت متزاوجة مع درجة المحور الكلية كانت متزاوجة بين (0.555) و (0.833) وهي دالة عند (0.01) الأمر الذي يدل على إرتباط كل أبعاد المحور الثاني والتي هي: (مستوى الولاء، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) مع محور الولاء التنظيمي الكلي، كما تراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل بعد من أبعاد المحور والتي هي: (مستوى الولاء، الولاء العاطفي، الولاء الأخلاقي، الولاء المستمر) مع درجة الاستبيان الكلية بين (0.497) و (0.634) وهي دالة عند (0.01)، الأمر الذي يدل على إرتباط كل الأبعاد مع الإستبيان كله وعليه يمكن القول أن العبارات التي ضمها الإستبيان حول الولاء التنظيمي صحيحة وأن الاستبيان صادق ويقس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (13) يبين نتيجة معامل ارتباط بيرسون لصدق المحاور مع درجة الاستبيان الكلية

المحور	معامل الارتباط	الدالة
التحفيز	0.892**	0.01
الولاء التنظيمي	0.787**	0.01

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتضح من خلال الجدول أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل محور من محاور الاستبيان اللذان هما محور التحفيز ومحور الولاء التنظيمي مع درجة الكلية للاستبيان كانت متزاوجة بين (0.787) و (0.892) وهي دالة عند (0.01) أمر الذي يدل على إرتباط المحاور الإثنيتين معا، وعليه يمكن القول أن عبارات المحور الأول والثاني من الإستبيان صحيحة وتقبل القياس وأن الاستبيان صادق ويقس ما وضع لقياسه.

المطلب الثاني: تحليل الإحصائي للبيانات واختبار الفرضيات

1. الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة ولإختبار صحة الفرضية الرئيسة إعتدنا على الفرضيات

التالية:

- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي.
- مستوى الولاء التنظيمي للعينة المدروسة متوسط.
- مستوى قناعة العينة المدروسة متوسط عن التحفيز داخل المؤسسة.
- هنالك إختلاف في درجة تأثير أنواع التحفيز على الولاء التنظيمي للعينة المدروسة.

– هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الخصائص الشخصية للعينة المدروسة وبين كل من مستوى قناعة العمال على التحفيز المقدم لهم.

2. التحليل الإحصائي لبيانات الاستبيان

الجدول رقم (14) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التحفيز

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	تخصص الشركة مبالغ مالية للتحفيز المادي لتحسين فعالية العمال	3.13	1.074	محايد
02	أنا مقتنع بالتعويضات المالية التي أتقاضاها (الأجر، التأمينات، المكافآت... وغيرها)	3.03	1.033	محايد
03	تستعمل الشركة نظاما لدراسة عملية منح هذه التعويضات.	3.13	1.008	محايد
04	تمنح التعويضات المالية بصورة متكافئة وبطريقة عادلة	2.97	1.033	محايد
05	في حالة مخالفة العامل لقواعد مهنته، تقوم الشركة بالخصم من أجره.	3.50	0.974	موافق
06	تحرّم الشركة العامل المخالف لقواعد مهنته من المكافآت والعلاوات المالية.	3.20	0.997	محايد
07	تسعى الشركة بالحرمان من المكافآت واستخدام الخصومات والعقوبات إلى تصحيح سلوك العامل وتحسين أدائه	3.03	0.999	محايد
08	تلجأ الشركة لهذه الخصومات والعقوبات في حالة إضطرارية وبطريقة عادلة ومستحقة.	3.00	0.983	محايد
09	تستخدم الشركة التحفيزات المعنوية (التشجيع والتقدير والترقيات) لتحسين فعالية العمال.	2.77	0.858	محايد
10	أشعر بالاحترام وحسن المعاملة والتقدير والاعتراف من طرف رؤسائي على المجهود الذي أبذله داخل الشركة.	3.03	0.999	محايد
11	تهتم الشركة بإبداء امتنانها وتقديرها للعمال المتفانين بعدة طرق، مثل: (الترقية، رسائل الشكر والتقدير، إقامة حفلات تكرمية... وغيرها)	2.37	0.850	غير موافق
12	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية	2.37	0.809	غير موافق
13	تحدد الشركة مواعيد وأجال نهائية للمهام المطلوبة مني إنجازها	3.03	0.928	محايد
14	تستعمل الشركة الإنذارات والتنبيهات في حالة إنتهاك العامل لقواعد مهنته.	3.30	1.022	محايد
15	في حالة خرق العامل لقواعد مهنته، تلجأ الشركة إلى استخدام طريقة التوبيخ.	3.50	0.861	موافق
16	تطبق الشركة هذه الإنذارات والتوبيخات في حالات الإستثنائية فقط وبشكل عادل ومناسب دون أن تشكل ضغوطات للعاملين.	2.83	0.950	محايد
	التحفيز	3.01	9.746	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور التحفيز قد بلغ (3.01) وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39) وهو ما يقابل "محايد" على مقياس سلم ليكرت ومن هنا يمكننا القول أن قناعة العاملين داخل الشركة عن الحوافز المقدمة لهم متوسطة، وقد جاءت العبارتين الخامسة والتي هي " في حالة مخالفة العامل لقواعد مهنته، تقوم الشركة بالخصم من أجره " والخامسة عشرة والتي هي " في حالة خرق العامل لقواعد مهنته، تلجأ الشركة إلى استخدام طريقة التوبيخ. " في المرتبة الأولى بمتوسط (3.50) والذي يشير إلى "موافق بشدة" ومن هنا نستنتج أن شركة الإسمنت تركز على التحفيز السلبي بكثرة وهذا ما يعطي نتائج عكسية ويجعلها تتحول لضغوط والتي قد تخل بالمعنويات وأداء العامل، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الحادية عشرة والتي هي " تهتم الشركة بإبداء امتنانها وتقديرها للعمال المتفانين بعدة طرق، مثل: (الترقية، رسائل الشكر والتقدير، إقامة حفلات تكميمية.. وغيرها) " والثانية عشرة والتي هي " هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية " بمتوسط حسابي قدره (2.37) وهو يقابل "غير موافق" في مقياس ليكرت وهذا يدل على عدم إعطاء الشركة أهمية لجانب التحفيز المعنوي الإيجابي وعدم معاملة العمال بعدل وتقسيم الحوافز بطريقة موضوعية خالية من المحسوبية.

الجدول رقم (15) قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الولاء التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
01	أشعر بالولاء إتجاه الشركة من خلال وفاني بالتزاماتي	3.77	0.728	موافق
02	ولاني للشركة راجع للزيادات والتعويضات المالية التي أتلقاها على العمل الذي أقوم به	2.93	0.828	محايد
03	ولاني للشركة راجع للتقدير والترقيات والتشجيع المعنوي الذي أتلقيه على العمل الذي أقوم به	2.77	0.817	محايد
04	ولاني للشركة راجع لعدل وجدية الشركة في تعاملها مع العمال لخلق بيئة عمل خالية من المشاكل	2.70	0.794	محايد
05	أطمح إلى مواصلة العمل في نفس الشركة لبقية حياتي المهنية.	3.10	0.960	محايد
06	أرى أن نجاحي مرتبط بنجاح الشركة.	3.63	0.890	موافق
07	أنا على استعداد لبذل جهد إضافي يتجاوز المستوى المطلوب لتحقيق أهداف الشركة.	3.90	0.772	موافق
08	أنا افتخر بعملي لدى الشركة	3.53	0.860	موافق
09	يحتم علي واجبي البقاء في هذه الشركة وعدم الاستقالة.	3.57	0.728	موافق
10	لدي مسؤولية إتجاه عملي في هذه الشركة.	4.03	0.765	موافق
11	أشعر بضرورة التفاني والولاء للشركة التي أعمل بها.	4.00	0.695	موافق
12	أرى أن الانتقال إلى شركة منافسة عمل غير أخلاقي.	3.13	1.008	محايد
13	أعمل لدى الشركة لأنني أرى مستقبلاً لنفسي فيها.	3.03	0.944	محايد
14	تقدم الشركة امتيازات لا يمكن العثور عليها في أي شركة أخرى.	2.46	1.105	غير موافق
15	عملي في هذه الشركة ناتج عن ضرورتي للعمل فقط.	3.63	1.033	موافق
16	أنا متردد في مغادرة المؤسسة لأنه من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.	3.50	1.167	موافق
	الولاء التنظيمي	3.33	7.140	محايد

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

من خلال الجدول أعلاه نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة على عبارات محور الولاء التنظيمي قد بلغ (3.33) وهو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.39) وهو ما يقابل "محايد" على مقياس سلم ليكرت وهذا يعني أن مستوى ولاء العاملين للشركة متوسط، وقد جاءت العبارة العاشرة والتي هي "لدي مسؤولية إتجاه عملي في هذه الشركة" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.03) والذي يعني موافق بشدة. وبلوغها المرتبة الأولى يعني أن العمال في الشركة يتمتعون بولاء الأخلاقي إتجاه الشركة حتى مع عدم وجود الحوافز الكافية وهذا

راجع لتعلق هذا الشعور بالأشخاص وذاتهم ومن قيمهم وإحساسهم بالمسؤولية إتجاه عملهم لأسباب دينية أو لتحليلهم بضمير أخلاقي وغالبا ما ينمو هذا الشعور لعوامل خارجية حتى دون وجود حوافز، في حين المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الرابعة عشرة والتي هي " تقدم الشركة امتيازات لا يمكن العثور عليها في أي شركة أخرى" بمتوسط حسابي قدره (2.46) وهو يقابل "غير موافق" في مقياس ليكرت والذي يبين أن الشركة غير مهتمة بتقديم الإمتيازات الكافية التي تجعل العمال يرغبون في البقاء في مناصبهم.

أ. اختبار فرضيات الدراسة:

جدول رقم (16) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على الولاء التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	الولاء التنظيمي
53.30	7.140	29	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

التعليق: من خلال الجدول رقم (22) يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على الولاء التنظيمي بلغ (53.30) وبانحراف معياري قدره (7.140) كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، والتي تشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعينة المدروسة متوسط وهذا يعني أنه هنالك مجهود من قبل الشركة لتحسين الولاء التنظيمي ولكنه غير كافٍ حيث أن على الشركة التركيز أكثر على هذا الجانب والعمل على تحسينه لما للولاء التنظيمي من إيجابيات على الشركة فقد يحسن دوران العمال ويجعل الشركة تحتفظ بالخبرات وقد تجعلهم ملتزمين بالعمل لدى الشركة وترفع أدائهم بشكل ملحوظ الأمر الذي قد يجعلها نقطة قوة وتنافسية بالنسبة للشركة.

جدول رقم (17) يوضح نتائج اختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة على التحفيز

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	القيمة الاحتمالية Sig	التحفيز
48.20	9.746	29	0.000	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

التعليق: من خلال الجدول رقم يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على التحفيز بلغ (48.20) وبانحراف معياري قدره (9.746) كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي أقل من

مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية الصفريّة ونقبل الفرضية البديلة، والتي تشير إلى أن مستوى قناعة العينة المدروسة متوسط عن التحفيز داخل المؤسسة وهذا راجع لعدم توفير الشركة للمحفزات الكافية وعدم تركيزهم على الحوافز المعنوية من تقدير وتكريم وحسن المعاملة والتي لها دور كبير في رفع معنويات العمال ومن هنا نستنتج أنه يجب على الشركة توفير حوافز متنوعة وكافية وهذا لرفع مستوى القناعة عن التحفيز والذي قد يعود على المؤسسة إيجابياً من حيث رفع أداء العمال وإنتاجيتهم وبالتالي تميز المؤسسة في مجال عملها

الجدول رقم (18) يبين ارتباط التحفيز المادي والولاء التنظيمي

معامل الارتباط	0.378*
Sig	0.040
العينة	30

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

لنفترض أن:

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائي بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائي بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي جاءت دالة عند (0.05) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.378) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة (0.040) Sig أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائي بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي الأمر الذي يدل على وجود علاقة بين التحفيز المادي و الولاء التنظيمي والتي تعني أن زيادة التحفيز المادي تؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي والعكس صحيح وتشير هذه النتيجة إلى أن العاملين الذين تحفزهم المكافآت المادية هم أكثر ولاءً لمؤسستهم.

الجدول رقم (19) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز المادي والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	التحفيز المادي
R	R ²	Sig	قبول أو رفض الفرضية			
معامل الارتباط	معامل التحديد	مستوى الدلالة				
0.378	0.143	0.040	قبول	41.164	0.378 ^a	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

لنفترض أن:

H0: لا يؤثر التحفيز المادي على الولاء التنظيمي

H1: يؤثر التحفيز المادي على الولاء التنظيمي

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي كانت 0.378 أي بنسبة 37.8% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.143$ أي أن 14.3% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المادي.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.040 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل يؤثر التحفيز المادي على الولاء التنظيمي

$$Y = 41.164 + 0.378X_1$$

ووجود تأثير للتحفيز المادي على الولاء التنظيمي راجع لإحتياجات الأفراد داخل الشركة فحسب نظرية تسلسل ماسلو الهرمي للاحتياجات، والتي تقترح أن الأفراد لديهم تسلسل هرمي للاحتياجات التي يجب تلبيتها من أجل تحفيزهم. وبالدرجة الأولى، حاجة الأفراد إلى تلبية الاحتياجات الفسيولوجية مثل الطعام والمأوى والملابس. حيث يمكن أن يساعد التحفيز المادي، في شكل رواتب ومزايا، في تلبية هذه الاحتياجات الأساسية وتوفير شعور بالأمان والاستقرار للعمال.

الجدول رقم (20) يبين ارتباط التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي

معامل الارتباط	0.406*
Sig	0.026
العينة	30

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

لنفترض أن:

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي جاءت دالة عند (0.05) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.406) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة Sig (0.026) أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي والذي يعني أن زيادة في التحفيز المعنوي ينتج عنها زيادة في الولاء التنظيمي داخل الشركة والعكس صحيح ويعني أيضاً أن العمال الذين يتلقون التحفيز المعنوي هم أكثر ولاء من العمال الذين لا يتلقونه.

الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي

التحفيز المعنوي	ميل خط الانحدار a	مقطع خط الانحدار b	الولاء التنظيمي			
			R	R ²	Sig	قبول أو رفض الفرضية
			معامل الارتباط	معامل التحديد	الدلالة	
	0.406 ^a	39.807	0.406	0.165	0.026	قبول

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

لنفترض أن:

H0: لا يؤثر التحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي

H1: يؤثر التحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي كانت 0.406 أي بنسبة 40.6% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.165$ أي أن 16.5% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المعنوي.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.026 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل يؤثر التحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي

$$Y = 39.807 + 0.406X_1$$

ووجود تأثير للتحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي يدل على أن العمال داخل الشركة قد انتقلوا من تحقيقهم للحاجات الفسيولوجية إلى السعي إلى تحقيق الذات فحسب نظرية ماسلو للتسلسل الهرمي للاحتياجات، فإن تحقيق الذات هو أعلى مستوى من الحاجة يسعى الأفراد لتحقيقه. تتميز هذه الحاجة بالرغبة في الوصول إلى إمكانات الفرد الكاملة، والإبداع، وتحقيق النمو الشخصي وهذه الحاجة قد تشبع بتوفير هذه الشركة للتحفيز المعنوي المتمثل في تقدير العمال وتكريمهم وحسن معاملتهم وتوفير بيئة العمل المناسبة لهم وهذا ما يجعلهم أولياء للشركة

وحسب نسب معامل التحديد التي حددت أن 14.3% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المادي و16.5% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المعنوي فإن هنالك الاختلاف في تأثير أنواع التحفيز المادي والمعنوي على الولاء التنظيمي وهذا يبين أن التحفيز المعنوي له تأثير أكبر من التحفيز المادي بنسبة 2.2% على الولاء التنظيمي

الجدول رقم (22) يبين ارتباط التحفيز والولاء التنظيمي

معامل الارتباط	0.423*
Sig	0.020
العينة	30

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

لنفترض أن:

H0: لا يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز والولاء التنظيمي

H1: يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز والولاء التنظيمي

من خلال الجدول نلاحظ بأن قيم معامل الارتباط بين التحفيز والولاء التنظيمي جاءت دالة عند (0.05) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.423) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردى ومقبول، وبما أن قيمة Sig (0.020) أصغر من (0.05) نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل والقائل بوجود ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز والولاء التنظيمي وهذا الأمر يدل أن تحفيز العمال يجعلهم أكثر ولاء للمؤسسة وعدم تحفيزهم يجعلهم لا يحسون بشعور الولاء إتجاه الشركة أو حتى تركهم لمناصبهم.

الجدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير التحفيز والولاء التنظيمي

الولاء التنظيمي				مقطع خط الانحدار b	ميل خط الانحدار a	التحفيز
قبول أو رفض الفرضية	Sig مستوى الدلالة	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط			
قبول	0.020	0.179	0.423	38.372	0.423 ^a	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

لنفترض أن:

H0: لا يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي

H1: يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي

يبين الجدول أعلاه أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التحفيز والولاء التنظيمي كانت 0.423 أي بنسبة 42.3% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.179$ أي أن 17.9% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.020 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والولاء التنظيمي، وعليه يتم قبول الفرض البديل القائل يؤثر التحفيز على الولاء التنظيمي

$$Y = 38.372 + 0.423X_1$$

إن مستوى الدلالة يدل على أن الفرق بين التحفيز والولاء التنظيمي يعتبر ذو دلالة إحصائية، وهذا يؤكد الفرضية البديلة التي تشير إلى وجود تأثير للتحفيز على الولاء التنظيمي. وبالتالي، يمكن استنتاج أيضا أن الإدارة يجب أن تعمل على تحفيز العمال من خلال توفير تحفيزات متنوعة مثل المكافآت والإمميزات المالية وبيئة العمل المناسبة والداعمة لتحفيزهم بشكل مناسب، مما يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي وتحسين أدائهم.

جدول رقم (24) نتائج الفروق لبعد التحفيز المادي حسب متغير الجنس

القبول	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية	قيمة الاختبار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس
رفض	0.05	0.786	0.275	4.324	25.20	20	ذكر
				7.720	24.60	10	أنثى

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات SPSS V26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المادي حسب متغير الجنس وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.786 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (25) نتائج الفروق لبعد التحفيز المعنوي حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	القبول
ذكر	20	23.85	4.452	1.010	0.321	0.05	رفض
أنثى	10	21.90	5.953				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المعنوي حسب متغير الجنس وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.321 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (26) نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الاختبار	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة	القبول
ذكر	20	49.05	8.010	0.669	0.509	0.05	رفض
أنثى	10	46.50	12.878				

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير الجنس وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.509 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني عدم تأثير التحفيز بمتغير الجنس.

ومن من الجداول الثلاثة السابقة يمكننا إستخلاص أن ليس هنالك علاقة بين الصنف وقناعة العمال على التحفيز وهذا لأن ليس هنالك فروق بين الذكر والأنثى داخل الشركة في الإستجابة للحوافز المقدمة بل لديهم نفس التفضيل فيما يخص التحفيز

جدول رقم (27) نتائج الفروق لبعد التحفيز المادي حسب متغير العمر

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,540	0,630	19,936	2	39,871	بين المجموعات
			31,634	27	854,129	داخل المجموعات
				29	894,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المادي حسب متغير السن وهذا ما تأكدته قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.540 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (28) نتائج الفروق لبعد التحفيز المعنوي حسب متغير العمر

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,370	1,031	25,582	2	51,164	بين المجموعات
			24,801	27	669,636	داخل المجموعات
				29	720,800	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المعنوي حسب متغير السن وهذا ما تأكدته قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.370 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (29) نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير العمر

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,399	,950	90,518	2	181,035	بين المجموعات
			95,325	27	2573,765	داخل المجموعات
				29	2754,800	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير السن وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.399 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني عدم تأثير التحفيز بمتغير العمر.

نستخلص من الجداول الثلاثة سابقة أن العمر قد يعد من مؤثر في سلوك الأفراد داخل الشركة إلا أنه لا توجد علاقة بين قناعة العمال عن الحوافز المقدمة لهم وأعمارهم، فل العمر لا يعد عاملاً مهماً في تحديد مستوى التحفيز أو القناعة عنه وعدم وجود علاقة بينهم راجع أيضاً لأن فارق العمر في العينة المدروسة ليساً فارقاً كبيراً.

جدول رقم (30) نتائج الفروق لبعد التحفيز المادي حسب متغير المستوى التعليمي

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,963	0,093	3,167	3	9,500	بين المجموعات
			34,019	26	884,500	داخل المجموعات
				29	894,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المادي حسب متغير المستوى التعليمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.963 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (31) نتائج الفروق لبعد التحفيز المعنوي حسب متغير المستوى التعليمي

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,928	0,150	4,100	3	12,300	بين المجموعات
			27,250	26	708,500	داخل المجموعات
				29	720,800	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المعنوي حسب متغير المستوى التعليمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.928 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (32) نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير المستوى التعليمي

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,953	,111	11,600	3	34,800	بين المجموعات
			104,615	26	2720,000	داخل المجموعات
				29	2754,800	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير المستوى التعليمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.953 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني عدم تأثير التحفيز بمتغير المستوى التعليمي.

حسب الجداول الثلاثة السابقة يمكننا القول أنه ليس هنالك علاقة بين قناعة العمال عن الحوافز الممنوحة لهم وبين المستوى التعليمي في العينة المدروسة ولكن حسب الدراسات السابقة فإن هنالك علاقة بين هذين الأخيرين ولكنها ليست علاقة قوية فالمستوى التعليمي هو سبب أحد أسباب المؤثرة في إختلاف تفضيلات العمال لمختلف الحوافز وعدم وجودها في هذه الدراسة راجع لعدم وجود فوارق كبيرة في مستوى التعليم لدى العينة فقد قدرة نسبة الجامعيين في العينة بنسبة (86.7%) وهو ما أدى إلى عدم وجود فروق لمتغير المستوى التعليمي.

جدول رقم (33) نتائج الفروق لبعد التحفيز المادي حسب متغير الأقدمية

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,842	0,277	9,219	3	27,658	بين المجموعات
			33,321	26	866,342	داخل المجموعات
				29	894,000	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المادي حسب متغير الأقدمية وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.842 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (34) نتائج الفروق لبعد التحفيز المعنوي حسب متغير الأقدمية

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,869	0,238	6,410	3	19,230	بين المجموعات
			26,983	26	701,570	داخل المجموعات
				29	720,800	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بعد التحفيز المعنوي حسب متغير الأقدمية وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.869 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم (35) نتائج الفروق لمحور التحفيز حسب متغير الأقدمية

القرار	مستوى المعنوية	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	
رفض	0,896	0,199	20,573	3	61,718	بين المجموعات
			103,580	26	2693,082	داخل المجموعات
				29	2754,800	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مخرجات spss v26

يتجلى من خلال الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير الأقدمية وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.896 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا يعني عدم تأثير التحفيز بمتغير الأقدمية.

من خلال الجداول الثلاثة السابقة فإنه لا توجد علاقة بين الأقدمية وبين قناعة العمال عن التحفيز المقدم لهم وعلاوة على ذلك، فإن التحفيز عملية ديناميكية يمكن أن تتغير بمرور الوقت. قد يتأثر مستوى

تحفيز الفرد بالتغيرات في حياته الشخصية أو بيئة العمل أو مسؤوليات الوظيفة ولذلك، فإن متغير الأقدمية ليس له تأثير ملحوظ على مستوى تحفيز الفرد.

الخلاصة:

بعد تفريغ وتحليل بيانات المحورين للإستبيان الذي وزع على عينة من الموارد البشرية قوامها 30 عامل تنتمي إلى شركة الإسمنت SCIS سعيدة ، استرجعنا منها 30 استبانة وحللنا 30 منها، تبين لنا أن العمال في هذه المؤسسات لديهم مستويات قناعة متوسطة عن الحوافز المقدمة لهم وهذا راجع لعدم تقديم الشركة للحوافز الكافية وإستخدام أساليب التحفيز السلبي بشكل كبير يجعلها تتحول لضغوطات كما توصلنا إلى أن مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة المدروسة متوسط على العموم وهذا لعدم إهتمام الشركة بهذا الجانب.

ولغرض معرفة طبيعة العلاقة التي تربط الحوافز بالولاء التنظيمي قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بن المتغيرين وتبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط موجبة قوية بينهما، حيث تفسر الحوافز بكل أنواعها ما قيمته 17.9% من مستوى الولاء التنظيمي.

الخاتمة العامة

الخاتمة

يعد التحفيز عاملاً حاسماً في تحسين الولاء التنظيمي داخل المؤسسة اقتصادية من خلال تعزيز ثقافة التحفيز، إذ يمكن المنظمات من إنشاء بيئة عمل تشجع العاملين على البقاء ملتزمين بالمنظمة وأهدافها. ومع ذلك، فإن التحفيز هو بناء معقد ومتعدد الأوجه وكما تبين من خلال الجانب النظري من الدراسة، أن التحفيز يتطلب نهجاً مخصصاً والاهتمام بتحسينه التحفيز وتحسين الولاء التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه الشركات والمؤسسات في الوقت الحالي، وذلك نتيجة للتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية التي تشهدها الأسواق العالمية. وبالتالي، تستدعي هذه التحديات من المؤسسات وأصحاب العمل تطوير استراتيجيات وأدوات تحفيزية متميزة تلبي احتياجات العاملين وتحفزهم على تحقيق الأهداف المشتركة. لذلك يجب على المؤسسات الاقتصادية وأصحاب العمل تبني مناهج وإستراتيجيات التي تتوافق مع العاملين وخصائصهم، مع مراعاة الفروق الفردية لتلبية الاحتياجات الفريدة لكل موظف. ويتطلب ذلك فهماً عميقاً لاحتياجات الموظفين وتفضيلاتهم ودوافعهم. وهذا ما يجبر المؤسسات الاقتصادية وأصحاب العمل أن يكونوا استباقيين في تحديد ومعالجة العوامل التي قد تثبط عزيمة الموظفين مثل انخفاض الرضا الوظيفي وعدم الاعتراف والتقدير، وعدم كفاية التعويضات. ومن هنا جاء الاهتمام بالبحث في العوامل والأسباب التي تؤثر وتنمي وتقوي هذا الرابط، وقد إستنتجنا أيضاً من الجانب النظري لهذه الدراسة أن لنجاح عملية التحفيز يجب توفر بعض الخصائص التي تجعل التحفيز فعالاً وتتمثل أهم هذه الخصائص في تزويد العاملين بعمل صعب وهادف يتماشى مع مهاراتهم واهتماماتهم. فعندما يشعر العاملون أن عملهم مهم ويساهم في أهداف المنظمة، فمن المرجح أن يظلوا ملتزمين بعملهم. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير فرص للنمو الشخصي والمهني، مثل برامج التدريب والتطوير، يمكن أيضاً أن يعزز الدافع ويحسن الولاء التنظيمي. كما يعد التقدير والمكافآت لمساهمات الموظفين من الخصائص التحفيزية المهمة التي يمكن أن تساعد في تعزيز بيئة عمل إيجابية وزيادة رضا العاملين. ومن خلال تبني هذه الخصائص المحفزة، يمكن للمؤسسات إنشاء بيئة عمل تشجع العاملين على البقاء ملتزمين بالمؤسسة وأهدافها. ومن خلال الدراسات التي أجريت حول هذا الموضوع والتي في مجملها توصلت إلى أن للحوافز أثر بالغ على تقوية شعور الفرد بالولاء اتجاه مؤسسته، ونحن بدورنا بحثنا في هذه العلاقة وأسقطناها على عينة من شركة الإسمنت SCIS سعيدة وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج، في الجانبين النظري والتطبيقي نوردها فيما يلي:

نتائج الدراسة:

- نظرا لأهمية العنصر البشري فإن تحفيزه وعمل على رضاه سبب رئيسي في نجاح وريادة المؤسسات وإستمرارها.
- تتغير الحوافز التي يهتم بها الموظفون اعتمادًا على تغير دوافع الفرد وقد يحدث هذا التغير مرور الوقت أيضا.
- لأن كل مؤسسة لها خصائصها الفريدة من حيث البيئة التي تأسست فيها وكذلك قيم ومواقف أعضائها، فمن المستحيل اعتماد نظام حوافز فعال في مؤسسة معينة، وتطبيقه كما هو دون تغييره في مؤسسة أخرى، وتوقع نجاحه. لهذا السبب، قد لا تعطي الحوافز التي تعمل بشكل جيد في مؤسسة ما نتائج جيدة في مؤسسة أخرى.
- التقدير والإحترام ومعاملة الحسنة وبيئة العمل الجيدة هي حافز يمكنه أن يفعل ما لم يفعله المال، لأن النظريات أثبتت أن المحفزات الأخلاقية أكثر إقناعًا وتحفيزًا. لا يلزم أن يكون التحفيز ملموسًا.
- يجب على المديرين توضيح الإجراءات والمتطلبات لتلقي الحوافز، والعامل الأكثر أهمية هو أن يتميز نظام الحوافز بالشفافية والإنصاف لأنه في غياب هذين الشرطين وحتى مع توافر الحوافز المغرية، فإن العمال سيظل غير راض بسبب المحسوبية.
- نظرًا لأن لدى الشخص العامل العديد من الحاجات التي تتفاعل مع بعضها البعض بدلاً من واحد فقط، فمن المستحيل الاعتماد فقط على نوع واحد من المكافأة ولذلك، يجب على المؤسسات التنوع في أنواع الحوافز التي تقدمها.
- يعتبر الولاء التنظيمي عنصرا مهما وهو السبب الذي يدفع العمال لقبول أهداف مؤسساتهم والعمل من أجلها كما لو كانت أهدافهم.
- الولاء التنظيمي عقد معنوي بين العامل ومؤسسته ومفاده السعي إلى نجاحها والرقى بها.
- الولاء التنظيمي ليس فطرة في الإنسان وإنما هو شعور يستغرق وقتا ليكتسب وينمى في ظل توفر الشروط اللازمة.

حاولنا إسقاط المفاهيم النظرية على عينة من شركة الإسمنت SCIS سعيدة وقد خرجنا بجملة من النتائج التالية:

وجود ارتباط بين كل من التحفيز المادي والمعنوي مع الولاء التنظيمي إذ توصلت الدراسة إلى:

بأن قيم معامل الارتباط بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي جاءت دالة عند (0.05) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.378) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة Sig (0.040) أصغر من (0.05) نقول أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي.

أن قيم معامل الارتباط بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي جاءت دالة عند (0.05) كما قدرت قيمة معامل الارتباط (0.406) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة Sig (0.026) أصغر من (0.05) نقول أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي.

أنه توجد علاقة ارتباط بين كل من التحفيز المادي والمعنوي قمنا بقياس ارتباط محور التحفيز الكلي مع الولاء التنظيمي ووجدنا أن قيمة ارتباط موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي حيث جاءت دالة عند (0.05) وقيمة معامل الارتباط (0.423) وهي قيمة تشير إلى وجود ارتباط موجب وطردي ومقبول، وبما أن قيمة Sig (0.020) أصغر من (0.05) فيمكننا القول أنه يوجد ارتباط دال إحصائياً بين التحفيز والولاء التنظيمي.

وهذا ما يقودنا إلى صحة الفرضية الأولى: " هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين التحفيز والولاء التنظيمي. "

أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على الولاء التنظيمي بلغ (53.30) وبانحراف معياري قدره (7.140) كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية sig=0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، والذي يشير إلى أن مستوى الولاء التنظيمي للعينة المدروسة متوسط.

وهذا يثبت صحة الفرضية الثانية: " مستوى الولاء التنظيمي للعينة المدروسة متوسط. "

أن قيمة المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على التحفيز قدرت ب (48.20) وبانحراف معياري قدره (9.746) كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فإن مستوى قناعة العينة المدروسة متوسط عن التحفيز داخل المؤسسة وهذا يدل على صحة الفرضية الثالثة: " مستوى قناعة العينة المدروسة متوسط عن التحفيز داخل المؤسسة. "

توصلنا عبر قياس معدل الانحدار إلى النتائج التالية:

أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي كانت 0.378 أي بنسبة 37.8% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.143$ أي أن 14.3% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المادي.

كما نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.040 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المادي والولاء التنظيمي، وعليه نقول أن التحفيز المادي يؤثر على الولاء التنظيمي

أن قيمة الارتباط الثنائي R بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي كانت 0.406 أي بنسبة 40.6% فهو ارتباط مقبول، كما بلغ معامل التحديد $R^2=0.165$ أي أن 16.5% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المعنوي.

ومنه نلاحظ أن مستوى الدلالة 0.026 وهو أصغر من مستوى المعنوية 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي، وعليه فإن التحفيز المعنوي يؤثر على الولاء التنظيمي

وحسب نسب معامل التحديد التي حددت أن 14.3% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المادي و 16.5% من التغيير في الولاء التنظيمي يعود إلى التغيير في التحفيز المعنوي فإن هنالك الاختلاف في تأثير أنواع التحفيز المادي والمعنوي على الولاء التنظيمي وهذا يبين أن التحفيز المعنوي له تأثير أكبر من التحفيز المادي بنسبة 2.2% على الولاء التنظيمي.

وما سبق يدل على صحة الفرضية الرابعة: " هنالك إختلاف في درجة تأثير أنواع التحفيز على الولاء التنظيمي للعينة المدروسة. "

وقد توصلنا إلى أولاً: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير الجنس وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.509 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

ثانياً: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير السن وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.399 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

ثالثاً: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير المستوى التعليمي وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.953 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

رابعاً: أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في محور التحفيز حسب متغير ال أقدمية وهذا ما تأكده قيمة مستوى المعنوية البالغة 0.896 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05

وهذا يجعل الفرضية الخامسة غير مقبولة (مرفوضة): " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين الخصائص الشخصية للعينة المدروسة وبين كل من مستوى قناعة العمال على التحفيز المقدم لهم. "

الفرضية الرئيسية:

حسب النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة وجدنا أنا إرتباط التحفيز بالولاء التنظيمي حسب العينة المدروسة في شركة الإسمنت سعيدة SCIS يتمثل في معامل إرتباط قدر بنسبة (0.423) وتأثير التحفيز على الولاء التنظيمي قدر بنسبة (17.9%)

ومما سبق يمكن القول أن الفرضية الرئيسية مقبولة: " يؤثر التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في شركة الإسمنت SCIS سعيدة. "

على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا يمكن تقديم جملة من المقترحات التي تساعد في إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية بشأن تحسين ولاء عمالها لها، وهي:

- أن تهتم المؤسسات بإنشاء أنظمة الحوافز الخاصة بها لأن ما يعتبر حافزاً للفرد اليوم قد لا يكون بعد فترة، مما يستلزم تغييراً مستمراً. وينعكس هذا في مرونة نظام الحوافز لأن الحافز نفسه غير مناسب لجميع المواقف.
- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة وذلك بعد دراسة احتياجات العمال وتصنيفها
- أن تركز المؤسسات على استخدام أسلوب التحفيز الإيجابي وتقليل من استخدام الأسلوب السلبي لأن نتائجه غالباً ما تكون عكسية
- التركيز بشكل أكبر على الاعتراف العام بالموظفين المتميزين أمام أقرانهم للتعبير عن الامتنان والشكر، لأن هذا يعزز ثقته بنفسه ويوعيه بأهميته، مما يؤدي إلى خلق نوع من التنافس البناء الذي يكافئ الموظفين الآخرين لأداء عمل ممتاز يتم الاعتراف بهم من أجله.
- الاهتمام بالعدل فيما يخص تقسيم الحوافز فالعامل يشعر بالراحة الذهنية عندما يتم توزيع المكافآت بشكل عادل ومنصف، مما يشجعه على التفوق في مهمته. وفي غياب العدالة، قد يشعر الموظف بأن له الحق في التهاون كشكل من أشكال الانتقام على المحسوبية التي يعامل بها.
- إعادة النظر في نظام الترقيات للعاملين وأن تكون بناء على الكفاءة المتوفرة عند الفرد
- إعطاء إهتمام أكبر بالجانب الولاء التنظيمي، والعمل على بناء هذا الشعور لأنه قد يكون الفرق الذي يميز المؤسسة ويجعلها رائدة في مجال أعمالها.

قائمة المراجع

مراجع اللغة العربية:

الكتب:

1. الدكتور محمد الصيرفي، " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية "، دار قنديل للنشر والتوزيع ط، الأردن، 2003.
2. الدكتور محمد بن دليم القحطاني، " إدارة الموارد البشرية نحو منهج متكامل "، مكتبة العبيكان السعودية، ط 1، 2008.
3. الدكتور وفيق النخلة " القيادة والإدارة وفن التحفيز " دار أمجد للنشر والتوزيع الأردن، ط 1 2015.
4. الدكتور إبراهيم الفقي، " قوة التحفيز: كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل ما لديهم "، ثمرات للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط 1، 2011.
5. الدكتور محمد مرعي مرعي، " التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي " المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر، ط 1، 2003.
6. الدكتور خضير كاظم حمود / الدكتور ياسين كاسب الخرشة، " إدارة الموارد البشرية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ط 1 2007.
7. الدكتور طلق عوض الله السوط / الدكتور عبدالله عبدالغني الطجم، "السلوك التنظيمي: المفاهيم النظريات و التطبيقات دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية ط 4 2003.
8. الدكتور محمود صديق، الدكتور عبد الواحد " الولاء التنظيمي في القرن الواحد والعشرون (رؤية مستقبلية) " دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 2015.
9. الدكتور صالح الدين عواد الكبيسي، محاضرات بعنوان: " الولاء التنظيمي والآثار المستقبلية " جامعة بغداد، العراق، 2019.
10. دانيال إتش بينك، " الحافز: الحقيقة المدهشة بشأن الأشياء التي تحفزنا " (نسخة مترجمة للعربية)، مكتبة جرير الأردن، ط 1 2012.
11. لويس معلوف، "المنجد في اللغة" المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان، المجلد 1 ط 19، ص 142
12. مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط 1 2012.
13. زويلف مهدي، "إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية"، دار مجدلاوي، عمان، ط 1، 1994.

14. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط 1 2006.
15. المشرع الجزائري، "نظام الترقية في الوظيفة العمومية الجزائرية شروط الترقية في الدرجة المادة 63 من الأمر 06-03 المتضمنة العقوبات التأديبية "
16. محمد حمدات " السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
17. حريم حسين، " السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات "، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ط 5، 1997.
18. صلاح الدين عبد الباقي، " السلوك الفعال في المنظمات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ط1، 2004.
19. ماجدة العطيه، " سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة "، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.
20. موسى اللوزي، " التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة "، دار وائل. للنشر والتوزيع، الأردن ط 4، 2012.
21. جرينبرج، جيرالد، بارون، " إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات "، دار المريخ، السعودية، ط1، 2004.
22. طارق السويدان، محمد العدلوني، "خماسية الولاء كيف تحفز وتبني ولاء العاملين "، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، السعودية، ط 1، 2002.
23. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، " المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية " المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
24. الزبيدي غني دحام تناي وآخرون، " إدارة السلوك التنظيمي "، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2015.
25. عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، ط1، 2002 ص 252
26. عبد الغفور مرازقة وآخرون، " السلوك البشري في منظمات الأعمال، المفاهيم والمحددات "، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2017.

المذكرات والدراسات:

1. رشيد بن عبد العزيز أبو رشيد، وآخرون، "دراسة التحفيز وإيجاد الدافعية وأثرها والميدان التربوي" دورة المشرفين التربويين جامعة الملك سعود السعودية 2001.
2. الحربي، فاطمة بنت عواض بن رجا، "الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي"، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.
3. حكيم قلاتي، "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الإذاعة الوطنية بأم البواقي" مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة العربي بن المهدي، أم البواقي، الجزائر 2019.
4. نهى عطايا، "الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني دراسة ميدانية لدى عينة من العاملين في شركتي الاتصالات الخلوية في مدينة دمشق"، رسالة أعدت لنيل درجة الدكتوراه في علم النفس، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا، 2015.
5. هاني عبد الرحمن، صالح الطويل، "الادارة التربوية والسلوك المنظمي الادارة التربوية والسلوك المنظمي"، جامعة الأردن عمان، ط 1 1986.

مجلات ومحاضرات علمية:

1. الأستاذة بدرية الجهني، عرض باور بوينت بعنوان "السلوك التنظيمي (المفاهيم-النظريات-التطبيقات)" جامعة مالك بن عبد العزيز، السعودية 2023.
2. الدكتورة ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، محاضرات جامعية لمبادئ الادارة بعنوان "وظائف الإدارة (التحفيز)" كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بابل العراق، 2017.
3. الدكتور سليمان الفارس، "أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، المجلد 27، العدد 01، 2011.
4. الحراحشة عبود محمد والخريشا باجي ملوح، "درجة ممارسة سلوك المواطن التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 27، العدد 2 2012.
5. محمد فرحي، محمد زبير، "واقع الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الشلف، الجزائر"، مجلة المدرسة العليا للتجارة، العدد 08 المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2010.
6. فاطمة آل خليفة، "قياس إدراك المدراء للولاء والإبداع في العمل الحكومي في دولة الكويت"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مصر مجلد 7 عدد 1، 2000.

7. العبيدي، نماء جواد أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 8، العدد 24، 2012.
8. قاسم نايف علوان، "تأثير العدالة التنظيمية على انتشار الفساد الإداري دراسة ميدانية"، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر العدد 7، 2007.
9. عونيه أبو سنييه، وعبد الجبار البياتين، " مستوى إدارة الصراع التنظيمي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان"، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، عدد 1، 2014.

مراجع الأجنبية:

الكتب:

1. Robert kreitner, "management" Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company BOSTON NEW YORK, the 11 edition 2008.
2. Michael Armstrong, "How to Manage People Fast, Effective Management Skills that Really Get Results" Kogan Page publishing company NEW YORK 2011.
3. Pauline H. Tesler "Neuro-Literacy for Collaborative (and Other) Lawyers", NYSBA New York Dispute Resolution Lawyer, edition 04 2011 page 07
4. Richard Hodgett, R. M, " Modern Human Relation "Irwin, Sage Publications, New York, 1948.
5. Randall B. Brown "Organizational Commitment: Clarifying the Concept and Simplifying the Existing Construct Typology" School of Business Administration, California State University, Stanislaus 1996 page 179
6. DeCotiis & Summers, A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment. Human Relations, 1987.
7. Jae Moon, M, " Organizational commitment revisited in new public management: motivation, organizational culture, sector, and managerial levels ". Public Performance and Management Review. edition (2) 2000.

المذكرات والدراسات:

1. Saul Mcleod PhD, paper article "Maslow's Hierarchy of Needs ", simply psychology theories publisher, 2018.
2. Dr. P. S. Aithal & Dr. Suresh Kumar P. M, paper study "Comparative Analysis of Theory X, Theory Y, Theory Z, and Theory A for Managing People and Performance", Srinivas Institute of Management Studies, Pandeshwar, Mangalore Munich Personal RePEc Archive India 2016.
3. Mostapha Bettache, "les déterminant de la loyauté organisationnelle, étude effectuée en milieu hospitalier Québécois", mémoire présente a la faculté des

étude supérieures en vue de l'obtention de grade de maitre es sciences (M.SC)
en relation industrielles université de Montréal, Canada, 2000.

مجالات ومحاضرات علمية:

1. NORAAZIAN and KHALIP, "A three Component Conceptualization of Organizational Commitment", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol. 6, No. 12, 2016.
2. Edwin A. Locke, Gary P. Latham, "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35Year Odyssey", published in the American Psychologist journal, year 2002.
3. Meyer, John. P. Allen, J. and Smith, C, "Commitment to organizations conceptualization". Journal of Applied Psychology. 1993.

الملاحق

الملحق رقم (01): الإستبيان

استمارة استبيان

في إطار التحضير لمذكرة شهادة "ماستر" في العلوم الاقتصادية بعنوان " دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية " بجامعة الدكتور مولاي الطاهر- سعيدة - كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، نرجوا من حضرتكم تعاونكم معنا للإجابة على هذا الإستبيان مما يتيح لنا إتمام بحثنا العلمي بدقة وتحقيق نتائج ذات مغزى في هذه الدراسة.

ونود أن نحيط سيادتكم علما أن أرائكم وإقتراحاتكم ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، ونشكركم على حسن تعاونكم ولكم فائق الاحترام والتقدير.

الرجاء وضع علامة X عند خانة الإجابة المناسبة

البيانات الشخصية:

الصف: ذكر ☐ أنثى ☐العمر: أقل من 25 سنة ☐ من 25 إلى 34 سنة ☐ من 35 إلى 44 سنة ☐ 45 سنة فأكثر ☐المستوى التعليمي: متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات العليا ☐الأقدمية: 8 سنوات فأقل ☐ من 9 إلى 16 سنوات ☐ من 17 إلى 24 سنوات ☐ 25 سنة فأكثر ☐

1. المحور الأول: التحفيز

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
التحفيز المادي					
1	تخصص الشركة مبالغ مالية للتحفيز المادي لتحسين فعالية العمال				
2	أنا مقتنع بالتعويضات المالية التي أتقاضاها (الأجر، التأمينات، المكافآت.. وغيرها)				
3	تستعمل الشركة نظاما لدراسة عملية منح هذه التعويضات.				
4	تمنح التعويضات المالية بصورة متكافئة وبطريقة عادلة				
5	في حالة مخالفة العامل لقواعد مهنته، تقوم الشركة بالخصم من أجره.				
6	تحرم الشركة العامل المخالف لقواعد مهنته من المكافآت والعلاوات المالية.				
7	تسعى الشركة بالحرمان من المكافآت وإستخدام الخصومات والعقوبات إلى تصحيح سلوك العامل وتحسين أدائه				
8	تلجأ الشركة لهذه الخصومات والعقوبات في حالة إضطرارية وبطريقة عادلة ومستحقة.				
التحفيز المعنوي					
9	تستخدم الشركة التحفيزات المعنوية (التشجيع والتقدير والترقيات) لتحسين فعالية العمال.				
10	أشعر بالاحترام وحسن المعاملة والتقدير والاعتراف من طرف رؤسائي على المجهود الذي أبذله داخل الشركة.				
11	تهتم الشركة بإبداء امتنانها وتقديرها للعمال المتفانين بعدة طرق، مثل: (الترقية، رسائل الشكر والتقدير، إقامة حفلات تكرمية.. وغيرها)				
12	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية				
13	تحدد الشركة مواعيد وأجال نهائية للمهام المطلوبة مني إنجازها				
14	تستعمل الشركة الإنذارات والتنبيهات في حالة إنتهاك العامل لقواعد مهنته.				
15	في حالة خرق العامل لقواعد مهنته، تلجأ الشركة إلى استخدام طريقة التوبيخ.				
16	تطبق الشركة هذه الإنذارات والتوبيخات في حالات الإستثنائية فقط وبشكل عادل ومناسب دون أن تشكل ضغوطات للعاملين.				

2. المحور الثاني: الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	درجة الموافقة			
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	أشعر بالولاء إتجاه الشركة من خلال وفائي بالتزاماتي				
2	ولائي للشركة راجع للزيادات والتعويضات المالية التي أتلقاها على العمل الذي أقوم به				
3	ولائي للشركة راجع للتقدير والترقيات والتشجيع المعنوي الذي أتلقيه على العمل الذي أقوم به				
4	ولائي للشركة راجع لعدل وجدية الشركة في تعاملها مع العمال لخلق بيئة عمل خالية من المشاكل				
5	أطمح إلى مواصلة العمل في نفس الشركة لبقية حياتي المهنية.				
6	أرى أن نجاحي مرتبط بنجاح الشركة.				
7	أنا على استعداد لبذل جهد إضافي يتجاوز المستوى المطلوب لتحقيق أهداف الشركة.				
8	أنا أفخر بعملتي لدى الشركة.				
9	يحتم علي واجبي البقاء في هذه الشركة وعدم الاستقالة.				
10	لدي مسؤولية إتجاه عملي في هذه الشركة.				
11	أشعر بضرورة التفاني والولاء للشركة التي أعمل بها.				
12	أرى أن الانتقال إلى شركة منافسة عمل غير أخلاقي.				
13	أعمل لدى الشركة لأنني أرى مستقبلاً لنفسي فيها.				
14	تقدم الشركة امتيازات لا يمكن العثور عليها في أي شركة أخرى.				
15	عملي في هذه الشركة ناتج عن ضرورتي للعمل فقط.				
16	أنا متردد في مغادرة المؤسسة لأنه من الصعب الحصول على وظيفة أخرى.				

الملحق رقم (02): تحكيم الأستاذ شريفي جلّول

تقرير حول تحكيم الإمتبيان

اسم المحكم: شريفي جلّول

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر "أ"

الجامعة: جامعة سعيدة

الكلية: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

1_ كل العبارات الواردة في الإمتبيان صالحة: نعم ☒ لا ☐

2_ قائمة العبارات الغير صالحة في الامتبيان

.....
.....
.....
.....

3_ أرى أن يضاف الى الامتبيان العبارات التالية :

.....
.....
.....
.....

4_ ملاحظات اخرى حول الإمتبيان :

يجب إدراج محور البيانات الشخصية في آخر الإمتبيان وليس بدايته

5_ النتيجة النهائية للتحكيم: مقبول ☒ مقبول مع التعديل ☐ مرفوض ☐

الملحق رقم (03): تحكيم الأستاذ مهدي عمر

تقرير حول تحكيم الإمتحان

اسم المحكم: مهدي عمر

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر "أ"

الجامعة: جامعة الدكتور مولاي طاهر - جامعة سعيدة

الكلية: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

☐

لا

☒

1_ كل العبارات الواردة في الإمتحان صالحة: نعم

2_ قائمة العبارات الغير صالحة في الامتحان

.....

.....

.....

3_ أرى أن يضاف الى الامتحان العبارات التالية:

.....

.....

.....

4_ ملاحظات اخرى حول الإمتحان

أرى أن الامتحان يحتوي على جميع العبارات والخيارات التي تسمح بإجراء دراسة تطبيقية حول موضوع "دور التحفيز في تحسين الولاء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية" وعليه انصح باعتماده والعمل عليه لإجراء هذه الدراسة

☐

مرفو

☐

مقبول مع التعديل

☒

5_ النتيجة النهائية للتحكيم: مقبول

الملحق رقم (04): تحكيم الأستاذ طلحة عبد القادر

تقرير حول تحكيم الإمتحان

اسم المحكم: طلحة عبد القادر

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر "أ"

الجامعة: جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر

الكلية: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

1_ كل العبارات الواردة في الإمتحان صالحة: نعم ☐ لا ☒ x

2_ قائمة العبارات الغير صالحة في الإمتحان

العبارات الغير صالحة في محور التحفيز هي: (3-4-5-6-7-8-9-13-14-15-16)

العبارات الغير صالحة في محور الولاء التنظيمي: (1-2-3-4-14-15-16)

3_ أرى أن يضاف الى الإمتحان العبارات التالية:

العبارات التي أرى أن تضاف إلى هذا الإمتحان ستجدها في المرفقات.

4_ ملاحظات اخرى حول الإمتحان:

يجب تعديل البيانات الشخصية على النحو الذي ذكرته في المرفقات.

5_ النتيجة النهائية للتحكيم: مقبول ☐ مقبول مع التعديل ☒ x مرفوض ☐

الملحق رقم (05): تحكيم الأستاذ بن عزة محمد أمين

تقرير حول تحكيم الإشتبيان

اسم المحكم: بن عزة محمد أمين

الدرجة العلمية: أستاذ محاضر "أ"

الجامعة: جامعة سعيدة

الكلية: كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

1_ كل العبارات الواردة في الإشتبيان صالحة: نعم ☒ لا ☐

2_ قائمة العبارات الغير صالحة في الاستبيان

.....
.....

3_ أرى أن يضاف الى الاستبيان العبارات التالية :

.....
.....

4_ ملاحظات اخرى حول الإشتبيان :

ضرورة التطرق في الاستبيان إلى العوامل التي تزيد من الولاء التنظيمي ونراها مهمة كالمكافآت المادية والمعنوية والترقيات والتعاون والاحترام ومرونة القوانين والتعليمات والمعاملة الجيدة والمشاركة في تسيير المؤسسة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى كأسلوب القيادي والرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي

5_ النتيجة النهائية للتحكيم: مقبول ☒ مقبول مع التعديل ☐ مرفوض ☐

الملحق رقم (06):SPSS

Corrélations

		التحفيـز.المادي	التحفيـز.المعنوي	محور.التحفيـز
التحفيـز.المادي	Corrélation de Pearson	1	,710**	,933**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
التحفيـز.المعنوي	Corrélation de Pearson	,710**	1	,916**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
محور.التحفيـز	Corrélation de Pearson	,933**	,916**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المجموع.الكلـي	التحفيـز.المادي	التحفيـز.المعنوي
المجموع.الكلـي	Corrélation de Pearson	1	,824**	,826**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
التحفيـز.المادي	Corrélation de Pearson	,824**	1	,710**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
التحفيـز.المعنوي	Corrélation de Pearson	,826**	,710**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور الثاني. الولاء.	مستوى لا ولاء	الولاء العاطفي	الولاء الأخلاقي	الولاء المستمر
المحور الثاني. الولاء. التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,636**	,833**	,810**	,555**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001
	N	30	30	30	30	30
مستوى لا ولاء	Corrélation de Pearson	,636**	1	,601**	,256	,128
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,171	,499
	N	30	30	30	30	30
الولاء العاطفي	Corrélation de Pearson	,833**	,601**	1	,613**	,089
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,639
	N	30	30	30	30	30
الولاء الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,810**	,256	,613**	1	,376*
	Sig. (bilatérale)	,000	,171	,000		,040
	N	30	30	30	30	30
الولاء المستمر	Corrélation de Pearson	,555**	,128	,089	,376*	1
	Sig. (bilatérale)	,001	,499	,639	,040	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المجموع الكلي	مستوى لولاء	الولاء العاطفي	الولاء الأخلاقي	الولاء المستمر
المجموع الكلي	Corrélation de Pearson	1	,580**	,634**	,558**	,497**
	Sig. (bilatérale)		,001	,000	,001	,005
	N	30	30	30	30	30
مستوى لولاء	Corrélation de Pearson	,580**	1	,601**	,256	,128
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,171	,499
	N	30	30	30	30	30
الولاء العاطفي	Corrélation de Pearson	,634**	,601**	1	,613**	,089
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,639
	N	30	30	30	30	30
الولاء الأخلاقي	Corrélation de Pearson	,558**	,256	,613**	1	,376*
	Sig. (bilatérale)	,001	,171	,000		,040
	N	30	30	30	30	30
الولاء المستمر	Corrélation de Pearson	,497**	,128	,089	,376*	1
	Sig. (bilatérale)	,005	,499	,639	,040	
	N	30	30	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

		المجموع الكلي	محور التحفيز	المحور الثاني. الولاء ال تنظيمي
المجموع الكلي	Corrélation de Pearson	1	,892**	,787**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
محور التحفيز	Corrélation de Pearson	,892**	1	,423*
	Sig. (bilatérale)	,000		,020
	N	30	30	30
المحور الثاني. الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,787**	,423*	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,020	
	N	30	30	30

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,900	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,888	32

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
a1	30	1	5	3,13	1,074
a2	30	1	4	3,03	1,033
a3	30	1	5	3,13	1,008
a4	30	1	4	2,97	1,033
a5	30	1	5	3,50	,974
a6	30	1	5	3,20	,997
a7	30	1	5	3,03	,999
a8	30	1	5	3,00	,983
a9	30	1	4	2,77	,858
a10	30	1	4	3,03	,999
a11	30	1	4	2,37	,850
a12	30	1	4	2,37	,809
a13	30	1	5	3,03	,928
a14	30	1	5	3,30	1,022
a15	30	2	5	3,50	,861
a16	30	1	5	2,83	,950
محور التحفيز	30	23	61	48,20	9,746
N valide (liste)	30				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
b1	30	2	5	3,77	,728
b2	30	1	4	2,93	,828
b3	30	1	4	2,77	,817
b4	30	1	4	2,70	,794
b5	30	1	4	3,10	,960
b6	30	1	5	3,63	,890
b7	29	2	5	3,90	,772
b8	30	2	5	3,53	,860
b9	30	2	5	3,57	,728
b10	30	2	5	4,03	,765
b11	30	2	5	4,00	,695
b12	30	2	5	3,13	1,008
b13	29	1	5	3,03	,944
b14	28	1	5	2,46	1,105
b15	30	2	5	3,63	1,033
b16	30	1	5	3,50	1,167
المحور الثاني. الولاء التنظيمي	30	32	67	53,30	7,140
N valide (liste)	26				

Corrélations

		المحور الثاني. الولاء التنظيمي	التحفيز المادي
المحور الثاني. الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,378*
	Sig. (bilatérale)		,040
	N	30	30
التحفيز المادي	Corrélation de Pearson	,378*	1
	Sig. (bilatérale)	,040	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز.المادي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور.الثاني.الولاء.التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,378 ^a	,143	,112	6,728

a. Prédictors : (Constante), التحفيز.المادي

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	210,689	1	210,689	4,654	,040 ^b
	de Student	1267,611	28	45,272		
	Total	1478,300	29			

a. Variable dépendante : المحور.الثاني.الولاء.التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), التحفيز.المادي

Coefficients^a

Coefficients non standardisés				Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	41,164	5,758		7,148	,000
	التحفيز.المادي	,485	,225	,378	2,157	,040

a. Variable dépendante : المحور.الثاني.الولاء.التنظيمي

Corrélations

		المحور الثاني. الولاء. ال	التحفيز. المعنوي
		تنظيمي	
المحور الثاني. الولاء. التنظيمي	Corrélacion de Pearson	1	,406*
	Sig. (bilatérale)		,026
	N	30	30
التحفيز. المعنوي	Corrélacion de Pearson	,406*	1
	Sig. (bilatérale)	,026	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	التحفيز. المعنوي ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور الثاني. الولاء. التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,406 ^a	,165	,135	6,640

a. Prédictors : (Constante), التحفيز. المعنوي

ANOVA^a

		Somme des				
Modèle		carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	243,797	1	243,797	5,530	,026 ^b
	de Student	1234,503	28	44,089		
	Total	1478,300	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني. الولاء. التنظيمي

b. Prédictors : (Constante), التحفيز. المعنوي

Coefficients^a

Coefficients						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	39,807	5,864		6,788	,000
	التحفيز. المعنوي	,582	,247	,406	2,352	,026

a. Variable dépendante : المحور. الثاني. الولاء. التنظيمي

Corrélations

		المحور. الثاني. الولاء. ال	
		تنظيمي	محور. التحفيز
المحور. الثاني. الولاء. التنظيمي	Corrélation de Pearson	1	,423*
	Sig. (bilatérale)		,020
	N	30	30
محور. التحفيز	Corrélation de Pearson	,423*	1
	Sig. (bilatérale)	,020	
	N	30	30

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	محور. التحفيز ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : المحور. الثاني. الولاء. التنظيمي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,423 ^a	,179	,149	6,585

a. Prédicteurs : (Constante), محور. التحفيز

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	264,248	1	264,248	6,094	,020 ^b
	de Student	1214,052	28	43,359		
	Total	1478,300	29			

a. Variable dépendante : المحور الثاني. الولاء التنظيمي

b. Prédicteurs : (Constante), محور التحفيز

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	38,372	6,165		6,224	,000
	محور التحفيز	,310	,125	,423	2,469	,020

a. Variable dépendante : المحور الثاني. الولاء التنظيمي

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور الثاني. الولاء التنظيمي	30	53,30	7,140	1,304

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور الثاني. الولاء التنظيمي	40,889	29	,000	53,300	50,63	55,97

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
محور التحفيز	30	48,20	9,746	1,779

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
محور التحفيز	27,087	29	,000	48,200	44,56	51,84

Statistiques de groupe

	الصف	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التحفيز. المادي	ذكر	20	25,20	4,324	,967
	أنثى	10	24,60	7,720	2,441
التحفيز. المعنوي	ذكر	20	23,85	4,452	,995
	أنثى	10	21,90	5,953	1,882
محور التحفيز	ذكر	20	49,05	8,010	1,791
	أنثى	10	46,50	12,878	4,072

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التحفيز. المادي	Hypothèse de variances égales	6,331	,018	,275	28	,786	,600	2,186	-3,877	5,077
	Hypothèse de variances inégales			,229	11,906	,823	,600	2,626	-5,126	6,326
التحفيز. المعنوي	Hypothèse de variances égales	1,699	,203	1,010	28	,321	1,950	1,930	-2,004	5,904
	Hypothèse de variances inégales			,916	14,211	,375	1,950	2,129	-2,611	6,511
محور التحفيز	Hypothèse de variances égales	4,429	,044	,669	28	,509	2,550	3,811	-5,257	10,357
	Hypothèse de variances inégales			,573	12,595	,577	2,550	4,449	-7,092	12,192

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التحفيز. المادي	Intergruppes	39,871	2	19,936	,630	,540
	Intragruppes	854,129	27	31,634		
	Total	894,000	29			
التحفيز. المعنوي	Intergruppes	51,164	2	25,582	1,031	,370
	Intragruppes	669,636	27	24,801		
	Total	720,800	29			
محور التحفيز	Intergruppes	181,035	2	90,518	,950	,399
	Intragruppes	2573,765	27	95,325		
	Total	2754,800	29			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التحفيـز. المادي	Intergruppes	9,500	3	3,167	,093	,963
	Intragruppes	884,500	26	34,019		
	Total	894,000	29			
التحفيـز. المعنوي	Intergruppes	12,300	3	4,100	,150	,928
	Intragruppes	708,500	26	27,250		
	Total	720,800	29			
محور التحفيـز	Intergruppes	34,800	3	11,600	,111	,953
	Intragruppes	2720,000	26	104,615		
	Total	2754,800	29			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التحفيـز. المادي	Intergruppes	27,658	3	9,219	,277	,842
	Intragruppes	866,342	26	33,321		
	Total	894,000	29			
التحفيـز. المعنوي	Intergruppes	19,230	3	6,410	,238	,869
	Intragruppes	701,570	26	26,983		
	Total	720,800	29			
محور التحفيـز	Intergruppes	61,718	3	20,573	,199	,896
	Intragruppes	2693,082	26	103,580		
	Total	2754,800	29			

الملحق رقم (08): إستمارة تقرير التربص

UNIVERSITY of SAIDA
Dr MOULAY TAHAR

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم السببر

قسم العلوم الاقتصادية
الرقم: 312/ع.إق/ك.ع.إق. ع.تج. ع.ن.س/ج/س/2023.

اتفاقية تربص

بين:
جامعة د. الطاهر مولاي سعيدة الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف رئيسها من جهة

السيد مدير: شركة الاسمنت دائرة الحساسنة بسعيدة

تم الاتفاق على ما يلي:

- المادة الأولى: تحذف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):
- الطالب: شرفي عبد الحق، السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات؛
- الطالب: فرحي عبد القادر، السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.
- المادة الثانية: يهدف هذا التربص إلى تحسيد الدروس من طرف الجامعة ميدانيا.
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2023/ 02 /07 إلى 2023/ 05 / 31
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الد
- احلي للمؤسسة المستقبلية وبناء عليه تشعره بقوانينها الداخلية وإجراءاتها الوقائية والأمنية.
- المادة الخامسة: في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون، وتشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص.

حرر في 2023/05/11

رئيس قسم العلوم الاقتصادية
طوبسي سلاوي

ممثل المؤسسة
IDRIS KHODJA Djamel
Directeur des Ressources Humaines