

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سعيدة الدكتور مولاي الطاهر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية
وعلوم التسيير قسم علوم التسيير
تخصص إدارة الأعمال

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الولاء الوظيفي

دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص

(دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسعيدة ومؤسسة الاخوة غرينيك بالعين الصفراء)

من اعداد الطلبة :

تحت اشراف :

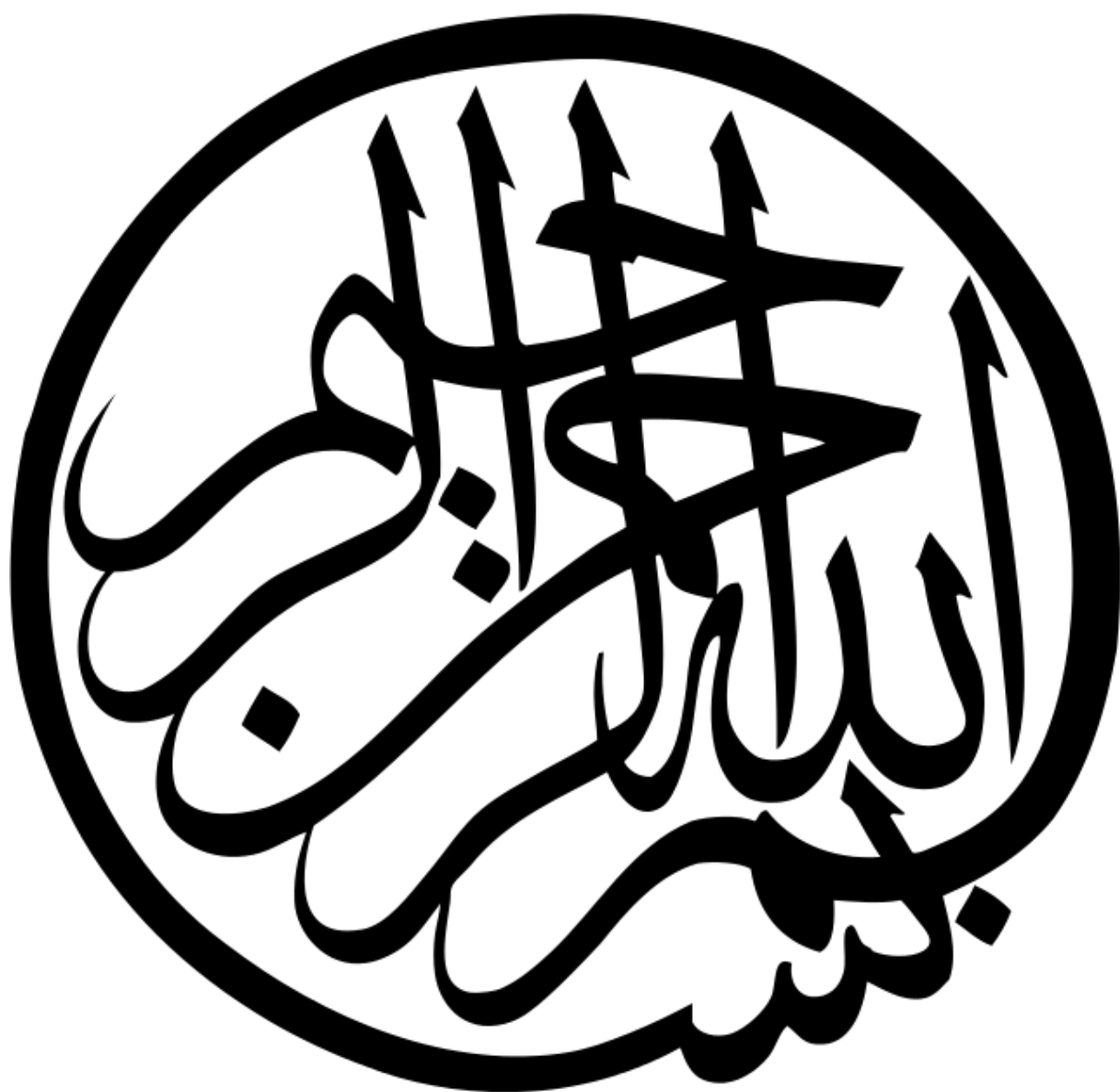
■ د.يبرير محمد

■ بن الشيخ محمد

■ ملاتة فوزي

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	بوعلي	هشام
ممتحنا	عتيق	خديجة
مساعد المشرف	بختي	عمارية



شكر و تقدير

قال الله تعالى "فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونِ" سورة البقرة

152

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله في بداية هذا

العمل المتواضع الذي نسئل

الله له القبول لا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر للأساتذة الكرام بربير

محمد و بختي عمارية على جهودهم و توجيهاتهم التي سهلت لنا انجاز هذا

العمل المتواضع فجزاهم الله عنا كل الخير وأدامهم الله منبرا للعلم

والمعرفة ووفقهم لمزيد من النجاحات.

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى كل الأساتذة الأفاضل ولكل من ساهم في

تقديم يد العون والمساعدة لإنجاز هذا العمل كما لا أنسى طبعاً مدير

وموظفي كل من مؤسسة الإسمنت و مؤسسة الإخوة غرينيك .

إهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا وما كنا لنصل اليه لولا فضل الله علينا
ميسر الأعمال الذي انار لنا الدرب وسخر لنا الأسباب
أهدي ثمرة هذا العمل الى من اوصانا الرحمن بهما في قوله تعالى و
اوصينا الانسان بالوالدين احسانا - صدق الله العظيم
إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها وسر قوتي و نجاحي " أمي
العزيزة."

إلى من دعمني بلا حدود و علمني ان دنيا كفاح وسلاحها العلم و
المعرفة إلى من غرس في روحي مكارم الاخلاق "أبي الغالي."
إلى اخوتي و اخواتي
إلى من جمعتني بهم الأقدار عبر طيات الحياة اصدقائي .

بن الشيخ محمد

إهداء

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، ولك الشكر والمنة أن
يسرت لي السبيل و وفقتني لإتمام هذا العمل والصلاة والسلام على سيد
المرسلين، وخاتم النبيين ومعلم البشرية محمدا وأله وصحبه أجمعين.
أتقدم باسمي عبارات التقدير و لاحترام الى من صدق فيهما قوله تعالى: وقل ربي
ارحمهما كما ربياني صغيرا صدق الله العظيم
أهدي ثمرة هذا العمل إلى أغلى إنسانين في الوجود إلى من قدرها الرحمان وجعل
الجنة تحت أقدامها، إلى من سهرت لترى أبنائها بالمراتب العليا أهي
إلى من أنار لي الدرب وسهل لي سبل العلم والمعرفة وحرص علي منذ صغري واجتهد
في تربيتي وتوجيهي أبي أطل الله في عمرك
إلى قرة عيني "اخي واخواتي
إلى من جمعتني بهم الأقدار عبر طيات الحياة اصدقائي و رفاق دربي
إلى أستاذي الفاضل عامر عبد القادر الذي قدم لنا الدعم لإنجاز هذا العمل

ملاتة فوزي

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الولاء الوظيفي، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية متمثلة في شركة الإسمنت بسعيدة، ومؤسسة خاصة متمثلة في مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة شملت 95 عاملاً، منها 40 عاملاً من القطاع العام و55 عاملاً من القطاع الخاص. وقد تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS نسخة 26. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لأنظمة التحفيز المادي والمعنوي على تعزيز الولاء الوظيفي لدى العمال في كلا المؤسساتين، مع وجود اختلاف نسبي في درجة التأثير بين القطاعين العام والخاص.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، التحفيز المادي، التحفيز المعنوي، الولاء الوظيفي.

:Abstract

This study aims to highlight the impact of material and moral incentive systems on enhancing employee loyalty through a comparative study between a public institution represented by the Saida Cement Company and a private institution represented by the Grinik Brothers Milk Production and Processing Company. The study adopted the descriptive-analytical approach, using a questionnaire as the main tool for data collection from a sample of 95 workers, including 40 employees from the public sector and 55 employees from the private sector. The data were analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), version 26. The study concluded that there is a positive and statistically significant effect of material and moral incentive systems on enhancing employee loyalty among workers in both institutions, with a relative difference in the degree of impact between the public and private sectors.

Keywords: Motivation, Material Incentives, Moral Incentives, Employee Loyalty.

الفهرس

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
البسمة	
الشكر و التقدير	
الاهداءات	
ملخص الدراسة	VI
فهرس المحتويات	VIII-X
قائمة الجداول	XI
قائمة الأشكال	XII
قائمة الملاحق	XIII
المقدمة العامة	
الفصل الأول : الإطار النظري للتحفيز الوظيفي	
المبحث الأول: مفهوم التحفيز وأهميته	2
المطلب الأول : تعريف التحفيز	2
المطلب الثاني : أهمية التحفيز	2
المبحث الثاني: أهداف و أنواع التحفيز في بيئة العمل	3
المطلب الأول : أهداف التحفيز	3
المطلب الثاني : أنواع التحفيز	3
الفرع الأول : الحوافز المادية	4
الفرع الثاني : الحوافز المعنوية	4
المبحث الثالث : نظريات التحفيز	5
المطلب الأول : نظرية الحاجات لماسلو	5
المطلب الثاني : نظرية التعزيز لفريديريك سكينر	6
المطلب الثالث : نظرية العاملين	6
المطلب الرابع : نظرية الإنجاز	8
المطلب الخامس : نظرية ماكجريجور	8

10	ملخص الفصل
الفصل الثاني : الإطار النظري للولاء الوظيفي	
12	المبحث الأول : ماهية الولاء الوظيفي
12	المطلب الأول : مفهوم الولاء الوظيفي
13	المبحث الثاني : أنواع و أهمية الولاء الوظيفي
13	المطلب الأول : أنواع الولاء الوظيفي
14	المطلب الثاني : أهمية الولاء الوظيفي
15	المبحث الثالث : الانعكاسات و العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي
15	المطلب الأول : انعكاس الولاء الوظيفي
16	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي
17	ملخص الفصل
الفصل الثالث : الدراسات السابقة	
19	المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
19	المطلب الأول : الدراسة الأولى
20	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
21	المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
22	المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
22	المطلب الأول : الدراسة الأولى
23	المطلب الثاني : الدراسة الثانية
24	المطلب الثالث : الدراسة الثالثة
25	المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية والقيمة المضافة لها
25	المطلب الأول: مقارنة الدراستين من ناحية الاداة و البعد الزماني و المكاني
26	المطلب الثاني: مقارنة الدراستين من ناحية الاداة المنهج و الأهداف
27	المطلب الثالث: مقارنة الدراستين من ناحية النتائج
28	ملخص الفصل
الفصل الرابع : الدراسة الميدانية	

30	تمهيد
30	المبحث الأول : التعريف بمجتمع الدراسة
30	المطلب الأول : نبذة عامة حول المؤسستين
32	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسستين
35	المبحث الثاني : الأدوات و الأساليب المستخدمة في الدراسة
35	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة
36	المطلب الثاني : أدوات الدراسة و مصادر الحصول على المعلومات
37	المبحث الثالث : عرض و اختبار الفرضيات المتعلقة بالقطاعين العام و الخاص
37	المطلب الأول : تحليل البيانات الشخصية
43	المطلب الثاني : اختبار صدق الدراسة و تحديد اتجاهات عينة الدراسة
52	المبحث الرابع : اختبار الفرضيات و المقارنة الإحصائية للعلاقات
52	المطلب الأول : اختبار العلاقة بين الحوافز و الولاء (معاملات الارتباط)
54	المطلب الثاني : اختبار تأثير الحوافز على الولاء (نماذج الإنحدار)
58	الخلاصة
	الخاتمة العامة
63	المراجع
66	الملاحق

قائمة الجداول

الجدول	الصفحة
الجدول(01): يوضح الفروقات بين النظريتين لماكجريور	09
الجدول(02): يبين درجة مقياس ليكارت	37
الجدول(03): الخصائص الديمغرافية للعينة في القطاعين	38
الجدول(04): معاملات ثبات أداة الدراسة	44
الجدول(05): التحليل الوصفي المقارن لبعـد الحوافز المادية	45
الجدول(06): التحليل الوصفي المقارن لبعـد الحوافز المعنوية	47
الجدول(07): التحليل الوصفي المقارن لبعـد الولاء الوظيفي	49
الجدول(08): نتائج اختبار T-test للمقارنة بين القطاعين	51
الجدول(09): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الحوافز و الولاء	53
الجدول(10): ملخص نموذج الانحدار البسيط	54
الجدول(11): ملخص نموذج الانحدار المتعدد	56

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
05	الشكل (01): يمثل هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية
14	الشكل (02): يوضح أنواع الولاء الوظيفي
32	الشكل (03): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسعيدة في القطاع العام
33	الشكل (04): يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الإخوة غرينيك لإنتاج و تحويل الحليب بالعين الصفراء
38	الشكل (05): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس في القطاع العام
39	الشكل (06): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس في القطاع الخاص
39	الشكل (07): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر في القطاع العام
40	الشكل (08): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر في القطاع الخاص
40	الشكل (09): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية في القطاع العام
41	الشكل (10): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية في القطاع الخاص
41	الشكل (11): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى العلمي في القطاع العام
42	الشكل (12): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى العلمي في القطاع الخاص
42	الشكل (13): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في القطاع العام
43	الشكل (14): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في القطاع الخاص

قائمة الملاحق

الملحق	الصفحة
الإستبيان	68
اتفاقية تربص بشركة الإسمنت بالحساسنة - سعيدة-	70
اتفاقية تربص بشركة الإخوة غرينيك لإنتاج و تحويل الحليب بالعين الصفراء	71

المقدمة العامة

تمهيد:

تواجه المؤسسات، سواء في القطاع العام أو الخاص، تحديات متزايدة تفرضها بيئة العمل المعاصرة، أبرزها تحسين الأداء الوظيفي ورفع مستويات الكفاءة والإنتاجية لدى العاملين، باعتبار أن المورد البشري يشكل المحرك الأساسي لنجاح المؤسسة واستمراريتها. وفي هذا السياق، حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام متزايد، لما لها من دور محوري في توجيه جهود الأفراد واستثمار قدراتهم ومعارفهم لتحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة.

وقد برز نظام الحوافز كأحد أهم الآليات الإدارية الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات لتحفيز العاملين، وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحسين أدائهم. إذ يُنظر إلى الحوافز باعتبارها مجموعة من القوانين والإجراءات، المادية والمعنوية، التي تهدف إلى تشجيع الأفراد على بذل جهد إضافي، وتعزيز التزامهم وانتمائهم للمؤسسة. وقد أكدت العديد من الدراسات أن الموظف الذي يشعر بالتقدير والتحفيز يكون أكثر التزامًا وإنتاجية في عمله.

وتعود الجذور الفكرية لاستخدام الحوافز إلى المدرسة العلمية في الإدارة، التي دافع عنها فريدريك تايلور، حيث استُخدمت الحوافز كوسيلة لرفع إنتاجية الموظفين، خاصة في القطاع الخاص، ثم امتد تطبيقها لاحقًا إلى مختلف المنظمات بمختلف طبيعتها. كما تنقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيين: حوافز مادية، كالأجور والمكافآت والعلاوات، وحوافز معنوية، كالتقدير والثناء والترقية، وكلاهما يلعب دورًا مهمًا في التأثير على سلوك العاملين وأدائهم، سواء بشكل إيجابي أو سلبي في حال غيابها أو عدم عدالتها في التوزيع.

غير أن فعالية نظام الحوافز قد تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة وثقافتها التنظيمية والقطاع الذي تنتمي إليه، حيث يتميز القطاع العام بالطابع البيروقراطي والتركيز على الإجراءات، في حين يتسم القطاع

الخاص بالديناميكية والمرونة والتركيز على النتائج. ومن هنا تبرز أهمية دراسة دور الحوافز في تحسين

الأداء الوظيفي، من خلال إجراء مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص، بهدف إبراز الفروقات في

تطبيق أنظمة الحوافز، ومدى انعكاسها على أداء الموظفين في كلا القطاعين ومن هنا يتبادر إلى أذهاننا طرح

الإشكال التالي:

إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تسهم أنظمة التحفيز المادي و المعنوي المعتمدة في كل من مؤسسة الاسمنت بسعيدة في القطاع العام ومؤسسة الاخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء في القطاع الخاص في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين ، وما أوجه الاختلاف في فعالية هذه الأنظمة بين القطاعين ؟

وحتى نتمكن من فهم مختلف جوانب الإشكالية قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

تساؤلات الدراسة:

- ما أنواع أنظمة التحفيز المادي و المعنوي المعتمدة في كل من القطاعين العام والخاص ؟
 - ما هو مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في كل قطاع وكيف يمكن قياسه؟
 - ماهي طبيعة العلاقة بين التحفيز المعنوي والولاء الوظيفي في كل من القطاعين العام و الخاص ؟
 - ماهي طبيعة العلاقة بين التحفيز المادي والولاء الوظيفي في كل من القطاعين العام و الخاص ؟
 - إلى أي مدى تختلف فعالية برامج التحفيز بين القطاعين في التأثير على الولاء الوظيفي ؟
- وبغرض الوصول لحل الإشكالية السابقة المرفقة بالتساؤلات اقترحنا فرضيات كما يلي:

فرضيات الدراسة :

- يؤثر التحفيز المادي بشكل إيجابي على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص بدرجة أكبر من القطاع العام.
- يؤثر التحفيز المعنوي على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بدرجة أكبر من القطاع الخاص.
- يختلف مستوى الولاء الوظيفي باختلاف فعالية نظام التحفيز داخل كل قطاع.

أهمية الدراسة:

يُثير موضوع التحفيز اهتمامًا كبيرًا في النقاش الاقتصادي، ويرتبط هذا الاهتمام بزيادة المنافسة بين المؤسسات. يتفق الجميع على أن العنصر البشري يعتبر الأكثر فعالية بين كل الموارد المتاحة في المؤسسة، وخاصة بعد تحفيزه ورفع كفاءته. يهدف ذلك إلى ضمان تحقيق العائد المناسب للمؤسسة، وتحقيق أداء عالي يمنحها ميزة تنافسية في السوق.

حدود الدراسة:

الاطار المكانية:

- مؤسسة الاسمنت بسعيدة وحدة الحسانة
- مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء

الاطار الزمانية:

- من 04-12 إلى 04-16 من سنة 2026
- من 04-28 إلى 05-05 من سنة 2026

الحدود البشرية:

- عينة من عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة وحدة الحسانة
- عينة من عمال مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء

أسباب اختيار الموضوع لدراسة:

- من بين أهم الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع أثر التحفيز على أداء العاملين :
- اعتبار موضوع التحفيز من المواضيع المهمة لسير المؤسسات.
- إمكانية المساهمة في إضافات للموضوع التحفيز .
- الميول الشخصي للتحليل والبحث بشكل أكثر عمق في موضوع التحفيز وأثره على المؤسسات

أدوات الدراسة:

- المراجع: تطرقنا لبعض الكتب والمذكرات التي من شأنها المساهمة في الدراسة.
- الاستبيان: قمنا بأخذ آراء عينة من العمال حول أنظمة التحفيز وما تخلفه بغرض دراسة العلاقة.
- المقابلة: محادثة أجريت قصد اخذ معلومات حول وضعية المؤسسة وهيكلها التنظيمي ومجموعة من المعلومات التي تقيد في معالجة الموضوع.

منهجية الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل التحقق من صحة الفرضيات المطروحة، حيث استُخدم المنهج الوصفي في الجزء الأول والثاني من الدراسة، من خلال عرض الإطار النظري المتعلق بالتحفيز الوظيفي والولاء الوظيفي، والتطرق إلى المفاهيم الأساسية وأنواع التحفيز وأبعاده، إضافة إلى إبراز طبيعة العلاقة التي تربط بين التحفيز المادي والمعنوي والولاء الوظيفي. وقد خُصص الجزء الأول للفصل الأول المتعلق بالدراسات السابقة، حيث تم عرض وتحليل مجموعة من الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث ومقارنتها بالدراسة الحالية. أما الجزء الثاني، فقد تضمن فصلين، خُصص الفصل

الأول للتحفيز الوظيفي، وتناول الفصل الثاني الولاء الوظيفي، وفيما يخص الجزء الثالث، فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي في الإطار التطبيقي، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة في القطاع الخاص ومؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء في القطاع الخاص، وتحليل وضعية المؤسسة في استخدام أنظمة التحفيز وأثرها على تعزيز الولاء الوظيفي، حيث تم جمع البيانات ميدانيًا باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة من العمال، ثم تمت معالجة البيانات وتحليلها إحصائيًا باستخدام برنامج SPSS للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات.

أهداف الدراسة:

- 1- تسعى هذه الدراسة إلى استكشاف الأثر الإيجابي للحوافز في تحسين أداء موظفي كل من :
 - مؤسسة الاسمنت بسعيدة وحدة الحسانة .
 - مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء .
- 2- سيتم تقديم تقييم شامل لمستوى التحفيز في المؤسسات عمومًا، مع التركيز بشكل خاص على :
 - مؤسسة الاسمنت بسعيدة وحدة الحسانة .
 - مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء .
- 3- يعكس هذا البحث اهتمامًا بالعنصر البشري كمورد أساسي وحيوي ضمن المؤسسة، حيث يمثل الموظفون ركيزة أساسية لتحقيق الأهداف ونجاح الأعمال.

الفصل الأول
الإطار النظري للتحفيز
الوظيفي

المبحث الأول: مفهوم التحفيز و أهميته

التحفيز يعتبر أمراً هاماً بالنسبة للفرد في المقام الأول، وللمنظمة في المقام الثاني، حيث يُعدُّ أداة للتأثير والتأثر.

المطلب الأول : تعريف التحفيز

التعريف اللغوي :

حفز: حفزه , حفز الشيء أي دفعه من خلفه، حفزه على أمر: حثه عليه و أغراه (الدين، 2005)

التعريف الاصطلاحي :

- عرف التحفيز على أنه: " شعور داخلي لدى الفرد يولد لديه الرغبة في إخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه إلى تحقيق أهداف معينة و قد كان لرسول الله صلى الله عليه وسلم أكبر الأثر في توجيه صحابته وتحفيزهم على العمل بكفاءة " (رجب، 2015).

- عرف التحفيز على أنه: "مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته" (الرزاق، 2006/2005).

- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد (الصيرفي، 2003).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا استنتاج تعريف شامل :

التحفيز هو عملية إدارية وسلوكية مستمرة تهدف إلى إثارة القوى الداخلية والخارجية لدى الأفراد وتنشيطها وتوجيهها والمحافظة على استمراريته، بما يدفعهم إلى بذل الجهد والأداء بكفاءة عالية لتحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتعزيز رغبتهم في العمل والإنجاز والتطور

المطلب الثاني : أهمية التحفيز

يلعب التحفيز دور فعال و اكثر اهمية في تحقيق الكثير من الاهداف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها عن طريق تحفيز الافراد . نذكر منها مايلي :

- إشباع حاجيات الفرد المادية والمعنوية.
- إيجاد علاقات اجتماعية تعاونية بين الأفراد.
- خلق جو تسوده الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين مما يؤدي إلى تقليل الصراعات

(لويزة، 2008)

- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعات. (اسماء، 2019)
- تعمل على تحسين الوضع المادي و النفسي و الاجتماعي للفرد العامل ما ان ارتبطت مصالحه بمصالح المنظمة.
- تساهم في خلق رضا العاملين مما يساعد على حل المشكلات التي تعاني الادارات منها مثل قدرة الانتاج و ارتفاع الكلف و الغياب
- المساهمة في تعزيز العاملين لاهداف المنظمة او سياستها و تعزيز قدراتهم و ميولهم
- تؤدي الحوافز الى تحقيق التوازن الحيوي الذي يجعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام و حيوية و تطويرية (ابراهيم، 1997)

المبحث الثاني: أهداف و أنواع التحفيز في بيئة العمل

المطلب الأول : أهداف التحفيز

أ- الهدف الإقتصادي: حيث ان وضع نظام للحوافز في منظمة ما يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الإستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف الى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها أولاً، وكذلك على العاملين لديها. (النصر، 2012)

ب-الهدف المعنوي: وهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز والبد لهذا النظام من المساهمة في اشباع بعض رغباته واحاسيسه ومشاعره التي البد من فهمها للتعامل

معه. (براء، 2015)

المطلب الثاني : أنواع التحفيز

تعتمد ملائمة الحوافز التي تقدمها المنظمة على طبيعة عملها او نشاطها، وذلك تقوم إدارة العمل باختيار نوع الحافز المقدم منها إلى العاملين بها على فكرها الإداري وخبراتها السابقة حول طبيعة العاملين بها، وذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أنسب وأفضل أنواع الحوافز للعاملين فيها، حيث في الغالب ما تقسم الحوافز إلى نوعين رئيسيان وهما:

الفرع الأول : الحوافز المادية

هي تلك المبالغ التي تدفع للعاملين إما على شكل دفعة واحدة أو على شكل دفعات شهرية، وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتمتاز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده، إذ أنها تساهم في المحافظة على كفاءة الأداء الحالي والتحفيز الدائم، وتكون على أشكال مختلفة منها :

- **الزيادة في الأجور:** ويعد الأجر من أهم الحوافز المادية التي من شأنها أن تدفع بالعامل لبذل مجهود أكبر حتى يتوافق مع مستوى دخله الشهري.
- **مكافآت العمل الإضافي:** بعض الأعمال تحتاج إلى أوقات عمل أكثر من ساعات العمل الأساسية المعتادة مما يستلزم إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- **المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها نسبة من أرباحها كمكافأة نتيجة لزيادة أرباحها.
- **الترقية:** حيث لها دور كبير في تحفيز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها تتضمن زيادة الأجر، ويمكن أن تكون حافزاً معنوياً إذ ترتبط غالباً بوظيفة ذات مستوى.
- **السكن والمواصلات:** تعتبر حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف أعباء النفقات.
- **الضمان الاجتماعي:** ضمان التقاعد للعامل بعد سن معين من العمر أو لظروف صحية التي تؤدي إلى توقف العامل عن مزاولة عمله بصفة نهائية، ويوفر صندوق الضمان الاجتماعي ضماناً مالياً من أجل حياة كريمة.

الفرع الثاني : الحوافز المعنوية

- يقصد بالحوافز المعنوية هي التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي لديه تطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله، وهي من أحد أشكال الحوافز التي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله، حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيداً على العامل المقدم مما سيعود بالنفع العام على المنظمة . عادة ما تتمثل هذه الحوافز في :
- **الاعتراف بالإنجاز:** بعض المؤسسات تقدر مجهودات وإنجازات عمالها بتقديم شهادات التقدير والعرفان . الاستقلالية في العمل: كلما كان العامل حر وغير مقيد في أداء عمله أدى إلى استمراره في العمل.

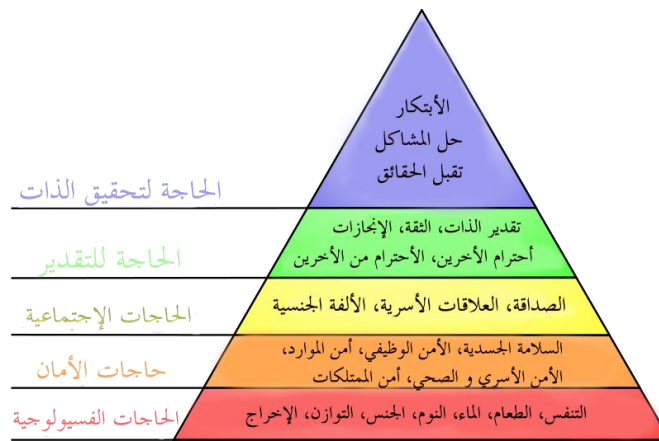
- **الاستقرار الوظيفي:** يشعر الفرد بالاطمئنان على دخله ومنصبه وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل. المشاركة في اتخاذ القرار: وهو أن المنظمة تعمل على إشراك العمال في اتخاذ القرارات المناسبة التي تزيد من كفاءة المنظمة. (النگموش، 2024)

المبحث الثالث : نظريات التحفيز

المطلب الأول : نظرية الحاجات لماسلو

أشار مؤسس هذه النظرية ماسلو أن هناك خمسة احتياجات إنسانية أساسية تدفع البشر للعمل والتعامل معا كمجموعة مشتركة متعاونة، وهذه الاحتياجات موضحة في الشكل التالي:

الشكل (01): يمثل هرم ماسلو للإحتياجات الإنسانية



Source : Jean-Pierre helfer, 8edition p 358, management stratégie et organisation illustre par y ves guezou.

في نظرية أبراهام ماسلو حول الحاجات، وضع الحاجات على شكل هرم يتألف من عدة مستويات، حيث تكون الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم كأساس لبقاء الإنسان وتشمل الطعام والشراب والنوم. بعد تحقيق هذه الحاجات، يسعى الإنسان لتحقيق الأمن والسلامة، سواء من خلال تأمين دخل مستمر أو حماية نفسه من المخاطر المحتملة لعمله. ثم تأتي الحاجات الاجتماعية، حيث يسعى الإنسان للانتماء والتقدير من الآخرين، وتحقيق التعايش والمحبة في المجتمع. وفي القمة من الهرم تكمن حاجات تحقيق الذات، حيث يسعى الفرد للنمو والتطور الشخصي، سواء من خلال اكتساب المعرفة والعلم أو تحقيق الشهرة والنجاح في مجال معين. (بوعرش، 2012)

المطلب الثاني: نظرية التعزيز لفريدريك سكينر:

ترى نظرية التعزيز لسكينر أن السلوك الإنساني يتأثر بالعوامل الخارجية، حيث يتم تشكيله والتحكم فيه من خلال المعززات، التي تزيد من احتمالية تكراره، يحدث التعزيز عندما تتبع نتائج مباشرة استجابة معينة، مما يجعل هذا السلوك أكثر تكراراً في المستقبل وهو ما يزيد من احتمالية تكرار هذا السلوك. وينقسم التعزيز إلى نوعين:

- **المعززات الإيجابية:** تقديم المكافآت عند القيام بالسلوك المطلوب لتعزيه، مثال: (في مؤسسة مرموقة، يظهر أن أحد الموظفين يبدع في تقديم الحلول، فقرر منحه مكافأة مالية وشهادة تقدير. نتيجة لذلك، شعر الموظف بالتقدير وزاد من اجتهاده الامر الذي عزز استمراره في تقديم أداء متميز).
- **المعززات السلبية:** المقصود بالمعززات السلبية هو إزالة شيء غير مرغوب فيه لتحفيز الفرد على تحسين سلوكه مثال: (شركة تلزم العمال بعمل تقرير يومي مما كان يُشكل عبئاً عليهم. الى ان لوحظ ان أحد الموظفين أصبح أكثر كفاءة وأداءً، لتقرر إعفائه من تقديم هذا التقرير اليومي والاكتفاء بتقارير أسبوعية. أدى ذلك إلى تحفيزه للحفاظ على مستواه، وان جهوده تكافأت بتقليل الأعباء عنه).
- تشير الدراسات إلى أن استخدام الحوافز الإيجابية وسحبها أفضل في تعديل السلوك من العقاب المباشر، لأن العقاب قد يسبب ردود فعل سلبية مثل الإحباط، بينما التحفيز يجعل الفرد يسعى لتحسين أدائه بإرادته. (حسونة، 2011)

المطلب الثالث: نظرية العاملين (The two Factors Theory)

ويطلق عليها أيضا النظرية ذات المتغيرين وتنسب للكاتب فريدريك هيرزبرج الذي أجرى دراسة على 200 مهندس ومحاسب سنة 1959 وتمكن من خلالها أن يتوصل إلى الفصل بين العوامل المؤدية إلى الرضا والعوامل المؤدية إلى عدم الرضا . وصنف العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد في العمل إلى مجموعتين

1. العوامل الوقائية (الصيانة):

ويؤدي عدم توافر أو وجود هذه العوامل في بيئة العمل إلى حالة الاستياء وعدم الرضا لدى الفرد، ولكن توافرها لا يؤدي إلى دافعية قوية للعمل، وقد أطلق على هذه العوامل عوامل الصيانة أو الوقاية لكونها ضرورية لضمان أدنى درجة إشباع للحاجات. وقد حدد عشرة عوامل وقاية

- العلاقات مع الرؤوسين
- سياسات الشركة وإدارتها،

- الحياة الشخصية
- العلاقات التبادلية مع المشرف
- المركز و المكانة
- ظروف العمل
- الأجر
- الاستقرار في العمل العلاقات مع الزملاء
- الإشراف الفني

2. العوامل المحفزة:

هي عوامل مرتبطة بمحتوى الوظيفة، فإذا توفرت كان الأفراد راضين عن وظائفهم فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء. ولكن عدم توافرها لا يؤدي بالضرورة إلى حالة عالية من الاستياء وعدم الرضا لدى العامل، وأهم هذه العوامل:

- الاعتراف والتقدير.
- الإنجاز في العمل.
- طبيعة العمل نفسه ومحتواه.
- التقدم والترقي في العمل.
- المسؤولية.
- إمكانية النمو والتطور الشخصي.

إن العوامل الوقائية تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى الحفز عند وجودها. في حين أن العوامل المحفزة تؤدي إلى تحقيق الرضا والحفز عند توافرها، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند عدم توافرها. وقد أسهمت نظرية هيرزبرج في توجيه انتباه المديرين إلى عوامل أخرى غير الأجور، وظروف العمل، والسياسات والتي يمكن أن تدفع العاملين للعمل، إلا أنها واجهت عدة انتقادات. وعلى الرغم من ذلك، ومع أن هذه النظرية لم يتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين والميل نحو استخدام العوامل المحفزة التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون هيرزبرج قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من المصطلحات والمفردات العلمية النفسية المعقدة.

المطلب الرابع: نظرية الإنجاز: (Achievement theory)

قدم هذه النظرية عالم النفس دافيد ما كليلاند (David McClelland) من جامعة هارفارد سنة 1961، وهذه النظرية من وجهة نظر إدارية تنص على أن لكل فرد حس عميق لإنجاز ما يوكل إليه كما يشعر بأنه قادر على إنجاز ذلك العمل، والأفراد يختلفون في قدرتهم على الإنجاز، فهناك من يكون إنجازهم متدنياً، وآخرين انجازهم عالياً وهؤلاء هم القادرون على تحديد أهدافهم بشكل جيد . حيث ركز ماكليلاند في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن العاملين من تطوير دافع الإنجاز وتأثير ذلك

على السلوك الإنساني، واستخدم مصطلح الإنجاز "بمعنى الحاجة والدافع معا . وقد توصل إلى ثلاثة حاجات رئيسية تحفز الأفراد وهي:

1. الحاجة للإنجاز يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لأن يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح والتفوق ويحبون التحدي ويصنعون لأنفسهم أهدافاً طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية عكسية حول مستوى أدائهم وإنجازه
2. الحاجة للانتماء وهي تمثل رغبة الفرد للعمل والتواجد مع الآخرين والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الغير والتعلم من تجارب الآخرين، وبذلك يشعر الفرد بالبهجة والسرور حينما يكون مقبولا من الآخرين.
3. الحاجة للسلطة والنفوذ وهي الميل والرغبة في التأثير على الآخرين، وممارسة النفوذ والرقابة على الغير، والتأثير على سلوكهم، والوصول إلى مركز قيادي . إن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة وصدق افتراضات ماكليلاند قبلها بعض النجاح، ولكن نجد أن الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أعطي الدافع الإنجاز . فيما أنه يحرك أو يدفع الأفراد إلى الأداء بناء على مثير ذاتي داخلي، أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج فقد حضي بالعديد من جوانب الاهتمام في مجال التطبيق الإداري، وإن كانت النظرية قيمة إلا أنها لا تمثل نظرية كاملة وشاملة لتفسير الدوافع الفردية. (بوزورين، 2019/01/06)

4. المطلب الخامس: نظرية ماكجر يجور: (نظرية X و نظرية Y)

صاحب هذه النظريات هو دوجلاس ماكجريجور، الذي قدم نظريتين متناقضتين. ينظر في نظرية X إلى أن الأفراد يكرهون العمل ويتجنبونه، بينما ترى نظرية Y أن الأفراد يعتبرون العمل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم.

الجدول (01): يوضح الفروقات بين النظريتين :

عناصر الاختلاف	نظرية X	نظرية Y
الأفضلية الطبيعية	الإنسان سلبي ولا يجب العمل	الإنسان يحب العمل والنشاط
التحفيز في العمل	الأجر	تحقيق الذات تفضيل العمل كفريق
نوع الإدارة	الخوف من العقاب تفضيل العمل بجانب شخص يقوده ويراقبه	القدرة على تحمل المسؤولية التوجيه الذاتي الوقاية الذاتية
القدرة على التغير	المقاومة للتغيير والتحسين	الموافقة والتأييد الحماس
تصور الإنسان	محدد مسبقا	في تطور مستمر
مقتضى العمل	محدد ويقتصر على تنفيذ ما هو مطلوب منه	قوي بسبب إرادته الكبيرة للفهم و الابتكار

المصدر: فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة

المجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، غير منشورة، 2010 ص 93

ملخص الفصل :

في ختام هذا الفصل، نستنتج أن التحفيز يُعد من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق أهدافها ورفع مستوى الأداء لدى العاملين. فكلما شعر الموظف بالتقدير والدعم، زادت رغبته في العمل والإبداع وتحمل المسؤولية. كما يساهم التحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً، في تعزيز الروح الإيجابية داخل بيئة العمل وتقوية الانتماء للمؤسسة. ويؤدي الاهتمام بتحفيز الأفراد إلى تحسين الإنتاجية، وتنمية القدرات، وتشجيع الابتكار، مما ينعكس بشكل مباشر على نجاح المؤسسة واستمرار تطورها.

الفصل الثاني

الولاء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الولاء الوظيفي

حظي مفهوم الولاء باهتمام واسع من قبل الباحثين في مجالي علم النفس وعلم الاجتماع منذ وقت مبكر، غير أنّ الاهتمام به في مجال الإدارة لم يتبلور بشكل واضح إلا مع ظهور المدرسة السلوكية في مطلع ستينيات القرن العشرين. فقد أبرزت الدراسات في تلك المرحلة الدور المهم الذي تؤديه العلاقات الإنسانية داخل المنظمات في تحسين الأداء وتعزيز الاستقرار التنظيمي. ومنذ ذلك الحين، تزايد اهتمام الباحثين خاصة في الدول الغربية بدراسة الولاء التنظيمي، حيث ركزت أبحاثهم على تحليل مخرجاته، وتحديد مقوماته، والكشف عن العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مفهوم الولاء الوظيفي

التعريف الأول: فالولاء لغة: يعني العهد، والقرب والنصرة والمحبة والالتزام، والولاء كلمة ذات قيمة عالية، ومعنى سام ونبل فهو الانتماء، وعندما نقول بأن للأبناء ولاءً لأبائهم فإن ذلك يعني انتماءهم واخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام والجذب اتجاه الغير.

اصطلاحاً: تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة، حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه. (الساسى، مارس 2015)

يرى علماء الاجتماع أن مفهوم الولاء مفهوم قديم، وأن الولاء الوظيفي عندهم هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، ولكنهم أيضاً اعتبروا الولاء الوظيفي مدخلاً من المداخل المعاصرة لدراسة المنظمات الحديثة، لأن تلك المنظمات تسعى لتحقيق أكبر قدر ممكن من ولاء الأفراد لها. وقد عرّف بورتر وزملاؤه بأنه: قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها و أن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء الوظيفي تجاه منظمة ما تكون لديه الصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف المنظمة وقيمها.
 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المنظمة.
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته في المنظمة.
- بينما قد أوضح آخر أن الولاء الوظيفي هو حاصل تفاعل ثلاثة عناصر أساسية هي:

أولاً: التطابق

وتعني درجة تبني الفرد لأهداف وقيم المنظمة التي يعمل بها، باعتبارها تمثل أهدافه وقيمه.

ثانياً: الاندماج (الاستغراق)

وتعني أن يكون الفرد منهمكاً ومنصهراً بصورة متكاملة في نشاطاته وأدواره التي يقوم بها في المنظمة التي يعمل بها.

ثالثاً: الإخلاص والوفاء

ويعني الشعور بالارتباط العاطفي القوي بالمنظمة التي يعمل بها الفرد، بحيث يحس بأن المنظمة جزء من ذاته وكيانه (عودة، 2016)

المبحث الثاني: أنواع وأهمية الولاء الوظيفي

المطلب الأول : أنواع الولاء الوظيفي

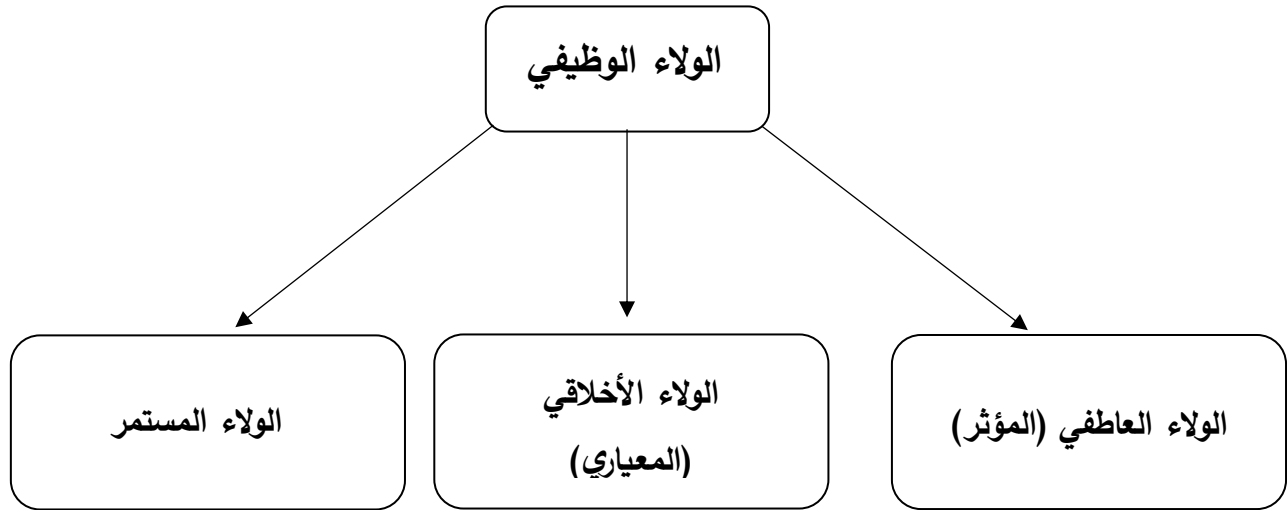
تباينت أبعاد الولاء الوظيفي من وجهات نظر الباحثين والدارسين لاختلاف أفكارهم وآرائهم، فيرى كلاً من ماير وآلن و سميث أن للولاء الوظيفي ثلاثة أبعاد رئيسية هي:

الولاء العاطفي (المؤثر): يتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، وشعوره باستقلاليته وأهميته، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات صناعة القرارات، سواء ما يتعلق منها بالعمل، أو ما يخصه بصورة شخصية.

الولاء الأخلاقي (المعياري): هو الإحساس الذي يتولد لدى الفرد بالالتزام نحو البقاء في التنظيم، ويتعزز هذا الشعور من خلال الدعم الجيد من قبل المؤسسة للأفراد العاملين.

الولاء المستمر: ويشير إلى قوة رغبة الفرد للبقاء في العمل في مؤسسة معينة، لاعتقاده بأن ترك العمل فيها سيكلفه الكثير، فالأفراد ذوو الانتماء المستمر العالي يبقون في المؤسسة لأن عليهم أن يفعلوا ذلك. (مشاركة، 2016)

الشكل (02) يوضح انواع الولاء الوظيفي



المصدر: من اعداد الطالبين

المطلب الثاني: أهمية الولاء الوظيفي

وتكمن أهمية الولاء الوظيفي فيما يلي:

1. حظي مفهوم الولاء الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين منذ أمد بعيد وحتى يومنا هذا، ويعزى هذا الاهتمام لما له من تأثيرات هامة على كثير من سلوكيات واتجاهات الأفراد، فله انعكاسات على الفرد والمنظمة على حد سواء، ويفترض أن يكون الولاء الوظيفي من أولى السلوكيات الطبيعية والمهمة التي يجب أن يتصف بها سلوك الأفراد في المنظمة.
2. للولاء الوظيفي أهمية في حياة المنظمات وله أثر واضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فعال ومتميز، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً مهماً في توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم لوجهته الصحيحة، فيقلل من سلوكهم السلبي كمغادرة العمل أو التغيب عنه.
3. الفرد في المنظمة يعتبر مورداً حيوياً إذا كان راضياً ومخلصاً لوظيفته، كذلك نجد أن للولاء الوظيفي أهمية كبيرة في بناء قيم الفرد مما يؤدي إلى ولائه للمنظمة التي يعمل بها وبالتالي تحقيق أعلى مستويات الرضا الوظيفي.
4. من جهة أخرى، تكمن أهمية الولاء الوظيفي بأنه يقلل من السلوكيات السلبية في المنظمة من حيث انخفاض الغياب والتأخر عن العمل، ويقلل كذلك من نسبة تسرب العمالة من المنظمات وانخفاض مستواها.

- 5- كما تكمن أهمية الولاء الوظيفي بأنه يمكن الفرد من توفير الراحة الداخلية والخارجية أثناء أداء مهامه في المنظمة، بالإضافة إلى تعزيز دعم الفرد والتزامه باستراتيجية وأهداف تلك المنظمة.
- 6- إن أهمية الولاء الوظيفي تكمن في كونه يعتبر عاملاً هاماً في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمة تقديم حوافز أو تعويضات.
- 7- يعتبر الولاء الوظيفي مؤشراً قوياً للتنبؤ بفعالية المنظمة، إذ يساهم الولاء في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على تنمية الإحساس بالمنظمة، وللولاء دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية للعاملين وجعلهم يحبون عمل المنظمة التي يعملون بها، كما يدفعهم إلى العمل بتعاون وحماس لتحقيق أهداف المنظمة. (النوافعة، 2018)

المبحث الثالث : الانعكاسات والعوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي.

المطلب الأول : انعكاس الولاء الوظيفي على الاداء المؤسسي

إليك فيما يلي أهمية الولاء الوظيفي وآثاره الإيجابية على مكان العمل:

1- زيادة الإنتاجية

يؤدي الولاء الوظيفي والانتماء في مكان العمل إلى زيادة إنتاجية الموظفين ومن ثم زيادة إنتاجية المنظمة ككل، فهذا الشعور يجعل الموظفون متحمسون للعمل، وبالتالي يبذلون أقصى جهودهم لأنهم يرغبون في ذلك وليس لأنهم مضطرون.

2- زيادة الأرباح

عندما تستثمر المنظمات في أصولها البشرية وتعمل على خلق الشعور داخلهم بالولاء تجاهها، فقد يؤدي ذلك إلى زيادة إنتاجيتها، لأنهم يأخذون زمام المبادرة في المشاريع من أجل تحقيق أفضل النتائج الممكنة، وهو ما يتجلى بشدة خلال أوقات الركود الاقتصادي.

3- تحسين صورة الشركة

يُعد موظفي الشركة هم العامل الأهم في بناء صورتها، وهم بمثابة سفراء علامتها التجارية، وبالتالي فإن شعورهم بالولاء تجاهها وقيامهم بمسؤولياتهم نحوها يحسن من صورتها في السوق التنافسي، ويرشد العملاء للتعامل معها، والمستثمرين للاستثمار فيها.

4- جذب أفضل المواهب

يُعد ولاء الموظفين للشركة دليلاً على تلقيهم التقدير المادي والمعنوي داخلها، وأن الإدارة تحرص على الاستثمار فيهم، وهو ما يؤدي إلى تحسين سمعة الشركة، وبالتالي يرغب الكثير من الأشخاص الأكفاء وذوي المواهب في الالتحاق بالعمل بها.

5- نشر الإيجابية في مكان العمل

يمكن القول أن شعور الموظف بالانتماء والولاء تجاه الشركة هو شعور مُعدي، إذ تنتشر تلك المشاعر الإيجابية على نطاق واسع داخل مكان العمل عندما يشعر الموظفون بالفخر والتقدير للمنظمة التي يعملون من أجلها.

6- تقليل معدل دوران الموظفين

يلعب الولاء الوظيفي دورًا بارزًا في تقليل معدل الدوران داخل الشركة، وزيادة الاحتفاظ بالموظفين المهرة وذوي الخبرة، وبالتالي تقليل التكاليف المرتبطة بالتدريب والتوظيف). صبار، 2024)

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي

هناك مجموعة من العناصر أو العوامل التي تدل على وجود الولاء الوظيفي لدى الموظفين في أي مؤسسة ومنها:

1. **إنجاز العمل بإتقان:** الحرص على العمل بشكل متقن ومتميز وهذا يظهر من خلال المتابعة المستمرة من المسؤول لموظفيه للتعرف على معدلات إنجاز الأعمال الموكلة إليهم والعمل على معرفة أسباب انخفاض مستوى الأداء، والتي تأتي في الغالب نتيجة لعدم شعور الموظفين بالإرتياح في العمل، وهو ما يستلزم من المسؤول معرفة المشكلات والصعوبات التي يعاني منها الموظف، والعمل على علاجها ومحاولة التخلص منها ومن تأثيرها على أدائه.
2. **عدم هدر وقت العمل:** وهذا العنصر يعني التزام الموظف بوقت عمله وعدم هدره فيما لا يفيد المنظمة، وهو ما يوضح ولاءه للمنظمة التي يعمل بها وحرصه على إنجازها ما يكلف به، وما يطلب منه على أكمل وجه.
3. **الشعور بالانتماء لجهة العمل والاعتزاز بالعمل فيها:** كل موظف لديه ولاء وظيفي لجهة عمله نجده يعترف بالانتماء إليها، ويعمل على ذكر محاسن عمله ويتغاضى أو يخفي عيوب عمله إن وجدت .
4. **المشاركة الإيجابية في جهود التحسين والتطوير:** ويتم ذلك من خلال تقديم الموظف لاقتراعات والأفكار الإبداعية والتطويرية الهادفة إلى زيادة فعالية العمل وتحسين الأداء والإنتاجية، بعكس الموظف الذي ليس لديه ولاء لمنظمته أو يقل لديه هذا الولاء، إذ نجده ليس لديه الرغبة في التطوير، ولا يبذل أي جهد في عمله من أجل ذلك، بل على العكس من ذلك نجده يشكل عائقًا أمام المنظمة والآخرين في تطوير العمل. (السهي، 2020/2021)

ملخص الفصل :

في ختام هذا الفصل، يتضح أن الولاء الوظيفي يُعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الاستقرار والنجاح على المدى الطويل، فهو يعكس مدى ارتباط الموظف بمؤسسته وحرصه على المحافظة على سمعتها وتحقيق أهدافها بكل إخلاص. ويظهر الولاء الوظيفي من خلال التزام العاملين بواجباتهم، واستعدادهم لبذل جهود إضافية، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة والعمل بروح الفريق الواحد.

كما أن الولاء الوظيفي لا يتحقق بشكل عشوائي، بل يتأثر بعدة عوامل أهمها بيئة العمل المناسبة، والعدالة في التعامل، وتقدير جهود الموظفين، إضافة إلى توفير فرص التطور المهني والتحفيز المستمر. فكلما شعر العامل بالأمان الوظيفي والتقدير والاحترام داخل المؤسسة، زاد انتماءه وارتفعت رغبته في الاستمرار والعطاء.

ومن جهة أخرى، يساهم الولاء الوظيفي في تقليل معدلات الغياب ودوران العمل، كما يساعد على رفع مستوى الإنتاجية وتحسين جودة الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على المؤسسة والعاملين معاً. لذلك أصبح من الضروري أن تهتم المؤسسات الحديثة ببناء علاقات قوية مع موظفيها وتعزيز شعورهم بالانتماء، باعتبار العنصر البشري أساس النجاح والتطور في أي مؤسسة.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد :

يعد الاطلاع على الدراسات السابقة خطوة أساسية في بناء الإطار النظري لأي بحث علمي، لما توفره من معارف ومعلومات تسهم في توضيح أبعاد الموضوع المدروس وتحديد توجهاته البحثية. وانطلاقاً من ذلك، خُصص هذا الفصل لاستعراض وتحليل مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، بهدف الاستفادة من نتائجها ومناهجها، واستخلاص ما يخدم الدراسة الحالية. وقد تم ترتيب هذه الدراسات ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، بما يضمن الإحاطة بمختلف الجوانب العلمية للموضوع وتوفير قاعدة معرفية متينة تدعم التحليل اللاحق.

المبحث الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية**المطلب الأول: الدراسة الأولى**

عبارة عن مجلة معهد العلوم الإقتصادية بعنوان " أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي دراسة ميدانية على عمال شركة سونالغاز تيارت " من اعداد (زهية و لطيفة ، 2021)

الإشكالية :

ما أثر الحوافز المادية و المعنوية على أداء العاملين في شركة سونالغاز بتيارت ؟

أهداف الدراسة :

- تشخيص واقع الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في شركة سوناطراك - تيارت.
- التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركة سوناطراك - تيارت.
- إبراز دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين وتطوير الأداء الوظيفي للعاملين.
- تحديد مدى تأثير الحوافز الفعالة (المادية والمعنوية) على رضا العاملين وتنمية قدراتهم داخل المؤسسة.
- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها المساهمة في تعزيز نظام الحوافز وتحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

نتائج الدراسة :

- توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة سونلغاز - تيارت.
- أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والأداء الوظيفي، حيث تساهم المكافآت، الأجور، والترقيات في تحسين مستوى أداء العاملين.
- كما أثبتت الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المعنوية (كالتقدير، التحفيز المعنوي، الاعتراف بالجهود) والأداء الوظيفي للعاملين.
- أظهرت النتائج أن الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية معاً يحقق أثراً أقوى وأكثر فاعلية في رفع مستوى الأداء الوظيفي مقارنة بالاعتماد على نوع واحد فقط من الحوافز.
- بينت الدراسة أن العاملين يدركون أهمية الحوافز في زيادة الدافعية، تحسين الرضا الوظيفي، وتنمية قدراتهم المهنية.
- خلصت الدراسة إلى ضرورة استمرار المؤسسة في تقديم المكافآت والحوافز والترقيات لما لها من دور فعال في تحفيز العاملين على إنجاز مهامهم بكفاءة وفعالية.

المطلب الثاني : الدراسة الثانية

عبارة عن مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي بعنوان "دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي - دراسة مقارنة بين القطاع الخاص و القطاع العام من إعداد الطالب (أكرم، 2025/2024)

الإشكالية :

إلى أي مدى تساهم الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي داخل كل من شركة الفاييب وشركة صونراس؟

أهداف الدراسة :

- تحليل مفهوم الحوافز وأنواعها (المادية و المعنوية) ودورها في البيئة المؤسسية .
- تحديد العلاقة بين الحوافز ومستوى الأداء الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات
- مقارنة فعالية نظم الحوافز بين مؤسستين مختلفتين
- إبراز الفروق في أثر الحوافز باختلاف طبيعة القطاع (عام / خاص)

نتائج الدراسة :

- تعد الحوافز بنوعها أداة استراتيجية في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي
- تؤثر الحوافز الماديةمثل (المكافآت المالية والعلاوات) بشكل مباشر على رفع الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي
- تسهم الحوافز المعنوية مثل (التقدير ، الثناء، تكافؤ الفرص) في تعزيز الالتزام، وبناء علاقات عمل إيجابية
- يعتمد نجاح نظام الحوافز على مدى عدالته وشفافيته وربطه بنتائج الأداء.
- يعتبر التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الجوهرية التي تزيد من فعالية نظم التحفيز.

المطلب الثالث : الدراسة الثالثة

عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير التخصص اداره اعمال بعنوان "اثر تحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاقتصادية الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته-وحدة سعيدة " (عماري و طالبي، 2019)

الإشكالية :

كيف يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي؟

أهداف الدراسة :

- تسعى هذه الدراسة الى معرفه هل هناك علاقه بين التحفيز والرضا الوظيفي ومن الاهداف التي توصلت لها هذه الدراسة
- تأجيل مفهوم الحواجز وتحديد مكوناته الأساسية من خلال العمل على مجموعه من المعايير التي تمكن من الحصول عليه.
- تأجيل مفهوم الرضا الوظيفي وايجاد المعايير والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها.
- ايجاد درجة التوافق بين الحوافز والرضا الوظيفي التعرف على ماذا الدعم المؤسسة الجزائرية لنظام الحوافز وتأثيره على الرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة:

تبين من خلال الدراسة ان التحفيز يؤثر بنسبه عاليه في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية كما ان الرضا يحدث نتيجة الحصول على العمل على مكافأة عادلة مقابل عمله هذا ما يؤدي الى زيادة في الأداء.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

المطلب الأول: الدراسة الأولى

عبارة عن مقال بعنوان " Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance; An Empirical Study in Private Hospitals at Capital Amman " من اعداد (Al-Qudah, 2016)

الإشكالية :

ما أثر نظام الحوافز المادية والمعنوية على تحسين أداء الموظفين في المستشفيات الخاصة، وهل توجد فروق في هذا الأثر تبعاً للمتغيرات الشخصية ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين.
- تحديد مستوى تطبيق أنظمة الحوافز في المستشفيات الخاصة في عمّان.
- الكشف عن الفروق في تطبيق الحوافز تبعاً لمتغيرات: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.
- تقديم توصيات لتحسين أنظمة الحوافز بما يرفع كفاءة الأداء.

نتائج الدراسة :

- مستوى تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كان متوسطاً.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق الحوافز تعزى إلى الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى العمر.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المستوى التعليمي.
- الحوافز (خصوصاً المادية) لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين، لكن تحتاج إلى تطوير وتحسين.

المطلب الثاني: الدراسة الثانية

عبارة عن مقال بعنوان " The Impact of the Material and Moral incentive on the Level of Job Performance of the Health Sector During COVID 19 Pandemic: The Case of Al-Ais Comprehensive Health Center, Ministry of Health " من اعداد (Ahmad & Majd, 2024)

الإشكالية :

كيف يؤثر نقص الوعي والحوافز (المادية والمعنوية) على أداء وإنتاجية العاملين في القطاع الصحي، خاصة خلال الأزمات مثل جائحة كوفيد-19؟

أهداف الدراسة :

- دراسة تأثير الحوافز المعنوية والمادية على مستوى الأداء الوظيفي في القطاع الصحي الأردني
- تحديد أنواع الحوافز المقدمة للعاملين في الرعاية الصحية في مركز العيس الصحي الشامل
- قياس نظام الحوافز المطبق في القطاع الصحي في الأردن ودوره في تحسين أداء العاملين

نتائج الدراسة :

أظهرت نتائج دراسة الحوافز المعنوية أن جميع فقراتها جاءت بدرجة عالية، حيث كانت أعلى فقرة تتعلق بتلبية الراتب لجميع احتياجات الموظف خلال جائحة COVID-19 .

المطلب الثالث: الدراسة الثالثة

عبارة عن مذكرة بعنوان " The Impact Of Material And Moral Incentives On Employee Satisfaction " من اعداد (Shehadeh, 2024)

الإشكالية :

ما هي آثار الحوافز المادية والمعنوية على الرضا ؟

أهداف الدراسة :

- التعرف على الحوافز المقدمة وأنواعها.
- تحديد طبيعة الرضا الوظيفي وخصائصه.
- معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في المدرسة الثانوية التقنية للبنين في قطر.
- التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة (الحوافز المادية والمعنوية) ورضا العاملين في المدرسة الثانوية التقنية للبنين في قطر.
- إيجاد دليل على وجود تأثيرات ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.

نتائج الدراسة :

- الحوافز المادية: مستوى رضا العاملين عنها كان متوسطاً (محايد).
- الحوافز المعنوية: العاملون راضون عنها.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.
- توجد علاقة إجمالية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: دراسة مقارنة بين الدراسات السابقة والحالية والقيمة المضافة لها
المطلب الأول: مقارنة الدراستين من ناحية الاداة و البعد الزمني و المكاني

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
أداة الدراسة	عبارة عن مجلة في العلوم الاقتصادية بعنوان أثر الحوافز المادية و المعنوية دراسة ميدانية على عمال شركة سونالغاز في الأداء الوظيفي تيارت من إعداد الطالبتين توام زهية و كلاخي لطيفة 2021 استخدمت الطالبتين وثيقة استبيان كوسيلة لقياس أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي.	تشابهت دراستنا التي كانت بعنوان أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الولاء الوظيفي مع دراسة الطالبتين توام زهية و كلاخي لطيفة من ناحية أداء الدراسة والتي كانت عبارة عن استبيان للتقييم موضوع دراستنا لأثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الولاء الوظيفي في كل من مؤسستي القطاع العام و الخاص.
البعد الزمني و المكاني	الدراسة الثانية عبارة عن مذكرة ماستر من إعداد الطالب أكرم بن عبد الرحمان بعنوان " دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي " دراسة مقارنة بين القطاع العام و الخاص 2025/2024 المؤسسة العامة ALFA PIPE	تختلف دراسة الطالب أكرم بن عبد الرحمان من حيث البعد الزمني والمكاني حيث أجريت دراستنا سنة 2026 أما دراسة الطالب كانت سنة 2025 كما اختلفت أيضا من ناحية البعد المكاني فدراسة الطالب أجريت بالمؤسسة العامة

المؤسسة الخاصة SONERAS بغرداية المؤسسة الخاصة ALFA PIPE SONERAS بغرداية ، أما دراستنا أجريت بمؤسسة الاسمنت بسعيدة القطاع العام و مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء القطاع الخاص	
--	--

المطلب الثاني: مقارنة الدراستين من ناحية الاداة المنهج و الأهداف

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
منهج الدراسة	عبارة عن مذكرة ماستر من إعداد الطالبتين عماري هنية و طالبتي فاطنة جامعة سعيدة اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة الإقتصاد الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة	تشابهت دراستنا إلى حد بعيد مع دراسة الطالبتين عماري هنية و طالبتي فاطنة في المنهج المعتمد والمتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.
أهداف الدراسة	عبارة عن مقال منشور في مجلة international business research بعنوان Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance; An Empirical Study in	اختلفت دراستنا عن دراسة الباحث من حيث الأهداف فدراستنا كانت مقارنة بين أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الولاء الوظيفي في القطاعين العام والخاص

	Private Hospitals at Capital Amman حيث تمثلت أهدافها في تحديد مستوى تطبيق أنظمة الحوافز في المستشفيات الخاصة في عمان	
--	---	--

المطلب الثالث: مقارنة الدراستين من ناحية النتائج

أوجه المقارنة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
النتائج	عبارة عن مذكرة بعنوان The Impact Of Material And Moral Incentives On Employee Satisfaction كانت نتائج هذه الدراسة متمثلة في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي و وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.	لم يكن هناك اختلاف كبير من حيث نتائج الدراستين فكل منهما توصل إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

ملخص الفصل :

من خلال استعراض الدراسات والأبحاث السابقة المتعلقة بأنظمة التحفيز المادي والمعنوي وعلاقتها بالولاء الوظيفي، تبين أن هذا الموضوع يحظى باهتمام واسع لما له من أثر مباشر في تحسين أداء العاملين واستقرار المؤسسات. وقد ساهمت هذه الدراسات في تقديم رؤى متعددة ومتكاملة حول طبيعة الحوافز ودورها في رفع مستوى الانتماء والالتزام الوظيفي لدى الأفراد. وعلى الرغم من اختلاف البيئات والأساليب والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، إلا أنها اتفقت في مجملها على أهمية التحفيز كعامل أساسي في تعزيز الولاء الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أظهرت النتائج أن الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية للعاملين يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية تدفع الموظفين إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء. ومن هنا تتضح أهمية مواصلة البحث في هذا المجال من أجل تطوير سياسات تحفيزية أكثر فاعلية تساعد المؤسسات على تحسين الأداء والمحافظة على مواردها البشرية.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

تمهيد :

في الفصل السابق، تناولنا الإطار النظري للتحفيز المادي والمعنوي ودوره في تعزيز الولاء الوظيفي، كما تطرقنا إلى الدراسات السابقة التي أسهمت في إثراء موضوع البحث وتوجيهه نحو فهم أشمل وأكثر عمقاً. ومن أجل تدعيم الجانب النظري بالجانب التطبيقي، تم إسقاط الدراسة على كلّ من الشركة العمومية للإسمنت بسعيدة والشركة الخاصة للإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء، بهدف التعرف على مدى توافق الجوانب النظرية مع واقع هذه المؤسسات فيما يتعلق بالتحفيز وأثره في الولاء الوظيفي، مع إجراء مقارنة بين المؤسستين. وقد خُصص هذا الفصل لمعالجة هذا الجانب، حيث يتضمن:

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث : تحليل البيانات وعرض النتائج.

المبحث الأول: التعريف بمجتمع الدراسة .

يتضمن المبحث الأول تقديمًا لشركة الإسمنت بسعيدة وحدة الحاساسنة وشركة الإخوة غرينيك لتحويل الحليب بالعين الصفراء ، مع التطرق إلى هيكلهما التنظيمي، بالإضافة إلى نظام التحفيز المعتمد ومستوى الأداء داخل كل الشركة.

المطلب الأول: نبذة عامة حول الشركتين

أولا :شركة الإسمنت بسعيدة وحدة الحاساسنة التابعة للقطاع العام .

تُعد شركة الإسمنت بسعيدة SCIS فرعاً مستقلاً أنشئ سنة 1997 بعد انفصالها عن المؤسسة الجهوية للإسمنت ومشتقاته بالغرب E.R.C.O، وتقع بولاية سعيدة بالضبط بالحاساسنة على مساحة 23 هكتاراً و برأسمال يُقدّر بـ 1.050.000.000 دج. وتضم الشركة منجمين، أحدهما لاستخراج الكلس والآخر لاستخراج الطين بعين الحجر وتنظم 232 عاملاً .

تتمثل مهام الشركة في إنتاج وتسويق الإسمنت الرمادي، وإنجاز الدراسات التقنية والاقتصادية المرتبطة بنشاطها، إضافة إلى تطوير الاستثمارات و هياكل الصيانة لتحسين مردودية الإنتاج . (الاسمنت، 2026)

ثانياً: شركة الإخوة غرينيك لتحويل الحليب بالعين الصفراء التابعة للقطاع الخاص .

تعتبر شركة الإخوة غرينيك لتحويل الحليب من بين الشركات العائلية التي نجحت في فرض مكانتها ضمن قطاع الصناعات الغذائية، وذلك بفضل اعتمادها على الجودة والتطوير المستمر في مجال إنتاج وتحويل الحليب ومشتقاته. تأسست الشركة سنة 2001 في مدينة العين الصفراء تحت رقم الاعتماد 07-02-45 تضم حالياً 120 عامل تنشط هذه المؤسسة في مجال انتاج وتحويل الحليب و مشتقاته حيث تقوم بإنتاج :

- 40000 لتر من الحليب.
- 10000 لتر من اللبن.

وتمكن من تغطية احتياجات السوق داخل المدينة ثم توسعت لاحقاً لتشمل مختلف مدن وقرى ولاية النعامة وما جاورها.

تنقسم وحدات الشركة إلى ثلاثة بنايات :

1- المخزن الخاص بالمواد الأولية ومواد التغليف.

2- الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام:

أ - ورشة إعادة التركيب. ث - قسم التنظيف.

ب - ورشة التعقيم أو البسترة. ج - غرفة التبريد.

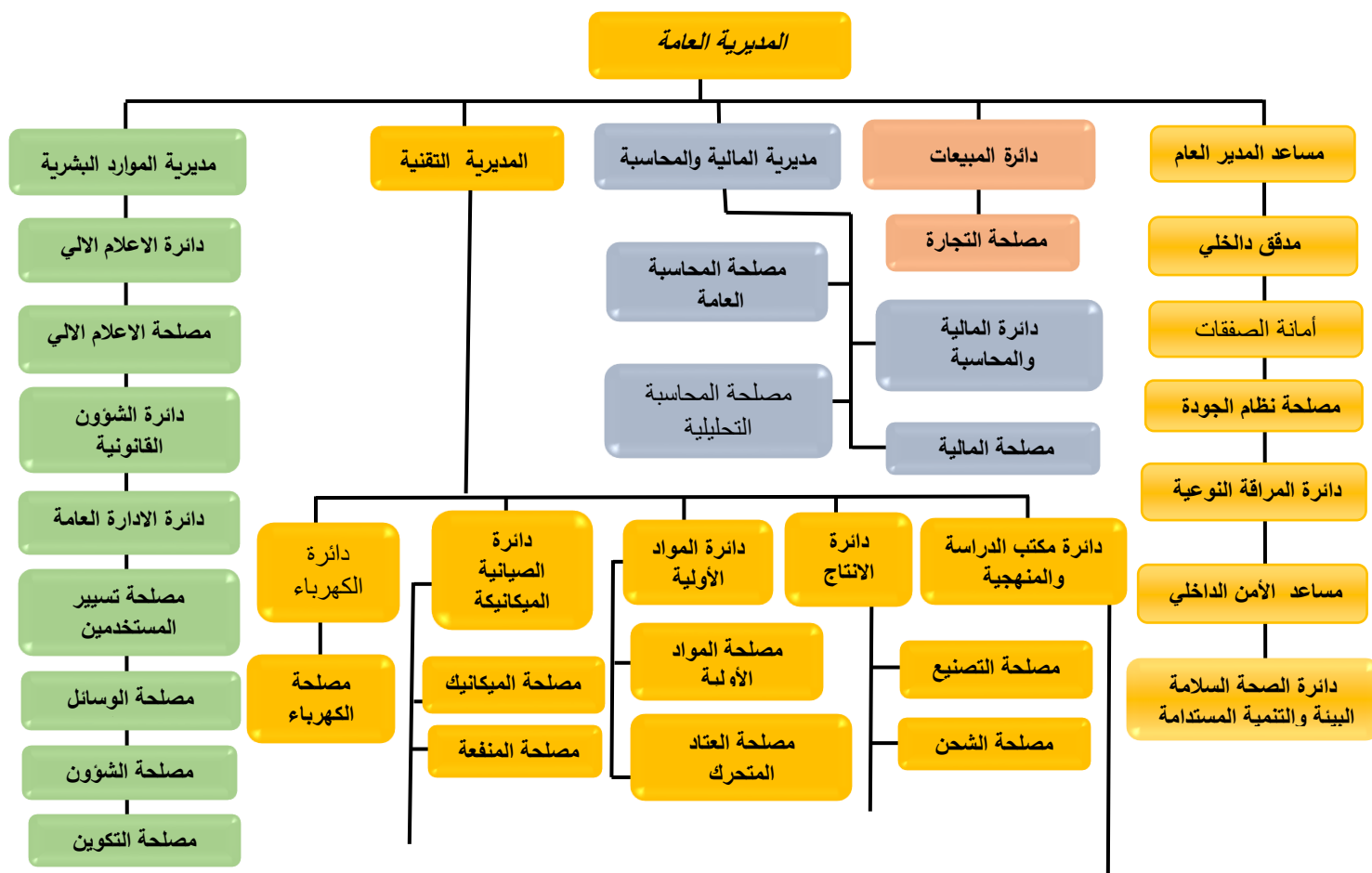
ت - ورشة التكييف أو التعليب.

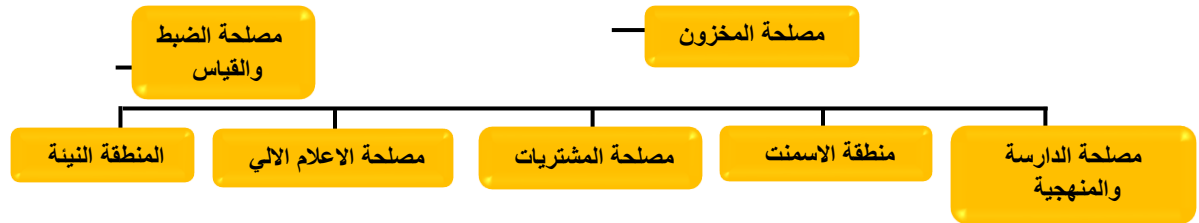
3 -البناية الإدارية.

(غرينيك، 2026)

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسات.

أولاً : الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت بسعيدة (القطاع العام) .



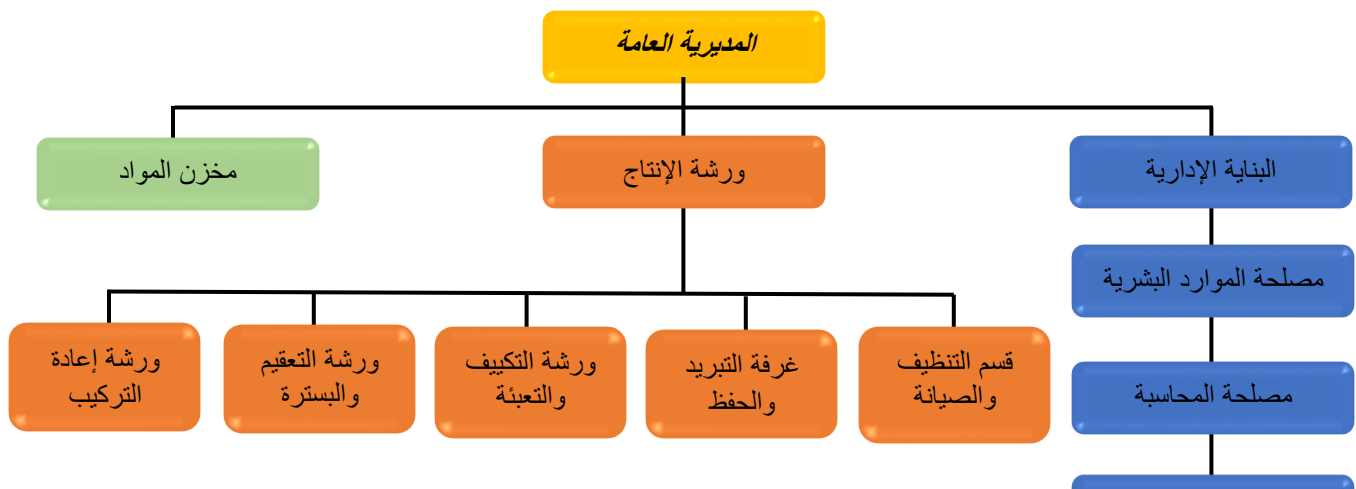


المصدر: مقدمة من طرف مؤسسة الإسمنت بسعيدة

1. المديرية العامة: تشرف على المؤسسة بالكامل وتتخذ القرارات الرئيسية وتوجه جميع الإدارات.
2. مساعد المدير العام: يساعد في متابعة الأعمال والتنسيق بين الأقسام المختلفة.
3. المديرية التقنية: تهتم بالجوانب الفنية مثل الإنتاج، الصيانة، الكهرباء، والميكانيك.
4. مديرية المالية والمحاسبة: مسؤولة عن الميزانية، الحسابات، ومراقبة الأمور المالية.
5. إدارة المبيعات: تتولى التسويق وبيع المنتجات ومتابعة العملاء.
6. مديرية الموارد البشرية: تهتم بالموظفين، التوظيف، التكوين، والشؤون الإدارية.
7. دائرة الدراسة والمنهجية: تعمل على تنظيم العمل وتحسين الأداء داخل المؤسسة.
8. دائرة المراقبة النوعية: تراقب جودة المنتجات والخدمات لضمان مطابقتها للمعايير.
9. دائرة الصحة والسلامة والبيئة: تهتم بسلامة العمال وحماية البيئة داخل المؤسسة.
10. المصالح التنفيذية: تشمل التصنيع، الشحن، المخزون، والمشتريات، وهي المسؤولة عن تنفيذ الأعمال اليومية. (الاسمنت، 2026)

ثانيا : الهيكل التنظيمي لشركة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء (القطاع الخاص) .

الشكل (4) يوضح الهيكل التنظيمي لشركة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء



1. المديرية العامة: تمثل الجهة المسؤولة عن إدارة المؤسسة بشكل كامل، حيث تقوم بالتخطيط واتخاذ القرارات ومتابعة سير العمل داخل مختلف الأقسام.
2. ورشة الإنتاج : تعتبر القسم الرئيسي الخاص بتنفيذ عمليات الإنتاج والتصنيع، وتشرف على تحويل المواد الأولية إلى منتجات جاهزة
3. مخزن المواد: يهتم بحفظ وتخزين المواد الأولية والمستلزمات المستعملة في الإنتاج مع تنظيم عملية تزويد الورش بما تحتاجه.
3. ورشة إعادة التركيب: تختص بإعادة تركيب وتجميع المنتجات أو الأجزاء بعد إصلاحها أو تجهيزها لتصبح صالحة للاستعمال.
3. ورشة التلقيم والبسترة: تقوم بعمليات تجهيز وتعقيم المنتجات لضمان الجودة والحفاظ على سلامتها قبل التعبئة.
4. ورشة التعبئة والتغليف: تتكفل بوضع المنتجات في عبوات مناسبة وتجهيزها بطريقة تحافظ عليها أثناء النقل والتسويق.
5. غرفة التبريد والحفظ: تعمل على حفظ المنتجات في درجات حرارة مناسبة لمنع تلفها والمحافظة على جودتها.

6. قسم التنظيف والصيانة: يهتم بتنظيف المعدات والورش وإجراء عمليات الصيانة لضمان استمرار العمل دون أعطال مفاجئة.
7. النيابة الإدارية: تشرف على الجوانب الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة وتنسق بين المصالح المختلفة.
8. مصلحة الموارد البشرية: تتكفل بتسيير شؤون العمال مثل التوظيف، التكوين، متابعة الحضور والحقوق المهنية.
9. مصلحة المحاسبة: تهتم بتسجيل العمليات المالية ومراقبة المصاريف والإيرادات وإعداد التقارير المالية.
10. مصلحة التجارة: تسهر على عمليات البيع والتسويق والتعامل مع الزبائن والموردين لتطوير النشاط التجاري.
11. مراقبة الجودة: تعمل على فحص المنتجات ومراقبة مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقتها لمعايير الجودة المطلوبة. (غرينيك، 2026)

المبحث الثاني : الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة.

سعت هذه الدراسة إلى توضيح أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي في تعزيز الولاء الوظيفي بكل من مؤسسة الإسمنت بسعيدة وحدة الحساسنة التابعة للقطاع العام ومؤسسة الإخوة غرينيك لانتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء التابعة للقطاع الخاص والإختلاف بينهما ، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توظيف أسلوب تطبيقي تضمن مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المرتبطة بموضوع الدراسة.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مؤسسة الإسمنت بسعيدة وحدة الحساسنة (القطاع العام).

يتألف مجتمع الدراسة الحالية من عمال مؤسسة الإسمنت بسعيدة وحدة الحساسنة، في حين ضُمَّت عينة الدراسة 45 عاملاً، أي ما نسبته 19.40% من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 232 عاملاً، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية. ولجمع البيانات، تم توزيع 45 استبيان على أفراد العينة. وقد تم استرجاع 40

استمارة صالحة للتحليل، واعتمادها في تفسير النتائج ومناقشتها، بنسبة استجابة بلغت 88.89%، وهي نسبة تُعد مقبولة ومعتبرة إحصائياً في البحوث العلمية.

ثانياً: مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء (القطاع الخاص)

يتألف مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة الإخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء، حيث بلغ حجم العينة 55 عاملاً، أي ما نسبته 45.83% من إجمالي مجتمع الدراسة البالغ 120 عاملاً، وقد تم اختيار هذه العينة بطريقة عشوائية. ولجمع البيانات، تم توزيع 60 استبيان على أفراد العينة. وقد تم استرجاع 55 استمارة صالحة للتحليل، واعتمادها في تفسير النتائج ومناقشتها، بنسبة استجابة بلغت 91.66%، وهي نسبة تُعد مقبولة إحصائياً في البحوث العلمية.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين في جمع البيانات والمعلومات، يتمثلان في:

أولاً-المصادر الثانوية : مراجعة مختلف الدراسات السابقة، والاطلاع على المراجع ذات الصلة بموضوع الدراسة، من كتب ورسائل جامعية ومقالات علمية منشورة، بالإضافة إلى الاستفادة من المعلومات المتاحة عبر المواقع الإلكترونية على شبكة الإنترنت.

ثانياً-المصادر الأولية : فقد تم الاعتماد عليها لمعالجة الجانب التحليلي للدراسة، وذلك من خلال مجموعة من الأدوات، تمثلت في الملاحظة عبر تدوين بعض الملاحظات المرتبطة بسلوكيات مسيري وعمال المؤسسات محل الدراسة، إلى جانب إجراء مقابلات مع عدد من رؤساء المصالح وبعض العمال بهدف تدعيم البيانات المجمعة. كما تم إعداد استبيان، بالتعاون مع الأستاذ المشرف، باعتباره الأداة الأساسية للدراسة، حيث تضمن مجموعة من العبارات التي تعكس أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وقامت عينة الدراسة بالإجابة عنها. وقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي في تصميم الاستبيان، بحيث مُنحت لكل إجابة أهمية نسبية، ولتحليل البيانات تم استخدام برنامج SPSS الإصدار 26.

ثالثاً - هيكلية الإستبيان

تضمن الاستبيان قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: خاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال المتغيرات التالية: الصنف، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

القسم الثاني: هو عبارة عن محاور الدراسة حيث اشتملت على 15 سؤال موزعة على 3 محاور مقسمة على النحو التالي:

المحور الأول: الحوافز المادية يتكون هذا المحور من خمسة أسئلة تعكس أبعاد التحفيز المادي

المحور الثاني: الحوافز المعنوية يتكون هذا المحور من خمسة عبارات تعكس أبعاد التحفيز المعنوي.

المحور الثالث: الولاء الوظيفي ويتكون هذا المحور من خمسة عبارات تعكس أبعاد الولاء الوظيفي.

قد تراوح مدى الاستجابة من (1-5) وفق مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات العمال لعبارات الاستمارة على النحو التالي:

جدول رقم (02): يبين درجة مقياس ليكارت

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	1.80-1	2.60-1.81	3.40- 2.61	4.20-3.41	5- 4.21

المصدر: من اعداد الطالبين

حيث قمنا بحساب المدى (1-5) = 4 ثم تقسيمه على عدد الخلايا 5 ليصبح 0,8 ثم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس ألا وهي الواحد وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية وتوضيح الاتجاه العام لإجابة المستجوبين حسب مقياس لكارتر.

المبحث الثالث : عرض واختبار الفرضيات المتعلقة بالقطاعين العام والخاص.

يتناول هذا المبحث عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها باستخدام مختلف الأدوات الإحصائية، وذلك بدايةً بعرض خصائص عينة الدراسة وتحليل آراء أفرادها، وصولاً إلى اختبار الفرضيات الثلاث للدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تعتمد هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات المستقلة المرتبطة بأفراد عينة الدراسة، والمتمثلة في: السن، المستوى التعليمي، الجنس، وعدد سنوات الخبرة، وذلك وفقاً لما يلي:

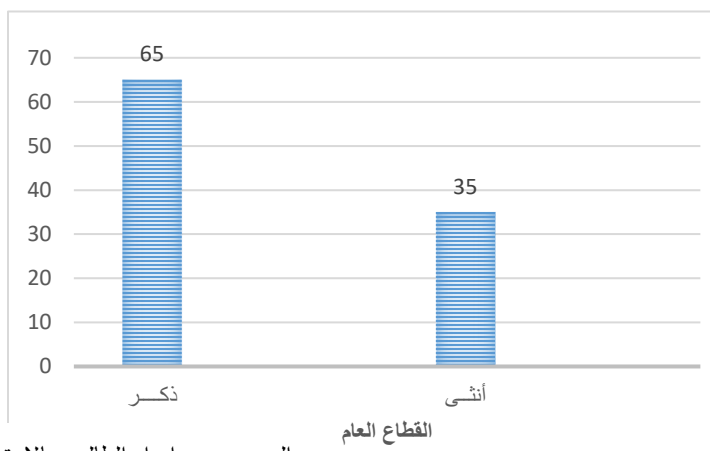
جدول (03): الخصائص الديمغرافية للعينة في القطاعين

الخاصية	الفئة (Category)	القطاع العام (ن=40)	القطاع الخاص (ن=55)
الجنس	ذكر	65.0%	61.8%
	أنثى	35.0%	38.2%
العمر	أقل من 30	35.0%	25.5%
	30-39	30.0%	47.3%
	40-50	25.0%	20.0%
	أكثر من 50	10.0%	7.3%
الحالة العائلية	متزوج	67.5%	49.1%
	غير متزوج	32.5%	50.9%
المستوى التعليمي	متوسط	15.0%	20.0%
	ثانوي	17.5%	18.2%
	جامعي	57.5%	45.4%

أخرى	%10.0	%16.4
سنوات الخبرة	%32.5	%41.8
10-6	%30.0	%43.6
أكثر من 11	%37.5	%14.6

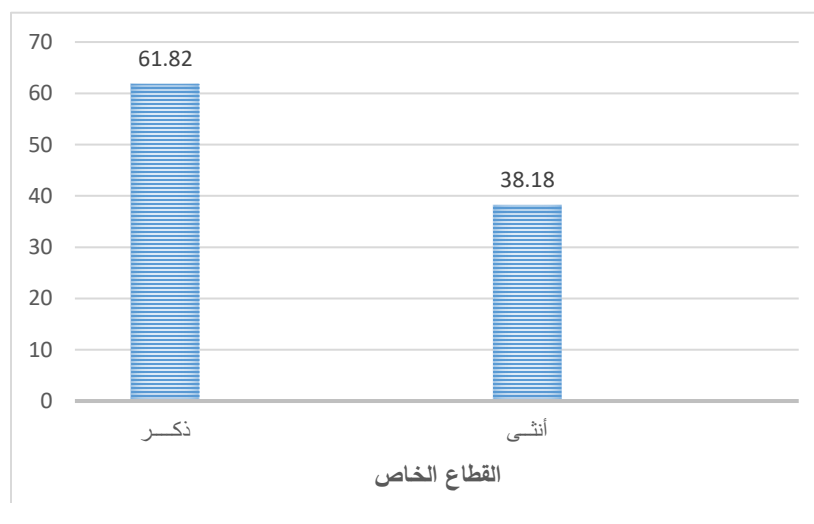
المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (05): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس في القطاع العام



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (06): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق ما

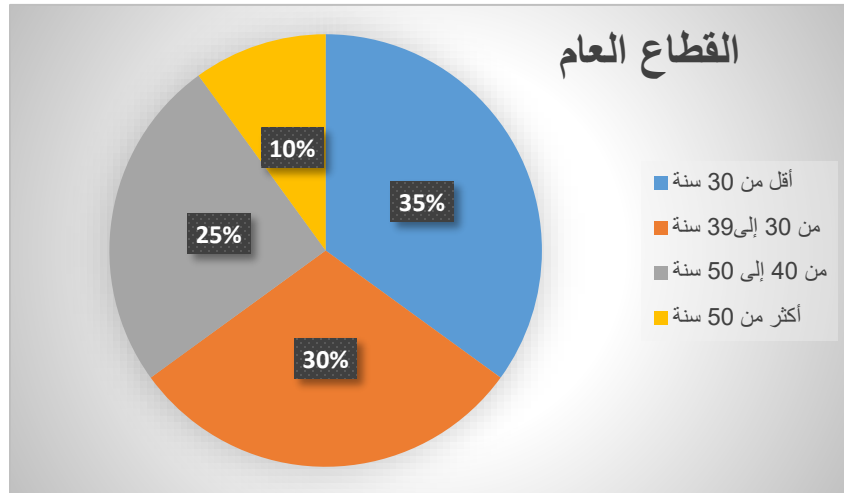


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن غالبية أفراد العينة في القطاع العام كانوا من الذكور بنسبة (65.0%) مقابل (35.0%) من الإناث، كما سُجلت النسبة نفسها تقريباً في القطاع الخاص حيث بلغت نسبة الذكور

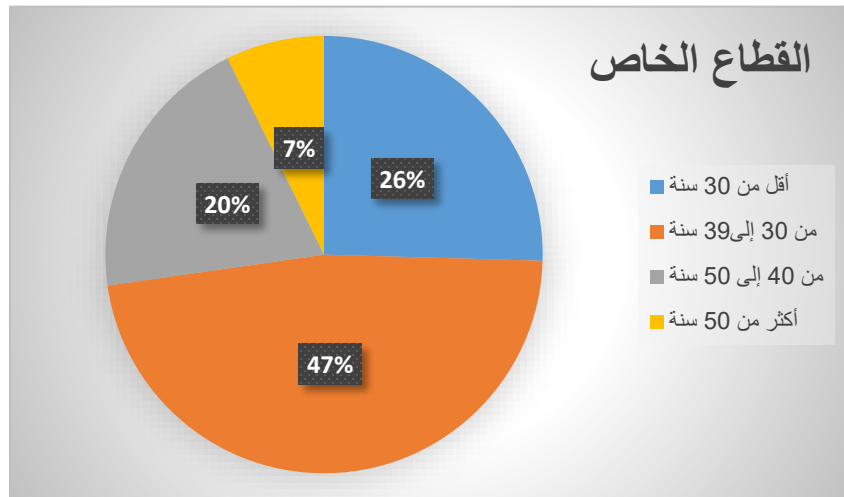
(61.8%) مقابل (38.2%) للإناث. ويعكس ذلك هيمنة العنصر الذكوري في كلا القطاعين محل الدراسة، مع تقارب نسبي في توزيع الجنس بين القطاعين.

الشكل رقم (07): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر في القطاع العام



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (08): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير العمر في القطاع الخاص

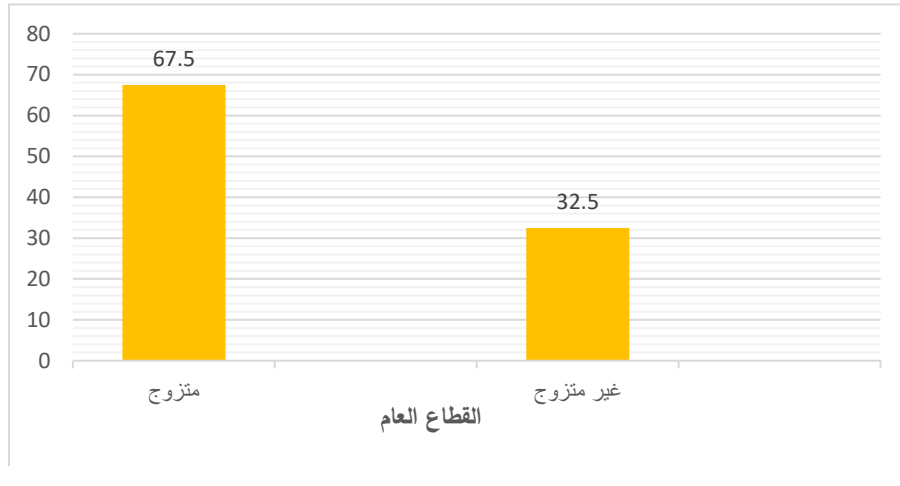


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

أظهرت نتائج الجدول أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة شكّلت النسبة الأكبر في القطاع العام بنسبة (35.0%)، في حين كانت الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة هي الأعلى في القطاع الخاص بنسبة

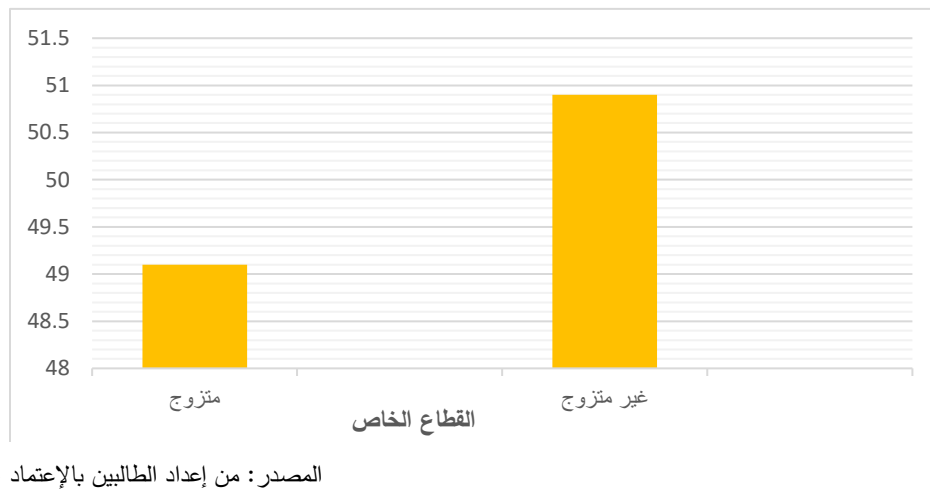
(47.3%). أما الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة فقد بلغت (25.0%) في القطاع العام و(20.0%) في القطاع الخاص، بينما سجلت فئة أكثر من 50 سنة أدنى النسب في كلا القطاعين، حيث بلغت (10.0%) في القطاع العام و(7.3%) في القطاع الخاص. ويشير ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئات العمرية الشابة والمتوسطة.

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية في القطاع العام.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (10): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير الحالة العائلية في القطاع الخاص.

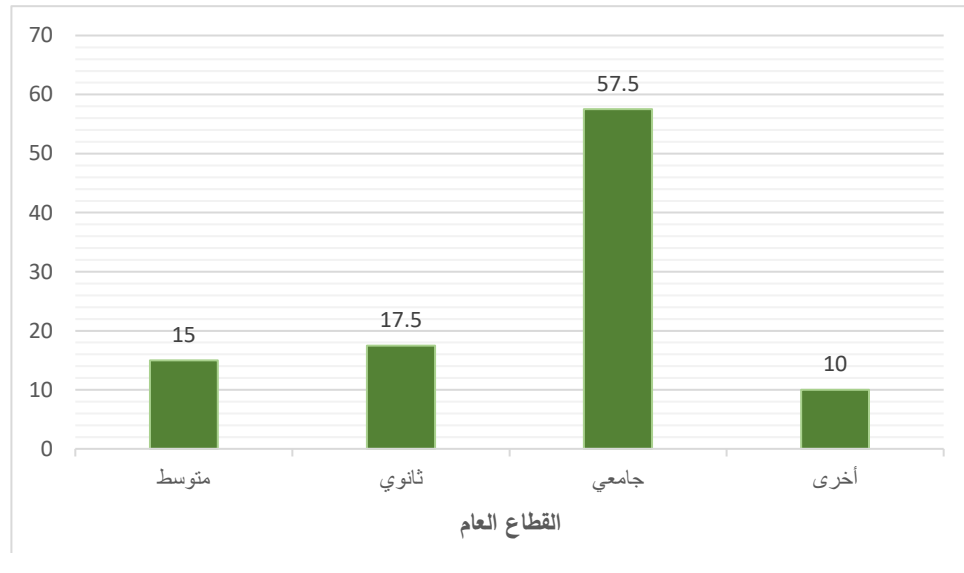


المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن نسبة المتزوجين في القطاع العام بلغت (67.5%)، وهي أعلى من نسبة غير المتزوجين التي بلغت (32.5%). أما في القطاع الخاص فقد كانت نسبة غير المتزوجين أعلى قليلاً بنسبة (50.9%)

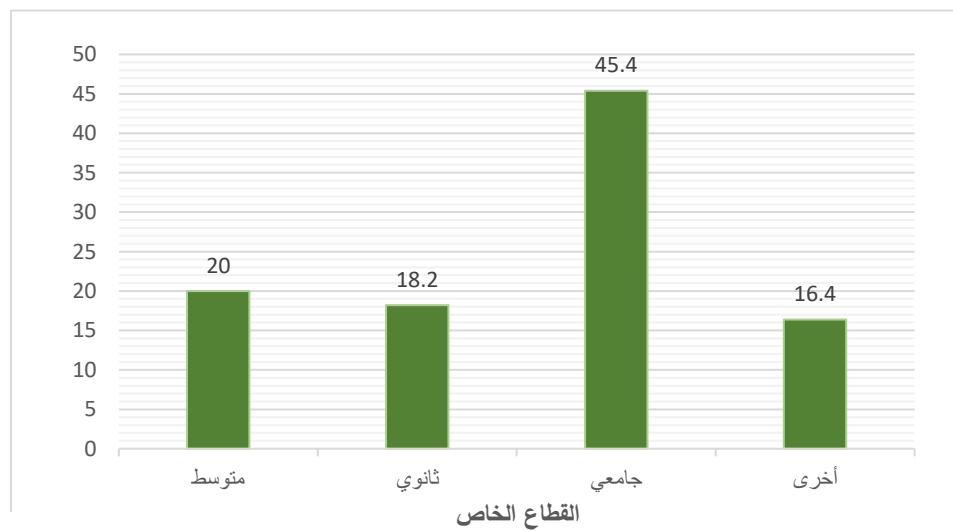
مقارنة بالمتزوجين بنسبة (49.1%). ويعكس هذا التفاوت اختلاف التركيبة الاجتماعية بين العاملين في القطاعين.

الشكل رقم (11): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى العلمي في القطاع العام.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

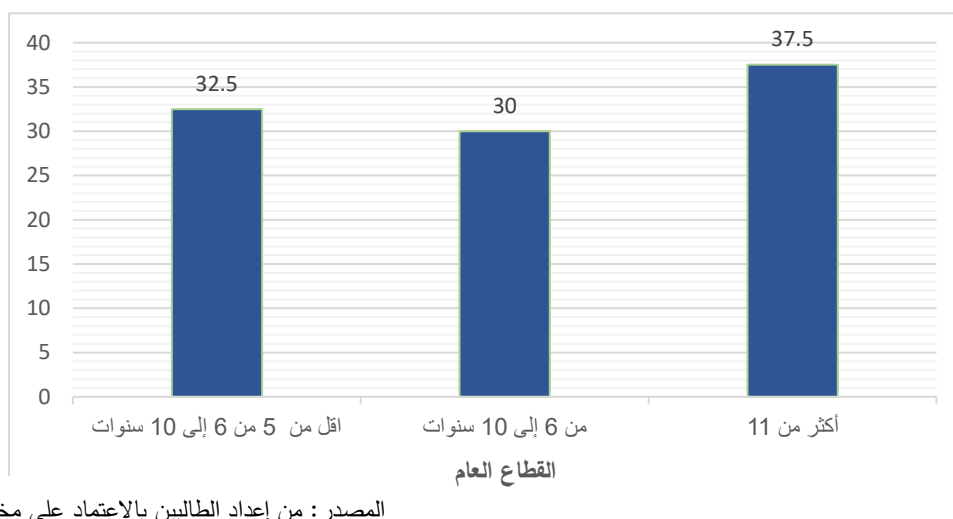
الشكل رقم (12): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى العلمي في القطاع الخاص .



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

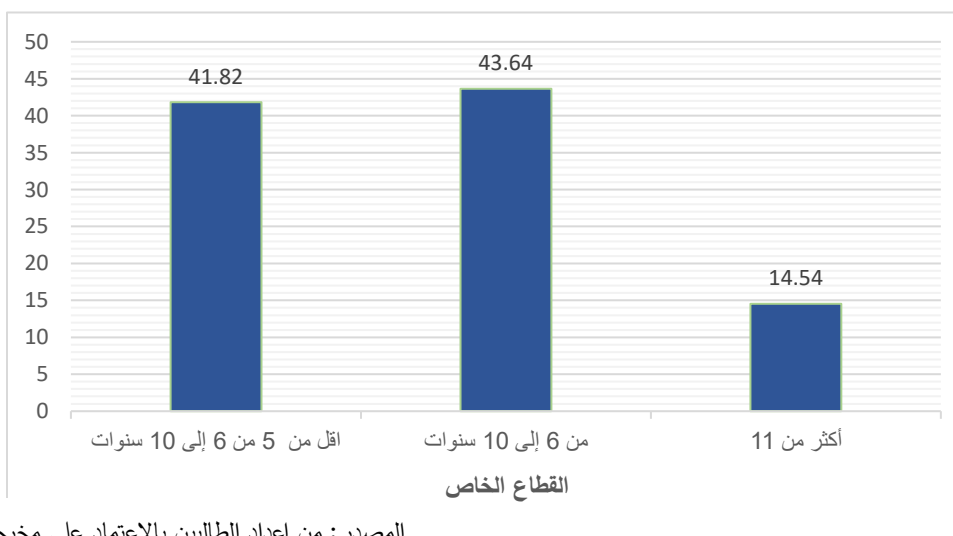
توضح النتائج أن المستوى الجامعي استحوذ على أعلى نسبة في كلا القطاعين، حيث بلغت نسبته (57.5%) في القطاع العام و(45.4%) في القطاع الخاص، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمي لأفراد العينة. في المقابل جاءت المستويات التعليمية الأخرى بنسب أقل، حيث بلغت نسبة التعليم المتوسط (15.0%) في القطاع العام و(20.0%) في القطاع الخاص، بينما بلغت نسبة التعليم الثانوي (17.5%) و(18.2%) على التوالي. أما فئة "أخرى" فسجلت (10.0%) في القطاع العام و(16.4%) في القطاع الخاص.

الشكل رقم (13): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في القطاع العام.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (14): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات الخبرة في القطاع الخاص.



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال بيانات الجدول يتضح أن فئة أقل من 5 سنوات خبرة سجلت أعلى نسبة في القطاع الخاص بـ(41.8%)، بينما كانت فئة أكثر من 11 سنة خبرة الأعلى في القطاع العام بنسبة (37.5%). كما بلغت نسبة أصحاب الخبرة من 6 إلى 10 سنوات (30.0%) في القطاع العام و(43.6%) في القطاع الخاص. وتشير هذه النتائج إلى أن القطاع الخاص يضم نسبة أكبر من العاملين ذوي الخبرة المتوسطة والحديثة، في حين يتميز القطاع العام بوجود موظفين ذوي خبرة طويلة نسبياً.

المطلب الثاني: اختبار صدق الدراسة وتحديد اتجاهات عينة الدراسة.

أولاً : ثبات وصدق أداة الدراسة .

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه الجدول التالي:

جدول (04): معاملات ثبات أداة الدراسة (Cronbach's Alpha Coefficients)

المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ (القطاع العام)	معامل ألفا كرونباخ (القطاع الخاص)
الحوافز المادية	5	0.760	0.725
الحوافز المعنوية	5	0.758	0.740
الولاء الوظيفي	5	0.743	0.740
الاستبيان ككل	15	0.847	0.850

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين جدول معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ مدى اتساق فقرات أداة الدراسة ودرجة اعتمادها في قياس متغيرات الدراسة، حيث تُعد القيم التي تفوق (0.70) مؤشراً على وجود ثبات مقبول وموثوقية جيدة للأداة ، بالنسبة لمحور الحوافز المادية بلغ معامل ألفا كرونباخ لمحور الحوافز المادية في القطاع العام (0.760)، بينما بلغ في القطاع الخاص (0.725)، وهي قيم تدل على تمتع فقرات هذا المحور بدرجة ثبات جيدة في كلا القطاعين، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي مقبول بين الفقرات وقدرتها على قياس البعد المراد قياسه بدقة.

أما في محور الحوافز المعنوية فقد أظهرت النتائج أن معامل ألفا كرونباخ لمحور الحوافز المعنوية بلغ (0.758) في القطاع العام و(0.740) في القطاع الخاص، وهي قيم تعكس مستوى جيداً من الثبات والانسجام بين الفقرات، الأمر الذي يؤكد صلاحية المحور للاستخدام في التحليل الإحصائي واستخلاص النتائج.

وفيما يخص محور الولاء الوظيفي بلغ معامل ثبات بمقدار (0.743) في القطاع العام و(0.740) في القطاع الخاص، وهي قيم تشير إلى وجود درجة مقبولة من الاتساق الداخلي بين فقرات المحور، مما يدل على أن الفقرات تقيس المفهوم نفسه بصورة متجانسة.

وعليه بلغت نسبة معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل (0.847) في القطاع العام و(0.850) في القطاع الخاص، وهي قيم مرتفعة نسبياً تعكس تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الثبات والموثوقية. وعليه يمكن الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات وتحليلها، كما تؤكد النتائج أن الأداة صالحة للتطبيق الميداني وتحقيق أهداف الدراسة بكفاءة.

ثانياً: المقارنة بين القطاعين في مستوى الحوافز والولاء.

أ. مقارنة متوسطات الحوافز المادية

جدول (05): التحليل الوصفي المقارن لبعد الحوافز المادية

الفقرة (Item)	متوسط (العام)	انحراف (العام)	درجة الموافقة (العام)	متوسط (الخاص)	انحراف (الخاص)	درجة الموافقة (الخاص)
المكافآت المالية	2.50	0.847	غير موافق	3.45	1.14	محايد

تشجعي على البقاء						
الرواتب والحوافز عادلة لجهود	2.55	0.932	غير موافق	3.51	1.09	موافق
المكافآت تزيد من رضاي عن العمل	2.45	1.011	غير موافق	3.44	1.08	محايد
نظام شفاف لتقديم المكافآت	2.58	0.874	محايد	3.53	1.03	موافق
الحوافز تؤثر إيجاباً على التزامي	2.48	0.933	غير موافق	3.51	1.08	موافق
البعد ككل	2.51	0.658	غير موافق	3.48	0.742	موافق

يبين الجدول نتائج التحليل الوصفي لفقرات بُعد الحوافز المادية، من خلال مقارنة آراء العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرة.

تشير نتائج القطاع العام إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الحوافز بلغ (2.51) بانحراف معياري قدره (0.658)، وهي درجة تدل على "عدم الموافقة"، ما يعكس انخفاض مستوى رضا العاملين في القطاع العام عن نظام الحوافز والمكافآت المطبق داخل المؤسسات. ويمكن تفسير ذلك بضعف فعالية الحوافز المقدمة أو عدم ملاءمتها لتوقعات الموظفين.

أما على مستوى الفقرات، فقد حصلت فقرة "نظام شفاف لتقديم المكافآت" على أعلى متوسط حسابي بلغ (2.58) وبدرجة "محايد"، مما يدل على وجود قدر محدود من الرضا تجاه وضوح إجراءات تقديم المكافآت مقارنة ببقية الفقرات. في حين جاءت فقرة "المكافآت المالية تشجعي على البقاء" بمتوسط حسابي (2.50)

وبدرجة "غير موافق"، وهو ما يشير إلى أن الحوافز المالية الحالية لا تُعد عاملاً قوياً في تعزيز الاستقرار الوظيفي. كما سجلت فقرة "الرواتب والحوافز عادلة لجهودهم" متوسطاً بلغ (2.55)، وهو أيضاً ضمن درجة "غير موافق"، ما يعكس شعور الموظفين بعدم العدالة في التعويضات مقارنة بجهودهم المبذولة. كذلك أظهرت فقرة "المكافآت تزيد من رضاي عن العمل" متوسطاً حسابياً منخفضاً بلغ (2.45)، مما يدل على أن المكافآت لا تؤدي الدور المطلوب في رفع مستوى الرضا الوظيفي. أما فقرة "الحوافز تؤثر إيجاباً على التزامي" فقد بلغ متوسطها (2.48) بدرجة "غير موافق"، ما يشير إلى ضعف تأثير الحوافز في تعزيز التزام العاملين.

في المقابل، أظهرت نتائج القطاع الخاص مستوى أعلى من الرضا تجاه الحوافز والمكافآت، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.48) بانحراف معياري (0.742)، وبدرجة "موافق"، مما يدل على إدراك العاملين في القطاع الخاص لفاعلية الحوافز ودورها الإيجابي في بيئة العمل. وعلى مستوى الفقرات، سجلت فقرة "نظام شفاف لتقديم المكافآت" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.53) وبدرجة "موافق"، مما يشير إلى اقتناع العاملين بوضوح وعدالة آليات تقديم المكافآت في القطاع الخاص. كما جاءت فقرة "الرواتب والحوافز عادلة لجهودهم" بمتوسط (3.51)، ما يعكس شعور الموظفين بوجود عدالة نسبية في الرواتب والحوافز مقارنة بالأداء المبذول. كذلك بلغ متوسط فقرة "الحوافز تؤثر إيجاباً على التزامي" (3.51) بدرجة "موافق"، وهو ما يدل على الدور الإيجابي للحوافز في تعزيز الالتزام الوظيفي. في حين سجلت فقرتا "المكافآت المالية تشجعني على البقاء" و"المكافآت تزيد من رضاي عن العمل" متوسطين بلغا (3.45) و(3.44) على التوالي، وبدرجة "محايد"، مما يشير إلى أن أثر الحوافز على الاستقرار الوظيفي والرضا ما يزال متوسطاً رغم كونه أفضل من القطاع العام.

وبصورة عامة، تكشف نتائج الجدول عن وجود فروق واضحة بين القطاعين العام والخاص لصالح القطاع الخاص، حيث يتمتع العاملون فيه بدرجة أعلى من الرضا تجاه الحوافز والمكافآت. ويعكس ذلك اهتمام مؤسسات القطاع الخاص باستخدام الحوافز كأداة لتحفيز العاملين وتعزيز الالتزام والرضا الوظيفي، في حين يعاني القطاع العام من ضعف نسبي في فعالية أنظمة الحوافز والمكافآت.

ب. مقارنة متوسطات الحوافز المعنوية

جدول (06): التحليل الوصفي المقارن لبعد الحوافز المعنوية

الفقرة (Item)	متوسط (العام)	انحراف (العام)	درجة الموافقة (العام)	متوسط (الخاص)	انحراف (الخاص)	درجة الموافقة (الخاص)
رأيي يتم احترامه وتقديره	2.73	0.877	محايد	3.27	1.05	محايد
البرامج التدريبية تحفزني	2.78	0.920	محايد	3.25	1.10	محايد
التقدير المعنوي يؤثر على استمراري	2.73	0.877	محايد	3.35	1.05	محايد
شعور بالانتماء بسبب التقدير	2.78	0.891	محايد	3.31	1.13	محايد
الدعم المعنوي من الزملاء والمديرين	2.65	0.975	محايد	3.25	1.11	محايد
البعد ككل	2.73	0.648	محايد	3.26	0.746	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الوصفي لبُعد الحوافز المعنوية من خلال مقارنة استجابات العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرة.

تشير نتائج القطاع العام إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الحوافز المعنوية بلغ (2.73) بانحراف معياري قدره (0.648)، وبدرجة "محايد"، ما يدل على أن العاملين في القطاع العام لديهم مستوى متوسط من الرضا تجاه الحوافز المعنوية المقدمة داخل مؤسساتهم، دون وجود رضا مرتفع أو رفض واضح.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت فقرتا "البرامج التدريبية تحفزني" و"شعور الانتماء بسبب التقدير" بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.78) لكل منهما، وبدرجة "محايد"، مما يشير إلى أن التدريب والتقدير المعنوي يسهمان بدرجة متوسطة في تحفيز العاملين وتعزيز شعورهم بالانتماء. كما سجلت فقرتا "رأيي يتم احترامه وتقديره" و"التقدير المعنوي يؤثر على استمراري" متوسطاً حسابياً بلغ (2.73)، وهو ما يعكس وجود إدراك متوسط لأهمية الاحترام والتقدير المعنوي داخل بيئة العمل. في المقابل، جاءت فقرة "الدعم المعنوي من الزملاء والمديرين" بأقل متوسط حسابي بلغ (2.65)، مما يدل على ضعف نسبي في مستوى الدعم المعنوي والعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل في القطاع العام.

أما في القطاع الخاص، فقد بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبُعد الحوافز المعنوية (3.26) بانحراف معياري (0.746)، وبدرجة "محايد"، إلا أن هذا المتوسط يُعد أعلى من نظيره في القطاع العام، مما يشير إلى أن العاملين في القطاع الخاص يشعرون بمستوى أفضل نسبياً من الحوافز المعنوية.

وعلى مستوى الفقرات، حصلت فقرة "التقدير المعنوي يؤثر على استمراري" على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.35)، مما يعكس أهمية التقدير المعنوي في تعزيز استقرار العاملين واستمرارهم في العمل داخل القطاع الخاص. كما جاءت فقرة "شعور الانتماء بسبب التقدير" بمتوسط حسابي بلغ (3.31)، وهو ما يدل على أن التقدير يسهم في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى العاملين. وسجلت فقرة "رأيي يتم احترامه وتقديره" متوسطاً بلغ (3.27)، مما يشير إلى وجود اهتمام نسبي بآراء العاملين واحترامها داخل بيئة العمل. في حين جاءت فقرتا "البرامج التدريبية تحفزني" و"الدعم المعنوي من الزملاء والمديرين" بمتوسط حسابي بلغ (3.25)، ما يعكس مستوى متوسطاً من الرضا تجاه التدريب والدعم المعنوي.

وبصفة عامة، توضح نتائج الجدول أن الحوافز المعنوية في كلا القطاعين جاءت ضمن المستوى المتوسط، إلا أن القطاع الخاص سجل متوسطات أعلى مقارنة بالقطاع العام، مما يدل على اهتمام أكبر نسبياً بالجوانب المعنوية للعاملين، مثل التقدير والاحترام وتعزيز الانتماء والدعم المعنوي، وهو ما قد ينعكس إيجاباً على الرضا الوظيفي والاستقرار المهني.

ج. مقارنة متوسطات الولاء الوظيفي

جدول (07): التحليل الوصفي المقارن لبعد الولاء الوظيفي

الفقرة (Item)	متوسط (العام)	انحراف (العام)	درجة الموافقة (العام)	متوسط (الخاص)	انحراف (الخاص)	درجة الموافقة (الخاص)
أشعر بالانتماء العاطفي للمؤسسة	2.65	0.948	محايد	3.53	1.04	موافق
أفكر في الاستمرار للمدى الطويل	2.63	0.978	محايد	3.65	0.96	موافق
مستعد لبذل جهد إضافي	2.63	0.952	محايد	3.64	0.93	موافق
أنصح الآخرين بالانضمام	2.70	0.939	محايد	3.60	1.06	موافق
أشعر بالفخر بالعمل في المؤسسة	2.63	0.978	محايد	3.58	1.04	موافق
البعد ككل	2.65	0.674	محايد	3.59	0.708	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول نتائج التحليل الوصفي لبُعد الولاء الوظيفي من خلال مقارنة استجابات العاملين في القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لكل فقرة.

تشير نتائج القطاع العام إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لُبُعد الولاء الوظيفي بلغ (2.65) بانحراف معياري قدره (0.674)، وبدرجة "محايد"، ما يدل على أن مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام متوسط، حيث لا يظهر العاملون مستوى مرتفعاً من الارتباط أو الالتزام بالمؤسسة.

وعلى مستوى الفقرات، جاءت فقرة "أصبح الآخرين بالانضمام" بأعلى متوسط حسابي بلغ (2.70)، وبدرجة "محايد"، مما يشير إلى وجود توجه متوسط لدى العاملين لتشجيع الآخرين على الانضمام إلى المؤسسة. كما سجلت فقرة "أشعر بالانتماء العاطفي للمؤسسة" متوسطاً حسابياً بلغ (2.65)، ما يعكس مستوى متوسطاً من الارتباط العاطفي بالمؤسسة. في حين جاءت فقرات "أفكر في الاستمرار المدى الطويل"، و"يبدل جهد إضافي"، و"أشعر بالفخر بالعمل في المؤسسة" بمتوسطات حسابية بلغت (2.63)، وهي جميعها ضمن درجة "محايد"، مما يدل على أن العاملين في القطاع العام لا يمتلكون مستوى قوياً من الحماس أو الالتزام طويل الأجل تجاه المؤسسة.

أما نتائج القطاع الخاص، فقد أظهرت مستوى أعلى من الولاء الوظيفي مقارنة بالقطاع العام، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.59) بانحراف معياري (0.708)، وبدرجة "موافق"، وهو ما يعكس وجود مستوى جيد من الانتماء والالتزام الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص.

وعلى مستوى الفقرات، سجلت فقرة "أفكر في الاستمرار المدى الطويل" أعلى متوسط حسابي بلغ (3.65)، ما يدل على رغبة العاملين في الاستمرار داخل مؤسساتهم لفترات طويلة. كما جاءت فقرة "يبدل جهد إضافي" بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وهو ما يعكس استعداد العاملين لبذل جهود إضافية من أجل نجاح المؤسسة. كذلك سجلت فقرة "أصبح الآخرين بالانضمام" متوسطاً بلغ (3.60)، مما يشير إلى أن العاملين لديهم صورة إيجابية عن المؤسسة تدفعهم لتشجيع الآخرين على الانضمام إليها. أما فقرة "أشعر بالفخر بالعمل في المؤسسة" فقد بلغ متوسطها (3.58)، وهو ما يدل على شعور مرتفع نسبياً بالفخر والانتماء للمؤسسة. في حين جاءت فقرة "أشعر بالانتماء العاطفي للمؤسسة" بمتوسط حسابي بلغ (3.53)، وبدرجة "موافق"، مما يعكس وجود ارتباط عاطفي جيد بين العاملين والمؤسسة.

وبصفة عامة، توضح نتائج الجدول وجود فروق واضحة بين القطاعين العام والخاص في مستوى الولاء الوظيفي، حيث تفوق القطاع الخاص بدرجة ملحوظة، إذ أظهر العاملون فيه مستويات أعلى من الانتماء والاستمرار والالتزام والفخر بالمؤسسة. ويمكن تفسير ذلك بفاعلية بيئة العمل والحوافز وأساليب الإدارة في القطاع الخاص، والتي تسهم في تعزيز ارتباط العاملين بمؤسساتهم مقارنة بالقطاع العام.

د. اختبار T-test للمقارنة بين المتوسطات

للتأكد من دلالة الفروق بين القطاعين إحصائياً، تم إجراء اختبار T-test لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-test)، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (08): نتائج اختبار T-test للمقارنة بين القطاعين

المتغير (Variable)	متوسط القطاع العام	متوسط القطاع الخاص	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة (.Sig)
الحوافز المادية	2.51	3.48	-6.72	93	0.000
الحوافز المعنوية	2.73	3.26	-3.68	93	0.000
الولاء الوظيفي	2.65	3.59	-6.60	93	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج اختبار T-test للعينتين المستقلتين يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القطاع العام والقطاع الخاص في جميع المتغيرات المدروسة، وذلك لأن مستوى الدلالة (Sig) بلغ $0.000 \geq 0.05$ ، مما يدل على رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة بوجود فروق معنوية بين القطاعين.

تحليل النتائج:

- **الحوافز المادية:**
بلغ متوسط القطاع العام (2.51) مقابل (3.48) في القطاع الخاص، كما بلغت قيمة t المحسوبة (-6.72)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن العاملين في القطاع الخاص يتمتعون بحوافز مادية أعلى مقارنة بالقطاع العام .
- **الحوافز المعنوية:**
سجل القطاع العام متوسطاً قدره (2.73) بينما بلغ متوسط القطاع الخاص (3.26)، مع قيمة t بلغت (-3.68) ومستوى دلالة 0.000، ما يشير إلى وجود فروق معنوية لصالح القطاع الخاص في مستوى الحوافز المعنوية .
- **الولاء الوظيفي:**
بلغ متوسط الولاء الوظيفي في القطاع العام (2.65) مقابل (3.59) في القطاع الخاص، وقيمة t المحسوبة (-6.60) عند مستوى دلالة 0.000، مما يدل على أن العاملين في القطاع الخاص يتمتعون بولاء وظيفي أعلى مقارنة بالعاملين في القطاع العام .

الاستنتاج :

تشير النتائج إلى أن القطاع الخاص يتفوق على القطاع العام في مستوى الحوافز المادية والمعنوية وكذلك في مستوى الولاء الوظيفي، وهو ما قد يُفسَّر باهتمام مؤسسات القطاع الخاص أكثر بسياسات التحفيز وتحسين بيئة العمل بما ينعكس إيجاباً على ولاء العاملين.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات والمقارنة الإحصائية للعلاقات المطلب الأول: اختبار العلاقة بين الحوافز والولاء (معاملات الارتباط)

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لاختبار قوة واتجاه العلاقة بين أبعاد الحوافز والولاء الوظيفي في كلا القطاعين، كما يوضح الجدول التالي:

جدول (09): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد الحوافز والولاء (Pearson Correlation Matrix)

العلاقة (Relationship)	معامل r (العام)	Sig (العام)	معامل r (الخاص)	Sig (الخاص)
الحوافز المادية ↔ الولاء الوظيفي	0.433	0.005	0.491	0.000
الحوافز المعنوية ↔ الولاء الوظيفي	0.517	0.001	0.538	0.000
الحوافز المادية ↔ الحوافز المعنوية	0.392	0.012	0.461	0.000
الحوافز الكلية ↔ الولاء الوظيفي	0.569	0.000	0.602	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

تشير نتائج تحليل الارتباط إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين جميع أبعاد الحوافز والولاء الوظيفي في كلٍّ من القطاع العام والقطاع الخاص، مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية ارتفع مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين.

وقد أظهرت النتائج أن قوة الارتباط في القطاع الخاص بلغت (0.602)، وهي أعلى قليلاً من قوة الارتباط في القطاع العام التي بلغت (0.569)، ما يشير إلى أن تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي يبدو أقوى نسبياً في القطاع الخاص.

وللتحقق مما إذا كان هذا الفرق بين معاملي الارتباط ذا دلالة إحصائية، تم استخدام اختبار تحويل فيشر Z (Fisher's Z Transformation)، حيث بلغت قيمة Z المحسوبة (-0.235) مع مستوى دلالة ($p > 0.05$)، وهي قيمة غير دالة إحصائية. وعليه، يتم قبول فرضية العدم التي تنص على عدم وجود فروق جوهرية بين معاملي الارتباط في القطاعين.

وبناءً على ذلك، يمكن الاستنتاج أن نمط العلاقة بين الحوافز والولاء الوظيفي متشابه في كل من القطاع العام والقطاع الخاص، رغم وجود اختلاف طفيف في قوة الارتباط لصالح القطاع الخاص.

المطلب الثاني: اختبار تأثير الحوافز على الولاء (نماذج الانحدار)

أ. الانحدار الخطي البسيط (تأثير الحوافز الكلية على الولاء)

تم إجراء انحدار خطي بسيط (Simple Linear Regression) لاختبار تأثير الحوافز الكلية (كمتوسط للمحورين) على الولاء الوظيفي، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (10): ملخص نموذج الانحدار البسيط (Simple Linear Regression Summary)

المؤشر (Indicator)	القطاع العام	القطاع الخاص
معامل الارتباط (R)	0.569	0.602
معامل التحديد (R^2)	0.324	0.363
معامل التحديد المصحح ($Adjusted R^2$)	0.306	0.351
قيمة F المحسوبة	18.187	30.150
مستوى دلالة F	0.000	0.000
الثابت (constant a)	0.800	1.330
معامل الانحدار B (الحوافز)	0.704	0.671
معادلة الانحدار	$Y = 0.800 + 0.704X$	$Y = 1.330 + 0.671X$

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ملخص نتائج نموذج الانحدار الخطي البسيط لكل من القطاع العام والقطاع الخاص، وذلك بهدف قياس أثر المتغير المستقل (X) على المتغير التابع (Y)، ويمكن تحليل هذه النتائج كما يلي:

من حيث قوة العلاقة معامل الارتباط (R)، نلاحظ أن قيمة R في القطاع الخاص بلغت (0.602) مقارنة بـ (0.569) في القطاع العام، وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة القوة في كلا القطاعين، مع تفوق طفيف للقطاع الخاص. وهذا يشير إلى أن التغيرات في المتغير المستقل ترتبط بشكل أوضح نسبياً بالتغيرات في المتغير التابع داخل القطاع الخاص.

أما بالنسبة لمعامل التحديد (R^2)، فقد بلغ (0.363) في القطاع الخاص و(0.324) في القطاع العام، وهو ما يعني أن النموذج يفسر حوالي 36.3% من التباين في المتغير التابع في القطاع الخاص، مقابل 32.4%

في القطاع العام. ورغم أن هذه النسب ليست مرتفعة جدًا، إلا أنها مقبولة في الدراسات السلوكية والاقتصادية، بينما تشير نسبة 63.7 % في القطاع العام وتشير نسبة 67.6 % إلى وجود عوامل أخرى مؤثرة لم يتضمنها النموذج.

أما معامل التحديد المعدل (R^2 Adjusted)، فقد بلغ (0.351) في القطاع الخاص و(0.306) في القطاع العام، وهو ما يؤكد النتائج السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم العينة وعدد المتغيرات، ويعزز من موثوقية النموذج في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام.

بالنسبة إلى اختبار معنوية النموذج (F-test)، فقد بلغت قيمة F المحسوبة (30.150) في القطاع الخاص و(18.187) في القطاع العام، مع مستوى دلالة (0.000) في كلا الحالتين، وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05). وهذا يدل على أن النموذج الإحصائي ككل ذو دلالة معنوية، وأن المتغير المستقل له تأثير حقيقي على المتغير التابع في كلا القطاعين.

فيما يخص معاملات الانحدار، نجد أن:

قيمة الثابت (a) بلغت (1.330) في القطاع الخاص و(0.800) في القطاع العام.

بينما بلغ معامل الانحدار (B) (0.671) في القطاع الخاص و(0.704) في القطاع العام.

وهذا يعني أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل تؤدي إلى زيادة المتغير التابع بمقدار (0.671) في القطاع الخاص و(0.704) في القطاع العام، مما يشير إلى أن تأثير المتغير المستقل أقوى قليلاً في القطاع العام من حيث الميل.

معادلات الانحدار العلاقة التقديرية كما يلي:

في القطاع الخاص:

$$Y = 1.330 + 0.671X$$

في القطاع العام:

$$Y = 0.800 + 0.704X$$

وهذا يدل على أن قيمة المتغير التابع تبدأ من مستوى أعلى في القطاع الخاص (من حيث الثابت)، بينما يكون معدل التغير أسرع قليلاً في القطاع العام.

ب. الانحدار المتعدد (تأثير الحوافز المادية والمعنوية معاً على الولاء)
تم إجراء انحدار متعدد (Multiple Linear Regression) لإدخال الحوافز المادية والمعنوية معاً لتحديد أثر كل منهما على الولاء.

جدول (11): ملخص نموذج الانحدار المتعدد (Multiple Linear Regression Summary)

معامل الارتباط المتعدد (Multiple R)	0.574	0.604
معامل التحديد (R^2)	0.330	0.365
قيمة F المحسوبة (Calculated F-value)	9.112	14.918
مستوى دلالة F (Sig. of F)	0.001	0.000
معادلة الانحدار (Regression Equation)	$Y = 0.779 + 0.279X_1 + 0.427X_2$	$Y = 1.340 + 0.294X_1 + 0.376X_2$
مستوى دلالة X_1 (الحوافز المادية) (Sig. of Material Incentives)	0.071 (غير معنوي - Not Significant)	0.017 (معنوي - Significant)
مستوى دلالة X_2 (الحوافز المعنوية) (Sig. of Moral Incentives)	0.008 (معنوي - Significant)	0.002 (معنوي - Significant)

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

يوضح لنا الجدول أعلاه نتائج نموذج الانحدار الخطي المتعدد حيث يبين وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في كلا القطاعين، حيث بلغ معامل الارتباط المتعدد (Multiple R) حوالي (0.604) في القطاع الخاص و(0.574) في القطاع العام، مما يدل على قوة تفسيرية مقبولة

للمنموذج.

أما معامل التحديد (R^2) فقد بلغ (0.365) في القطاع الخاص و(0.330) في القطاع العام، ما يعني أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر حوالي 36.5% من التباين في المتغير التابع في القطاع الخاص مقابل 33% في القطاع العام، وهي نسب مقبولة نسبياً في الدراسات الاجتماعية. وبالنسبة لاختبار معنوية النموذج، فقد بلغت قيمة (F) المحسوبة (14.918) في القطاع الخاص و(9.112) في القطاع العام، مع مستويات دلالة (0.000) و(0.001) على التوالي، وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد أن النموذج معنوي إحصائياً في كلا القطاعين. معادلات الانحدار: في القطاع الخاص:

$$Y = 1.340 + 0.294X_1 + 0.376X_2$$

في القطاع العام:

$$Y = 0.779 + 0.279X_1 + 0.427X_2$$

وهذا يشير إلى أن كلا من الحوافز المادية (X_1) والمعنوية (X_2) لهما تأثير موجب على المتغير التابع. -من حيث معنوية المتغيرات المستقلة:

في القطاع الخاص: كلا المتغيرين X_1 و X_2 معنويان لأن (Sig = 0.017 0.002) في القطاع العام: المتغير X_2 (الحوافز المعنوية) معنوي (Sig = 0.008)، بينما X_1 (الحوافز المادية) (Sig = 0.071) غير معنوي.

- في الأخير يمكننا القول أن النموذج الإحصائي معنوي في كلا القطاعين، مع أفضلية نسبية في القطاع الخاص. كما يتضح أن الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثيراً في كلا القطاعين. (Beta=0.396) على المادية (Beta=0.308).

مناقشة الفروق الجوهرية بين القطاعين

تُظهر النتائج التي تم التوصل إليها أن القطاع الخاص يتفوق على القطاع العام في ثلاثة جوانب رئيسية:

1. مستوى الحوافز المقدمة (المادية والمعنوية): حيث كانت جميع المتوسطات أعلى في القطاع الخاص، وخاصة الحوافز المادية التي كانت بدرجة "غير موافق" في العام مقابل "موافق" في الخاص.
2. مستوى الولاء الوظيفي: ففي القطاع العام كان الولاء بدرجة "محايد" (2.65)، بينما في القطاع الخاص بدرجة "موافق" (3.59). وهذا الفرق دال إحصائياً عند مستوى 0.001.

3. تأثير الحوافز المادية: فبينما كانت الحوافز المادية غير ذات تأثير معنوي على الولاء في القطاع العام (عند إدخالها مع المعنوية)، كانت معنوية في القطاع الخاص.

تفسير النتائج في ضوء الأدبيات

يمكن تفسير هذه الفروق بما يلي:

- مرونة أنظمة التحفيز في القطاع الخاص (Flexibility of Incentive Systems in Private Sector): ترتبط الحوافز المادية في القطاع الخاص غالباً بالأداء الفردي والإنتاجية، مما يجعل العاملين يشعرون بعدالة أكبر وارتباط أوضح بين الجهد والمكافأة. في المقابل، تخضع الرواتب والمكافآت في القطاع العام لجدول أجور محدد سلفاً يعتمد على الأقدمية والمؤهلات أكثر من الأداء.
 - ثقافة العمل والتقدير المعنوي (Work Culture and Moral Appreciation): رغم أن كلا القطاعين أظهر حاجة لتحسين الحوافز المعنوية (حيث سجلاً درجة محايد)، فإن القطاع الخاص يقدم مستوى أعلى قليلاً منها، وقد يكون ذلك مرتبطاً ببيئة تنافسية أكثر.
 - توقعات العاملين (Employee Expectations): قد تكون توقعات العاملين في القطاع العام أقل من الحوافز أصلاً بسبب طبيعة العمل الحكومي، بينما في القطاع الخاص يتوقعون مكافآت مقابل الأداء المتميز، وعندما تتحقق هذه التوقعات يرتفع الولاء.
- الخلاصة العامة (General Conclusion):** توجد فروق جوهرية بين القطاعين لصالح القطاع الخاص في مستوى الحوافز والولاء الوظيفي، لكن نمط تأثير الحوافز على الولاء متشابه في كلا القطاعين (مع تفوق طفيف للحوافز المعنوية). والاستثناء الأهم هو أن الحوافز المادية كانت غير مؤثرة في القطاع العام عند تحليلها مع المعنوية، مما يعني أن العاملين في القطاع العام لا يرون علاقة واضحة بين المكافآت المالية وولائهم، ربما لأن هذه المكافآت لا ترتبط بأدائهم بشكل مباشر.

الخاتمة العامة

الخاتمة :

يُعد التحفيز المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين ومستوى ولائهم الوظيفي داخل المؤسسات، سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث تسعى المؤسسات الحديثة إلى الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق النجاح والاستقرار التنظيمي. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية بين أنظمة التحفيز المختلفة ومستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين، مما يؤكد أهمية توفير بيئة عمل محفزة تساعد الموظفين على بذل المزيد من الجهد وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة أكبر.

ومن خلال تحليل نتائج الدراسة، تبين وجود فروق بين القطاعين العام والخاص في مستوى الحوافز والولاء الوظيفي، حيث كان القطاع الخاص أكثر فعالية في تطبيق أنظمة التحفيز، خاصة الحوافز المادية المرتبطة بالأداء والإنتاجية، الأمر الذي ساهم في رفع مستوى الولاء والانتماء لدى العاملين. أما في القطاع العام، فقد أظهرت النتائج أن الحوافز المادية لم يكن لها تأثير واضح على الولاء الوظيفي عند مقارنتها بالحوافز المعنوية، ويرجع ذلك إلى اعتماد أنظمة الأجور غالباً على الأقدمية والمؤهلات أكثر من ارتباطها بالأداء الفعلي للعاملين.

كما أظهرت الدراسة أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير والثناء وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، تُعد من أكثر العوامل تأثيراً في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين في كلا القطاعين، لما لها من دور في رفع الروح المعنوية وتعزيز الشعور بالانتماء والرضا الوظيفي. كذلك تبين أن توفير فرص التدريب والتطوير المهني وتحسين بيئة العمل يسهم بشكل كبير في زيادة الإنتاجية وتقوية العلاقة بين العامل والمؤسسة.

ويمكن تفسير هذه النتائج بعدة عوامل، من أبرزها مرونة أنظمة التحفيز في القطاع الخاص، ووجود ثقافة عمل تعتمد بشكل أكبر على المنافسة والتقدير المرتبط بالإنجاز، إضافة إلى اختلاف توقعات العاملين بين القطاعين. كما أن ضعف ارتباط المكافآت بالأداء في بعض المؤسسات الحكومية قد يؤدي إلى انخفاض تأثير الحوافز المادية على مستوى الولاء الوظيفي.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها، يمكن القول إن المؤسسات التي تهتم بتطبيق أنظمة تحفيز عادلة ومتوازنة، تجمع بين الجوانب المادية والمعنوية، تكون أكثر قدرة على بناء ولاء وظيفي قوي وتحقيق الاستقرار التنظيمي. لذلك أصبح من الضروري على المؤسسات العمل على تطوير سياسات تحفيزية حديثة تراعي احتياجات العاملين وتساهم في تحسين أدائهم ورفع مستوى انتمائهم للمؤسسة.

الإقتراحات :

- 1- إعادة هيكلة أنظمة الحوافز في القطاع العام وربط المكافآت المادية بشكل أوضح بالأداء والإنجازات الفردية .
- 2- تعزيز الحوافز المعنوية داخل بيئة العمل، مثل التقدير والثناء والترقيات العادلة وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات .
- 3- تحسين بيئة العمل الداخلية بما يساعد على رفع مستوى الانتماء العاطفي والرضا الوظيفي لدى العاملين .
- 4- المحافظة على التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية في القطاع الخاص لضمان استمرار ارتفاع مستوى الولاء الوظيفي .
- 5- الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير المهني لتنمية مهارات العاملين وتحسين كفاءتهم الإنتاجية .
- 6- إجراء دراسات مستقبلية حول تأثير عوامل أخرى مثل القيادة التنظيمية، وثقافة العمل، والعدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي .
- 7- توسيع نطاق الدراسات المستقبلية لتشمل مؤسسات وقطاعات مختلفة من أجل تعميم النتائج والاستفادة منها بشكل أكبر .

التوصيات (Recommendations):

1. للقائمين على القطاع العام (For Public Sector Managers):
 - إعادة هيكلة نظام الحوافز المادية لربطها بشكل أوضح بالأداء الفردي والإنجازات، بدلاً من الاعتماد فقط على الأقدمية والمؤهلات.
 - الاستمرار في تعزيز الحوافز المعنوية (التقدير، الثناء، الترقيات العادلة، إشراك العاملين في اتخاذ القرار) لأنها أثبتت تأثيرها المعنوي.
 - العمل على تحسين بيئة العمل الداخلية لرفع مستوى الانتماء العاطفي (الذي كان الأدنى بين أبعاد الولاء في القطاع العام).
2. للقائمين على القطاع الخاص (For Private Sector Managers):

- الحفاظ على نظام الحوافز المتوازن (المادي والمعنوي) الذي أثبت فعاليته.
- الاستثمار أكثر في تعزيز الانتماء العاطفي والفخر بالعمل، حيث كانت هذه أقل الفقرات في الولاء (3.53 و 3.58 مقارنة بـ 3.65 للاستمرارية).
- الاستمرار في تطوير برامج التدريب والتطوير المهني، حيث سجلت هذه الفقرة أدنى مستويات الحوافز المعنوية.

3. للباحثين مستقبلاً (For Future Researchers):

- إجراء دراسات نوعية (Qualitative Studies) (مقابلات معمقة) لفهم أسباب عدم تأثير الحوافز المادية في القطاع العام بشكل أعمق.
- دراسة أثر عوامل أخرى قد تفسر النسبة المتبقية من التغير في الولاء حيث أن الحوافز فسرت فقط (32-36%) منه، مثل القيادة التنظيمية (Organizational Leadership)، ثقافة العمل (Work Culture)، والعدالة التنظيمية (Organizational Justice).
- توسيع الدراسة لتشمل قطاعات عامة وخاصة أخرى لتعميم النتائج.

المراجع

References

- Ahmad, A., & Majd, A.-O. (2024). The Impact of the Material and Moral incentive on the Level of Job . *Middle East Journal of Scientific Publishing*, 01-23.
- Al-Qudah, H. S. (2016). Impact of Moral & Material Incentives on Employee's Performance; An Empirical Study in Private Hospitals at Capital Amman. *International Business Research*, 222-233.
- Shehadeh, S. S. (2024). *The Impact Of Material And Moral Incentives On Employee Satisfaction* .
<https://openaccess.iku.edu.tr/bitstreams/f2dcd9f9-e834-45e8-88fb-89b91a850a52/download>.
- ابراهيم, ا. (1997). .. اساسيات الادارة الحديثة. عمان. الاردن :دار المستقبل .
- اسماء, ب. (2019). .. دور الحوافز في تحسين اداء العاملين) منكرة ماستر .(بكرة, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , الجزائر :جامعة محمد خيضر .
- أكرم, ب. ع. (2024/2025). دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي –دراسة مقارنة بين القطاع الخاص و القطاع العام. منكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي .غرداية, الجزائر :جامعة غرداية.
- الاسمنت (م). (2026, 04 12). م. ا. يسعيدة(Interviewer ,
- الدين, ع. ن. (2005). الوسيط عربي عربي ط. 1.بيروت :دار الكتب العلمية.
- الرزاق, ح. (2005/2006). .. دور الحوافز في تحسين جودة الخدمة في المؤسسة العمومية. رسالة ماجستير غير منشورة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, ص.3
- السهلي, ن. ب. (2020/2021). العدالة التنظيمية و اثرها على الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الخاص دراسة حالة على عينة من المؤسسات الجزائرية و الاجنبية أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير . 44, الجزائر, كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية, الجزائر :جامعة الجزائر 3.
- الصيرفي, م. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية. الأردن: دار قنديل للنشر والتوزيع.
- النصر, م. ا. (2012). الإدارة بالحوافز و اساليب التحفيز الوظيفي. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
- النعوموش, م. س. (2024). تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة تطبيقية على قطاع الطفولة المبكرة في محافظة الاحساء في المملكة العربية السعودية .(المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات. 49 ,
- براء, ت. ر. (2015). نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الافراد .عمان :دار الراجية للنشر.
- بوزورين, ف. (06/01/2019). المفهوم و النظريات المفسرة للحوافز في المنظمات .سطيف :جامعة فرحات عباس .
- بوعرش, ب. (2012). سياسة التحفيز وتنمية العلاقات العامة في المؤسسة منكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علاقات عامة . عنابة, عنابة, الجزائر :غير منشورة .
- حسونة, ف. (2011). ادارة الموارد البشرية ط. 1.الاردان / عمان :دار اسامة للنشر والتوزيع.
- راجي حابس النوافة. (2018). اثر الرضا الوظيفي لاعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي. منكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال, الصفحات ص24-25.
- رجب, ت. (2015). .. نظام الحوافز الادارية .عمان :دار الراجية للنشر.
- زهية, ت. & ,لطيفة, ك. (2021). أثر الحوافز المادية و المعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونالغاز بتيارت .مجلة معهد العلوم الاقتصادية . 645 /666 ,

- صبار, ف. (2024, 12 10). *sabbar.com*. Retrieved from sabbar: <https://sabbar.com/blog/job-loyalty>.
- عبادو خديجة، الشايب محمد الساسي. (مارس 2015). الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعات دراسة ميدانية بجامعات (ورقة-غرداية-الوادي-بسكرة). *مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية*، صفحة ص52.
- عطية مصلح و عودة مشاركة. (2016). مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات في فلسطين. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*، صفحة ص8.
- عماري, ه &, طالبي, ف. (2019). *أثار تحفيز على الرضا الوظيفي في مؤسسة الاقتصاد الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته -وحدة سعيدة*.
- غرينيك, م. ا. (2026, 04 28). م. ا. الصفراء (Interviewer),
- لويزة, ف. (2008). ..الاتصال الرسمي و علاقته بالحوافز المعنوية. رسالة ماجستير غير منشور. باتنة, الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد.
- مشاركه عطية مصلح . عودة. (2016). مستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي الوزارات الحكومية وعلاقته ببعض المتغيرات في فلسطين. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*، الصفحات ص6-ص7.

الملاحق

أولا : الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة د. الطاهر مولاي -سعيدة-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. ابرير

من إعداد الطلبة:

بن الشيخ محمد

ملانة فوزي

استبيان:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته ، أخي الموظف أختي الموظفة، تحية طيبة وبعد
في إطار تحضيرنا لنيل شهادة الماستر، نقوم بإجراء دراسة تهدف إلى استكشاف أثر أنظمة التحفيز المادي والمعنوي
في تعزيز الولاء الوظيفي . وقد وقع اختياركم للمشاركة ضمن عينة هذه الدراسة.
نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة المرفقة، وذلك بوضع علامة (X) أمام الخيار الذي يعكس رأيكم أو موقفكم
بدقة.
نؤكد لكم أن جميع المعلومات التي ستقدمونها ستستخدم لأغراض البحث العلمي حصرياً، مع ضمان السرية التامة.
مع خالص الشكر والتقدير على تعاونكم ومساهمتكم القيمة في إنجاح هذه الدراسة.

البيانات الشخصية:

الصف:

☐

أنثى

☐

ذكر

السن:

☐

من 30 إلى 39 سنة

☐

أقل من 30 سنة

☐

أكثر من 50 سنة

☐

من 40 إلى 50 سنة

الحالة العائلية:

المستوى التعليمي:

☐

أخرى

☐

جامعي

☐

ثانوي

☐

متوسط

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 11 ☐

المحور الأول: الحوافز المادية

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المكافآت المالية تشجعني على البقاء في المؤسسة.					
2	الرواتب والحوافز الشهرية عادلة بالنسبة لجهودتي وأدائي.					
3	الحصول على مكافآت مادية يزيد من رضائي عن العمل.					
4	هناك نظام شفاف لتقديم المكافآت والحوافز المالية.					
5	الحوافز المادية تؤثر إيجابًا على التزامي الوظيفي.					

المحور الثاني: الحوافز المعنوية

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بأن رأيي يتم احترامه وتقديره					
2	البرامج التدريبية والتطوير المهني تحفزني على تحسين أدائي.					
3	التقدير المعنوي (الثناء، الشكر، الترقيات) يؤثر على استمراري في العمل.					
4	لدي شعور بالانتماء للمؤسسة بسبب المعاملة الإيجابية والتقدير المعنوي.					
5	الدعم المعنوي من الزملاء والمديرين يزيد من التزامي الوظيفي.					

المحور الثالث: الولاء الوظيفي

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	أشعر بالانتماء العاطفي للمؤسسة التي أعمل بها.					
2	أفكر في الاستمرار في المؤسسة على المدى الطويل.					
3	أنا مستعد لبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المؤسسة.					
4	أنصح الآخرين بالانضمام إلى هذه المؤسسة.					
5	أشعر بالفخر بالعمل في هذه المؤسسة.					

ثانيا : اتفاقية تربص بشركة الاسمنت بالحاسنة - سعيدة .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم السير

قسم علوم السير

الرقم: 097/ك.ع.إ.ق.ع.ت.س.ب.ج.ج.س.ق.ع.ت.س. 2026

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: الاسمنت الحاسنة - سعيدة.

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب(ة):

- الطالب(ة): ملاثة فوزي مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة اعمال
- الطالب(ة): بن الشيخ محمد مسجل(ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة إستراتيجية
- المادة الأولى: أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التربصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية: أهداف التربص
- يهدف التربص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع حماية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التربص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التربص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر إلى:
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتربص للنظام الداخلي للمؤسسة
- المادة الثالثة: يجري التربص ابتداء من يوم: 2026/04/16 إلى 2026/04/16 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبل و بناءا عليه تشعره بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبل أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعر إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التربص من طرف المؤسسة المستقبل حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التربص.

08 أبريل 2026

رئيس قسم علوم السير
د. بيريير محمدممثل المؤسسة
IDRI KHODJA-Djamel
Directeur des Ressources Humaines

ثالثا : اتفاقية تربص بشركة الاخوة غرينيك لإنتاج وتحويل الحليب بالعين الصفراء .



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة سعيدة د. مولاي الطاهر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الرقم: 163 /ك.ع.إ.ق.ع.ت.س.ت.ج.ج.س.ق.ع.ت.س/2026

اتفاقية تربص

بين :

جامعة سعيدة "د. الطاهر مولاي" الكائن مقرها ب: ص.ب 138 حي النصر سعيدة
الممثلة من طرف السيد مدير الجامعة

من جهة

وبين

المؤسسة: شركة الحليب جبال القصور عين الصفراء

من جهة أخرى

تم الاتفاق على ما يلي :

تهدف هذه المادة إلى تنظيم تربص للطلاب (ة):

- الطالب (ة): بن الشيخ محمد مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة أعمال
- الطالب (ة): ملاحة فوزي مسجل (ة) في السنة الثانية ماستر / تخصص إدارة أعمال
- المادة الأولى: أحكام العامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المادة 6 من المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال عام 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013 ، و المتضمن تنظيم التبرصات الميدانية و في الوسط المهني لفائدة الطلبة .
- المادة الثانية: أهداف التبرص
- يهدف التبرص التكويني إلى السماح للطلاب بتطبيق معارفه النظرية و المنهجية التي تحصل عليها خلال تربصه والتحضير لمشروع نهاية الدراسة بتحضير مذكرة .
- يهدف التبرص إلى تحضير الطالب للحياة المهنية و يندرج التبرص ضمن مسار البيداغوجي للطلاب وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر
- المادة الرابعة: يخضع الطالب المتبرص للنظام الداخلي للمؤسسة
- المادة الثالثة: يجري التبرص ابتداء من يوم: 2026/05/05 إلى 2026/05/18 حسب النظام الداخلي للمؤسسة المستقبلية و بناء عليه تشعرو بقوانينها الداخلية و إجراءاتها الوقائية و الأمنية .
- المادة الخامسة : في حالة مخالفة الطالب لمضمون المادة الرابعة من هذه الاتفاقية يحق للمؤسسة المستقبلية أن تتخذ الإجراءات اللازمة طبقا للقانون ، و تشعرو إدارة الجامعة بذلك.
- المادة السادسة: يتم تقييم التبرص من طرف المؤسسة المستقبلية حسب الاستمارة المرفقة على أن تسلم هذه الأخيرة لإدارة الجامعة في مدة أقصاها 15 يوما بعد نهاية التبرص .

27 أبريل 2026



رئيس قسم علوم التسيير
د. يبرير محمد

تمثل المؤسسة
Coopérative Oundj
Frères Guerink (العين الصفراء)
و ج.ع.إ.ق.ع.ت.س.ت.ج.ج.س.ق.ع.ت.س/2026
Industrie Laitière & Dérivés
رقم الاعتماد 02-45
N° Agreement 07