



M

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
Humanities and Social Sciences

قسم علم النفس والفلسفة والأورطفونيا

Department of Psychology, Philosophy and Speech Therapy

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الطور الثاني ل.م، د
تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

العنوان

علاقة أنظمة التحفيز بالالتزام التنظيمي للموظفين

دراسة ميدانية على عينة من موظفي مؤسسة نفضال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت

إشراف

إعداد

د. عبد المجيد بكاي

■ قداري عبد السلام

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيساً	أستاذ مساعد	أ. ديدة هواري
مشرفاً ومقرراً	محاضر ب	د. بكاي عبد المجيد
مناقشاً	أ. تعليم عالي	أ.د بن موسى سمير

السنة الجامعية: 2025/2024

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن العلاقة الارتباطية بين أنظمة التحفيز والالتزام التنظيمي، من خلال تطبيق استبيان، (رجم خالد وآخرون، 2019) للأنظمة التحفيز، واتسبيان الالتزام التنظيمي للباحث (ماحي، 2016) وقد تمثلت عينة الدراسة في 48 موظف وعامل من مؤسسة نفطال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت تم اختيارهم بطريقة عشوائية بسيطة.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من أبرزها أن الموظفين بمؤسسة نفطال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت يعانون من مستوى منخفض في الالتزام التنظيمي والرضا تجاه أنظمة التحفيز في المؤسسة. كما تم الكشف عن وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي، وعلاقة ارتباطية قوية وطردية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي. بالإضافة إلى ذلك، تبين وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين بعد الترقيات والمكافآت والالتزام التنظيمي، وكذلك علاقة ارتباطية متوسطة مع عدالة التحفيز. وبشكل عام، تثبت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وطردية بين أنظمة التحفيز بمختلف أبعادها ومستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤكد أهمية تطوير سياسات تحفيزية شاملة لتعزيز الولاء والانتماء الوظيفي في المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: أنظمة التحفيز، الالتزام التنظيمي، الموظفين، نفطال.

Abstract :

This study aimed to reveal the correlational between incentive systems and organizational commitment through two questionnaires: The Incentive Systems Questionnaire (Rajem Khaled et al., 2019) and the Organizational Commitment Questionnaire developed by the researcher (Mahi, 2016). The study sample consisted of 48 employees and workers from Naftal Gas Liquefaction Company in the city of Tiaret, selected through simple random sampling.

The study reached several key findings, most notably that employees at Naftal Gas Liquefaction Company in Tiaret suffer from low levels of organizational commitment and satisfaction with the incentive systems within the company. Additionally, a moderate positive correlation was found between material incentives and organizational commitment, and a strong positive correlation was observed between moral incentives and organizational commitment. Furthermore, there was a moderate positive correlation between promotions and rewards on one hand and organizational commitment on the other, as well as a moderate positive correlation with incentive fairness. Overall, the results confirm a statistically significant positive relationship between the various dimensions of incentive systems and the level of organizational commitment among employees, emphasizing the importance of developing comprehensive incentive policies to enhance loyalty and organizational belonging.

Keywords: Incentive systems, organizational commitment, employees, Naftal.

شكر وتقدير

أود أن أعبر لكم عن خالص شكري وتقديري لما قدمتموه من دعم ومساعدة

للعمال وإدارة شركة نفطال لتميع الغاز بالتيارت

للأستاذ المشرف د. بكاي عبد المجيد

للجنة المناقشة الأستاذ ديدة هواري وا.د بن موسى سمير

لأساتذة قسم علم النفس والارطفونيا والفلسفة بجامعة ابن خلدون بتيارت

وخاصة تخصص علم النفس العمل والتنظيم

ولكل من كانت له مساهمة في انجاز هذا العمل

الإهداء

إلى الوالدة الكريمة

إلى الأخوة والأحباب والأصحاب

إلى كل من نحبهم

أهدي هذا العمل المتواضع

قائمة المحتويات

ب.....	ملخص الدراسة
ج.....	Abstract
د.....	شكر وتقدير
ه.....	الإهداء
و.....	قائمة المحتويات
ح.....	قائمة الجداول
ط.....	قائمة الملاحق
10.....	مقدمة
11.....	الفصل الاول: تقديم الإطار النظري
12.....	1. الإشكالية
14.....	2. فرضيات الدراسة
14.....	3. أهداف الدراسة
15.....	4. أهمية الدراسة
15.....	5. المفاهيم الإجرائية
16.....	الفصل الثاني: أنظمة الحوافز
17.....	تمهيد
18.....	1. مفهوم الحوافز
19.....	2. التطور التاريخي للتحفيز
19.....	3. نظريات التحفيز
21.....	4. أهداف الحوافز
22.....	5. أنواع الحوافز
25.....	6. شروط نجاح الحوافز
26.....	7. مراحل تصميم نظام الحوافز

27.....	9. تحديد ميزانية الحوافز
27.....	8. المبادئ الأساسية للنظام
27.....	9. تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية
28.....	10. أهمية الحوافز
28.....	11. معوقات التحفيز
29.....	خلاصة الفصل
30.....	الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي
31.....	تمهيد
32.....	1. مفهوم الالتزام التنظيمي
33.....	2. أهمية الالتزام التنظيمي
34.....	3. أبعاد الالتزام التنظيمي
35.....	4. مراحل الالتزام التنظيمي
35.....	5. خصائص الالتزام التنظيمي
36.....	6. العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي
37.....	7. مداخل الالتزام التنظيمي
38.....	8. آثار الالتزام التنظيمي
39.....	9. مستويات الالتزام التنظيمي
40.....	10. مراحل بناء الالتزام التنظيمي
43.....	خلاصة الفصل
44.....	الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة
45.....	1. الدراسة الاستطلاعية
45.....	2. أداة الدراسة
46.....	3. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
49.....	4. منهج البحث المتبع في الدراسة
49.....	5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة

60.....	6.مجتمع وعينة الدراسة
50.....	7.خصائص عينة الدراسة
52.....	8. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
53.....	الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
55.....	1. عرض نتائج الدراسة
58.....	2. مناقشة النتائج
60.....	3. الاستنتاج العام
61.....	4. الاسهامات والاقتراحات
62.....	خاتمة
63.....	قائمة المصادر والمراجع
66.....	الملاحق

قائمة الجداول

46.....	جدول 1 الاتساق الداخلي لاستبيان أنظمة التحفيز
47.....	جدول 2 الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي
49.....	جدول 3 معاملات ثبات استبيان أنظمة التحفيز
49.....	جدول 4 لمعاملات ثبات استبيان الالتزام التنظيمي
50.....	جدول 5 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس
51.....	جدول 6 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير السن
51.....	جدول 7 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الخبرة
54.....	جدول 8 اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة
55.....	جدول 9 يبين قيم الارتباط ودلالته الاحصائية بين درجات أبعاد أنظمة التحفيز والالتزام التنظيمي
57.....	جدول 10 نتائج المتويط الحسابي لأنظمة التحفيز
57.....	جدول 10 نتائج المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي

قائمة الأشكال

- رسم توضيحي 1 يمثل هرم ماسلو للحاجات 21.....
- رسم توضيحي 2 يوضح أنواع الحوافز 24.....
- رسم توضيحي 3 يوضح فوائد نظام الحوافز الفعال. 26.....
- رسم توضيحي 4 يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز 27.....

تعدّ الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تساهم بشكل رئيسي في تحقيق نجاح أي مؤسسة أو شركة، حيث يعتمد الأداء العام للمؤسسة على مستوى التزام موظفيها ورضاهم عن بيئة العمل والأنظمة المعتمدة فيها. وفي هذا الإطار، ويعتبر الالتزام التنظيمي من العوامل الجوهرية التي تؤثر بشكل مباشر في أداء الموظفين ورضاهم داخل مؤسساتهم، كما أن أنظمة التحفيز المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في تعزيز هذا الالتزام.

لذل تأتي هذه الدراسة التي تهدف إلى استكشاف العلاقة بين أنظمة التحفيز ودرجة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة نفطال لتميع الغاز بمدينة تيارت لقياس مدى تأثير أنظمة التحفيز في مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة نفطال والتي تتمثل أهميتها في تسليط الضوء على العلاقة بين الحوافز والالتزام، وهو ما يمكن أن يساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات استراتيجية تهدف إلى تحسين بيئة العمل وزيادة مستويات التزام الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام والإنتاجية.

وتنقسم الدراسة الى جزئين نظري وتطبيقي تتوزع كالتالي:

الفصل الأول: إشكالية الدراسة والتساؤلات والاهداف والاهمية والتعريفات الإجرائية

الفضل الثاني: وتطرقنا فيه لمفهوم أنظمة التحفيز وطرقها وابعادها.

الفصل الثالث: وتم فيه عرض أهم العناصر النظرية المتعلقة بالالتزام التنظيمي.

الفصل الرابع: وتم فيه سرد اهم الإجراءات المنهجية التي قمنا بها

الفصل الخامس تم فيه عرض أهم النتائج المتوصل لها ومناقشتها واهم الإسهامات التي اقترحناها.

الفصل الاول: تقديم الإطار النظري

1. الإشكالية

2. فرضيات الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أهمية الدراسة

5. المفاهيم الإجرائية

1. الإشكالية

تسعى المنظمات مهما كانت طبيعتها الإنتاجية أو الخدماتية، إلى تحقيق أهدافها من خلال توطيد العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بين الأفراد العاملين فيها، وذلك من أجل إنجاز الأهداف المشتركة وتحقيق التناسق والتكامل بين الجهود الفردية، وبناءا على ذلك، فإن المنظمات تتكون من مجموعة مختارة من الأفراد الذين يشكلون وحدة واحدة لتحقيق هدف معين، بحيث يتمكن كل فرد من إشباع حاجاته من خلال العمل في المنظمة.

ولذلك، فإن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح الهدف الأساسي الذي تسعى لتحقيقه الكثير من المنظمات، باعتباره الطاقة المحركة للإنتاج في جميع المجالات. ولذلك، تعمل المنظمات جاهدة على توفير المتطلبات الضرورية وخلق الظروف المادية والاجتماعية والنفسية الملائمة للعمل، وذلك من أجل زيادة دافعية العامل ومساعدته على أداء وظيفته على أحسن وجه وبدون معاناة.

وتعد الحوافز من أهم الموضوعات التي تلقت اهتمامًا كبيرًا بين العلماء والباحثين، خصوصا في مجال علم النفس العمل والتنظيم، باعتبارها واحدة من أهم المتغيرات المستقلة الإيجابية في دافعية العمل لدى العامل، مما يستدعي نجاح المنظمة أن يكون لديها أفراد جادين في عملهم ومتحمسين، ويرجع هذا إلى عملية تحفيزهم، والتي توفر لهم رغبات معينة لإشباعها، وتختلف هذه الأخيرة من شخص لآخر باختلاف الأفراد وطبائعهم، خصوصا من حيث الجنس والسن، كما اختلفت الدراسات حول موضوع الحوافز أهمها دراسة نهى عطايا (2016) حيث أسفرت نتائج الدراسة إلى أنه توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في اتجاهاتهم نحو حوافز العمل، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية نحو حوافز الخدمات الاجتماعية تعزى لمتغير الجنس، وأيضا دراسة محمد هرماس (2015) "علاقة الحوافز بالجودة في مجال الخدمة الصحية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الجزائرية -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالجلفة"، أسفرت نتائج الدراسة على أن المرضى غير راضين على عدم توفر وسيلة النقل الشيء الذي يحول دون وصولهم في الوقت الأمر الذي يؤدي الى انخفاض في مستوى جودة الخدمات الصحية، وأيضا عدم رضا أفراد العينة على مستوى أداء لجنة الخدمات الاجتماعية من شأنه أن يؤثر على جودة الخدمات الصحية المقدمة من طرف المرضى وعدم رضا المبحوثين عن قيمة منحة العدوى من شأنه أن يؤثر على أدائهم الشيء الذي ينعكس على مستوى جودة الخدمات الصحية، وتنعكس مدى فاعلية الحوافز التي تتوفر للفرد في المنظمة في رضاهم بالوظيفة أو العمل، ومدى التزامهم به.

يعد الالتزام التنظيمي ضمن أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء، ولقد عرّفه بعض الباحثين بأنه "حالة نفسية تميز الفرد الذي يشعر بأنه ينتمي إلى المنظمة ويؤمن بأهدافها ويسعى لتحقيقها"، حيث أوضحت بعض الدراسات أبرزها دراسة نعمة عباس (1996) خلصت دراستها بأهم النتائج أهمها انخفاض درجة الالتزام التنظيمي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية بين الارتفاع والانخفاض في الإنتاجية والتأرجح في مستوى الرضا الوظيفي، ووجود علاقة إيجابية بين الالتزام التنظيمي والفاعلية وهي تؤكد وتدعم ما توصل إليه العضالية في دراسته من وجود علاقة بين أداء الشخص وولائه، أما دراسة محمد بن غالب العوفي (2005) فقد خلصت بنتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي، تميل عينة الدراسة إلى الموافقة على أن هناك التزام تنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية ومستوى الالتزام التنظيمي، ودراسة سمية حقبة (2015) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير الأقدمية (1-5 سنوات) في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية ومن (5 إلى 10) في مستوى الالتزام التنظيمي، توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الشعور بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

ويؤدي ضعف مستوى الالتزام التنظيمي إلى ارتفاع الغيابات والتأخر عن العمل وتسرب العمال من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي لديهم. بينما يؤدي زيادته إلى تحسين أداء المنظمة وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها. كما أنه يشير إلى تقبل الفرد تقييم المنظمة وسعيه لتحقيق مبتغاها، وهو دليل على توافق أهداف العمال مع أهداف منظماتهم.

ومما سبق ذكره فإن هذه الدراسة تحاول البحث في علاقة أنظمة التحفيز بالالتزام التنظيمي لدى فئة مهمة جداً في المجال الاقتصادي والخدماتي والمتمثلة في الموظفين بمؤسسة نفطال لتميع الغاز بمدينة تيارت ونحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التحفيز وأبعادها والالتزام التنظيمي لدى بمؤسسة نفطال لتميع الغاز بمدينة تيارت؟

وتنبثق عنها مجموعة من التساؤلات الجزئية المتمثلة في:

هل الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت راضون عن نظام الحوافز (المادية والمعنوية) المتبع من مؤسستهم؟

هل الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت يتمتعون بالالتزام التنظيمي مرتفع في مؤسستهم؟

2. فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التحفيز وأبعادها والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت.

الفرضيات الجزئية:

- هناك مستوى رضا مرتفع لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت راضون عن أنظمة التحفيز المتبعة من مؤسستهم.
- هناك مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت.

3. أهداف الدراسة:

إن هذه الدراسة تهدف بشكل أساسي ومباشر إلى دراسة العلاقة بين أنظمة التحفيز وأبعادها والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت من خلال:

- معرفة العلاقة بين أنظمة التحفيز والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت
- معرفة استجابات الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت رضاهم عن أنظمة التحفيز المتبع من مؤسستهم.
- معرفة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت.

4. أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة التحفيز المادي والمعنوي وعلاقته بالالتزام الوظيفي لدى موظفي بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت مجموعة من النقاط، منها:

- تسهم الدراسة في فهم العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي والالتزام التنظيمي مما يمكن أن يساهم في تطوير برامج تحفيز أكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تسهم الدراسة في تقديم توصيات يمكن أن تساعد المؤسسة في تحسين مستوى التحفيز المادي والمعنوي لدى موظفيها، مما يمكن أن يساهم في زيادة أداء الموظفين والتزامهم.
- وبشكل أكثر تحديدًا، يمكن أن تسهم الدراسة في تحقيق مجموعة من الفوائد للمؤسسة والموظفين، منها: تحسين أداء المؤسسة من خلال زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين. وتحقيق رضا الموظفين عن العمل من خلال تقديم الحوافز المناسبة لهم.

5. المفاهيم الإجرائية:

1.5. التعريف الاجرائي لأنظمة التحفيز:

يعتبر التحفيز عاملا مهما في تحفيز الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، سواء في العمل أي نشاط آخر، كما لها اعتماد على فهم احتياجات ورغبات الموظفين وتوجيه الجهود نحو تحقيق احتياجاتهم ويشمل نظامين مادي ومعنوي. والذي يستدل لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت عليه من خلال استبيان رخم وآخرون 2019.

2.5. التعريف الاجرائي للالتزام التنظيمي:

يشير إلى مدى تقاني الموظفين وانخراطهم في أداء مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة. يتعلق الالتزام التنظيمي بالعلاقة بين الموظف والمنظمة التي يعمل فيها، ويعكس مدى استعداد الموظفين للتضحية والعمل بجدية لصالح المؤسسة. والذي يستدل عليه لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت من خلال استبيان الماحي 2015 المعتمد في الدراسة.

الفصل الثاني: أنظمة الحوافز

تمهيد

1. مفهوم الحوافز
 2. التطور التاريخي للتحفيز
 3. نظريات التحفيز
 4. أهداف الحوافز
 5. أنواع الحوافز
 6. شروط نجاح الحوافز
 7. مراحل تصميم نظام الحوافز
 9. تحديد ميزانية الحوافز
 8. المبادئ الأساسية للنظام
 9. تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية
 10. أهمية الحوافز
 11. معوقات التحفيز
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يقاس النجاح في أي منظمة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب والمتوقع لمهامهم الوظيفية وحتى فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على كيفية الحصول على أداء مميز للموظفين من خلال التحليل الوظيفي لأساليب الاستقطاب والاختيار الفعالة وتوجيه العاملين. والحقيقة أننا نعرف أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة، وهو ما يعني أن المحددات الرئيسية للأداء مازال غالبا حتى الآن وهو جانب الحفز، وعليه فإن الحفز يمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحققة. فالحوافز بصفة عامة تتطلب شروط ومعايير وأسس ومراحل تتبع داخل التنظيم من أجل انجاحها وهو ما سيتم التطرق إليه بالتفصيل في هذا الفصل.

1. مفهوم الحوافز:

1.1. لغة:

حفزه: دفعه من خلفه وبابه ضرب والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفزا أي مستوفزا. (محمد عقلة الإبراهيم، 1988، ص 11)

1.2 هي جمع حافز ومشتق من حفز الشيء والحافز في المعجم " مقياس اللغة" هو حث الشيء ودفعه من الخلف ويقال الرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفزه، وقيل حفزت الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفزه على التقدم دون أن يؤذيه. (عمارى بالي، وريدة زلاسي، 2017، ص 19)

1.2. اصطلاحا:

الحوافز بالتحديد هي العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية. (نوري منير، 2010، ص 284)

يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تستخدمها منظمة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها، مما يجعلهم يبذلون المزيد من اهتماماتهم بعملهم وأدائهم كماً ونوعاً ، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وبالتالي إلى تخفيض تكاليف العمل ورفع الروح المعنوية عند الأفراد العاملين وإشباع حاجاتهم . وينبغي القول هنا بان الحوافز تعتبر من والأساليب المهمة التي يمكن الاعتماد عليها في تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم وتوحد جهودهم نحو تقديم كل من يمكن من خلاله تحقيق كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعة لها. (يوسف حاجم، 2006، ص 405)

هو المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم، وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات؛ شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد.

يعرف التحفيز من ناحية الجانب السلوكي للفرد بأنه: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره، فهو شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين للوصول إلى تحقيق أهداف معينة. (حسن، 2013، ص 09)

إن مفهوم تحفيز الموارد البشرية يعني توجيه سلوكها وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة لكل من المنظمة والمجتمع، كما أن المنظمات تعتمد الى تنشيط أداء الموارد لديها عن طريق الإغراءات المالية، وتضع خطط الاستحقاق في ضوء مستويات أداء محددة. (غني تناي الزبيدي وآخرون، 2018، ص 291)

3.1. إجرائيا:

يعتبر التحفيز عاملا مهما في تحفيز الموظفين على العمل بكفاءة وفاعلية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، سواء في العمل أو التعليم أو أي نشاط آخر، كما لها اعتماد على فهم احتياجات ورغبات الموظفين وتوجيه الجهود نحو تحقيق احتياجاتهم خصوصا لدى موظفي القرض الشعبي الجزائري CPA ببنر مراد رايس _الجزائر العاصمة.

2. التطور التاريخي للتحفيز:

يظهر الاهتمام بالحوافز ليس حديث العهد، فقد اهتمت في الماضي حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز إهتماما كبيرا ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة من طرف المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور وبالتالي نظام الأجر بالقطعة من أقدم نظم الحوافز هذا النظام يقترح وجود معدلين من الأجور الإنتاج بالقطعة، الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الانتهاء من القطعة في الوقت المحدد، والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها. (وهيبة، 2020، ص405).

بعد ذلك جاء "جانث" أحد تلامذة "تايلور"، واستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولم يستطع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب، فانه يحصل على أجر مضمون. أما "اميرسون" فقد وضع نظاما على أساسين يحدد أجر العامل على حسب درجة كفايته الإنتاجية التي يتم حسبها أسبوعيا. ومما لا شك فيه هو اعتماد تايلور وتلاميذه في وضع نظام الأجور والمكافآت على أساس الإنتاج شرط ألا يكون على حساب الجودة والكفاية، أوعبئها على العمل لكن هذا لا يعني أنه لم تكن هناك أنظمة أخرى للحوافز، فنجد نظاما أخرى أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية. فنجد فريديريك هالس ومن خلال نظامه حاول إغراء العامل ماديا على إنتاج الوحدة في وقت أقل من الوقت المقرر لإنتاجها. (وهيبة، 2020، ص405).

3. نظريات التحفيز:

إن المتتبع لتاريخ الفكر الإداري يحث أن عملية التحفيز مرت بعدد التطورات ومراحل، وكان لكل مرحلة من مراحل التطور إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة وافتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظام حوافز في تلك المرحلة.

يجب الإشارة الى أنه ثمة تصنيفات مختلفة لنظريات التحفيز فبعضهم ينظر اليها من حيث المنهج الذي تستخدمه والبعض الآخر يقسمها من حيث طبيعتها، ومنهم من يأخذ الزمن عنصرا من عناصر التمييز فيقسمها الى نظريات ظهرت في العشرينيات والثلاثينيات من هذا القرن، وأخرى ظهرت في الخمسينيات والستينيات منه بالإضافة إلى النظريات الحديثة، والواقع أن هذه التصنيفات متداخلة، إن التصنيف الذي

أخذنا به هو التصنيف الذي أخذ به الكثير من الباحثين هو النظريات الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية بالإضافة الى الاتجاهات الحديثة في كل تصنيف أخذنا اتجاه واحد.

3.1. النظريات الكلاسيكية:

نظرية الإدارة العلمية:

على رأسها فريدريك تايلور الذي يعد من أهم مؤسسي هذه النظرية حيث قام بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته حيث يرى تايلور أنه لكي يكون أداء الفرد في المستوى المطلوب لا بد من اختيار أفضل الوسائل والأساليب المادية في إطار التنظيمات الرسمية بحيث أن الأجور العالية تؤدي الى بذل المزيد من الجهد وبالتالي زيادة الإنتاج والأداء وكل إنتاجية يقابلها أجر أعلى، وهكذا لا تمنح الحوافز المادية إلا للعامل الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها. فهذه النظرية تعتبر أن العنصر البشري لا يتعدى كونه عاملا إنتاجيا مساعدا للآلة حيث أن الكفاءة في الإنجاز وزيادة الأرباح هي نتيجة لتصميم العمل وترى أن الأجر حافزا لزيادة الإنتاج. (لكل منيف، 2018، ص 30.29).

3.2. النظريات النيوكلاسيكية:

نظرية الحاجات: إبراهيم ماسلو I.maslw ..

تحتوي نظرية ماسلو على عنصرين:

أ. ترتيب الحاجات الإنسانية

حسب ماسلو الحاجات الأولية للكائن الحي تستطيع أن تجمع 5 عناصر متتالية:

✓ **الحاجات النفسية:** الأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.

✓ **الحاجة للأمن:** الإحساس بالأمن من كل خطر قادم، العيش بدون خوف في محيط واق منظم.

✓ **الحاجة للانتماء:** الصداقة والعلاقات الحميمة والمنمية لروح العمل أكثر مع العمال الآخرين، التواجد

في جماعة عمل متماسكة تقدره، وعدم البقاء وحيدا مهمشا.

الحاجة الى التقدير:

• تقدير النفس: الحاجة الى تقدير العامل لنفسه، الحاجة الى الإحساس بالقوة والقدرة اللازمة للعمل.

• التقدير من الغير: الحاجة الى التقدير والحب من الغير.

الحاجة لتحقيق الذات: استعمال وتطوير كل القدرات والطاقات ومهارات الفرد وأن يحقق ما يصبو الى أن

يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصيته وذلك بمشاركة بالذكاء، الخيال... مع تحسين كل الطرق

الممكنة. (داوود عمر، 2006، ص 49، 50)

رسم توضيحي 1 يمثل هرم ماسلو للحاجات



3.3. نظريات الاتجاهات الحديثة:

. **نظرية التوقع:** victor vroom وضع فيكتور فروم هذه النظريات سنة 1964 وجوهرها يشير الى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع ورغبة الفرد في الأداء، تعتمد على أهدافه الخاصة وإدراكه للقيمة النسبية للأداء، إن نموذج فروم في التوقع يقوم على الافتراضات التالية:

.إن سلوك الفرد تحدده قوى تنبع من داخله ومن البيئة.

.إن العاملين في المنظمات يتخذون قرارات بشأن سلوكهم في تلك المنظمات.

.اختلاف الناس في حاجاتهم وأدائهم لأن كل فرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وأن السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم بع عوائده. (لكحل منيف ص 101، 2018)

4. أهداف الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز مجموعة من الأهداف تتمثل في:

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات للإنتاج، جودة الإنتاج ومبيعات الإنتاج.
2. تخفيض الفاقد في العمل ومن أمثلته: تخفيض التكاليف وتخفيض كمية الخدمات، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
3. إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الصدق والتضامن.
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.
8. يؤدي استخدام الحافز المعنوي الإيجابي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، ودفعهم للعمل بإخلاص وتفاني في خدمة المؤسسة. (محمد الفاتح محمد بشير المغربي، 2016، ص 300)
9. ربط أهداف المنشأة بأهداف العاملين فيها فإن للحوافز المالية الإيجابية أثرا واضحا في رفع مستوى معيشة العامل وزيادة دخله.
10. ربط أهداف المنشأة والعاملين فيها بأهداف المجتمع فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع العاملين للعمل وترغيبهم فيه بحيث يؤدي الى تقديم خدمة أفضل وهذا بدوره ينعكس ايجابيا على مهمة المنشأة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه. (موفق عدنان عبد الجبار والعميري وآخرون، 2011، ص 190)
5. أنواع الحوافز:

إن الاهتمام بموضوع الحوافز ظهر منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة وفعالية ما لم يكن هناك حافزا يحفزه على ذلك. و يوجد نوعان رئيسيان للحوافز: المادية والغير مادية، وكلها تهدف الى زيادة أداء العامل كما ونوعا وسوف نتعرض لها فيما يلي:

5.1. الحوافز المادية (المالية):

هي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية، كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة الى أجره العادي من أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه. إن الحوافز المادية مثل زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح... إلخ والحوافز غير المادية مثل الترقية في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موضع ثقة. (داوود معمر، 2006، ص 38)

5.1.1. أهداف الحوافز المالية:

- الإحساس بالمقدرة على الكسب من خلال بذل الجهود.
- ضمان المستوى المعيشي المناسب للشخص العامل في بلده.
- إمداد الشخص العامل بالقدرة الشرائية الكافية.

5.1.2. شروط الحوافز المالية:

- أن يكون عادلا ويطبق وفق القوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.
- أن يكون متوافقا مع إمكانيات المؤسسة المالية.
- أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في عمله.
- أن يكون ضامناً للاستمرار في توفير متطلبات الحياة.

5.2. الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية من أنواع الحوافز وتتمثل في عبارات الثناء والتعاطف مع الآخرين والرضا النفسي الذي يبذله الزملاء كما أحرزه الفرد من منجزات والحصول على أنماط التفوق، وتنتمي الحوافز المعنوية على أساس الحقيقة الخاصة بأن الأفراد يستجيبون لعدد كبير من المحفزات التي لا يتم التعبير عنها في صورة مالية.

- هذه الحوافز ليس لها أثر مادي ملموس بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري وتطلعاته الاجتماعية التي يسعى إلى تحقيق من خلال عمله بالمؤسسة ومن أهمها: (عبد الله، 2011، ص170-171).

- إتاحة فرص للترقية أي إمكانية نقل العامل من مركزه الحالي إلى مركز أعلى يعطيه صلاحية ومسؤوليات أكبر مصحوبة بزيادة مالية، وهذا طبعا على أساس الكفاءة.

- تقدير جهد العاملين، وذلك بمنحهم شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعمال الذين يحققون مستويات إنتاج عالية أو بتسجيل أسمائهم على لوحة شرف تعلق في مكان بارز في المؤسسة.

- إشراك العمال في الإدارة وذلك عن طريق ممثليهم في مجلس إدارة المؤسسة لإشعارهم بأهميتهم وحفزهم على العمل ، ورسم السياسات والبرامج على أساس دراية كاملة برغبات واحتياجات العمال.

- إن الاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعمال يعتبر حافزا هاما له تأثير كبير على معنوياتهم ومن ثم على إنتاجهم دون الخوف من غد مجهول.

- مساعدة رسم المسار الوظيفي للفرد، فالهدف الأساسي في تقييم الأداء هو الفرد على التدرج في المسار الوظيفي المختار وتزويده بالمعلومات حول مختلف الوظائف والمسارات الوظيفية الممكنة داخل المؤسسة. (عبد الله، 2011، ص171).

5.2.1. أهداف الحوافز المعنوية:

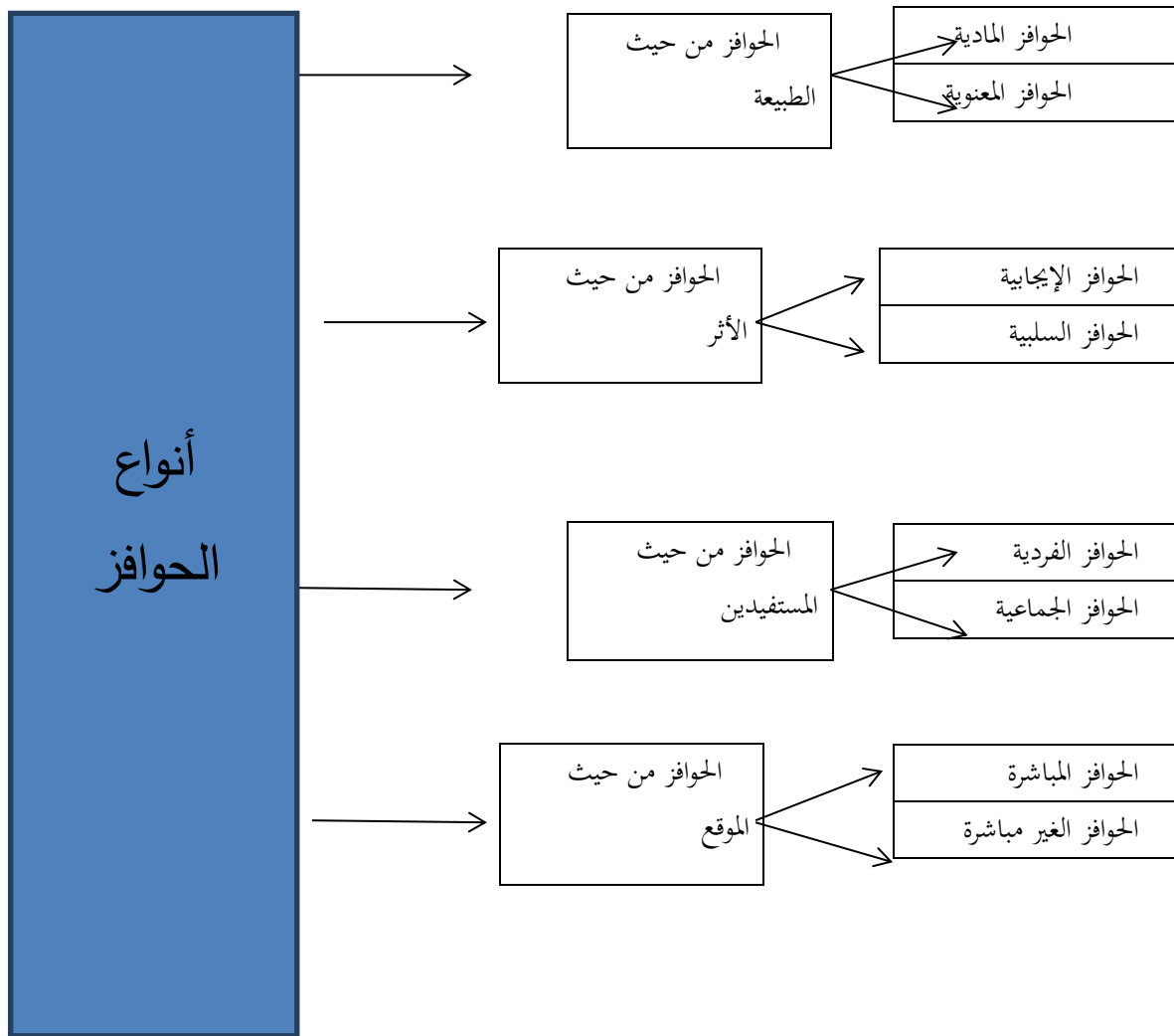
- التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء الأفضل.
- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
- بيان أشكال التميز في الأداء والسلوك.

5.2.2. شروط الحوافز المعنوية:

- تقديم الحوافز المناسبة لأداء السلوك الوظيفي.
 - تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة.
 - إتباع أسلوب الحوافز المتنوعة المقدمة للمستحقين. (متحت محمد أبو النصر، 2009، ص154).
- كذلك هناك أنواع أخرى من الحوافز وتسمى بالحوافز من حيث الأثر نوعين هما:
- **الحوافز الإيجابية:** تتمثل في مبدأ التقدير والعرفان وتعمل على تشجيع العامل نحو تحسين أدائه، وتتمثل في الترقية، زيادة الأجور، المشاركة في اتخاذ القرار.
 - **الحوافز السلبية:** تتمثل في مبدأ العقاب للعمال من خلال خصم في الأجور وتقديم الإنذارات، وهذا من أجل تجنب تصرفات العمال التي تتعارض مع اللوائح السائدة والقوانين المعمول بها.
- (جيدول أحمد وآخرون، 2020، ص 23)

والشكل التالي نوضح أنواع أخرى للحوافز :

رسم توضيحي 2 يوضح أنواع الحوافز



6. شروط نجاح الحوافز:

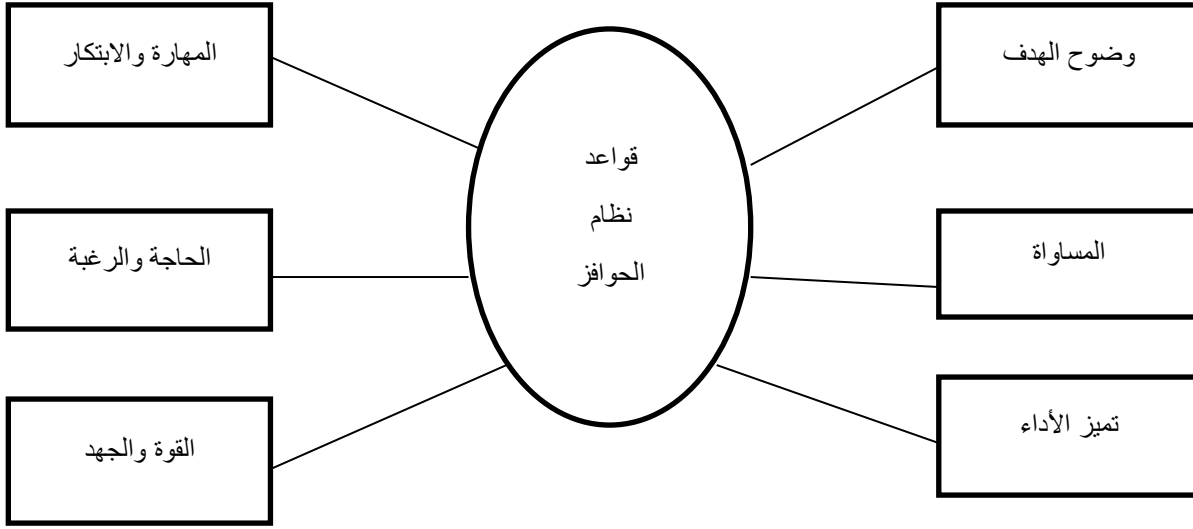
هناك شروط أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في إنجاح العملية الإنتاجية، هذه الشروط هي:

1. أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ولا سيما في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي.
2. ضرورة إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف إذ لا فائدة من الحوافز إن لم تحرك الدوافع عند الشخص لتحقيق هدفه.
3. لا بد من تحديد الوقت الملائم لاستخدام الحوافز وخصوصا المادية مثل الأجور.
4. ضرورة ضمان استمرارية الحوافز لخلق الشعور والطمأنينة عند العاملين.
5. ضرورة أن تضمن المنشأة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
6. أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز.
7. أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد. (هاشم حمدي رضا، 2010، ص 128)

على أي أساس تمنح الحوافز؟ (المعايير)

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل الجهود والأقدمية، وفيما يلي عرض لهذه الأسس والمعايير:

1. الأداء **performance** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى البعض، وفي بعض الحالات وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء في الكمية أو الجودة.
2. المجهود **Effort** يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح كما في أداء وظائف الخدمات والأعمال الحكومية أو للآن الناتج شيء احتمالي الحدوث، ويجب الاعتراف بظان هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء (أو الناتج النهائي) لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.
3. الأقدمية **seniorety** يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير الى حد ما الى الولاء والانتماء، والذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب.
4. المهارة **skills** بعض المنظمات تكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو براءات أو انجازات أو دورات تدريبية وكما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين. (أحمد ماهر، 2004، ص 138)



رسم توضيحي 3 يوضح فوائد نظام الحوافز الفعال.

(محمد الفاتح، محمود بشير المغربي، 2016، 302)

7. مراحل تصميم نظام الحوافز:

إن تصميم نظام الحوافز يشمل عدة مراحل وخطوات يمكن توضيحها كما يلي:

- **تحديد هدف النظام:** لا بد في البداية أن يتم تحديد هدف عام لنظام الحوافز سواء كان هذا الهدف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة المبيعات وقد يكون تخفيض للتكاليف أو التشجيع على أفكار جديدة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف ولتحقيق هذا الهدف العام فإنه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية بحسب وحدات التنظيم (الأنشطة، الفروع، الأقسام)، ولذلك فإن نظام الحوافز الشامل يمكن أن يتضمن عدة أنظمة فرعية بداخله فهذا نظام جزئي لرجال الإدارة العليا (محمد بن دليم القحطاني، 2015، ص 191)

- **دراسة الأداء:** تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

1. وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل.
2. وجود عدد سليم للعاملين.
3. وجود طرق عمل سليمة.
4. وجود ظروف عمل ملائمة.
5. وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.
6. كمية العمل.

7. جودة العمل.

8. التدرج والترتيب. (أحمد ماهر، ص 254, 257, 2004)

9. تحديد ميزانية الحوافز:

يقصد بميزانية الحوافز ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يبقى على هذا النظام ويجب أن تغطي الأموال المخصصة في ميزانية الحوافز البنود التالية:

1. قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز.

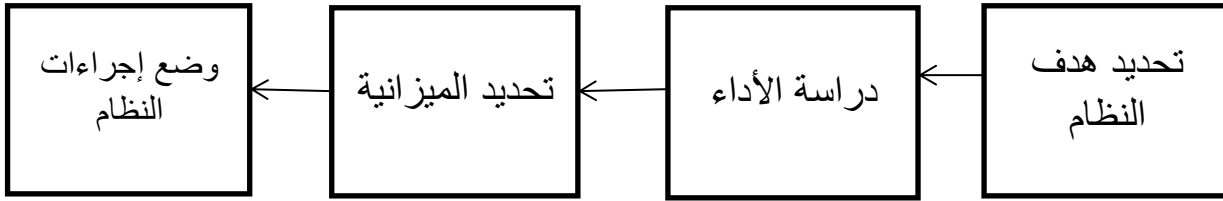
2. التكاليف الإدارية: مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله وتدريب المديرين على النظام .

3. تكاليف الترويج: وهي تغطي بنوداً مثل: النشرات، الكتيبات (التعريفية)، المراسلات والحفلات.

(محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 192)

4. وضع إجراءات النظام: وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني تسجيل

الأداء أو حسابه ونماذج واجتماعاته وأدوار المشاركين فيه وأنواع الحوافز والجوائز.



رسم توضيحي 4 يوضح خطوات تصميم نظام الحوافز

(أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 256)

8. المبادئ الأساسية للنظام:

يلتزم نظام الحوافز بالشركة بالمبادئ التالية:

- الارتباط والتوافق مع الأداء المستهدف.
- التخطيط المسبق للحوافز.
- التعادل بين الحوافز المتحققة لجماعة أو فرد.
- تكامل دائرة المستفيدين بنظام الحوافز. (علي سلمي، 1997، ص 333)

9. تطبيق وسائل التحفيز الطبيعية:

فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي تساعد موظفك على تحفيز قدراتهم الطبيعية نذكر تطبيق هذه الحوافز

يكون من دون إنفاق المال، بدلا من التركيز على المال ركز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن

منظمتك.

- .إذا كان عمل موظفيك روتينيا، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين.
- . أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها.
- . شجع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن شركتك.
- . شجع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق عمل بينهم.
- . طور الأهداف والتحديات لكل موظف.
- . قدم الكثير من التشجيع.

. طور مقياسا يظهر التقدم في الأداء. (فيصل حسونة، 2011، ص 95، 95)

10. أهمية الحوافز:

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

1. زيادة نواتج العمل كما ونوعا.
2. تخفيض الفائذ في العمل.
3. اشباع حاجات العاملين.
4. الشعور بروح العدالة التنظيمية.
5. رفع روح العمل والولاء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين.
7. تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع. (بشار يزيد الوليد، 2009، ص 89)

11. معوقات التحفيز:

إن بذل المدير جهده، أو اعتقد ذلك ولم يجد نتيجة مباشرة، فلم يجد هناك تغيير ولا زال شعور العاملين كما هو فلا بد أن هناك معوقا من معوقات التحفيز موجودا وينبغي البحث عنه وإزالته.

ومعوقات التحفيز هي:

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرهما. (وفيق النخلة، 2015، ص 127)

خلاصة الفصل:

وعليه يمكن القول إن التحفيز هو عملية تشجيع الموظفين على القيام بأنشطة معينة أو تحقيق أهداف محددة. يمكن أن يكون التحفيز إيجابياً أو سلبياً، وقد يتم تحفيز الأفراد من خلال المكافآت أو العقوبات. يعتبر التحفيز عاملاً مهماً في تحسين الأداء والإنتاجية في المؤسسات كما أنه يساعد على تعزيز الثقة بالنفس والإصرار لتحقيق الأهداف. ومن المهم أن يكون التحفيز مستمراً ومتجدداً لضمان استمرارية التطور والإبداع في المؤسسات.

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

التمهيد

1. مفهوم الالتزام التنظيمي
2. أهمية الالتزام التنظيمي
3. أبعاد الالتزام التنظيمي
4. مراحل الالتزام التنظيمي
5. خصائص الالتزام التنظيمي
6. العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي
7. مداخل الالتزام التنظيمي
8. آثار الالتزام التنظيمي
9. مستويات الالتزام التنظيمي
10. مراحل بناء الالتزام التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه بيئات العمل الحديثة، أصبح أبعاد الالتزام التنظيمي وأسبابه ضرورياً من أجل استراتيجيات ناجحة تهدف إلى تعزيز ولاء الموظفين، فهو يعتبر المحرك الذي يشكل الذي يدفع الأفراد إلى التفاني والإخلاص في إنجاز مهامهم، لذلك سنستعرض في هذا الفصل مفهوم الالتزام التنظيمي، أبعاده المختلفة، وأثره على الأداء التنظيمي.

1. مفهوم الالتزام التنظيمي:

يعد مفهوم الالتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية والسلوكية قد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين من خلال الدراسات التي كانت تحاول استكشاف، طبيعة الارتباط بين الموظف و المنظمة فحينذاك تم الوصول إلى نتيجة وهي أن الموظفين مشاعر تجاه المنظمة بما في ذلك التوافق مع أهدافها. ويعد كذلك احد أوجه الارتباط بين العاملين والمنظمات كما أن للالتزام التنظيمي آثارا مختلفة على اتجاهات وسلوك العاملين في المنظمات، ولقد حظي موضوع الالتزام التنظيمي بالاهتمام منذ سنوات لما له من تأثير هام على كثير من سلوكيات الأفراد وكذلك لما له من انعكاس سواء على الفرد أو المنظمة التي يعمل بها، فالالتزام التنظيمي يؤثر على كفاءة وفاعلية المنظمات حيث يجنبها الكثير من التكاليف الاقتصادية والاجتماعية والنفسية على مستوى الفرد أو المجموعات ، فعلى سبيل المثال نجد أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا واليابان يعود إلى قوة عمل ملتزمة .3 ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي من عدة جوانب، وقد اجتهدوا في تعريفهم له، ومن الأوائل الذين قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي بورتر وسميت سنة 1970 م، حيث نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه : توجه يتسم بالفعالية والايجابية نحو المنظمة. وللوقوف على حقيقة مفهوم الالتزام التنظيمي نورد التعريفات التالية:

- الالتزام التنظيمي هو شعور الموظف الايجابي نحو منظمته ومدى الارتباط بها ورغبته في البقاء عضوا فيها.
- في حين عرف الشواد في الالتزام التنظيمي بأنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة والذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، وذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة وتنمية العضوية بها (مولاي، 2015، ص18)

- كما عرف المقطري الالتزام التنظيمي يعني قبول الفرد لأهداف وقيم التنظيم، كما يعني رغبة الفرد بالاستمرار في العمل بالتنظيم وبدل طاقته وولائه له ، بالإضافة إلى ذلك يمثل الالتزام علاقة متبادلة بين الفرد والتنظيم طالما استمرت العلاقة التعاقدية بينهما .(المقطري، 2006، ص36)
- كما عرف كل من بورتر، ستيرز وموداي أن الالتزام التنظيمي : يمثل اعتقادا قويا وقبولا من جانب الأفراد الأهداف المنظمة التي يعملون بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ويشتمل هذا التعريف على ثلاث عناصر :

– قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة.

– الرغبة في بدل مجهود كبير من أجل المنظمة.

– رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة.

ويعتبر التعريف الأخير من أكثر التعريفات شمولاً لمفهوم الالتزام التنظيمي وبالتالي فإن الالتزام التنظيمي

يعتبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ويترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكاً يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة، كاستعداد لبذل مجهود كبير والقيام بأعمال تطوعية، وتحمل مسؤوليات إضافية. ويلاحظ أن هناك باحثين آخرين استخدموا تعريفات مشابهة والتي ترجع إلى ارتباط الموظفين، تطابق الأهداف الولاء والإخلاص لمنظماتهم. (الصيرفي، 2005، ص15)

2. أهمية الالتزام التنظيمي:

إن الالتزام التنظيمي لا يضمن النجاح في العمل ، ولكن غيابه يضمن الفشل فكثير من المديرين والعاملين.

يفتقدون الى صدق العزيمة ، فبينما هم خبراء في تحديد المشكلات إلا أنهم لا يلتزمون بإيجاد حلول لهذه المشكلات ، فالالتزام يتطلب شجاعة ومخاطرة ، وهذا يعني أن يعطي الفرد كل ما لديه للآخرين ، كما أن عليه أن يتعرف على أهدافهم، لا تقتصر المنظمة عادة الالتزام ، إنما هو نابع من النفس المقتنعة به داخليا ، والفرد الذي يفتر لصديق العزيمة يخفي اختياره ، ويرأوغ لتجنب الالتزام ، ومقابل ذلك فهو يكثر الحديث بدلا من أن يتمسك به ، ومثل هذا الفرد يفضل ترك العمل في الغد على أن يلتزم ناحية عمله اليوم ، والمدير الملتزم حيال الافراد العاملين معه يجد احترام من قبلهم واستعداد اكبر للالتزام تجاهه لزيادة الفاعلية في المنظمة وقبلوهم للتفويض من قبله في جهات اخرى ، وهؤلاء الافراد مستعدون أيضا للالتزام تجاه فريق العمل الذين يعملون معه ، وهم كذلك يفعلون ما التزموا وتعهدوا بعمله ، كما أنهم في حالات نادرة تكون لديهم شجاعة بالتصريح بعدم الالتزام ابدا ، إذا ما وجدوا أن هناك شكا او مخاطرة في نجاح العمل الذين هم.

مقبلون على الالتزام به وكنهم في نفس الوقت يحققون نتائج قد تكون مستحيلة في نظر المديرين ، وإن عدم وجود ما يلزم به الافراد في عملهم يعد دلالة خطيرة على وجود مشكلة خطيرة في هذه المنظمة. (شنن، 2021، ص16)

3. أبعاد الالتزام التنظيمي

يفرق الخبراء بين ثلاثة أبعاد من الالتزام التنظيمي هي:

- **الالتزام الاستمراري:**

ويشير الالتزام الاستمراري إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاد بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير. فكلما طالت مدة خدمة الفرد في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره — فيها على مدار الوقت مثل : (خطط المعاشات، والصداقة الحميمة لبعض الأفراد) وكثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور مثل هؤلاء الأفراد يقال عليهم : إن درجة ولائهم الاستمراري عالية.

- **الالتزام العاطفي:**

ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة، لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف. وأحيانا تمر بعض المنظمات بفترات تغيير جوهرية قد تتغير فيها بعض أهداف وقيم المنظمة وهنا يسأل الفرد نفسه: إذا كان باستطاعته التكيف مع الأهداف والقيم الجديدة، فإذا كانت الإجابة نعم، فإنه يستمر بالمنظمة أما إذا وجد أنه استصعب عليه التكيف، فسيترك العمل بالمنظمة.

ومنذ عدة سنوات استطاعت شركة ريد ترك كومبني RYDER TRUCK COMPA نقادي خسارة عمالها عن طريق إعادة تأكيد قيم الشركة. فقد دخلت الشركة في مجالات عمل بعيدة عن مجال عملها، وواجهت كذلك ظروفًا قاسية بسبب رفع القيود القانونية التي كانت تحد من المنافسة. وحتى تستطيع مواجهة ذلك قام رئيسها توني برونز Burns Tony باستخدام كل وسائل الاتصال المتاحة له من شرائط فيديو، وملصقات، والنشر في مجلة الشركة، وغير ذلك ليؤكد للعاملين التزام الشركة بقيمها الأساسية وهي الثقة والاحترام، والاجتهاد وقد استطاع رئيس الشركة وباقي المديرين إعادة تأكيد قيم الشركة مما أكد على دعم الارتباط العاطفي بين الشركة والعاملين.

- **الالتزام المعياري:**

وهو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين. فالأشخاص الذين يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة. فهو لا أن يسبب قلقًا لشركته أو يترك إذن فهو التزام أدبي

حتى ولو كان على حساب نفسه. وقد حدد "ستاو" 1977 و "سيلانيك" أبعاد الالتزام التنظيمي إلى البعدين التاليين:

- الالتزام الاتجاري:

والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها.

- الالتزام السلوكي:

والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته، ناتجا من سلوكه السابق، فجهده و وقته الذي يقتضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها.

4.مراحل الالتزام التنظيمي:

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للالتزام التنظيمي مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما :مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد فيها الفرد العامل بها غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يبعث أنها تحقق رغباته وتطلعاته.

مرحلة الالتزام التنظيمي : أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها

ويؤكد المعاني أن الالتزام التنظيمي له ثلاثة مراحل وهي:

- مرحلة التجربة:

وهي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضع للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين وضعه في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد.

- مرحلة العمل والإنجاز :

تتراوح هذه المرحلة بين عامين وأربعة أيام يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه ووضوح الولاء للعمل والمنظمة.

- مرحلة الثقة بالتنظيم:

هي مرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج.

5.خصائص الالتزام التنظيمي :

يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وإيمانه بأهدافها وقيمتها.

- يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.

- يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.

- يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.

- إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد و المنظمة.

- يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة

الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة ، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الايجابي.

- يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة و أبعاده مؤثرة في بعضها البعض. (بن يزغود بن سعد، 2022، ص20-22)

6.العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي:

هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع بعضها البعض مكونة الالتزام التنظيمي وهذه العوامل هي:

العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في مايلي: كظروف سوق العمل وفرص الاختيار لدى الفرد، و رواج الظروف الاقتصادية وارتفاع مستوى البطالة وانخفاض الفرص الوظيفية.

• المعلومات المتاحة عن الوظيفة

فكلما كان هناك رواج في الظروف الاقتصادية ولديه عدد من فرص العمل المتاحة ، وكان قرار الاختيار لدى الفرد يتسم بالوضوح والحرية ، وبأقل ضغوط خارجية ، كلما أدى ذلك إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد العمل في حين كلما كانت الأحوال الاقتصادية تتسم بالكساد ، وارتفاع مستوى البطالة ، وانخفاض الفرص الوظيفية المتاحة أمام الفرد، كل هذا يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي لدى الفرد.

• **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد :** مثل السن ، وطول مدة الخدمة ، ومستوى التعليم ، والجنس .
العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة : تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو درجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتتوزع مجال الوظيفة ، والاستقلالية والتحدي ، والشعور بالأهمية .

• **العوامل ببيئة العمل الداخلية :** فالإدارة الناجحة هي تلك الإدارة التي يقودها أفراد أكفاء ، ويمتلكون مهارات عالية ، وكلما كانت هناك أنظمة أجور عادلة وكان هناك تحفيز فكل هذا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد ويزيد من شعور الأفراد بالمسؤولية كذلك التفاعل مع جماعة العمل .
(بن يونس وبونشادة، 2021، ص34)

7.مداخل الالتزام التنظيمي:

هناك عدد في المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباينا في الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي :

مدخل الالتزام عند اتزيوني حيث يتم التركيز على النقاط التالية :

الالتزام المعنوي : وهو يمثل اتجاهها إيجابيا وقويا نحو المؤسسة ويقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمة قواعده الداخلية
الالتزام التراكمي : يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم ولكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الإعفاء والتنظيم .

الالتزام الاضطراري : يمثل اتجاهها سلبيا اتجاه المنظمة وهو ينشأ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفردي دائما بالاضطرار أو الإكراه ونستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لعدم التزام الفرد .

مدخل الالتزام عند كنتر : هنا يتم التركيز على النقاط التالية:

الالتزام الاستمراري : ويتمثل في تكريس الإعفاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة وهذا يتطلب منهم

تضحيات شخصية واستثمارات تتسم بارتفاع التكاليف بالنسبة للعفو .

الالتزام القائم على التماسك : يقوم أساسا على خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة قوية بين التنظيم وأفراده .

الالتزام الرقابي: يتمثل ارتباط الإعفاء بقيم التنظيم وقواعده والتي تشكل السلوك في الشكل المرغوب، ويوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه. (بن يزغد وبن سعد، 2022، ص22)

8. آثار الالتزام التنظيمي:

على مستوى الفرد: تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي يرتبط بالعديد من النتائج الايجابية للفرد مثل: زيادة مشاعر الانتماء، الأمان التطور الذاتي الإيجابي، القوة ووجود أهداف لحياة الفرد كما تؤدي زيادة الالتزام إلى زيادة المكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك بذل الجهد. إن الاتجاه العام بين الأبحاث يدعم العلاقة الترابطية بين اتجاهات الفرد نحو وظيفته واتجاهاته نحو أبعاد حياته الخاصة خارج النطاق الوظيفي.

وتشير بعض الدراسات إلى أن الموظف يستطيع أن يحافظ على درجات عالية من التوافق و الانسجام النفسي مع وظيفته في نفس الوقت الذي يحقق فيه درجات متشابهة من التوافق أو الاندماج مع أسرته. وعلى النقيض من الاتجاه السابق هناك مجموعات من الباحثين تشكك في وجود آثار ايجابية للالتزام التنظيمي على الحياة الخاصة للفرد. فمثلا يرى البعض أن الالتزام التنظيمي مردودات سلبية تنعكس في إضعاف قدرة الفرد على توفيق أدواره الوظيفية مع أدواره الحياتية ومن ثم فإن الموظف الأكثر التزاما أكثر معاناة من المردودات السلبية على حياته الخاصة.

بينما النتائج السلبية تتمثل فيما يلي: قلة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي. زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية فالفرد يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت والجهد بها مما يؤثر على الالتزامات الأخرى وبالتالي زيادة الضغوط على الفرد.

• على مستوى الجماعة:

تمثلت النتائج الايجابية للالتزام الجماعات العمل فيما يلي: كلما زادت درجة الالتزام عند المجموعة زادت درجة التمسك بينهما. في حين أن النتائج السلبية على مستوى جماعة العمل تتمثل فيما يلي: انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف من خلال استقرار العمالة. التفكير الجماعي يجعل مجموعة العمل أقل انفتاحا على الآراء والقيم الجديدة. زيادة فرصة الصراع بين المجموعات.

• على مستوى المنظمات:

تتمثل النتائج الايجابية للالتزام في المنظمات ما يلي: زيادة فرص الفعالية بالنسبة للتنظيم وذلك من خلال زيادة المبذول، انخفاض نسبة الغياب والتأخر، انخفاض معدل دوران العمل. زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة ايجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية. يعطون صورة ايجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

تتمثل نتائج السلبية للالتزام التنظيمي على المنظمة ما يلي: انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف إذ أن الفرد أو الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة للمنافسة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار. بصفة عامة الموظف الملتزم تنظيميا إذا حدث وحقق مستويات أعلى من التقدم

الوظيفي فمن المحتمل أن تكون درجة رضاه عن هذا التقدم اكبر من درجة رضا الموظف الأقل التزاما، وكلما شعر الموظف بالتزام اكبر نحو التنظيم الذي يعمل به كلما وحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح المنظمة، وعليه هناك احتمال ضئيل بان تتعارض الأهداف لكلا الطرفين، ويعني أن الموظف الأكثر التزاما لديه درجة أكبر من الثقة في التنظيم الذي يعمل به من الموظف الأقل التزاما فيتولد لديه إحساس مستمر بان المنظمة أن تكافئ ولأنه مستقبلا عن طريق مزيد من تقدمه في السلك الوظيفي. وعليه من الناحية المنطقية ومن الوجهة النظرية التي تنظر إلى الالتزام التنظيمي باعتباره ظاهر ايجابية ومن المحتمل أن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

9. مستويات الالتزام التنظيمي:

هناك مستويات مختلفة من الالتزام التنظيمي التي ترتبط بتنمية الفرد من خلال التزامه التنظيمي ومستويات الالتزام عندما يزداد وعندما يأخذ في التناقص. لدى العامل قد ينتقل من مستوى منخفض إلى مستوى معتدل والاستمرار في تطويره الى مستوى اعلى من الالتزام.

وفيما يلي وصفا لمستويات الالتزام التنظيمي :

مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي:

ويتسم بمستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى العمال بقبولهم قيم المنظمة واستعدادهم لبذل الجهود الرامية إلى البقاء مع المنظمة إرادة للبقاء"، والالتزام التنظيمي يوحي بأن الميول السلوكية في هذا المستوى تتصل بشكل وثيق مع البعد العاطفي من الالتزام، حيث الأفراد يريدون البقاء .

مستوى معتدل من الالتزام التنظيمي:

ويتميز بمستوى معتدل من الالتزام التنظيمي من قبل العمال بقبول معقول للأهداف والقيم التنظيمية، وكذلك الاستعداد لبذل الجهد للبقاء في المنظمة، يمكن الاطلاع على هذا المستوى الذي يعني التزاما جزئيا؛ أي بمثابة التزام معقول أو متوسط، وهو إسناد الالتزام المعنوي ليرتبط مع البعد المعيارى لالتزام الأفراد بالبقاء في المنظمة لأنه ينبغي أن يفعلوا ذلك.

انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي:

ويتميز بانخفاض مستوى الالتزام التنظيمي بسبب عدم وجود قبول للأهداف والقيم التنظيمية وعدم الرغبة في بذل جهد للبقاء مع منظمة والعامل الذي يعمل على هذا المستوى يجب أن يشعر بخيبة أمل إزاء المنظمة؛ فمثل هذا العامل يرتبط بالبعد الاستمراري لأنه يحتاج إلى البقاء، فلو اعطي له الخيار سوف يترك المنظمة. (درنوني، 2015، ص132)

10.مراحل بناء الالتزام التنظيمي:

رغم اختلاف الباحثين في عدد وتقسيم المراحل التى يتشكل عبرها الالتزام التنظيمى ويتطور ، إلا أنهم جميعا يتفقون على أنها تبدأ منذ التحاق الفرد بالمنظمة ويتعزز من خلال العمل والإنجاز المتواصل وصولا إلى مرحلة الثقة بالمنظمة وهي مرحلة نضوج الالتزام التنظيمي، وفيما يلي شرح لأهم هذه المراحل:

حسب رأي بعض الباحثين يمر الالتزام التنظيمي بثلاثة مراحل رئيسية هي :

- **مرحلة الالتزام:** حيث أن التحاق الفرد بالمنظمة يكون مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها منها وتبعاً لذلك فهو يتقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلب منه سعياً للحصول على الفوائد المختلفة من المنظمة. مرحلة التطابق بين الفرد والمنظمة، حيث يتقبل الفرد سلطات الآخرين لرغبته في الاستمرار في العمل بالمنظمة، فهو يشعر بالفخر والاعتزاز لانتمائه لها.
- **مرحلة التبني :** أي قبول الفرد بأهداف وقيم المنظمة كما لو كانت أهدافه وقيمه الخاصة.

كما يرى باحثون آخرون أن الالتزام التنظيمي يمر بثلاث مراحل رئيسية هي: مرحلة التجربة تبدأ هذه المرحلة من تاريخ مباشرة العامل لعمله في المنظمة وتمتد لمدة سنة واحدة، يخضع العامل خلالها للإعداد والتدريب والتجربة، وينصب محور اهتمامه خلال هذه المرحلة على ترسيخ وجوده في المنظمة، ومحاولة التكيف مع الوضع الجديد والبيئة التي يعمل فيها، والسعي الحثيث للتوفيق بين اتجاهاته وميوله واهتماماته وأهدافه مع أهداف المنظمة لإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة. ويتعرض الموظف خلال هذه المرحلة لمجموعة من المواقف تتضمن تضارب الولاء، ظهور الدور، والجماعات المتلاحمة، وإدراك التوقعات، ونمو الاتجاهات نحو التنظيم والشعور بالصدمة. وتقوم المنظمة خلال هذه المرحلة بتوجيه الملتحقين الجدد بالعمل لإحداث التأقلم والتوافق الاجتماعي مع بيئة العمل لمساعدة العاملين على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة. ويصـاب العامل في هذه المرحلة بالتردد والقلق وعدم الاستقرار خوفاً من أن يكون قد التحق بالوظيفة غير المناسبة له، ويسعى لاكتشاف المجالات الوظيفية المتاحة والتي قد تتناسب أكثر من وجهة نظره مع ميوله واهتماماته ومؤهلاته.

• مرحلة العمل والإنجاز:

تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 2-4 سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة. ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة. ويحتاج العامل إلى من يسانده للنجاح في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.

مرحلة العمل والإنجاز : تتراوح مدة هذه المرحلة ما بين 2-4 سنوات، يحاول الفرد خلالها تأكيد مفهوم الإنجاز وإثبات ذاته وجدارته بالعمل في المنظمة، ويسعى خلال هذه المرحلة لإبداء التزامه وولائه الشديد للمنظمة. ويكتسب الفرد خلال هذه المرحلة مهارات ومعارف متنوعة، مما يساعده بشكل أكبر على رسم مساره الوظيفي في ضوء إمكاناته وقدراته التي تضعه على بداية الطريق لرسم حياته الوظيفية المستقبلية. وغالباً ما ينجح الفرد خلال هذه المرحلة في إيجاد المجال الوظيفي المناسب، فيقوم بتنويع أنشطة العمل التي تثبت أقدامه في المنظمة في وظيفة دائمة. ويحتاج العامل إلى من يسانده للنجاح في ذلك، لهذا يحاول أن يكون رئيسه المباشر بمثابة الصديق والمستشار الذي يوجهه.

مرحلة الثقة بالتنظيم:

تبدأ هذه المرحلة من السنة الخامسة لالتحاق الفرد بالمنظمة، وتستمر إلى ما لا نهاية، حيث يزداد ولائه وتقوى علاقاته وينتقل إلى رحلة النضج، ويهتم العامل خلال هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية، والمحافظة على إدراك الآخرين لقدراته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

ويمتلك العامل في هذه الحالة رصيدا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي، ويمكن أن يستخدم كمدرّب للعاملين الجدد. وتزداد مشاركته في مراجعة وتصميم سياسات المنظمة وتوجيه العاملين بها. ويجد العامل نفسه أمام ثلاث مسارات منفصلة: الاستمرار في المسار الوظيفي بنفس المستوى الذي أنهى به مرحلة العمل والإنجاز، ويحتاج ذلك إلى جهد أكبر من الفرد والمنظمة.

مرحلة الركود.

والتي تعد بداية نهاية المسار الوظيفي، وربما يؤدي إلى فقد العامل لوظيفته.(الدرنوني، 2015،

ص135)

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل يمكن ان نستنتج ان الالتزام التنظيمي هو الحالة النفسية التي تربط الفرد بالمؤسسة، مما يدفعه إلى الاستمرار في العمل داخلها والمساهمة الفعالة في تحقيق أهدافها ورغبته في البقاء والمساهمة في تحقيق أهدافها. كما انه مدى ارتباطه وولائه للمؤسسة ورغبته في البقاء والعمل داخلها. هو شعور داخلي يدفع الفرد إلى الاستمرار في أداء مهامه والالتزام بأهداف المنظمة، ويعكس العلاقة العاطفية أو التعاقدية أو الواجبة التي يشعر بها تجاه مكان عمله.

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية

2. اداة الدراسة

3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

4. منهج البحث المتبع في الدراسة

5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة

6. مجتمع وعينة الدراسة

7. خصائص عينة الدراسة

8. الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي تسبق التطبيق الميداني النهائي لأدوات الدراسة لذلك حاولنا من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في مؤسسة نفضال لتمهيد الغاز بمدينة تيارت ان نحقق مجموعة من الأهداف التالية:

- تحديد مجتمع وعينة الدراسة.
 - التعرف عن المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها وعن مصالحها.
 - التأكد من مدى امكانية تطبيق اداة الدراسة.
- وبعد التأكد مما سبق توجهنا لتطبيق الدراسة الميدانية النهائية حسب المنهجية التي سنفصل فيها في العناصر اللاحقة.

2. أداة الدراسة:

أ. وصف استبيان أنظمة الحوافز:

للقيام بجمع المعلومات والمعطيات حول الدراسة الحالية، تم الاعتماد على استبيان الباحثين (رجم خالد وآخرون، 2019) والذي يحتوي على 4 أبعاد.

ويتكون من 32 فقرة لتقييم أثر نظام الحوافز لدى الموظفين.

وقد تم تقسيمه على 04 ابعاد كالتالي:

- **البعد الاول:** الحوافز المادي، الذي يتشكل من العبارات من 1 إلى 7
- **البعد الثاني:** الحوافز المعنوية، الذي يتشكل من العبارات من 8 الى 14
- **البعد الثالث:** الترقيات والمكافآت الذي يتشكل من العبارات 15 إلى 19
- **البعد الرابع:** عدالة نظام الحوافز الذي يتشكل من العبارات 20 إلى 32

ب. وصف استبيان الالتزام التنظيمي:

تم الاعتماد على استبيان الالتزام التنظيمي الذي اعتمده الباحث (ماحي، 2016) والذي يذكر أنه صمم من طرف Meyer and Allen 1990 والذي يتكون من ثلاث أبعاد تقيس الالتزام التنظيمي وهي:

- **البعد الاول:** الالتزام العاطفي الوجداني، الذي يتشكل من العبارات من 1 إلى 5
- **البعد الثاني:** الالتزام المعياري، الذي يتشكل من العبارات من 6 الى 10

- البعد الثالث: الالتزام المستمر الذي يتشكل من العبارات 11 إلى 15

3. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أ. صدق ادوات الدراسة:

قد تم التحقق من صدق المقياسين من خلال معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها وارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية بحساب معامل الارتباط بيرسون.

جدول 1 الاتساق الداخلي لاستبيان أنظمة التحفيز

الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	درجة الارتباط البعد بالدرجة الكلية
1	**0.727	**0.769
2	**0.677	
3	**0.754	
4	**0.846	
5	**0.837	
6	**0.700	
7	**0.566	
8	**0.748	**0.880
9	**0.588	
10	**0.728	
11	**0.868	
12	**0.749	
13	**0.661	
14	**0.771	
15	**0.732	**0.890

	**0.777	16	
	**0.898	17	
	**0.877	18	
	**0.880	19	
**0.862	**0.707	20	عدالة نظام الحوافز
	**0.692	21	
	**0.862	22	
	**0.847	23	
	**0.834	24	
	**0.725	25	
	**0.715	26	
	**0.877	27	
	**0.786	28	
	**0.658	29	
	**0.802	30	
	**0.416	31	
	**0.612	32	

دلالة عند 0.05*

دلالة عند 0.01**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط قد تحقق في كل العبارات وبمعامل ارتباط بين البعد والدرجة الكلية حيث كانت أدنى قيمة للمعامل الارتباط 0.416 وأعلى قيمة 0.880 وكلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يؤكد على صدق فقرات ابعاد استبيان أنظمة التحفيز.

جدول 2 الاتساق الداخلي لاستبيان الالتزام التنظيمي

البعد	الفقرة	درجة الارتباط بالبعد	درجة الارتباط البعد بالدرجة الكلية
-------	--------	----------------------	------------------------------------

**0.846	**0.846	1	الالتزام العاطفي
	**0.809	2	
	**0.830	3	
	**0.741	4	
	**0.611	5	
**0.889	**0.614	6	الالتزام المعياري
	**0.835	7	
	**0.830	8	
	**0.818	9	
	**0.688	10	
**0.879	**0.654	11	الالتزام المستمر
	**0.642	12	
	**0.617	13	
	**0.736	14	
	**0.572	15	

دلالة عند 0.05*

دلالة عند 0.01**

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان معامل الارتباط قد تحقق في كل العبارات وبمعامل ارتباط بين البعد والدرجة الكلية حيث كانت أدنى قيمة للمعامل الارتباط 0.572 وأعلى قيمة 0.889 وكلها دالة عند مستوى الدلالة 0.01 وهذا ما يؤكد على صدق فقرات ابعاد استبيان الالتزام التنظيمي.

ب. ثبات ادوات الدراسة:

لقياس مدى ثبات المقاييس استخدمنا معامل الفا كرونباخ، للتأكد من ثبات الادوات على، وقد جاءت النتائج كما يلي:

جدول 3 معاملات ثبات استبيان أنظمة التحفيز

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
32	0.953

يظهر لنا من خلال الجدول التالي ان قيمة الفا كرونباخ قدرت بـ 0.953 وهي قيمة جيدة جدا تعني ثبات الأداة.

جدول 4 لمعاملات ثبات استبيان الالتزام التنظيمي

عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ Alpha Cronbach
15	0.883

يظهر لنا من خلال الجدول اعلاه ان قيمة الفا كرونباخ قدرت بـ 0.883 وهي قيمة جيدة جدا تعني ثبات الأداة.

4. منهج البحث المتبع في الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويعتبر هذا المنهج حسب (حسان وبلقاسم، 2012، ص133) طريقة منظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد، أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها. لذلك يعتبر المنهج الأنسب لهذه الدراسة.

5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة:

• الحدود المكانية:

تمت الدراسة بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت وهي مقاطعة تابعة للمؤسسة الوطنية نافتال لتسويق وتوزيع المواد البترولية، ويختص هذا الفرع في الغاز المميع GPL تم إنشاؤه عن طريق قرار 593 الصادر بتاريخ 2000/8/1 ويبلغ عدد العمال 372 عاملا، تصل قدرتها الإنتاجية الى 4018 طن من الغاز المميع.

- الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الميدانية انطلاقا من 2025/03/01 الى 2025/04/15

6.مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة من جميع الموظفين بمديرية بمؤسسة نفطال لتمبيع الغاز بمدينة تيارت، والذين يبلغ عددهم الإجمالي 372 بين عمال وموظفين اداريين.

وبالنسبة لعينة الدراسة تم توزيع 80 نسخة من اداة الدراسة على العينة التي تم اخيارها بطريقة عشوائية بسيطة وتم استرجاع 48 استمارة صالحة للتحليل وقد اختيرت العينة بطريقة عشوائية بسيطة بنسبة 12.90% من المجتمع الاصلي.

7.خصائص عينة الدراسة:

كان توزيع افراد عينة الدراسة كالتالي:

جدول 5 يمثل توزيع عينة الدراسة الاساسية حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار f	النسبة %
ذكر	43	89.6
أنثى	3	10.4
المجموع	48	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الذكور يشكلون 43 موظفًا، أي ما نسبته 89.6% من إجمالي العينة، بينما تمثل الإناث نسبة 10.4%، أي ما يعادل 3 موظفات. وهذا التوزيع يشير إلى تفوق كبير للعنصر الذكوري في عينة الدراسة، ذلك يرجع الى طبيعة الوظائف التي شاركت في الدراسة وطبيعة العمل الميداني في مركز التمبيع الذي يتطلب خصائص معينة.

جدول 6 يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن

السن	التكرار f	النسبة %
أقل من 30 سنة	4	8.3
من 30 الى 40 سنة	14	29.2
أكثر من 40 سنة	30	62.5
المجموع	48	%100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان الموظفين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة نسبة ضئيلة جدًا، تقدر بـ 8.3% ، ويشكل الموظفون الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة ضمن العينة نسبة 29.2%، بينما الموظفون الذين تتجاوز أعمارهم 40 سنة، فيمثلون نسبة 62.5% من إجمالي العينة، وهي النسبة الأكبر. وتدل هذه النتائج على أن أغلبية الموظفين والعاملين هم من ذوي الفئة ذات الخبرة، وذلك يرجع الى طبيعة وصعوبة ودقة بعض المهام المتعلقة بالعمل ضمن مجال تمهيع الغاز وتوزيعه.

جدول 7 يمثل توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار f	النسبة %
أقل من 5 سنوات	5	10.4
من 5 الى 10 سنوات	12	25
أكثر من 10 سنوات	31	64.6
المجموع	48	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الموظفون ذوو الخبرة أقل من 5 سنوات يمثلون نسبة 10.4% من إجمالي العينة، ما يشير إلى وجود شريحة ضئيلة من الموظفين الجدد، إلا أن الفئة الأكبر من العينة تتكون من موظفين لديهم خبرة أكبر من 10 سنوات، ويمثلون 64.6% ، وهذا يعكس طبيعة العينة التي تشكل الخبرة فيها عامل مهم خاصة البيئة وظروف العمل والطبيعة الحساسة للمؤسسة والخدمات التي تقدمها، مما يحتاج ضرورة وجود طاقم اداري وعمال ذو خبرة عالية.

8. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

- التكرارات والنسب المئوية.
- اختبار التوزيع الاعتمالي للتأكد من الاختبارات الإحصائية المناسبة.
- معامل ارتباط الدرجات " بيرسون " للتأكد من الدلالة الإحصائية للعلاقات الارتباطية.
- معامل الفا كرومباخ للتأكد من ثبات أدوات الدراسة.
- تم استخدام برنامج Spss لمعالجة البيانات احصائياً.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة

1. عرض نتائج الدراسة

2. مناقشة النتائج

3. الاستنتاج العام

4. الاسهامات والاقتراحات

1. اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة:

لتأكد من اعتدالية توزيع البيانات لعينة الدراسة قمنا بتطبيق اختبار كولومجروف واختبار شابيرو ويلك والنتيجة موضحة في الجدول التالي:

جدول 8 اختبار التوزيع الاعتدالي لبيانات الدراسة

اختبار كولومجروف سمير نوف			
المتغيرات	قيمة الاختبار	Df	القيمة المعنوية Sig
أنظمة التحفيز	0.083	48	0.200
الالتزام التنظيمي	0.082	48	0.200

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة اختبار كولومجروف سمير نوف بالنسبة لبيانات أنظمة التحفيز يساوي 0.083 بقيمة معنوية قدرها 0.200 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا 0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي يمكن القول أن البيانات تتوزع توزيعاً اعتدالياً.

وبالنسبة لدرجات الالتزام التنظيمي فإن قيمة الاختبار تساوي 0.082 بقيمة معنوية قدرها 0.200 وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة ألفا 0.05 المعتمد في الدراسة وبالتالي يمكن القول أن بيانات تتوزع توزيعاً اعتدالياً

ومنه فإن الاختبارات البارامترية هي الانسب لحساب فرضيات الدراسة.

1. عرض نتائج الدراسة:

1.1. عرض نتائج الفرضية الرئيسية:

تنص الفرضية الرئيسية على:

" توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة التحفيز وأبعادها والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت."

للتأكد من قيمة الارتباط ودلالته قمنا بحساب معاملات الارتباط بيرسون بين كل من الدرجة الكلية والأبعاد لأنظمة التحفيز ودرجات الالتزام التنظيمي والنتائج مبينة في الجدول:

جدول 9 يبين قيم الارتباط ودلالته الاحصائية بين درجات أبعاد أنظمة التحفيز والالتزام التنظيمي

الأبعاد والمتغيرات	قيمة الاختبار Persons	df	القيمة المعنوية Sig	قوة العلاقة واتجاهها
الحوافز المادية	**0.480	48	0.001	طردية متوسطة
الحوافز المعنوية	**0.603	48	0.000	طردية قوية
الترقيات والمكافآت	**0.448	48	0.001	طردية متوسطة
عدالة نظام الحوافز	**0.474	48	0.000	طردية متوسطة
أنظمة التحفيز * الالتزام التنظيمي	**0.582	48	0.000	طردية متوسطة

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بالنسبة لعلاقة الحوافز المادية أن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.480 بدرجة حرية 48 وهي قيمة ارتباطية طردية متوسطة وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05.

ومنه فإن هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين بعد الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت.

بالنسبة لعلاقة الحوافز المعنوية فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.603 بدرجة حرية 48 وهي قيمة ارتباطية طردية قوية وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05.

ومنه فإن هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت.

و بالنسبة لعلاقة الترقيات والمكافآت فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.448 بدرجة حرية 48 وهي قيمة ارتباطية طردية متوسطة وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05.

ومنه فإن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد الترقيات والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت.

و بالنسبة لعلاقة عدالة أنظمة التحفيز فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.474 بدرجة حرية 48 وهي قيمة ارتباطية طردية متوسطة وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05.

ومنه فإن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد عدالة التحفيز والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت.

و بالنسبة لعلاقة أنظمة التحفيز ككل فإن قيمة معامل الارتباط بيرسون تساوي 0.582 بدرجة حرية 48 وهي قيمة ارتباطية طردية متوسطة وبالرجوع الى القيمة المعنوية Sig فإنها تشير الى 0.001 وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة الفا 0.05.

ومنه فإننا نقبل الفرضية الرئيسية وتصبح النتيجة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية ومتوسطة القوة بين أنظمة التحفيز وأبعادها والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نפטال لتميع الغاز بمدينة تيارت.

1.1. عرض نتائج تساؤل الجزئي الأولى:

ينص التساؤل على " هل هناك مستوى رضا مرتفع على أنظمة التحفيز لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتميع الغاز بمدينة تيارت؟".

جدول 10 نتائج المتويط الحسابي لأنظمة التحفيز

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى
أنظمة الحوافز	2.05	1.86	من 1 الى 2.33	منخفض
			من 2.34 الى 3.67	
			من 3.68 الى 5.00	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للرضا عن أنظمة الحوافز يساوي 2.05 بانحراف معياري قدره 1.86 وقيمة معبرة، وبالرجو الى المجالات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن المجال المتوسط من 2.34 الى 3.67.

ومنه فإن الإجابة عن تساؤل تصبح كالتالي أن هناك مستوى رضا منخفض لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتميع الغاز بمدينة تيارت

2.1. عرض نتائج التساؤل الجزئي الثاني:

ينص التساؤل على " هل الموظفين بمؤسسة نفطال لتميع الغاز بمدينة تيارت يتمتعون بالالتزام التنظيمي المرتفع في مؤسساتهم؟"

جدول 11 نتائج المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال	المستوى
الالتزام التنظيمي	1.86	0.56	من 1 الى 2.33	منخفض
			من 2.34 الى 3.67	

	مرتفع	من 3.68 الى 5.00			
--	-------	------------------	--	--	--

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة المتوسط الحسابي للالتزام التنظيمي يساوي 1.86 بانحراف معياري قدره 0.56 وهي قيمة معبرة، وبالرجوع الى المجالات الإحصائية التي تم الاعتماد عليها نجد أن هذا المتوسط يقع ضمن المجال الممنخفض من 1 الى 2.33

ومنه فإن الإجابة عن تساؤل تصبح كالتالي أن الموظفين بمؤسسة نفطال لتميع الغاز بمدينة تيارت يتمتعون بالالتزام تنظيمي منخفض في مؤسساتهم.

2. مناقشة النتائج:

بينت النتائج أنه كلما كان الرضا عن أنظمة الحوافز في المؤسسة لدى الموظفين مرتفعاً سيرتفع معه التزامهم الوظيفي والعكس صحيح، وهذه النتائج اتفقت مع عدة دراسات مشابهة كدراسة (هرماس، 2015) التي بينت أهمية الحوافز في ظهور جودة الخدمة في المؤسسة وتطورها والتي تعتبر أحد مؤشرات الالتزام التنظيمي، ودراسة (عباس، 2019)، بينت التفاوت في مستوى الفاعلية في علاقته بالالتزام التنظيمي وعلاقته بانخفاض او ارتفاع مدودية العاملين وانتاجيتهم والذي يرتبط في اعتقادنا بمدى التزامهم داخل المؤسسة، كما بينت دراسة العوفي، 2005 أن الثقافة التنظيمية والتي تحتوي على أنظمة التحفيز كأحد مؤشرات ارتباطها ارتبطت ارتباطاً وثيقاً بالالتزام التنظيمي، هذا اشارت أيضاً دراسة (سمية، 2015) الى أن الشعور بالعدالة باعتبارها احد ابعاد أنظمة التحفيز داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في ارتفاع الالتزام لدى العمال والموظفين، وبصفة عامة فإن النتائج تبين أن ارتفاع درجة الرضا تجاه هذه الأنظمة يصاحبه زيادة ملحوظة في مستوى الالتزام الوظيفي، مما يعني أن الموظفين الذين يشعرون بأن الحوافز المقدمة تلبي توقعاتهم ويحفزونهم، يميلون إلى تعزيز ارتباطهم بالعمل والانتماء للمؤسسة. على العكس من ذلك، يظهر أن انخفاض الرضا عن أنظمة الحوافز يقابله تراجع في الالتزام الوظيفي، وهو ما قد يعكس شعوراً بعدم التقدير أو تحفيز غير كافٍ لدى الموظفين. هذه العلاقة المتبادلة بين الحوافز والالتزام تؤكد أهمية تطوير أنظمة تحفيزية فعالة ومتكاملة لدعم الأداء الوظيفي والحفاظ على استقرار القوى العاملة، وهو ما يبرز بشكل خاص في مؤسسة تميع الغاز بتيارت حيث تعد الحوافز عاملاً محورياً في تعزيز الولاء المهني وتحقيق أهداف المؤسسة.

بالنسبة للموظفين الذين أظهروا مستوى منخفض في رضاهم عن أنظمة التحفيز، فقد ارتبط هذا الانخفاض بانخفاض ملحوظ في التزامهم الوظيفي. ويعكس هذا الوضع وجود فجوة بين ما يتوقعه الموظفون تجاههم طبيعة عملهم الشاقة في بعض الأحيان ومدى استجابة المؤسسة لاحتياجاتهم، مما يؤدي إلى شعور بعدم الرضا وقلة الحافز على الالتزام والتميز في العمل. ويُعتبر هذا النقص في الرضا أحد العوامل التي قد تؤثر سلبًا على الأداء العام للمؤسسة وتزيد من احتمالية حدوث دوران وظيفي أو غياب عن العمل. لذلك، يصبح من الضروري أن تراجع المؤسسة سياساتها التحفيزية وتعمل على تحسينها بما يتناسب مع تطلعات الموظفين، لرفع مستوى رضاهم وتعزيز ارتباطهم بالمؤسسة.

3. الاستنتاج العام:

من خلال دراستنا هذه حاولنا أن نستكشف العلاقة التي تربط بين أنظمة التحفيز والالتزام التنظيمي لدى موظفي مؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت، وقد توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج من أهمها:

- الموظفون بمؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت يتمتعون بالالتزام التنظيمي منخفض في مؤسستهم.
- هناك مستوى رضا منخفض لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت.
- هناك علاقة ارتباطية متوسطة بين بعد الحوافز المادية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت.
- هناك علاقة ارتباطية طردية قوية بين بعد الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت.
- علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد الترقيات والمكافآت والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت.
- ومنه فإن هناك علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين بعد عدالة التحفيز والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية طردية ومتوسطة القوة بين أنظمة التحفيز وأبعادها والالتزام التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة نفطال لتمميع الغاز بمدينة تيارت.

3. الاسهامات والاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل لها فإن من أبرز الاقتراحات التي نقدمها ما يلي:

- تسليط الضوء على أهمية الحوافز في تعزيز الالتزام الوظيفي.
- ضرورة مراجعة أنظمة الحوافز الحالية في المؤسسة، مع التركيز على تنوع أنواع الحوافز لتشمل المادية والمعنوية، بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات الموظفين.
- شجيع التواصل المفتوح مع الموظفين لجمع آرائهم ومقترحاتهم حول أنظمة الحوافز،
- تطوير برامج تدريبية للقيادات الإدارية لتمكينهم من فهم دور الحوافز في تحسين الأداء وخلق بيئة عمل محفزة.
- تطوير حوافز معنوية مثل التقدير العلني، فرص التطوير المهني، وبيئة عمل إيجابية، حيث أثبتت الدراسات أن لها تأثيراً قوياً على الالتزام الوظيفي.
- ضرورة التوسع في البحث في مجال الحوافز بأنواعها والالتزام التنظيمي.

خاتمة:

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، يتضح أن رضا الموظفين عن أنظمة الحوافز يشكل عاملاً أساسياً ومؤثراً على مستوى التزامهم الوظيفي داخل مؤسسة تميمع الغاز بتيارت. فكلما كانت أنظمة الحوافز فعالة ومُلبّية لتطلعات الموظفين، زاد تعلقهم بالمؤسسة وحرصهم على تحقيق أهدافها بكفاءة وإخلاص. وعلى العكس، فإن تدني مستوى رضا الموظفين عن هذه الأنظمة يؤدي إلى تراجع ملحوظ في ارتباطهم بالعمل، مما قد يؤثر سلباً على الأداء العام ويزيد من احتمالية مغادرة المؤسسة أو انخفاض جودة العمل. لذلك، يصبح من الضروري على إدارة المؤسسة أن تعيد النظر في سياساتها التحفيزية وتعمل على تطويرها بشكل مستمر، مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الموظفين وتطلعاتهم. إن تبني استراتيجيات تحفيزية متوازنة وشاملة ليس فقط يعزز من روح الولاء والانتماء، بل يسهم أيضاً في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة، تدفع بالمؤسسة نحو تحقيق نجاحات أكبر وتنافسية أعلى في قطاعها الحيوي.

بهذا، يفتح البحث آفاقاً مهمة لمزيد من الدراسات والتدخلات العملية التي تركز على تطوير إدارة الموارد البشرية وتحسين جودة حياة الموظفين، وضرورة تنويع أدوات وأساليب البحث التي تبقى نتائج هذه الدراسة محصورة ضمنها.

قائمة المصادر والمراجع:

1. مصطفى محمد على المقطري. (2006)، العلاقة بين الرضا عن العمل والالتزام التنظيمي ، دراسة تطبيقية في الجامعات اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة أسيوط.
2. الصيرفي محمد. (2005)، السلوك التنظيمي ، حورس للنشر والتوزيع ، الإسكندرية.
3. مولاي لخضر عبد الرزاق. (2015)، تدقيق الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى عينة من الشركاس البترولية، رسالة ماستر علوم التسيير. جامعة غرداية.
4. شنن بلال. (2021)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة المسيلة.
5. بن يزغد فاطمة وبن سعد أحلام. (2022)، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماستر علم نفس العمل والتنظيم، جامعة عمار ثليجي الأغواط.
6. بن يونس كريمة ويونشادة مروة. (2021)، الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي لدى أساتذة الابتدائي، مذكرة ليسانس علم نفس العمل والتنظيم، جامعة المسيلة.
7. هدى درنوني. (2015)، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، رسالة دكتوراه علم الاجتماع الإدارة والاعمال، جامعة بسكرة.
8. داود عمر. (2016) منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت بحث علمي الجوابين الاجتماعية والنفسية والقانونية. القاهرة. دار الكتاب الحديث. الطبعة الأولى
9. عبد الله بلوناس، لمجد بوزيدي. (2011). تقييم الأداء في المؤسسة ودورها في تحفيز العمال، مجلة اقتصاديات المؤسسة، العدد 01، جامعو أحمد بوقرة، بومرداس.
10. غازي حسن عوة الحلايبة. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن -دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، قدمت هذه الرسالة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.

11. محمد بن دليم القحطاني.(2015). إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل.السعودية الرياض. الطبعة الرابعة.

12. محمد شمس حسني. (2011). الدور الوسيط للالتزام التنظيمي في العلاقة بين الصمت التنظيمي وأبعاد المواطنة التنظيمية بالمؤسسات العامة، مجلة البحوث المالية التجارية، المجلد 22، العدد 3، مصر.

13. محمد عقلة لإبراهيم.(1988).الحوافز العمل بن الإسلام والنظريات الوضعية. عمان الأردن .مكتبة الرسالة الحديث.

14. وفيق النحلية.(2014). القيادة الإدارة ومن التحفيز. عمان الأردن. دار النشر والتوزيع. الطبعة الأولى.

15. وهيبة مسعي، نوال بوعلاق. (2020). التحفيز كأحد أهم ممارسات إدارة الموارد البشرية ودوره في تحقيق الأداء المتميز -دراسة وصفية تحليلية لشركة جوجل، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد 05، العدد 02، جامعة العربي التبسي، الجزائر.

16. يوسف الطائي وآخرون. (2006).، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.

17. رجم خالد وآخرون. (2019). تقييم أثر نظام الحوافز على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، مجلد 15 العدد 2.

18. ماحي محمد الأمين. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران 2.

19. حسان جيلاني وبلقاسم سلاطنية. (2012). المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، دار

الفجر للنشر والتوزيع، مصر.

قائمة الملاحق

ملحق 1 استبانة الدراسة



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس والفلسفة والأرطوفونيا

تخصص: علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية



استبيان حول أنظمة التحفيز والالتزام التنظيمي

تعليمات المقياس:

في إطار تحضير مذكرة ماستر في تخصص علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية يعرض عليك فيما يلي مجموعة من العبارات التي توضح الكيفية التي ترى بها ذاتك، ويوجد أمام كل عبارة خمس اختيارات (موافق بشدة-موافق-غير متأكد-غير موافق-غير موافق بشدة)

المطلوب منك:

- أن تقرأ كل عبارة بدقة ثم تبدي رأيك بوضع علامة (✓) أسفل الاختيار الذي ينطبق عليك.
- أن تقرأ كل عبارة جيداً قبل أن تختار الإجابة التي تنطبق عليك.
- لا تترك عبارات دون الإجابة عليها.

ملاحظة هامة:

لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، والإجابة صحيحة طالما تعبر بصدق عن سلوكك تجاه المعنى الذي تحمله العبارة بالإضافة إلى أن جميع البيانات التي يتم الحصول عليها من إجاباتك لعبارات المقياس ستعامل بسرية تامة، ولا تستخدم في غير أغراض البحث العلمي. وشكراً مقدماً على تعاونك.

الجن ☐ ذكر ☐ انثى ☐

السن: ☐ اقل من 30 ☐ من 30-40 ☐ اكثر من 40

الخبرة: ☐ اقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 ☐ اكثر من 10

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
الحوافز المادية						
01	مؤسستنا تهتم بشكل واضح بتحفيز عمالها ليقدموا أحسن ما لديهم.					
02	تشجع المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.					
03	يشعر العاملون بأهمية الحوافز والمكافآت المتاحة في الشركة.					
04	أنا راض عن التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت)					
05	التعويضات التي أتقاضاها تتوافق والجهد الذي ابذله.					
06	تمنح الإدارة زيادة في الأجور للعاملين اللذين يؤدون المهام بشكل جيد.					
07	تستعمل المؤسسة إجراء الخصم من الراتب في حال أي تجاوز من العمال.					
الحوافز المعنوية						
08	شعر العاملون في الشركة بالاستقرار الوظيفي					
09	أخذ المؤسسة بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات.					
10	فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي.					
11	تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل.					
12	يسود بين زملائي روح الفريق والعمل.					
13	تهتم المؤسسة كثيرا بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.					

					يهتم العاملون بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر، التقدير...)	14
الترقيات والمكافآت						
					تلقيت فيما سبق مكافأة على أدائي المتميز.	15
					تحصلت على ترقية أثناء عملي بالمؤسسة.	16
					يعتقد العاملون أن معظم الترقيات تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.	17
					تري الشركة أن نظام الترقيات الحالي يساعد في تحسين الأداء الوظيفي.	18
					نظام الترقيات واضح للعاملين.	19
عدالة نظام الحوافز						
					يسود المؤسسة نوع من العدالة في نظام الحوافز والمكافآت الإضافية.	20
					تمنح الشركة الدرجات والترقيات لذوي الأداء المتميز.	21
					التدرج الوظيفي مناسب في نظام الحوافز والمكافآت.	22
					يشعر الموظفون أن هناك عدالة في منح المكافآت.	23
					يشعر الموظفون أن هناك عدالة في نظام الترقيات.	24
					فاعلية نظام الحوافز	
					الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول.	25
					تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة.	26
					نظام الحوافز المعنوي في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد.	27

					نظام الحوافز المادي في المؤسسة مشجع على بذل أقصى جهد.	28
					العاملون راضون عن نظام الترقيات التي تمنح في العمل.	29
					نظام الحوافز المادي والمعنوي في المؤسسة يدفعني للبقاء في المؤسسة.	30
					نظام الحوافز المادي يلقي رضا من العمال.	31
					نظام الحوافز المعنوي يلقي رضا من العمال.	32

الالتزام التنظيمي						
الأبعاد	الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق بشدة
الالتزام العاطفي	01	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من حياتي المهنية في هذه المؤسسة.				
	02	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي جزء من مشاكلنا الخاصة.				
	03	أشعر بالاعتزاز عندما أتحدث عن مؤسستي مع الآخرين				
	04	يصعب على الالتحاق بمؤسسة جديدة والانتماء إليها كما هو الحال مع هذه المؤسسة.				
	05	أشعر بوجود جو عائلي في هذه المؤسسة				
الالتزام المعياري	06	أشعر بأني ملتزم بالبقاء في العمل مع هذه المؤسسة.				
	07	حتى لو كان الأمر مفيداً لي أشعر من الخطأ مغادرة المؤسسة حالياً.				

					سأشعر بالذنب إذا غادرت المؤسسة حالياً.	08	الالتزام المستمر
					تستحق هذه المؤسسة إخلاصي وولائي لها.	09	
					أرى أن انتقال العامل من مؤسسة إلى أخرى عمل غير أخلاقي	10	
					ستتأثر أمور كثيرة في حياتي إذا ما قررت ترك العمل في هذه المؤسسة.	11	
					بقائي في الوقت الحاضر في هذه المؤسسة مسألة ضرورية جداً.	12	
					إن بقائي في هذه المؤسسة نابع من حاجتي للعمل فيها.	13	
					أشعر بالخوف من ترك العمل في هذه المؤسسة لصعوبة الحصول على عمل آخر في مؤسسة أخرى.	14	
					أحد الأسباب الرئيسية استمرارني في العمل في هذه المؤسسة هو أنها تقدم لي مزايا تتوفر في مؤسسات أخرى مماثلة لها.	15	

ملحق 2 مخرجات SPSS

Frequencies

Statistics				
		الجنس	السن	الخبرة
N	Valid	48	48	48
	Missing	0	0	0

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	43	89.6	89.6	89.6
	أنثى	5	10.4	10.4	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	4	8.3	8.3	8.3
	من 30 الى 40 سنة	14	29.2	29.2	37.5
	أكثر من 40 سنة	30	62.5	62.5	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	5	10.4	10.4	10.4
	من 5 الى 10 سنوات	12	25.0	25.0	35.4
	أكثر من 10 سنوات	31	64.6	64.6	100.0
	Total	48	100.0	100.0	

Correlations

Correlations								
		مادية 1	مادية 2	مادية 3	مادية 4	مادية 5	مادية 6	
مادية 1	Pearson Correlation	1	.475	.400	.547	.589	.448	
	Sig. (2-tailed)		.001	.005	.000	.000	.001	
	N	48	48	48	48	48	48	
مادية 2	Pearson Correlation	.475	1	.770	.506	.391	.232	
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.006	.112	
	N	48	48	48	48	48	48	
مادية 3	Pearson Correlation	.400	.770	1	.591	.532	.374	
	Sig. (2-tailed)	.005	.000		.000	.000	.009	
	N	48	48	48	48	48	48	
مادية 4	Pearson Correlation	.547	.506	.591	1	.849	.450	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.001	
	N	48	48	48	48	48	48	
مادية 5	Pearson Correlation	.589	.391	.532	.849	1	.554	
	Sig. (2-tailed)	.000	.006	.000	.000		.000	
	N	48	48	48	48	48	48	
مادية 6	Pearson Correlation	.448	.232	.374	.450	.554	1	
	Sig. (2-tailed)	.001	.112	.009	.001	.000		
	N	48	48	48	48	48	48	
مادية 7	Pearson Correlation	.321	.209	.242	.346	.295	.442	
	Sig. (2-tailed)	.026	.154	.097	.016	.042	.002	
	N	48	48	48	48	48	48	
مادي	Pearson Correlation	.727	.677	.754	.846	.837	.700	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48	

Correlations

		مادية7	مادي
مادية1	Pearson Correlation	.321	.727
	Sig. (2-tailed)	.026	.000
	N	48	48
مادية2	Pearson Correlation	.209	.677
	Sig. (2-tailed)	.154	.000
	N	48	48
مادية3	Pearson Correlation	.242	.754
	Sig. (2-tailed)	.097	.000
	N	48	48
مادية4	Pearson Correlation	.346	.846
	Sig. (2-tailed)	.016	.000
	N	48	48
مادية5	Pearson Correlation	.295	.837
	Sig. (2-tailed)	.042	.000
	N	48	48
مادية6	Pearson Correlation	.442	.700
	Sig. (2-tailed)	.002	.000
	N	48	48
مادية7	Pearson Correlation	1	.566
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	48	48
مادي	Pearson Correlation	.566	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	48	48

Correlations

		معنوية8	معنوية9	معنوية10	معنوية11	معنوية12	معنوية13		
معنوية8	Pearson Correlation	1	.312	.421	.650	.444	.532		
	Sig. (2-tailed)		.031	.003	.000	.002	.000		
	N	48	48	48	48	48	48		
معنوية9	Pearson Correlation	.312	1	.383	.400	.178	.218		
	Sig. (2-tailed)	.031		.007	.005	.226	.137		

N		48	48	48	48	48	48		
معنوية 10	Pearson Correlation	.421	.383	1	.601	.549	.346		
	Sig. (2-tailed)	.003	.007		.000	.000	.016		
N		48	48	48	48	48	48		
معنوية 11	Pearson Correlation	.650	.400	.601	1	.779	.478		
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000		.000	.001		
N		48	48	48	48	48	48		
معنوية 12	Pearson Correlation	.444	.178	.549	.779	1	.372		
	Sig. (2-tailed)	.002	.226	.000	.000		.009		
N		48	48	48	48	48	48		
معنوية 13	Pearson Correlation	.532	.218	.346	.478	.372	1		
	Sig. (2-tailed)	.000	.137	.016	.001	.009			
N		48	48	48	48	48	48		
معنوية 14	Pearson Correlation	.599	.300	.424	.573	.507	.564		
	Sig. (2-tailed)	.000	.038	.003	.000	.000	.000		
N		48	48	48	48	48	48		
معنوي	Pearson Correlation	.748	.588	.728	.868	.749	.661		
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		
N		48	48	48	48	48	48		

Correlations

		معنوية 14	معنوي
معنوية 8	Pearson Correlation	.599	.748
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	48	48
معنوية 9	Pearson Correlation	.300	.588
	Sig. (2-tailed)	.038	.000
	N	48	48
معنوية 10	Pearson Correlation	.424	.728
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	48	48
معنوية 11	Pearson Correlation	.573	.868
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	48	48
معنوية 12	Pearson Correlation	.507	.749
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	48	48
معنوية 13	Pearson Correlation	.564	.661
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	48	48
معنوية 14	Pearson Correlation	1	.771
	Sig. (2-tailed)		.000

N		48	48
معنوي	Pearson Correlation	.771	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
N		48	48

CORRELATIONS

/VARIABLES=ترقية 19ترقيات 18ترقيات 17ترقيات 16ترقيات 15ترقيات

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Correlations					
		ترقيات 15	ترقيات 16	ترقيات 17	ترقيات 18	ترقيات 19	ترقية
ترقيات 15	Pearson Correlation	1	.470	.511	.504	.503	.732
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
ترقيات 16	Pearson Correlation	.470	1	.676	.563	.571	.777
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
ترقيات 17	Pearson Correlation	.511	.676	1	.766	.788	.898
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
ترقيات 18	Pearson Correlation	.504	.563	.766	1	.824	.877
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
ترقيات 19	Pearson Correlation	.503	.571	.788	.824	1	.880
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48
ترقية	Pearson Correlation	.732	.777	.898	.877	.880	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

Correlations

Correlations

	عدالة 0	عدالة 21	عدالة 22	عدالة 23	عدالة 24	عدالة 25	عدالة 26	عدالة 27	عدالة 8					
عدالة Pearson 20 Correlation	1	.738	.601	.496	.561	.394	.360	.483	.575					
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.006	.012	.001	.000					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 21 Correlation	.738	1	.572	.660	.619	.398	.299	.468	.522					
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.005	.039	.001	.000					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 22 Correlation	.601	.572	1	.763	.750	.628	.553	.799	.730					
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 23 Correlation	.496	.660	.763	1	.722	.643	.446	.754	.627					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.000					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 24 Correlation	.561	.619	.750	.722	1	.634	.610	.707	.551					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 25 Correlation	.394	.398	.628	.643	.634	1	.691	.619	.426					
Sig. (2-tailed)	.006	.005	.000	.000	.000		.000	.000	.003					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 26 Correlation	.360	.299	.553	.446	.610	.691	1	.717	.479					
Sig. (2-tailed)	.012	.039	.000	.001	.000	.000		.000	.001					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 27 Correlation	.483	.468	.799	.754	.707	.619	.717	1	.776					
Sig. (2-tailed)	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000					
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة Pearson 28 Correlation	.575	.522	.730	.627	.551	.426	.479	.776	1					
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.001	.000						
N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					

عدالة 29	Pearson Correlation	.459	.393	.491	.629	.460	.206	.210	.524	.523					
	Sig. (2-tailed)	.001	.006	.000	.000	.001	.160	.152	.000	.000					
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة 30	Pearson Correlation	.502	.525	.620	.743	.709	.490	.451	.682	.576					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000					
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة 31	Pearson Correlation	.189	.087	.194	.143	.254	.303	.439	.276	.159					
	Sig. (2-tailed)	.199	.556	.187	.331	.082	.037	.002	.057	.280					
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة 32	Pearson Correlation	.305	.221	.440	.349	.291	.456	.640	.546	.524					
	Sig. (2-tailed)	.035	.132	.002	.015	.045	.001	.000	.000	.000					
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					
عدالة	Pearson Correlation	.707	.692	.862	.847	.834	.725	.715	.877	.786					
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000					
	N	48	48	48	48	48	48	48	48	48					

Correlations

	عدالة 29	عدالة 30	عدالة 31	عدالة 32	عدالة
عدالة 20 Pearson Correlation	.459	.502	.189	.305	.707
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.199	.035	.000
N	48	48	48	48	48
عدالة 21 Pearson Correlation	.393	.525	.087	.221	.692
Sig. (2-tailed)	.006	.000	.556	.132	.000
N	48	48	48	48	48
عدالة 22 Pearson Correlation	.491	.620	.194	.440	.862
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.187	.002	.000
N	48	48	48	48	48
عدالة 23 Pearson Correlation	.629	.743	.143	.349	.847
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.331	.015	.000
N	48	48	48	48	48
عدالة 24 Pearson Correlation	.460	.709	.254	.291	.834
Sig. (2-tailed)	.001	.000	.082	.045	.000
N	48	48	48	48	48
عدالة 25 Pearson Correlation	.206	.490	.303	.456	.725
Sig. (2-tailed)	.160	.000	.037	.001	.000
N	48	48	48	48	48
عدالة 26 Pearson Correlation	.210	.451	.439	.640	.715

	Sig. (2-tailed)	.152	.001	.002	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
عدالة27	Pearson Correlation	.524	.682	.276	.546	.877
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.057	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
عدالة28	Pearson Correlation	.523	.576	.159	.524	.786
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.280	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
عدالة29	Pearson Correlation	1	.677	.361	.393	.658
	Sig. (2-tailed)		.000	.012	.006	.000
	N	48	48	48	48	48
عدالة30	Pearson Correlation	.677	1	.320	.314	.802
	Sig. (2-tailed)	.000		.027	.030	.000
	N	48	48	48	48	48
عدالة31	Pearson Correlation	.361	.320	1	.558	.416
	Sig. (2-tailed)	.012	.027		.000	.003
	N	48	48	48	48	48
عدالة32	Pearson Correlation	.393	.314	.558	1	.612
	Sig. (2-tailed)	.006	.030	.000		.000
	N	48	48	48	48	48
عدالة	Pearson Correlation	.658	.802	.416	.612	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.003	.000	
	N	48	48	48	48	48

CORRELATIONS

/VARIABLES= التزامعاطفي1 التزامعاطفي2 التزامعاطفي3 التزامعاطفي4 التزامعاطفي5
العاطفي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations						
		الزامعاطفي1	الزامعاطفي2	الزامعاطفي3	الزامعاطفي4	الزامعاطفي5
الزامعاطفي1	Pearson Correlation	1	.611	.592	.669	.375
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.009
	N	48	48	48	48	48
الزامعاطفي2	Pearson Correlation	.611	1	.687	.528	.235

	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.107	
	N	48	48	48	48	48	
النزاع عاطفي 3	Pearson Correlation	.592	.687	1	.549	.376	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.009	
	N	48	48	48	48	48	
النزاع عاطفي 4	Pearson Correlation	.669	.528	.549	1	.283	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.052	
	N	48	48	48	48	48	
النزاع عاطفي 5	Pearson Correlation	.375	.235	.376	.283	1	
	Sig. (2-tailed)	.009	.107	.009	.052		
	N	48	48	48	48	48	
العاطفي	Pearson Correlation	.846	.809	.830	.741	.611	
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	

Correlations

		العاطفي
النزاع عاطفي 1	Pearson Correlation	.846
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
النزاع عاطفي 2	Pearson Correlation	.809
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
النزاع عاطفي 3	Pearson Correlation	.830
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
النزاع عاطفي 4	Pearson Correlation	.741
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
النزاع عاطفي 5	Pearson Correlation	.611
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
العاطفي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	48

CORRELATIONS

معيار 6 معيار 7 معيار 8 معيار 9 معيار 10 معيار 10 /VARIABLES=

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations							
		معياري6	معياري7	معياري8	معياري9	معياري10	معياري
معياري6	Pearson Correlation	1	.552	.417	.281	.136	.614
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.053	.358	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معياري7	Pearson Correlation	.552	1	.658	.531	.485	.835
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معياري8	Pearson Correlation	.417	.658	1	.556	.471	.830
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معياري9	Pearson Correlation	.281	.531	.556	1	.618	.818
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معياري10	Pearson Correlation	.136	.485	.471	.618	1	.688
	Sig. (2-tailed)	.358	.000	.001	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48
معياري	Pearson Correlation	.614	.835	.830	.818	.688	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

CORRELATIONS

/VARIABLES=مستمر15 مستمر14 مستمر13 مستمر12 مستمر11 مستمر

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations						
		مستمر11	مستمر12	مستمر13	مستمر14	مستمر15
مستمر11	Pearson Correlation	1	.444	.164	.288	.004
	Sig. (2-tailed)		.002	.266	.047	.976

	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 12	Pearson Correlation	.444	1	.169	.244	.074	.642
	Sig. (2-tailed)	.002		.250	.095	.616	.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 13	Pearson Correlation	.164	.169	1	.573	.374	.617
	Sig. (2-tailed)	.266	.250		.000	.009	.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 14	Pearson Correlation	.288	.244	.573	1	.441	.736
	Sig. (2-tailed)	.047	.095	.000		.002	.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 15	Pearson Correlation	.004	.074	.374	.441	1	.572
	Sig. (2-tailed)	.976	.616	.009	.002		.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر	Pearson Correlation	.654	.642	.617	.736	.572	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

Correlations

Correlations						
		مادي	معنوي	ترقية	عدالة	أنظمة التحفيز
مادي	Pearson Correlation	1	.673	.509	.483	.769
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000
	N	48	48	48	48	48
معنوي	Pearson Correlation	.673	1	.697	.666	.880
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48
ترقية	Pearson Correlation	.509	.697	1	.763	.890
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48
عدالة	Pearson Correlation	.483	.666	.763	1	.862
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000
	N	48	48	48	48	48
أنظمة التحفيز	Pearson Correlation	.769	.880	.890	.862	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48

CORRELATIONS

/VARIABLES=العاطفي معياري مستمر الالتزام

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

CORRELATIONS

/VARIABLES=التزامعاطفي1 التزامعاطفي2 التزامعاطفي3 التزامعاطفي4 التزامعاطفي5
العاطفي
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations						
		التزامعاطفي1	التزامعاطفي2	التزامعاطفي3	التزامعاطفي4	التزامعاطفي5
التزامعاطفي1	Pearson Correlation	1	.611	.592	.669	.375
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.009
	N	48	48	48	48	48
التزامعاطفي2	Pearson Correlation	.611	1	.687	.528	.235
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.107
	N	48	48	48	48	48
التزامعاطفي3	Pearson Correlation	.592	.687	1	.549	.376
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.009
	N	48	48	48	48	48
التزامعاطفي4	Pearson Correlation	.669	.528	.549	1	.283
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.052
	N	48	48	48	48	48
التزامعاطفي5	Pearson Correlation	.375	.235	.376	.283	1
	Sig. (2-tailed)	.009	.107	.009	.052	
	N	48	48	48	48	48
العاطفي	Pearson Correlation	.846	.809	.830	.741	.611
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48

Correlations		العاطفي
التزامعاطفي1	Pearson Correlation	.846
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
التزامعاطفي2	Pearson Correlation	.809
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48

التزام عاطفي 3	Pearson Correlation	.830
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
التزام عاطفي 4	Pearson Correlation	.741
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
التزام عاطفي 5	Pearson Correlation	.611
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	48
العاطفي	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	48

CORRELATIONS

/VARIABLES=معيار 6 معيار 7 معيار 8 معيار 9 معيار 10 معيار 10

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Correlations							
		معيار 6	معيار 7	معيار 8	معيار 9	معيار 10	معيار 10
معيار 6	Pearson Correlation	1	.552	.417	.281	.136	.614
	Sig. (2-tailed)		.000	.003	.053	.358	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معيار 7	Pearson Correlation	.552	1	.658	.531	.485	.835
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معيار 8	Pearson Correlation	.417	.658	1	.556	.471	.830
	Sig. (2-tailed)	.003	.000		.000	.001	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معيار 9	Pearson Correlation	.281	.531	.556	1	.618	.818
	Sig. (2-tailed)	.053	.000	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
معيار 10	Pearson Correlation	.136	.485	.471	.618	1	.688
	Sig. (2-tailed)	.358	.000	.001	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48
معيار 10	Pearson Correlation	.614	.835	.830	.818	.688	1

Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	48	48	48	48	48	48

CORRELATIONS

/VARIABLES=مستمر 15مستمر 14مستمر 13مستمر 12مستمر 11مستمر
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Correlations					
		مستمر 11	مستمر 12	مستمر 13	مستمر 14	مستمر 15	مستمر
مستمر 11	Pearson Correlation	1	.444	.164	.288	.004	.654
	Sig. (2-tailed)		.002	.266	.047	.976	.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 12	Pearson Correlation	.444	1	.169	.244	.074	.642
	Sig. (2-tailed)	.002		.250	.095	.616	.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 13	Pearson Correlation	.164	.169	1	.573	.374	.617
	Sig. (2-tailed)	.266	.250		.000	.009	.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 14	Pearson Correlation	.288	.244	.573	1	.441	.736
	Sig. (2-tailed)	.047	.095	.000		.002	.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر 15	Pearson Correlation	.004	.074	.374	.441	1	.572
	Sig. (2-tailed)	.976	.616	.009	.002		.000
	N	48	48	48	48	48	48
مستمر	Pearson Correlation	.654	.642	.617	.736	.572	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

Correlations

Correlations

		العاطفي	معياري	مستمر	الالتزام
العاطفي	Pearson Correlation	1	.585	.563	.846
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	48	48	48	48
معياري	Pearson Correlation	.585	1	.773	.889
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	48	48	48	48
مستمر	Pearson Correlation	.563	.773	1	.879
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	48	48	48	48
الالتزام	Pearson Correlation	.846	.889	.879	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	48	48	48	48

Explore

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
أنظمة التحفيز	48	100.0%	0	0.0%	48	100.0%
الالتزام	48	100.0%	0	0.0%	48	100.0%

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
أنظمة التحفيز	.083	48	.200	.963	48	.131
الالتزام	.082	48	.200	.951	48	.045

أنظمة التحفيز

الالتزام

Correlations

		Correlations					
		مادي	معنوي	ترقية	عدالة	أنظمة التحفيز	الالتزام
مادي	Pearson Correlation	1	.673	.509	.483	.769	.480
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.001	.000	.001
	N	48	48	48	48	48	48
معنوي	Pearson Correlation	.673	1	.697	.666	.880	.603
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000
	N	48	48	48	48	48	48
ترقية	Pearson Correlation	.509	.697	1	.763	.890	.448
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.001
	N	48	48	48	48	48	48
عدالة	Pearson Correlation	.483	.666	.763	1	.862	.474
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000		.000	.001
	N	48	48	48	48	48	48
أنظمة التحفيز	Pearson Correlation	.769	.880	.890	.862	1	.582
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000
	N	48	48	48	48	48	48
الالتزام	Pearson Correlation	.480	.603	.448	.474	.582	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.001	.001	.000	
	N	48	48	48	48	48	48

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary		
	N	%
Cases Valid	48	100.0

Excluded	0	.0
Total	48	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.953	32

RELIABILITY

التزام معاطفي 1 التزام معاطفي 2 التزام معاطفي 3 التزام معاطفي 4 التزام معاطفي 5
 معياري 6 معياري 7
 معياري 8 معياري 9 معياري 10 مستمر 11 مستمر 12 مستمر 13 مستمر 14 مستمر 15
 /VARIABLES= التزام معاطفي 5 التزام معاطفي 4 التزام معاطفي 3 التزام معاطفي 2 التزام معاطفي 1
 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
 /MODEL=ALPHA.

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	48	100.0
Excluded	0	.0
Total	48	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.883	15

DESCRIPTIVES VARIABLES= أنظمة التحفيز الالتزام
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أنظمة التحفيز	48	1.00	3.25	2.0537	.62280
الالتزام	48	1.00	3.80	1.8653	.56258
Valid N (listwise)	48				