

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي

دراسة حالة

شركة توزيع الكهرباء والغاز - بالأغواط -

تحت إشراف الأستاذة :
مطابس أمال

من إعداد الطالبتان :
ليلى سريح
علاوي ريهام

لجنة المناقشة

رئيسا	استاذالتعليم العالي	د. بلخضر عبد القادر
مقررا	محاضرة (أ)	د. مطابس أمال
ممتحنا	مساعد(ب)	د. رحمانى يوسف زكريا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

الحمد لله الذي بفضلته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

بسم الله الرحمن الرحيم

(وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون) صدق الله العظيم ، الى من بلغ
الرسالة و أدى الأمانة ، و نصح الأمة ، الى نبي الرحمة و نور العالمين سيدنا محمد صلى الله
عليه و سلم .

إلى معنى الحب و إلى معنى الحنان و التفاني ، إلى بسمه الحياة و سر الوجود إلى من كان
دعائها سر نجاحي ، و حنانها بلسم جراحي " أُمِّي الغالية "

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار ، إلى من علمني العطاء بدون انتظار ، إلى من أحمل اسمه
بكل افتخار " والدي العزيز "

إلى كل إخوتي و أخواتي الذين كانوا بمثابة شموع متقدة دائما تنير ظلمة طريقي في الحياة

إلى كل أصدقائي و كل من يعرفني

ليلي سريح

إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين و السائرين على نهجه إلى
يوم الدين

بسم الله الرحمن الرحيم

(قل اعملوا فسيرى الله عملكم و رسوله و المؤمنون) صدق الله العظيم

إلى من بلغ الرسالة و أدى الأمانة... ونصح الأمة... إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا
محمد صلى الله عليه وسلم

إلى من ضحت بسعادتها و تعبت لنستريح، إلى أطيب و أعظم قلب في الوجود كله نور
عيني (أمي الغالية)

إلى من كلله الله الوقار، إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار
(أبي العزيز)

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أظهروا لي ما هو أجمل في الحياة إخوتي:

احمد، عبد الرزاق، يوسف

و إلى أصدقائي و زملائي بدراسة و كل من يعرف ربهام

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا ، و الصلاة و السلام على نبينا محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم و
على آله و صحبه و سلم تسليما

أشكر الله سبحانه و تعالى على إحسانه و توفيقه لنا و على ما أسداه إلينا من نعم لا تعد و لا
تصى ووفقنا في إتمام هذا العمل المتواضع

أتقدم بأسمى آيات الشكر و العرفان

إلى كل من ساعدنا قريب أو بعيد في إنجاز هذا البحث و لكل من ساهم و مد إلينا يد العون
خاصة الأستاذة المشرفة "آمال مطابس" على النصائح و الإرشادات القيمة التي لم تبخل بها
علينا

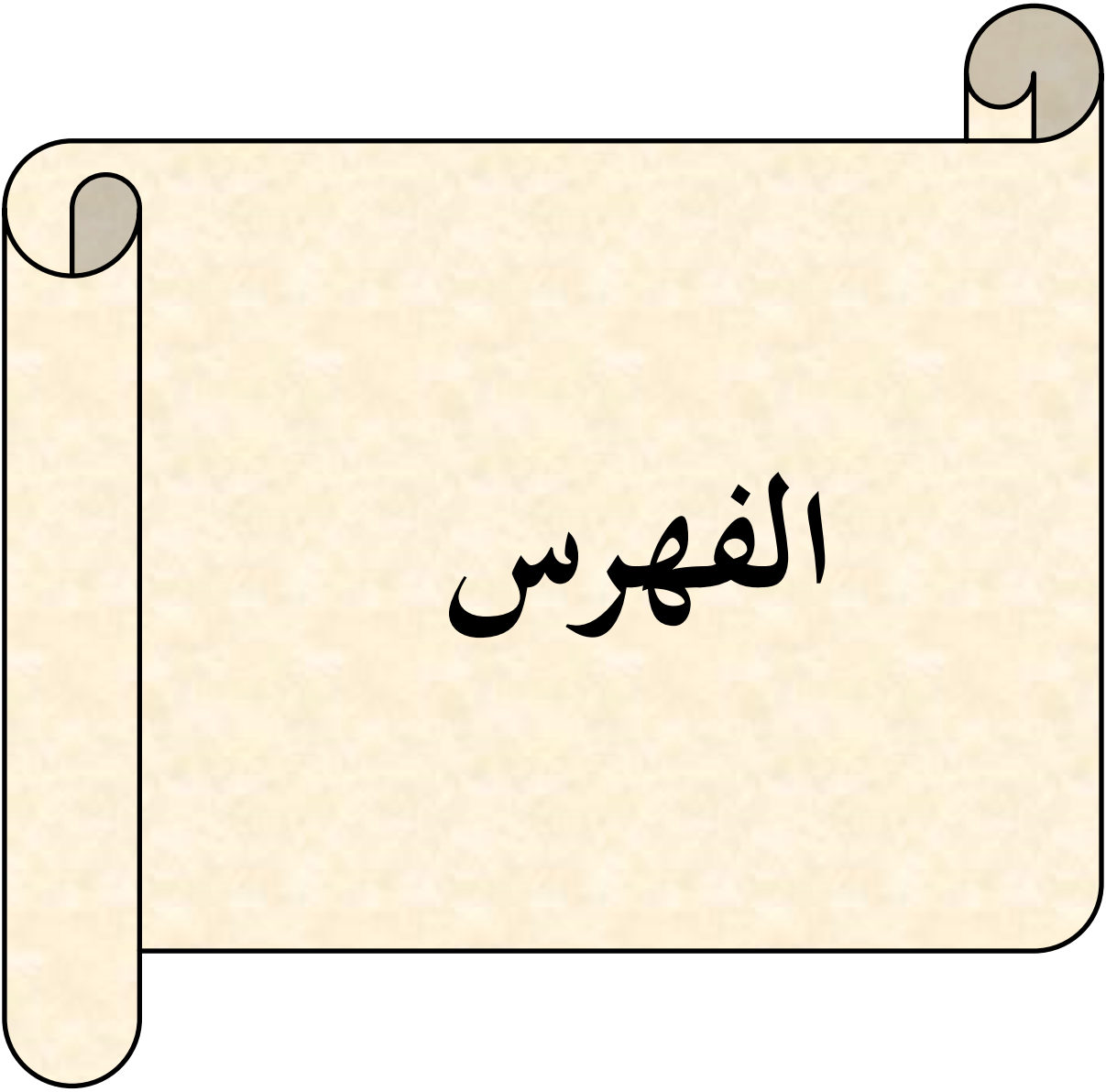
و نتقدم بأخلص كلمات الشكر و العرفان لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

كما نتوجه بالشكر و الامتنان لكل الأساتذة الأفاضل الذين تفضلوا بتحكيم الاستبانة

و نتقدم كذلك بالشكر الخاص و امتنانا العميق إلى الأساتذة الأفاضل أعضاء اللجنة الموقرة
على موافقتكم مناقشة هذا البحث

لكم منا فائق الاحترام و التقدير





الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I-I	الإهداء
III	شكر و عرفان
V-VI	فهرس المحتويات
VII	فهرس الجداول
X	فهرس الأشكال
XI	فهرس الملاحق
XIII	الملخص
أ-ك	المقدمة

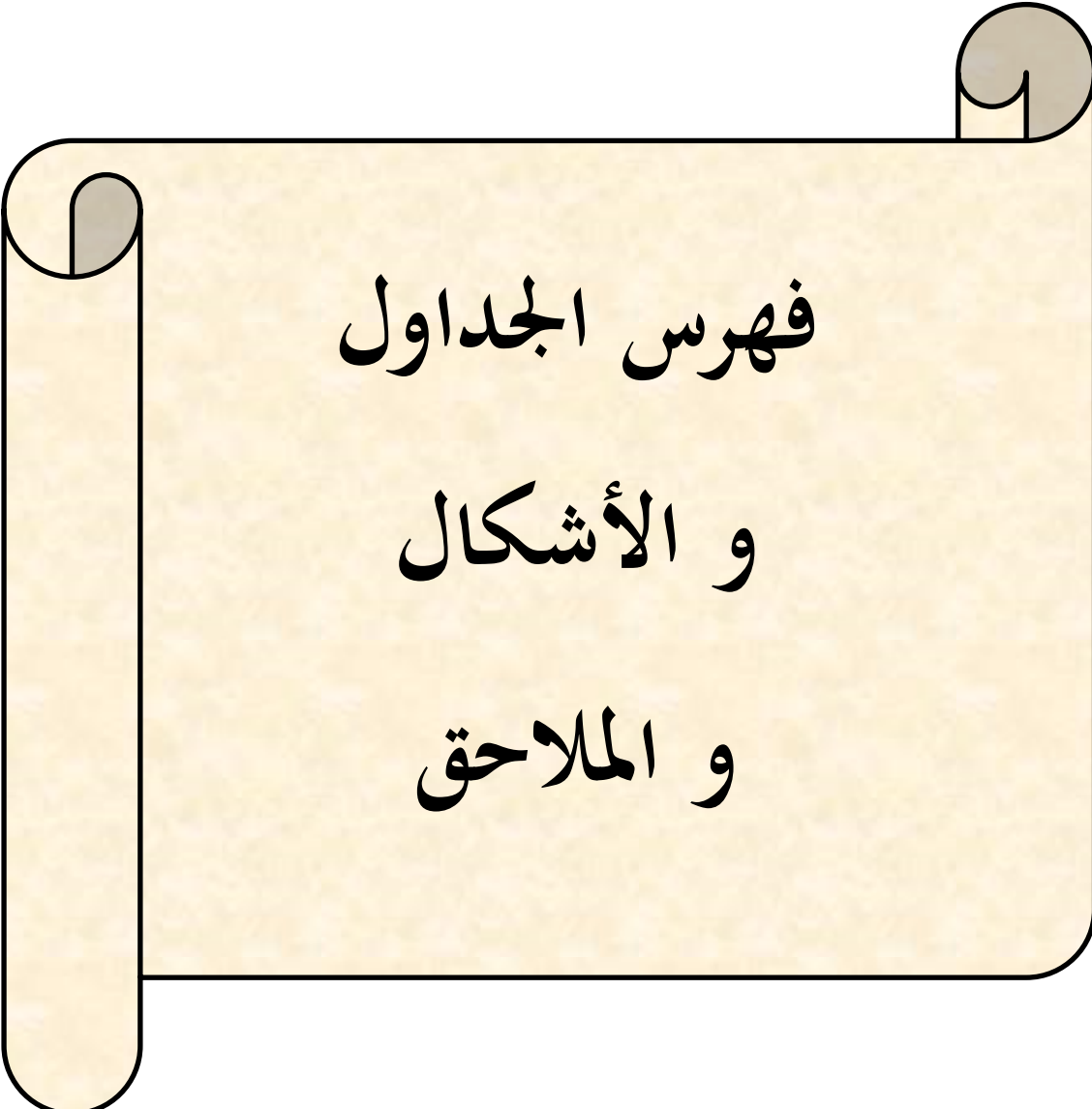
الفصل الأول :الاطار النظري لدراسة التحفيز و الالتزام التنظيمي

02	تمهيد
03	المطلب الأول : مفهوم التحفيز
04	المطلب الثاني : أهمية التحفيز
05	المطلب الثالث : أهداف التحفيز
06	المطلب الرابع : أنواع التحفيز
11	المطلب الخامس : نظريات التحفيز
17	المطلب الأول : مفهوم و أهمية الالتزام التنظيمي
20	المطلب الثاني : مراحل تطور الالتزام التنظيمي
22	المطلب الثالث : أبعاد الالتزام التنظيمي
24	المطلب الرابع : قياس الالتزام التنظيمي و نتائجه

المبحث الأول :
ماهية التحفيز

المبحث الثاني :
ماهية الالتزام التنظيمي

30	المطلب الخامس :العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي	
34		خلاصة الفصل
الفصل الثاني :دراسة حالة دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط		
36		تمهيد
37	المطلب الأول :عرض عام لمؤسسة سونلغاز	المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالأغواط
39	المطلب الثاني :التعريف بمديرية التوزيع الأغواط	
41	المطلب الثالث :الهيكـل التنظيمي لمديرية سونلغاز بالأغواط	
46	المطلب الأول :تصميم و تنفيذ الدراسة	المبحث الثاني : نتائج الدراسة و تفسيرها
48	المطلب الثاني .اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة	
49	المطلب الثالث :نتائج الدراسة و الاختبارات الإحصائية	
52	المطلب الرابع :تحليل أفراد العينة واختبار الفرضيات	
68		خلاصة الفصل
70		الخاتمة
74		قائمة المراجع
79		قائمة الملاحق



فهرس الجداول

و الأشكال

و الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	مراحل الالتزام التنظيمي	21
(2-1)	نتائج الالتزام التنظيمي	29
(1-2)	سلم ليكارت الحماسي	47
(2-2)	نتائج الفاكرو نباخ	48
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	49
(4-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	49
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	50
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	51
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة	51
(8-2)	جدول الفئات الاتجاه العام	52
(9-2)	توجهات الموظفين نحو محور التحفيز المادي	52
(10-2)	توجهات الموظفين نحو محور التحفيز المعنوي	53
(11-2)	توجهات الموظفين نحو محور الالتزام العاطفي	54
(12-2)	توجهات الموظفين نحو محور الالتزام الاستمراري	55
(13-2)	توجهات الموظفين نحو محور الالتزام المعياري	56
(14-2)	اختبار كولموغروف سميير نوف	56
(15-2)	مصفوفة الارتباط للمتغيرات	60
(16-2)	ملخص النموذج	60

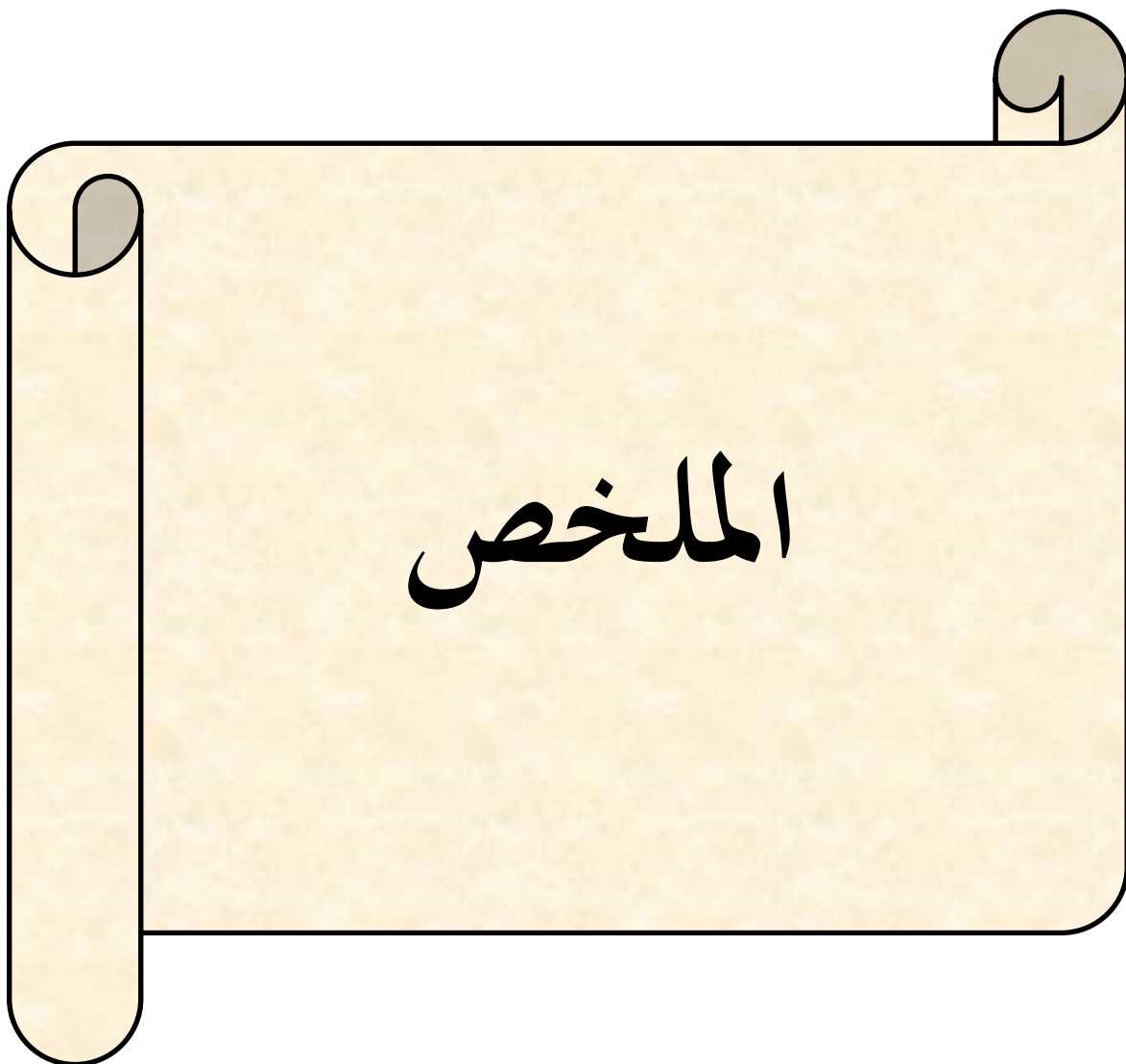
61	تحليل التباين	(17-2)
61	معاملات خط الانحدار المتعدد	(18-2)
63	اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس	(19-2)
64	يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر ONE WAY ANOVA	(20-2)
65	يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي ONE WAY ANOVA	(21-2)
65	يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي لأقدمية العامل في الوظيفة ONE WAY ANOVA	(22-2)
67	يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي للحالة العائلية للعامل ONE WAY ANOVA	(23-2)

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	نموذج الدراسة	د
(2-1)	هرم ما سلو	12
(3-1)	أبعاد الالتزام التنظيمي	23
(1-2)	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز	41
(2-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز	42
(3-2)	مخطط البواقى للالتزام التنظيمي	57
(4-2)	مخطط البواقى للتحفيز	57
(5-2)	مخطط الانحرافات المعيارية للالتزام التنظيمي	58
(6-2)	مخطط الانحرافات المعيارية للتحفيز	59

قائمة الملاحق

الملحق	عنوان الملحق
1	قائمة الأساتذة المحكمين
2	طلب تحكيم الاستبيان
3	الاستبيان الموزع
4	العينة الاستطلاعية
5	نافذة spss v22
6	مخرجات spss v22 اختبار ثبات الأداة
7	التكرارات و النسب المئوية
8	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية
9	اختبار اعتدالية كولموغروف
10	تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الالتزام التنظيمي
11	الانحدار الخطي المتعدد
12	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس
13	اختبار تحليل التباين ONE –WAY ANOVA



الملخص:

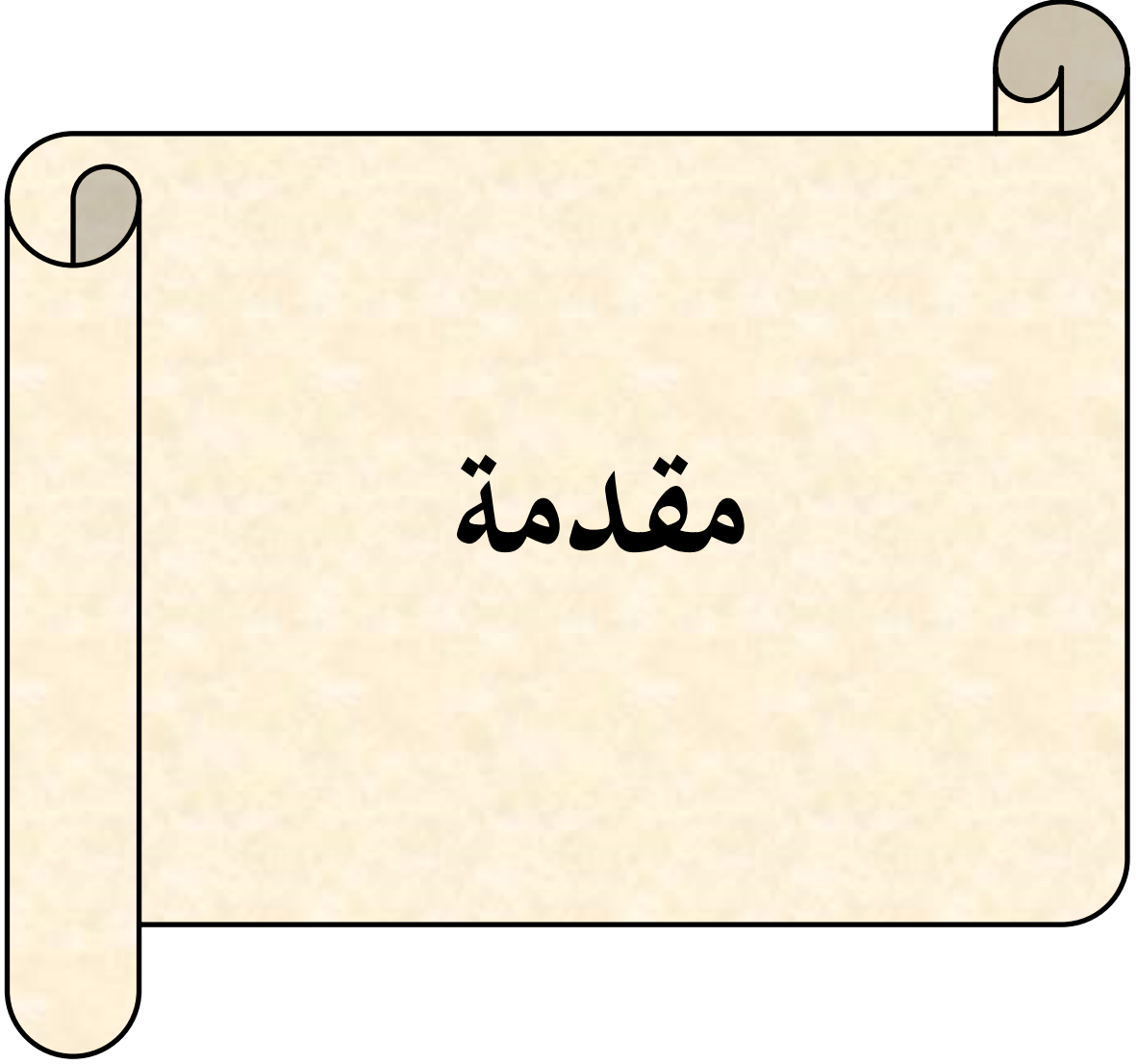
هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز المادي و المعنوي على الالتزام التنظيمي بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز بالأغواط ، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول التحفيز ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى أحد الخصائص الشخصية (الجنس، العمر ،الحالة العائلية ، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة). حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي و التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث أما بالنسبة للجانب الإحصائي فقد تم تصميم استبيان مكون من (25) عبارة، كأداة لجمع المعلومات تم توزيع (80) استبانة على العمال و تم استرجاع (70) استبانة صالحة للتحليل على ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج Spss v22 ، و توصلت نتائج الدراسة الى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الالتزام التنظيمي بالإضافة الى أهمية هذا الموضوع في التعرف على ان الالتزام التنظيمي القوي لدى الفرد يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي على دوافعهم للعمل الجاد من أجل تحقيق أهداف المنظمة

الكلمات المفتاحية : تحفيز ،تحفيز مادي و معنوي ،التزام تنظيمي

Abstract:

The study aimed to find out the impact of material and moral motivation on the organizational commitment of the Directorate of Distribution of Electricity and Gas in Laghouat, in addition to identifying the difference in the perception of the study sample about the motivation and the level of organizational commitment of employees in the institution so that this difference is attributed to one of the personal characteristics (gender, age, family status, educational level, seniority in the job). Where we relied on the descriptive analytical approach in collecting data related to the subject of research As for the statistical aspect, a questionnaire consisting of (25) phrases was designed, as a tool for collecting information, (80) questionnaires were distributed to workers and (70) questionnaires were retrieved valid for analysis in light of that, data were collected, analyzed and hypotheses tested using the SPSS program, and the results of the study found a statistically significant effect to stimulate organizational commitment in addition to the importance of this topic in identifying A strong organizational commitment in an individual can positively influence their motivation to work hard in order to achieve the goals of the organization..

Keywords: motivation, material and moral motivation, organizational commitment



تمهيد

ان التغيرات السريعة التي حدثت ومازالت تحدث في عالم اليوم في مختلف المجالات، وبالخصوص الاقتصادية منها تسببت في زيادة الضغط على مختلف المؤسسات من أجل مواكبة هذه التغيرات والتطورات وكنتيجة حتمية لهذه التغيرات اضطرت المؤسسات إلى العمل على تغيير استراتيجياتها وسياساتها مع إعادة النظر في رؤيتها والرسالة التي أنشأت من أجل تحقيقها إضافة إلى ما سبق فان المؤسسات في وقتنا الحالي وخاصة الناجحة منها أعادت النظر في الأهمية النسبية للموارد التي تستخدمها في القيام بنشاطاتها وتنفيذ استراتيجياتها

فبعد أن كان رأس المال يحظى بأهمية أكبر كمورد إنتاجي، فإن الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسات أصبحت في الوقت الحاضر تحتل مكانة رفيعة وأهمية نسبية أعلى مقارنة بباقي الموارد . وزيادة الاهتمام بالموارد البشري استدعى زيادة الاهتمام بإدارته والقيام بالوظائف المختلفة التي لها علاقة بالحصول عليه وتدريبه ومكافئته وتحفيزه

إن المورد البشري في المؤسسة يختلف عن باقي الموارد، حيث إن مساهمته في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها يختلف باختلاف الحالة التي يكون عليها هذا المورد . فإذا كان الافراد العاملين بالمؤسسة من إطارات وعمال تنفيذيين راضين ومحفزين على أداء أعمالهم فإن مساهمتهم في تحقيق الأداء تكون عالية، أما إذا كانوا غير ذلك فإن هؤلاء الأفراد أنفسهم قد يكونون سببا في فشل هذه المؤسسة حتى ولو زدنا من استخدام الموارد . لقد أثبتت العديد من الدراسات والتجارب الميدانية إن سبب نجاح الكثير من المؤسسات وتطورها يمكن إرجاعه للأفراد العاملين بها الى وجود إدارة فعالة تهتم بمحالتهم ومصالحهم.

و من الأمور المهمة التي تناولتها الابحاث و الدراسات نظرا لأهميتها في زيادة الإنتاجية الالتزام التنظيمي للأفراد الذي يؤثر بلا شك في أداء و دافعية العاملين للعمل و من ثم في أداء المنظمة و نجاحها في تحقيق أهدافها ، حيث أن الالتزام التنظيمي يعد من المصطلحات الحديثة الاستخدام في مجال العلوم الانسانية و يصفه البعض على انه نوع من الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد اتجاه منظمته أو هو العملية التي تصبح فيها أهداف المنظمة و قيمتها و الأفراد أكثر اندماجا و تطابقا ، فالالتزام التنظيمي يزيد من ارتباط الفرد بعمله و يقلل من السلوك السلبي كالإهمال و التقصير في العمل أو الغياب و ترك العمل بينما ضعف الالتزام لدى الفرد و عدم احساسه بالمسؤولية يؤثر سلبا على سلوكه و علاقته بزملائه ورؤسائه

الإشكالية الرئيسية

يعتبر التحفيز بجانبه المادي والمعنوي من أهم العوامل التي تدفع العنصر البشري (العامل) إلى رفع الإنتاجية في المنظمة من أجل تحقيق التقدم، والتطور كما أن عدم توفر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد، قد يؤثر سلباً على أدائه ويسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى الموظف، ويبدو أن أهمية الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، وذلك حسب الجنس، والعمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الأقدمية في الوظيفة، كما أن الحوافز تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط، والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، وذلك في مختلف المجالات

كما أن الالتزام من العناصر الرئيسية لقياس مدى توافق الفرد مع منظمته، وارتفاعه يؤدي إلى انخفاض العديد من الظواهر السلبية

و بناءً على ذلك فإن هذه الدراسة تحاول معرفة العلاقة بين التحفيز و الالتزام التنظيمي، و عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في تساؤل رئيسي التالي :

✓ الى أي مدى يساهم التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ؟

✓ و من خلال هذه الإشكالية تنبثق منها مجموعة من التساؤلات الفرعية ذات صلة بالدراسة و هي :

هل للتحفيز المادي أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ؟

✓ هل للتحفيز المعنوي أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ؟

✓ هل توجد فروق في متغيري الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية ؟

و للإجابة عن هذه التساؤلات يمكن صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الأولى :

✓ لا يوجد أثر إيجابي بين التحفيز و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط .

و هذه الفرضية الرئيسية تنفرع الى مجموعة من الفرضيات الفرعية :

✓ لا يوجد أثر إيجابي بين التحفيز المادي و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط

✓ لا يوجد أثر إيجابي بين التحفيز المعنوي و الالتزام التنظيمي لدى العاملين بشركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط

الفرضية الرئيسية الثانية :

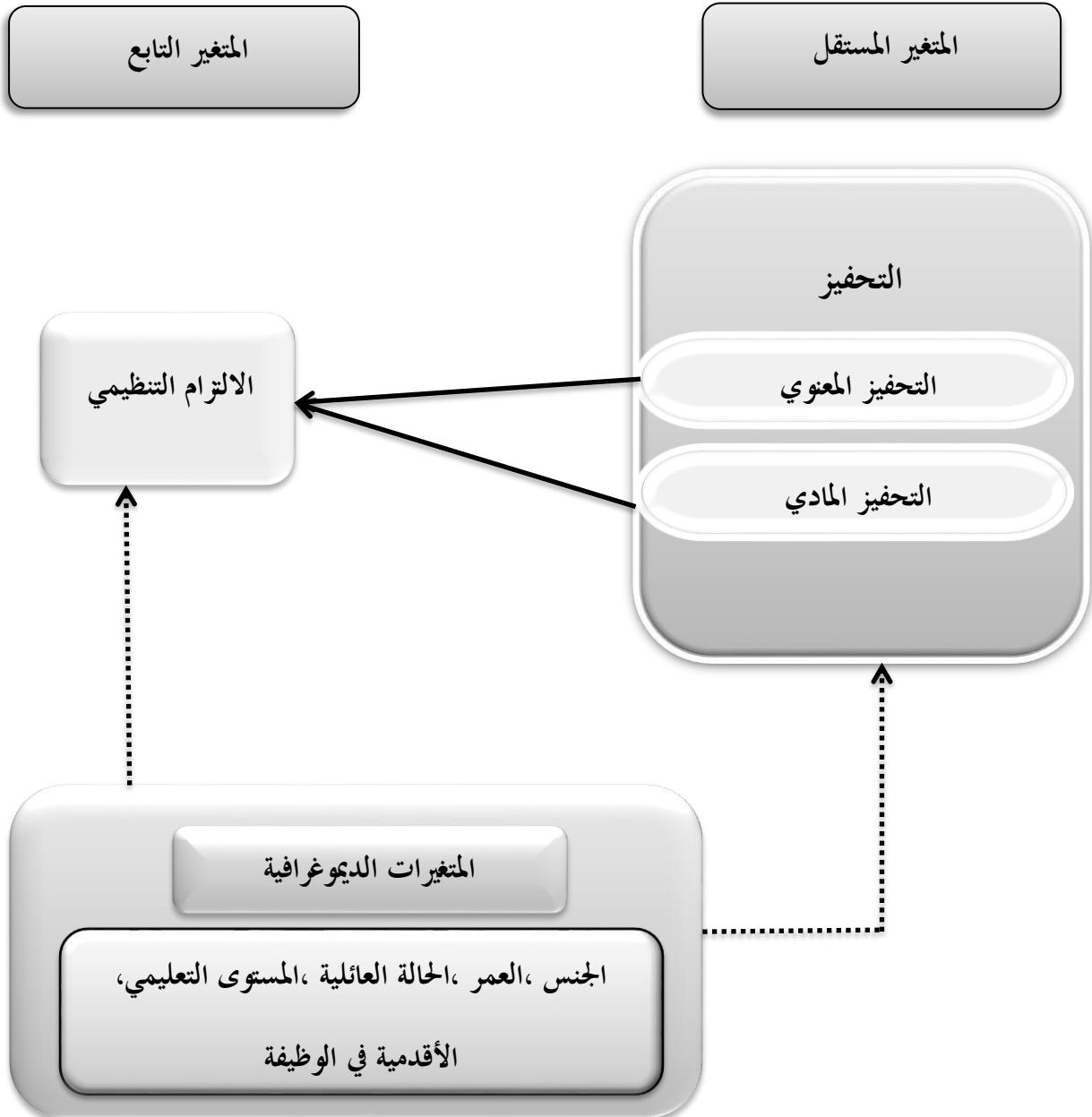
لا توجد فروق متوسطات للتحفيز تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، الحالة العائلية).

الفرضية الرئيسية الثالثة :

لا توجد فروق متوسطات للالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، العمر، الأقدمية في العمل، الحالة العائلية).

نموذج الدراسة :

اعتمدت هذه الدراسة على النموذج التالي :



أهمية الدراسة : ترتبط أهمية الدراسة بأهمية الموضوع نفسه، و ذلك من خلال :

التأكيد على أهمية وضرورة استعمال مختلف أنواع الحوافز لتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع رغبات العاملين، و التعرف على توجهاتهم ومدى تأثير الأنواع المختلفة للحوافز على أدائهم .

بالإضافة الى تقديم إطار عام يمكن من خلاله التعرف على ماهية التحفيز و المفاهيم المختلفة و الاساسية له، و كذا مفهوم الالتزام التنظيمي ، و التعرف أكثر على علاقة والتحفيز بالالتزام التنظيمي

أهداف الدراسة : تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق جملة من الاهداف من بينها :

✓ الإجابة على التساؤلات و التحقق من الفرضيات المطروحة ،اما الهدف الرئيسي هو توضيح العلاقة بين التحفيز و الالتزام التنظيمي .

✓ معرفة التحفيز السائد في شركة توزيع الكهرباء و الغاز

✓ محاولة معرفة درجة الالتزام التنظيمي لدى العاملين والذي يؤدي إلى تحسين أدائهم

✓ تعميق مستوى فهم موضوع التحفيز و اثره على الالتزام التنظيمي

المفاهيم الأساسية للدراسة : إن تحديد المفاهيم يعتبر أمر ضروري بالنسبة لكل دراسة علمية لذا سيتم تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في هذه الدراسة وهي :

مفهوم التحفيز :

لغة: حفز، يحفز، يشجع، أي حثه وحركه ودفعه .

اصطلاحا : تعرف الحوافز على أنها " مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين الى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل ، فهي تحرك قدرات العاملين نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف و رسالة المنظمات التابعة لها

✓ يعرف أيضا " بأنه مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم الى سلوك معين . "

✓ يعرف أيضا بأنه عبارة عن المجهود الذي تبذله الإدارة لتشجيع العاملين على زيادة إنتاجيتهم و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم، و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحوى إشباع تلك الحاجات شرط أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التجديد .

✓ هو الفرص والوسائل التي توفرها إدارة المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل الحصول على الجهد والعمل المنتج .



✓ هو عبارة عن طاقة موجهة للحصول على الرضا من طرف العمال، وهو يمثل استثمار يهدف إلى امتصاص ضغط معين ومن أجل تحسين الأداء لدى العمال .

التعريف الإجرائي :

يمكننا القول أن التحفيز هو دفع العمال وتشجيعهم من أجل القيام بعملهم بشكل أفضل من خلال زيادة قدرات العمال وجهدهم المبذول ورغبتهم في تحسين أدائهم وتطويره باستمرار من أجل إشباع حاجات ورغبات المادية والمعنوية للعمال .

الالتزام التنظيمي

لغة : تعود كلمة الالتزام إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبتته وداوم عليه، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه.

اصطلاحا: شعور يدفع الأشخاص إلى القيام بأفعال معينة أو العمل من أجل تحقيق هدف محدد يعني الالتزام هو وجود رغبة لدى الأفراد بالقيام بأفعال معينة لأجل أهداف محددة.

✓ الالتزام هو رابطة عاطفية وجدانية نابعة عن رغبة الفرد بالقيام بأفعال محددة ولتحقيق هدف معين.

✓ الالتزام التنظيمي هو تعبير عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة لإيمانه بأهدافها وقيمها، ويتمثل الالتزام ورغبته الشديدة في البقاء بها.

✓ الالتزام التنظيمي هو مجموعة القواعد التي تضبط سلوك العامل داخل المؤسسة لتحقيق أهداف معينة

✓ إذن فالالتزام التنظيمي هو حالة شعورية تقنية يشعر الفرد من خلاله بالانتماء للمنظمة، ويعتبر أهدافها هي أهدافه ويسعى إلى تحقيقها، ويقدم على مجهوداته العضلية والفكرية من أجل خدمتها

التعريف الإجرائي:

هو سلوك إيجابي يعبر به الفرد عن ولائه وانتمائه للمؤسسة وذلك يتجلى في احترامه للقواعد والقيم والأهداف التنظيمية وبذله أقصى جهد ممكن لخدمة أهداف المنظمة

دوافع اختيار الموضوع : توجد عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع بالتحديد, منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي :

الدوافع الذاتية :

✓ مدى اقتناعنا بأن العنصر البشري هو أساس نجاح و فعالية المؤسسة و بقائها .

✓ التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بهذا الموضوع



- ✓ اهتمام بالموضوع كونه يصب في تخصصنا.
- ✓ السعي لزيادة المعرفة والعلمية في هذا المجال.

الدوافع الموضوعية

- ✓ إمكانية البحث متوفرة أي أن هذا البحث قابل للبحث والدراسة
- ✓ تعدد جوانب وأبعاد الموضوع والرغبة في الوصول إلى نتائج واقتراحات في هذا الموضوع للاستفادة منها في الجانب العلمي
- ✓ يعتبر نظام الحوافز الاساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- ✓ يعد الالتزام عنصر جوهري في فهم سلوكيات العاملين في محيط العمل و تفسيرها

حدود الدراسة : لقد تمت هذه الدراسة في إطار حدود بشرية ،مكانية ،وزمنية نظهرها في مايلي :

الحدود البشرية : شملت هذه الدراسة جميع العمال في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط

الحدود المكانية : خصصت الدراسة على شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط

الحدود الزمنية : لقد تمت هذه الدراسة الميدانية خلال الموسم الدراسي للسنة الجامعية لعام 2023/2022 ،ابتداءً من شهر جانفي الى غاية شهر أفريل 2023

صعوبات الدراسة :

أثناء القيام بإعداد هذه الدراسة تمت مواجهة مجموعة من الصعوبات و العراقيل التي أثرت على سير الحسن للبحث ،و صعبت التعمق في بعض النقاط و التفاصيل فيها رغم أهميتها و يرجع ذلك :

- ✓ ضيق الوقت المستغرق أثناء الدراسة
- ✓ صعوبة الحصول على المعطيات و المعلومات الكافية و الإحصائية اللازمة لإعداد دراسة تطبيقية أكثر دقة
- ✓ التغيير المستمر في أسلوب الأسئلة المطروحة في الاستبيان وذلك لتبسيط حتى يكون أكثر وضوحاً من قبل مجتمع الدراسة .

المنهج و الأدوات المستخدمة في الدراسة :

أ. **منهج الدراسة :** من أجل دراسة اشكالية موضوع البحث و تحليل أبعاده و جوانبه و نتائجه و الإجابة عاى تساؤلات الإشكالية ،و اثبات صحة الفرضيات تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي و التحليلي لإبراز أهم المفاهيم و الأدوات المرتبطة بالموضوع و الإلمام به ، و التحكم فيه بغية المرور للجانب التطبيقي ،و



الذي كان في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ،محاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط .

ب. الأدوات المستخدمة في الدراسة :

الدراسة النظرية :لقد استخدم المسح المكتبي لجمع بعض المراجع متوفرة حول الموضوع بمصادرها العربية و الأجنبية منها ،و كذلك بعض الدراسات السابقة لرسائل ماجستير و دكتوراه .

دراسة حالة :أجريت هذه الدراسة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ،حيث تم استخدام الاستبانة التي تم توزيعها على جميع الموظفين ،بعد عرضها على مجموعة من المحكمين (أنظر الملحق 03)،و قد تم الإعتماد في التحليل على برنامج (spss v22) و برنامج (Excel)

هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين (فصل نظري و فصل تطبيقي) ، الفصل الأول تم التطرق فيه الى مفاهيم حول التحفيز و الالتزام التنظيمي

أما الفصل الثاني فقد كان اسقاطا لما تم تناوله من الناحية النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بدراسة حالة في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بالأغواط ،بتناول موضوع دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي في هذه المؤسسة

الدراسات السابقة :

الدراسات باللغة العربية :

الدراسات التي تناولت التحفيز

✓ دراسة "عبدالله حمد محمد الحسائي بعنوان" أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم سلطنة عمان"، مذكرة ماجستير، 2011، وتمثلت إشكالية الدراسة في أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان ،واعتمد على المنهج الوصفي و استعملت في هذه الدراسة اداة من أدوات جمع البيانات المتمثلة في الإستبيان وقام الباحث بإستخدام العينة العشوائية الطبقية بلغت 290 من رؤساء الأقسام والموظفين في المديرية المذكورة، وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي فيما يتعلق بأهم الحوافز المقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، بينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على أن هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمة للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتتمثل هذه الحوافز في: تقديم المكافآت التشجيعية، توفير النقل والسكن، الترقيات

الإستثنائية، منح العالوات الفنية، التعويض المادي عن الإجازات، منح الرواتب الإستثنائية، العمل بروح الفريق، الشعور المتزايد لابلانتماء، حسن معاملة العاملين، منح شهادات التقدير، المشاركة في إتخاذ القرارات.

✓ دراسة " غازي حسن عودة الحالبية، بعنوان" أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في المؤسسات القطاع العام في الأردن"، مذكرة ماجستير، 2013 وتتمثل إشكالية الدراسة حول ما أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في القطاع العام في الأردن، واعتمد على المنهج الوصفي، استعملت في هذه الدراسة اداة من أدوات جمع البيانات وهي الاستبيان وقام الباحث بإختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية وتكونت من 150 موظف من المديرين وروؤساء الأقسام و الموظفينالإداريين في أمانة عمان الكبرى وكانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحث كالتالي :

- ✓ حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض .
 - ✓ حيازة الحوافز الإجتماعية، والأداء على المستوى المتوسط .
 - ✓ وجود علاقة ترابطية قوية بين إستخدام أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى موظفي الأمانة
- وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى الجنس لصالح الذكور وإلى المسمى الوظيفي لصالح رئيس القسم وإلى سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة القليلة، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى إلى المؤهل العلمي

الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

✓ دراسة "سامي" إبراهيم حماد حنونة بعنوان "قياس" مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين 2006 هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات الالتزام (الجنس العمر مستوى التعليم سنوات الخدمة المستوى الوظيفي مكان العمل نوع الوظيفة) واستخدم الباحث المنهج الوصفي وبلغت عينة الدراسة (312) موظف وموظفة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي من الالتزام التنظيمي لدى العاملين الفلسطينيين بقطاع غزة، وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وبعض المتغيرات (العمر مستوى التعليم نوع الوظيفة مدة الخدمة المستوى الوظيفي، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام التنظيمي لمتغير (الجنس ومكان العمل).

✓ دراسة "خالد" محمد أحمد "الوزان بعنوان المناخ" التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض السعودية،

2006 ، هدفت الدراسة لتعرف على طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين من وجهة نظر العاملين فيها وكذا معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي والتعرف على الاختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف بعض المتغيرات الرتبة العسكرية الوظيفة العمر، الدخل، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي، سنوات الخدمة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت الدراسة من (156) ضابطا وبينت النتائج وجود علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي ومستوى التزام تنظيمي عالي لدى الضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم، وعدم وجود اختلافات في اتجاهات أفراد الدراسة حول طبيعة المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي باختلاف المتغيرات الشخصية

الدراسات باللغة الأجنبية :

الدراسات التي تناولت التحفيز

✓ دراسة "TOBIAS ERIKSSON" بعنوان "Reward Systems and Incentives in a Project Based Organization" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة تشالمرز للتكنولوجيا، السويد 2011، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مكافآت مدير موقع البناء وربطها بأنظمة المكافأة والخوافز التنظيمية المؤثرة لمديري مواقع البناء ، ووصف الوضع لمديري موقع البناء في المشاريع وداخل المنظمة ، جزئيا من خلال الأدبيات مراجعة وجزئية من خلال المقابلات ، تحليل ومناقشة المكافآت المحددة ، أنظمة المكافأة والخوافز التنظيمية فيما يتعلق بالمشكلات المحددة في الداخل المنظمات القائمة على المشروع، وتوصلت النتائج الى أن هناك تركيز قوي على المشاريع من خلال تقديم حوافز،

✓ دراسة "Elissavet Angeliki Psilou" بعنوان "Incentives for Effective Employee in Corporate Sustainability" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير، جامعة هارفرد مايو 2011، هدفت هذه الدراسة الى تحسين أطر الحوافز الخاص بالمنظمات و تعزيز الموظفين في برنامج استدامة الشركة ، فعرضت الحوافز لمشاركة الموظفين في برنامج استدامة الشركة، وتوصلت هذه الدراسة إلى ان هناك تطابق بين الحوافز التي تم تطبيقها و الممارسات العملية للموظفين.

الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي

✓ دراسة "Barbara" Brawn بعنوان "Employees,Organizational Commitment and their perception of supervisors K RelationsOriented and Task-Oriented Leadrship Behaviors" ، مذكرة تخرج لنيل شهادة دكتورا، جامعة فرجينيا ،2003

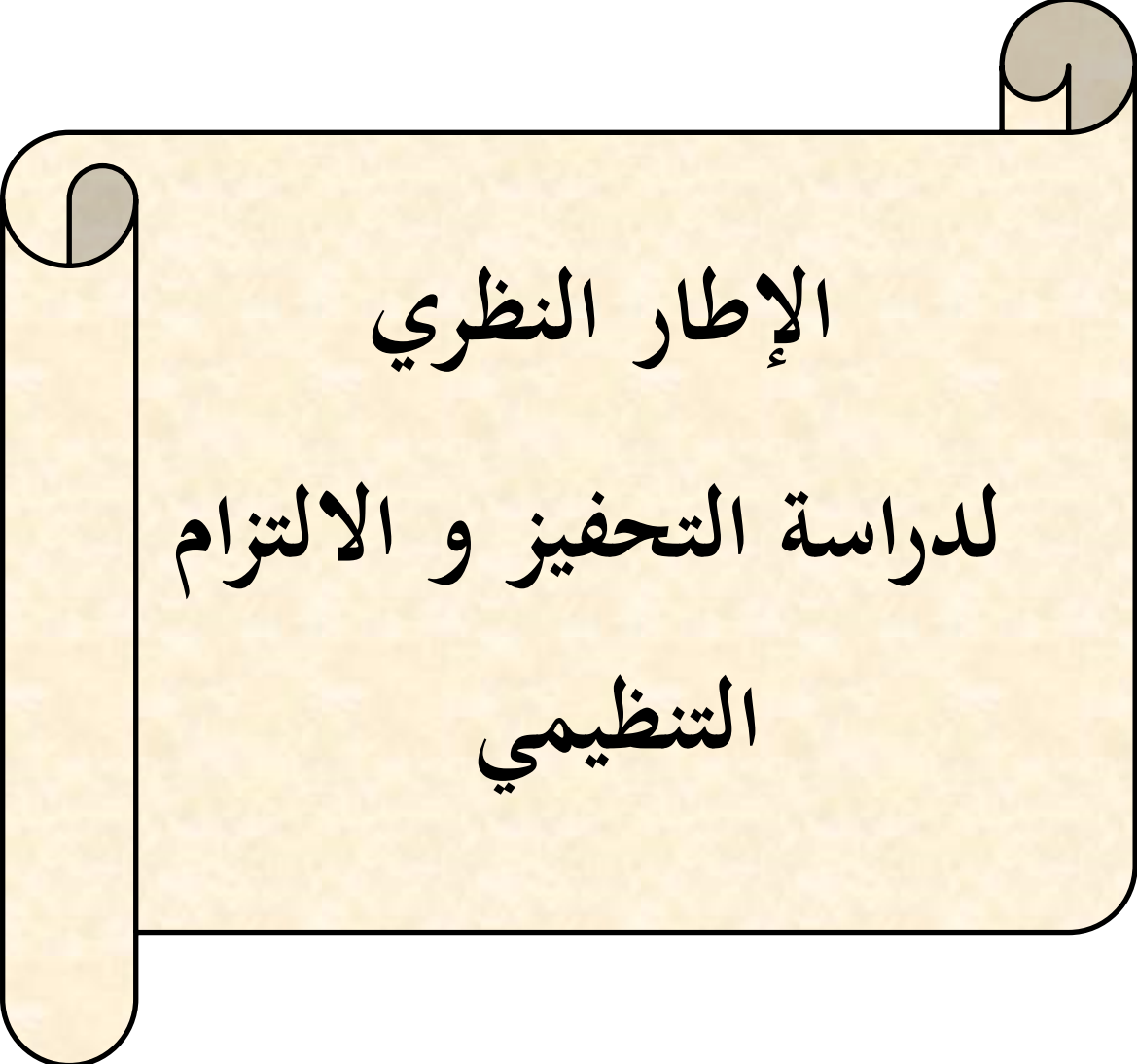


هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين تصورات الموظفين لرؤسائهم المباشرين نحو سلوكيات القيادة وبين الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي، تم استخدام نموذج "ماير وألان" لقياس مستوى الالتزام التنظيمي، وقد شملت الدراسة (361) موظف من مدينة شارلوتسفيل في فرجينيا، هؤلاء الموظفين يتوزعون على ثمانية إدارات ويختلفون في مجال الأداء التقني، وحجم الأعمال، وكذلك في المستويات الدراسية، وأسفرت النتائج إلى وجود علاقة بين محاور سلوكيات القيادة وبين محاور الالتزام التنظيمي، وهذا ما يعني تحقق الفرضية الرئيسة.

✓ دراسة "Norizan Ismail" بعنوان "organizational commitment and job satisfaction Among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan"، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير جامعة أوتارا ماليزيا، 2012، الهدف من هذه الدراسة هو تحديد العلاقة بين مكونات الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي في كلاتتان شملت الدراسة (300) موظف في مؤسسات التعليم العالي في كلاتتان وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذو دلالة احصائية بين الالتزام العاطفي والالتزام الاستمراري والالتزام، المعيارى وبين الرضا الوظيفي، وهذا ما تحقق الفرضية الرئيسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات

تعددت الدراسات حول التحفيز و قد ربطه الباحثون بمتغيرات أخرى ، في حين أن هذه الدراسة حاولت إيجاد العلاقة بين التحفيز و الالتزام التنظيمي ، كما ان الدراسات السابقة اجريت في بيئات عربية و اجنبية، اما هذه الدراسة فقد اعتمدت على نموذج يختلف عن الدراسات السابقة ، و طبقت في ولاية الأغواط بشركة توزيع الكهرباء و الغاز، و من حيث المقارنة الزمنية الدراسات السابقة كانت ما بين 2003 و 2013 اما الدراسة الحالية فكانت في 2023.



الإطار النظري

لدراسة التحفيز و الالتزام

التنظيمي

تمهيد

إن المنظمات المعاصرة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية التي تعمل لديها، لكون العنصر البشري هو رأس المال المعرفي في المنظمة. لذلك من مصلحة أي منظمة إتباع المنهج الإداري السليم الذي يعتمد على المنهجية العلمية في تبني سياسات وأنظمة أجور وحوافز وترقيات نموذجية اتجه الأفراد العاملون لديها لخلق الولاء والالتزام التنظيمي لديهم فهذا يساعد المنظمة على الاحتفاظ بمؤلاء الأفراد، وترفع من معنوياتهم وبالتالي تزيد من إنتاجيتهم، وينعكس النهاية على رفع كفاءة وفاعلية المنظمة وتحقيق أهدافها النهائية

لذلك سنتطرق في هذا الفصل الى الإطار النظري لعنصري التحفيز و الالتزام التنظيمي من خلال مبحثين :

المبحث الأول : ماهية التحفيز

المبحث الثاني : ماهية الالتزام التنظيمي

المبحث الأول : ماهية التحفيز

لقد اعتنى الباحثون والعلماء بمفهوم التحفيز باعتباره يمثل العوامل الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه و تقدم نتيجة أدائه المتميز و تؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة، و كذا أهمية التحفيز وأنواعه باعتباره المؤشر الأساسي على العمال، لذا سنستعرض في المبحث الأول على ماهية التحفيز من خلال التطرق للتعريف و الأهمية والأهداف والعوامل المؤثرة فيه و انواع و نظريات.

المطلب الاول : مفهوم التحفيز

لقد تعددت المفاهيم و تنوعت التعاريف المتعلقة بالحوافز من خلال تباين وجهات نظر العلماء و الباحثون و اختلاف وجهات النظر المختلفة لبعضهم البعض و من بين هذه التعاريف نذكر منها:

- ✓ التحفيز هو القوة التي تستثير الفرد لأداء افضل فيما اذا تمكنت الادارة من التحكم بهذه القوة و توجيهها ¹.
- ✓ هناك من عرفه بما يلي : "هو شعور داخلي لدى الفرد يولد الرغبة في اخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الى تحقيق اهداف معينة و قد كان الرسول- صلى الله عليه وسلم- اكبر الاثر في توجيه صحابته و تحفيزهم على العمل بكفاءة ، و بذلك نجده صلى الله عليه وسلم قد وضع هذه الاسس قبل ان نكتب فيها بأربعة عشر قرنا ².
- ✓ و عرفت الحوافز ايضا بانها تلك العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة ادائه و بالتالي التزامه، و تقدم نتيجة لأدائه المتفوق و التزامه الممتاز، و تؤدي الى زيادة رضاه وولائه للمنظمة و بالتالي الى زيادة ادائه و انتاجيته ³.
- ✓ و يعرف محمد علي رابعة "الحوافز بانه مؤثر خارجي يحرك شعور الانسان و يجعله يسلك سلوك معين لتحقيق الهدف المطلوب. او هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل و يشبع رغبات الافراد التي يسعون الى اشباعها عن طريق العمل ⁴.
- ✓ و يعرف محمد مرعي "التحفيز بأنه مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، و الابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله ⁵.

¹ محمد عبد الغني هلال ، " التفكير و التخطيط الاستراتيجي " ، مركز تطوير الاداء للتنمية و النشر، القاهرة، 2009، ص13

² براء رجب تركي ، " نظام الحوافز الادارية " ، دار الرابطة 2015 ، ص57

³ فاروق الجندوب ، " العملية الادارية و الوظيفية العامة و الاصلاح الاداري " ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت ، 2002، ص342

⁴ علي محمد رابعة، " ادارة موارد بشرية تخصص نظم معلومات ادارية " ، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008 ، ص78

⁵ محمد مرعي مرعي، " التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي "، دار جامعة دمشق للنشر و التوزيع، سوريا، 2003، ص02

المطلب الثاني : أهمية التحفيز

يعتبر التحفيز عملية لا غنى عنها في المنظمات لان هناك فرقا شاسعا بين الفرد المحفز و الفرد الغير محفز ، و ان اهمية وضع و تطبيق نظام كفو للحوافز يتجه في جوانب ايجابية عديدة يمكن تلخيصها في النقاط التالية :

- ✓ اشباع حاجات و رغبات العاملين بمختلف انواعها (المادية و المعنوية).
- ✓ شعور العاملين بالعدالة و المساواة داخل المنظمة.
- ✓ جذب و استقطاب المهارات و الكفاءات المتميزة للعمل بالمنظمة.
- ✓ زيادة مستوى رضا العمال نتيجة لإشباع حاجياتهم .
- ✓ زيادة ولاء و انتماء العمال للمنظمة .
- ✓ زيادة الانتاج كما وكيفا ¹.
- ✓ المحافظة على وسائل الانتاج .
- ✓ خفض التكاليف من خلال الحد من التالف في الانتاج و تقليص زمن الانتاج .
- ✓ تنمية روح التعاون بين العمال داخل المنظمة .
- ✓ تحسين صورة المنظمة امام المجتمع ².
- ✓ تحقيق رضا العمال واشباع حاجتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية³.

المطلب الثالث : اهداف التحفيز و العوامل المؤثرة فيه

تستخدم المؤسسة حوافز من أجل تحقيق أهداف معينة فنذكر أهمها و أهم العوامل المؤثرة فيها:

اولا : اهداف التحفيز

عند القيام بعملية التحفيز من طرف المنظمة، لا بد من مراعاة الهدفين الرئيسيين التاليين ⁴:

1. **الهدف الاقتصادي:** حيث ان وضع نظام الحوافز في اي منظمة يجب ان يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها، حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الافضل لعناصر الانتاج التي تهدف الى زيادة الانتاجية، و تحسين منتجاتها التي تعود بالفائدة عليها اولا و كذلك على العاملين لديها.

¹ عبد المالك لبيهي واخرون، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، مذكرة شهادة الماستر شعبة علوم اقتصاد، جامعة واد سوف، 2018، ص4.

² عبد الله حمد محمد الجاسي، "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة سلطنة عمان"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011، ص24

³ ابراهيم بلقايد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 17، 2017، ص257

⁴ عادل جودة، "الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية"، دمشق، 2000، ص5

2. **الهدف المعنوي:** و هو متعلق بالعامل المباشر حيث انه العنصر الالهم من عناصر الانتاج، و المتحكم في العملية الانتاجية عقلها المؤثر، و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز و لا بد من هذا النظام من المساهمة في اشباع بعض رغباته و احتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

و للعملية التحفيزية اهداف عديدة نذكر منها ما يلي¹:

- ✓ تحسين الانتاجية .
- ✓ تحقيق العدالة، اذ يؤدي تحفيز الافراد المجتهدين تحقيق الرضا للجميع .
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين .
- ✓ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .
- ✓ مكافأة الاداء المتميز.
- ✓ تشجيع الابداع و الابتكار الجديد .
- ✓ تحفيز .

ثانيا : العوامل المؤثرة على عملية التحفيز

ان اتخاذ قرار سياسة التحفيز تحيط به العوامل كثيرة فيه منها ما يدخل ضمن اطار المؤسسة و منها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة و هي كما يلي²:

1. سياسة الدولة

هنا تتأثر انظمة الحوافز بعاملين اثنين

✓ **سياسة الدولة اقتصادية و الاجتماعية :** و تظهر غالبا في شكل قوانين العمل و تعمل المؤسسة من خلال ادارتها على تطبيقها، و بالتالي تشكل الاطار الخارجي الذي يحتوي على معالجة كل مشاكل الناجمة عن التطبيق

✓ **القيم و الانظمة الاجتماعية السائدة :** و الذي يؤثر بشكل واضح على افراد المجتمع و يحدد رغباتهم و حاجاتهم و الاولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات و قيم تحدد نظرة افراده للمنافع، و كذا السبل الموصلة الى تحقيقها، و بالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع المعطيات.

¹ غازي حسن عود الحلاية، اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين في المؤسسة القطاع العام في الاردن، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2013، ص10.

² صلاح بيومي، "حوافز الانتاج في صناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982، ص23.

2. مستوى المؤسسة

حيث يتأثر نظام الادارة بالعوامل التالية :

- ✓ نوع الجهاز الاداري و امكانياته و تنظيمه و قدرته ادارية على اختيار نظام الحوافز المناسب، فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانيات المؤسسة و كفاءة الادارة في الاختيار النظام الامثل المطابق لكل تطلعات العمال و قيود و اهداف المنظمة .
- ✓ اقتصاديات المنظمة نفسها، و مدى فعالية نشاطها و مردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني، اي كلما كانت فعالة اقتصاديا كلما زاد ذلك كمن فرص اقامة نظام حوافز فعالة يعود بالنجاح على المنظمة و العاملين معا.
- ✓ نوع القوة العاملة و تركيبها المهني، الاجتماعي و الثقافي، و هنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المنظمة للامور.

و مهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة او المؤسسة فانه يتأثر بمجموعة من العوامل :

- ✓ الوضع الاقتصادي للمنظمة و الوضع العام للعامل .
- ✓ النظام الضريبي المتبع .
- ✓ المعايير المتبعة في القرار نظام الحوافز .
- ✓ هيكل الاجور و توافقه مع طبيعة العمل و الجهد و كذا الحاجات .
- ✓ توقف الانتاج لأسباب غير راجعة للإدارة العامل .
- ✓ انسجام العامل مع عمله و تأثير الظروف المحيطة به .

3. عوامل اخرى :

هي جملة من العوامل تؤثر بطريقة مباشرة و تتمثل في تنظيم الرسمي و من وظائفه القيادة، الاتصال، و المشاركة في اتخاذ القرارات و التنظيم غير رسمي و يقصد به شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تنشأ بين العمال نتيجة اجتماعهم في مكان واحد للعمل، و يسمى التنظيم غير رسمي بجماعات العمل او جماعات غير رسمية. و يمكن القول ان التنظيمين ليس متناقضين او منفصلين عن بعضهم انما هما وجهان لتنظيم واحد

المطلب الرابع : انواع التحفيز

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث توصل الباحثون في مجال الحوافز لوسائل و أساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى درجة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وهي كتالي:

اولا : الحوافز من حيث طبيعتها

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها الى قسمين ¹:

1. **الحوافز المادية** : و هي كل ما يدفع للعامل بشكل نقدي او عيني من اجل العمل على زيادة معدلات انتاجهم في شكل مباشر او غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات و المشاركة في الارباح ، التأمين الوظيفي و الاجتماعي كلها حوافز مادية و يمثل الاجر اهم حافز مادي و في مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله.

2. **الحوافز المعنوية** : و هي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاجتماعية و الذاتية المرتبطة بالجانب النفسي و السلوكي لهم، بهدف رفع معنوياتهم و تحسين جو المحيط بالعمل، و قد ابرزت الكثير من الدراسات و البحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل وتفوقها في بعض الاحيان على الحوافز المادية حيث ان هذه الاخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق اهداف الادارة ذلك ان الحوافز المعنوية تعطي للعامل شعور بان ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله.

ثانيا : الحوافز من حيث جهة المستفيدين :

ينظر هذا التقسيم للحوافز من حيث تطبيق عليهم :

1. **الحوافز الفردية**: توجه للفرد بغية مكافئته على مجهوداته و سلوكياته لانحاز الاعمال و يطبق هذا النوع من الحوافز بزيادة معدلات الانتاج مثلا و خاصة اذا كان العمل يأخذ الانقسام بالمنظمة و لا يعتمد بصورة مباشرة على قسم او اقسام اخرى حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع الافراد ان يعملوا في استقلال عن بعضهم البعض.

و تتمثل الحوافز الفردية في كافة الحوافز المادية او المعنوية الايجابية او السلبية الموجهة للموظف معين دون غيره و ذلك لتصرف او سلوك معين كالإنذار و المكافاة و الحسم و غير ذلك.

فالحوافز الفردية هي ما يتحصل عليه الفرد وحده نتيجة انجاز معين و من امثلتها:

الترقيات ، المكافآت ، اعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.....الخ

¹ Elissavet Angeliki Psilou, **Incentives for Effective Employee in Corporate Sustainability**, A Thesis in the Field of Sustainability and Environmental Management for the degree of Master of liberal Arts in Extension Studies Studies, Harvard University, copyright, may 2011, p37

2. **الحوافز الجماعية:** و هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة و ليس فردا باعتباره كائنا مستقلا، و التي تهدف أي تحفيز و تشجيع العمل الجماعي و كذلك زيادة انتاجية و كفاءة اداء العمال كمجموعة.¹ اذن فهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي و التعاون بين العمال و من امثلتها: (المزايا العينية - الرعاية الصحية - الرعاية الاجتماعية - مكافأة المردودية....)

ثالثا: الحوافز حسب اثرها:

و تنقسم الحوافز من حيث تأثيرها الى:

1. **الحوافز الايجابية:** و هي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم، او هي الوسائل التي تعمل اغراء العاملين لزيادة انتاجهم و كفاءتهم، و هي ذات تأثير ايجابي اذا اشبعت حاجات معينة يرضي لديهم الدافع لذلك هم يتجهون نحو الحوافز الايجابية و يتعدون عن الحوافز السلبية و هم يقومون بعمل ما لكي يحصلوا على الجزاء و المكافأة.²

2. **الحوافز السلبية (العقاب):** و هي الحوافز التي تستخدم لمنع العاملين من القيام بأعمال معينة لضمان الانتاج و اداء العمل في شكل طبيعي، و تعتمد على اسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر و متوقع منهم غير انه يلاحظ ان الحوافز الايجابية عادة ما تكون اكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك ان طبيعة الانسان تميل الى التشجيع سواء ماديا او معنويا و تكره الضغط و الاكراه بكافة انواعه لذلك نستخدم الحوافز الايجابية حاليا فدفعة تصرفات العاملين في اتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف و لكن بالرغم من فعالية الحوافز الايجابية فإنها لا تكفي بمفردها لتحقيق اهداف المؤسسة و لا بد من استخدام الحوافز السلبية ايضا حيث ثبت ان زيادة فعالية الحوافز الايجابية يقلل الى استخدام الحوافز السلبية.³

رابعا: الحوافز حسب الموقع

و ينقسم الى نوعين حوافز مباشرة و حوافز غير مباشرة⁴:

1. **حوافز مباشرة:** هي الوسائل و الاساليب التي تشجع العاملين على سرعة الانجاز و دقة الاداء في العمل وهي بدورها تنقسم الى ثلاثة اقسام:

¹ مجدي عبد الله شرارة، "الاتجاهات و الأدوار الحديثة في ادارة الموارد البشرية"، بدون ناشر، رقم الإيداع 2413، 2019، ص 179-183

² TOBIAS ERIKSSON, **Reward Systems and Incentives in a Project Based Organization**, Master of Science thesis in the Master's Programme International Project Management, Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management CHALMERS, UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Goteborg, Sweden 2011, p33

³ صلاح عودة سعيد، "ادارة المعرفة"، بدون طبعة، منشورات دار جامعة مفتوحة، طرابلس، ص 291-290

⁴ الطاهر الوافي، "التحفيز و اداء الممرضين"، رسالة الماجستير غير منشور، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 02، الجزائر، 2012-2013، ص 42-43.

✓ حوافز المادية: تتمثل في مكافأة الانتاج و المنح و غيرها.

✓ حوافز المعنوية: تتمثل في الاوسمة و المنح.

✓ العينية: و هي تمثل المزايا العينية التي يحصل عليها العمال بلا مقابل او بمقابل رمزي مثل:

العلاج الطبي، الخدمات الاجتماعية و الثقافية و الرياضية و غيرها، و يمكننا ان نعتبر الحوافز الايجابية و السلبية من الحوافز المباشرة و ذلك لما لها من تأثير مباشر على العامل من تحقيق رضاه و سعادته اذا كانت ايجابية اما اذا كانت سلبية فهي تسبب له الاحباط و التوتر و القلق.

2. حوافز غير مباشرة:

ان توفر الجو المناسب للعمل بعد ازالة العقاب و صعوبات التي تعترض سير العمل و تحسين العلاقات بين الادارة و العمال و خلق نوع من التفاهم و التعاون المشترك بينهما. كل هذا له اثر مباشر في تحقيق الاهداف لان هذا الجو يجعل العمال يؤدون عملهم في الجو من الاستقرار و الطمأنينة و تحفيزهم لأداء عملهم بإخلاص و اتقان من اجل تحقيق اهداف مؤسستهم على ان يتم ذلك وفق شروطه معقولة وواعية.

الى جانب الحوافز المباشرة و ما لها من اثر على اداء و انجاز العامل هذا الاخير لا يتم الا اذا توفر الجو المناسب للعمل، و تدريب العمال على افضل الوسائل في عملهم و هذا يطلق عليه بالحوافز غير المباشرة و التي يمكننا توضيح فيما يلي¹:

1. التكوين: و يعتبر المهني و التقني في الميدان الصناعة اهمية بالغة من خلال رفع مستوى الكفاءة الانتاجية لجميع العاملين.

2. الدافعية: يجب ان نشير في البداية الى ان مفهوم الدافعية مثله غيره من المفاهيم السيكلولوجية الاخرى كالإدراك و التذكير و التعلم، بمثابة تكوين فرضي يستدل عليه من سلوك الكائن الحي، و بالتالي يستخدم مفهوم الدافعية لتحديد اتجاه السلوك و شدته و بالإضافة الى ذلك يكون كل منا على وعي بمختلف دوافعه و مقاصده السلوكية.

وهناك مبرران رئيسان للاستدلال على مفهوم الدافعية من سلوك الكائن الحي وهما:

✓ يكون السلوك المدفوع والموجه إلى هدف بمثابة شيء معتاد ومستمر بصورة ملحوظة، وبالتالي يفترض وجود عملية ديناميكية تقف خلفه وتحدد قوته.

✓ ربما لا تصدر استجابات الكائن الحي نتيجة لمنبهات خارجية محددة ويعني ذلك وجود محددات داخلية توجه السلوك إلى أهداف بعينها.

¹Gibbs & Others, **Performance Measure Properties and Incentives**, Forschungsinstitut zur zukunft der arbeit institute for the study of labor, University of Chicago and IZA bonn, October 2004, p25

و تعرف على "انها حافز داخلي توجه السلوك نحو بعض الغايات و تعمل الدافعية على مساعدة الافراد على التغلب على حالة الكسل و القصور و قد تعمل القوى الخارجية على تأثير في سلوك و لكن القوى الداخلية الدافعية هي التي تعمل على دفع السلوك و تحفيزه. فهي مثل داخلي يحرك سلوك الافراد و يوجه للوصول الى هدف معين.

3. الرضى الوظيفي:

الرضا في مصطلح علم النفس هو أحد محاور الرضا وكذلك أحد محاور التوافق النفسي للفرد¹. ولظاهرة الرضا أهمية في التفاعل وهي أكثر استقرارا لمعرفة مدى توافق الانسان في جوانب حياته المختلفة وبه الفرد يكون أكثر انتاجية وأكثر ايجابية في التوافق النفسي. والرضا والارضاء عاملان مكملان لبعضهما ، ويعتمد الرضا على الارضاء وهو المحك الثاني ، والرضا يصاحب بلوغ الفرد لغاية ما ، وتعقب اشباع الحاجات وتحقيق الرغبات والاماني ، والرضا حالة شعورية في الحياة وما سوف يحققه مستقبل الشعور المصاحب للإقناع النفسي لما يحققه الفرد في أي مجال كان .

و قد تعددت تعريفات الرضا و ذلك لاختلاف المداخل التي تناول بها العلماء و الباحثون:

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعال في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج.

4. الاداء:

في مفهوم الأداء يجب أن نميز بين سمة العمل والسلوك وسمة النتيجة للأداء، فسمة السلوك تشير إلى ما يقوم به الفرد في حالة العمل، إما الأداء فهو فقط السلوك الذي له علاقة بأهداف المؤسسة، حيث تعددت التعاريف والمفاهيم في تعريف الأداء، بتعدد العلماء والباحثين، وهذا يرجع إلى الدراسات الكثيرة التي تناولت هذا الموضوع، ومن بين هذه التعاريف²:

✓ "الأداء هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة".

✓ "الأداء هو النشاط الذي يقوم به العامل، ظهر فيه ما يملكه من معارف وقدرات ومهارات، من خلاله يتم إنجاز أهداف والذي ي الفرد وأهداف المؤسسة".

¹ ميرفت ابراهيم عوض الله، "اثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات العليا، 2011، 2012، ص60-61
² بالقائد ابراهيم و بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، جامعة وهران، 2017، ص259

المطلب الخامس : نظريات التحفيز

الواقع ان الحديث عن النظريات التي اولاهها العلماء في هذا الموضوع و ايضا الجوانب الانسانية و السيكلوجية و الحضارية نحو الفرد يدل على المستوى الذي وصلت اليه العلوم الانسانية و النفسية و الاجتماعية في فهم النفس الانسانية.

هذه النظريات كان لكل واحد منها بعد معين او مركز اهتمام، لكنها بمجموعة تغطي ابعاد كثيرة تشكل بمجموعتها دراسات لا بد منها، و يمكن توضيحها فيما يلي¹:

أولاً: نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو 1933

وقد ركز فريق الباحثون على دراسة ظروف العمل المادية وآثارها وقد توصل من خلال دراستها إلى مجموعة من الاستنتاجات التي تضمنها كتابة الموسوم (المشاكل الإنسانية للحضارة الصناعية) المنشورة عام 1933 حيث أشار فيه مايو إلى أن معاملة العاملين كآلات جعلهم ينظرون للعمل كمبادلة بين الجهد المبذول من قبلهم و العوائد المادية المتمثلة بالأجر المدفوع وهذا من وجهة نظره بمثابة تجاهل واضح من الإدارة لطبيعة الإنسان و طموحاته و تحقيق ذاته ولذا فإن النظر للحاجات الإنسانية و طبيعة العاملين و ما يرتبط بالأبعاد الاجتماعية مهمة ذات أثر فعال في تحسين الإنتاج وزيادة الإنتاجية ولذا فإن النتائج التي أفرزتها تجارب الهوثرن أضافت أبعاد فكرية لطبيعة العمل و ضرورة عدم تجاهل الحاجات الإنسانية الأخرى وليس الفكر المادي هو الهدف الأساسي للفرد و إنما يجب أن لا يتجاهل البعد المعنوي (الإنساني) للعاملين و ينظر له بروح التوازن البناء لتحقيق أهداف المنظمة².

ثانياً: نظرية الحاجات الانسانية لماسلو 1943

تعتبر نظرية سلم الحاجات من اشهر النظريات في الدراسة الحوافز في المجال العمل ففي دراسته القيمة المنشورة 1943 بعنوان نظرية التحفيز الانساني يبين ابرهام ماسلو ان الفرد يسعى باستمرار لتلبية حاجته و تحقيق غايته بأساليب تدريجية. و بصفة متخصص في علم النفس فقد فسر سلوك الفرد بانه مرتبط بحاجته التي يريد ان يشبعها.

حيث استند ماسلو في هذه النظرية على ان هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد و تعمل كمحرك و دافع السلوك، و تلخص النظرية فيما يلي³:

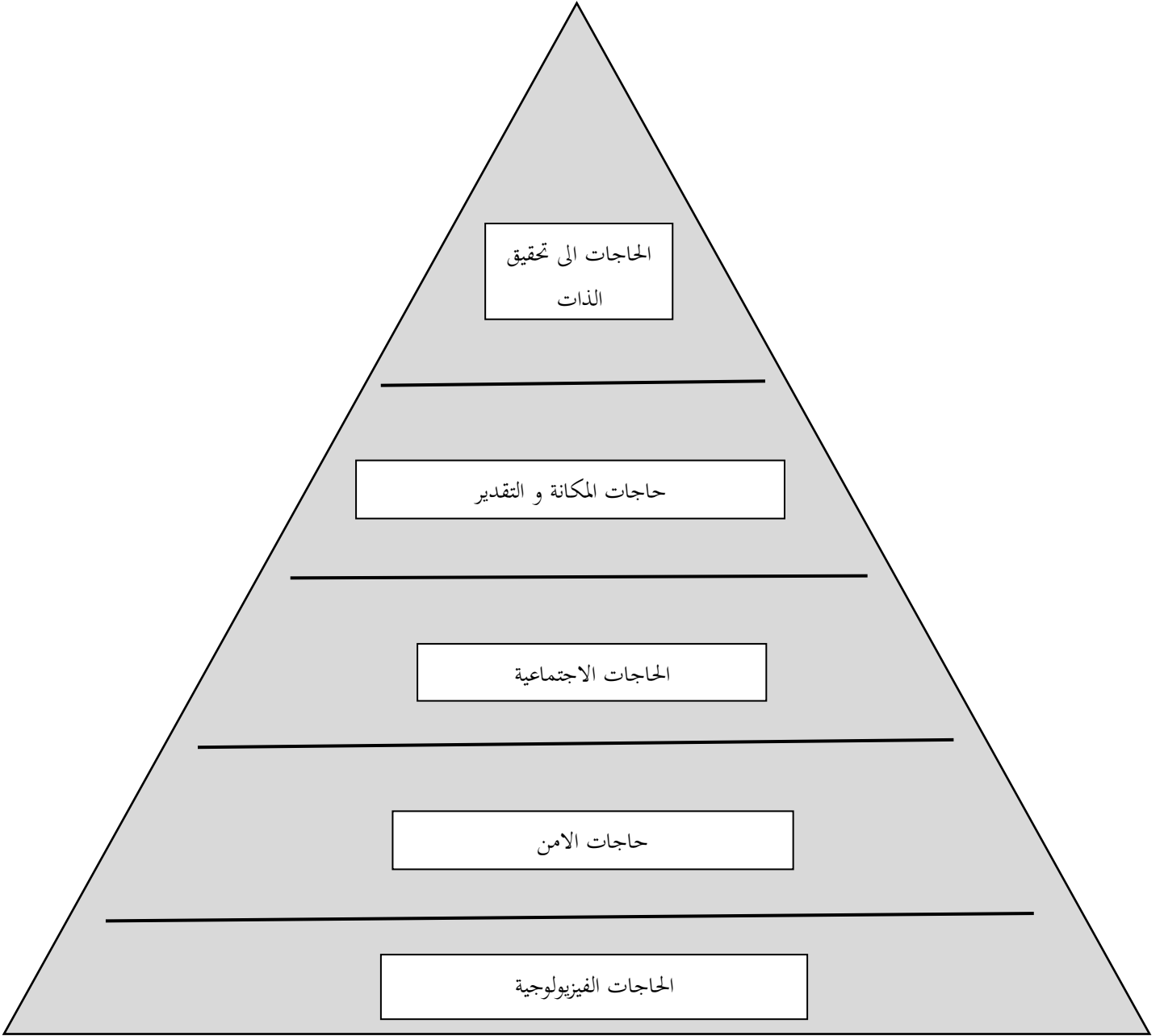
¹ محمد سعد انور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص129

² خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص124.

³ نفس المرجع السابق، ص129

- ✓ الانسان هو الكائن يشعر بالاحتياج لأشياء معينة، و هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فحاجات غير مشبعة تسبب التوتر لديه، و الفرد يرغب في انهاء حالة التوتر هذه من خلال مجهود وسعي منه للبحث عن اشباع الحاجة، و بالتالي فان الحاجة غير مشبعة هي الحاجة مؤثرة على سلوك الانساني.
- ✓ تدرج الحاجات في هرم يعكس مدى اهمية او مدى الحاح هذه الحاجة.
- ✓ تقدم الفرد في اشباعه للحاجات بدئ بالحاجات الاولوية (الفيزيولوجية) ثم ينتقل الى الحاجة الى الامان، ثم الحاجة الى الانتماء ثم حاجات التقدير و اخيرا حاجات تحقيق الذات.
- ✓ ان الحاجات غير مشبعة لمدة طويلة او التي يعاني الفرد من صعوبة اشباعها، قد تؤدي الى احباط و توتر حاد قد يسبب ألم النفسية و يؤدي الأمر إلى العديد من الوسائل الدفاعية التي تمثل ردود أفعال يحاول الفرد من خلالها أن يحمي نفسه من الاحباط.
- اذن فقد صنف ماسلو حاجات الانسان في خمس مجموعات ورتبها في شكل سلم او هرم كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1-2) : يمثل هرم ماسلوا



المصدر: محمد سعيد انور سلطان، "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، مصر، 2004، ص130

1. **الحاجات الفيزيولوجية:** و هي عبارة عن حاجات الضرورية للإنسان و التي لا تستطيع الاستغناء عنها مثل الحاجة الى الماء و الغذاء و الهواء و المسكن و الراحة و النوم، ويرتبط اشباعها بالنقود كقوة شرائية.
2. **حاجات الأمان:** بمجرد أن يشجع الفرد حاجاته الفيزيولوجية بدرجة مرضية فإنه ينتقل إلى حاجات الأمان و التي تتمثل في محاولة تأمين و التي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد و الحماية من أي أخطار او حوادث.

3. **بيئة مستقرة:** أي انها تتلخص في توفير العناصر المادية التي تحمي الانسان من الضرر المادي و المعنوي، و كذلك حماية حاجاته الفيزيولوجية مما يولد الشعور بالاستقرار و الاطمئنان¹.
4. **الحاجة الى الانتماء:** حينما يتم إشباع الحاجات الفيزيولوجية الأمان تبرز الحاجة الى الانتماء كمؤثر على السلوك الإنساني، و تتمثل في رغبة الفرد في وجوده بين الآخرين، حيث ان الإنسان اجتماعي بطبعه، فلا بد له من ان يشعر بأنه جزء من جماعة يعيش بينها و يتصل بها و ينتمي اليها، و من العوامل التنظيمية التي يمكن ان تقابل هذا النوع من الحاجات نجد توفير الفرصة للعاملين للتفاعل معا و الإشراف المناسب و العمل كفريق، و انتشار المناخ الاجتماعي في المنظمة².
5. **الحاجة للتقدير:** هي الحاجات تتضمن الحاجة الى الشعور بالأهمية من قبل الآخرين و احترام الذات الذي يمكن الحصول عليه من خلال الكفاءة و المنافسة و الاستقلالية و المركز و اعتراف الآخرين بقيمة الفرد و قدرته على الوصول الى مراكز عليا و الحرمان من تقدير الذات يخلق نوعا من الشعور بعدم القدرة على عمل اي شيء و هذا يخلق الضجر و الكبت و الحرمان عند الفرد³.
6. **الحاجة الى تحقيق الذات:** ان ظهور حاجات اثبات الذات يأتي فقط بعد ان يكون بقية الحاجات الاخرى قد اشبعت بصفة اساسية، و قد عرف ماسلو حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا من غيره من الافراد، فهنا يحاول الفرد ان يحقق ذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته و مهاراته الحالية و المحتملة في محاولة لتحقيق اكبر قدر ممكن من الانجازات التي تحقق رضاه و سعادته. وقد تمتعت نظرية ماسلو بقبول كبير و أيدتها العديد من الدراسات، إلا ان التطبيق العملي لها أوضح ضرورة إدخال بعض التعديلات لفهم بسلوك
- العاملين في مواقف مختلفة كإشباع أكثر من مستوى الرغبات في نفس الوقت، او سلوك الفرد عندما يفشل في إشباع مستوى معين من الرغبات⁴.
- ويمكن ايجاز الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية فيما يلي:
- ✓ تفترض النظرية ترتيبها و تدرجا محددا للحاجات، إلا أن بعض الناس قد يختلفون معا في ترتيبهم لهذه الحاجات.
 - ✓ قد يصبر بعض الناس على المزيد من الاشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، و هذا خلافا لما تفترضه النظرية بأنه حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال إلى إشباع الحاجة الأعلى منها مباشرة.

¹ صبحي جبر العتيبي، "تطور الفكر و الاساليب في الادارة"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص45.

² مدحت محمد ابو النصر، "الادارة بالخوافز (اساليب التحفيز الوظيفي)"، ط1، مجموعة العربية للتوزيع و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص120.

³ سنان الموسوي، "إدارة موارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها"، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص237.

⁴ عبد السلام ابو قحف، "إدارة اعمال الدولية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، 2001، ص413.

✓ لم تهتم النظرية بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إل الحاجة العليا منها مباشرة، و في واقع الأمر يختلف للفرد في حجم الإشباع الحاجات الفيزيولوجية بنسبة معينة، و يكون هذا مرضي للفرد للانتقال إلى الحاجة الأعلى منها، بينما تكون هذه النسبة غير مرضية لفرد آخر.

✓ تفرض النظرية أنه يتم الانتقال من إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت.

ثالثا: نظرية العاملين لفريدك هيرزبرغ 1959

توصل من خلال دراسة قام بها إلى أنه يوجد نوعين من العوامل التي تواجه الفرد في المنظمة، حيث ان العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف عن العوامل المؤدية للاستياء، و قسم هذه العوامل إلى:

✓ **العوامل الوقائية او الصحية:** و تدخل فيها العوامل الآتية: سياسة الإدارة، العلاقات بين الأفراد، الإشراف وظروف العمل المادية. و التي تتشابه مع الحاجات المستويات السفلى في هرم ماسلو وظيفتها هي منع عدم الرضا ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا.

✓ **العوامل الدافعة:** و هي التي تزود الأفراد بالدافعية و تتشابه مع حاجات المستويات العليا من هرم ماسلو، و التي تشمل الإنجاز و التقدير لما يقوم من قبل المسؤولين و قبول التحدي الذي يرفضه العمل. و تؤكد هذه النظرية على ان الأفراد يميلون إلى الارجاع حماسهم و رضاهم إلى العوامل راقية، مشبعة لحاجاتهم العليا و يميلون إلى إرجاع عدم حماسهم إلى العوامل متعلقة بحاجتهم الأساسية¹.

تقييم نظرية العاملين:

تعرضت النظرية كغيرها إلى النقد بخصوص أوجه النقص و أهمها²:

بعض العوامل يمكن ان تكون مصدرا للرضا. عند البعض مثل الأجر بينما لا تلقي نفس الرضا عند الآخرين وعند الفرد الواحد يمكن أن تمثل مصدرا للرضا في بعض المواقف و مصدرا لعدم الرضا في مسألة عدم الرضا تختلف لدى نفس الفرد بحسب السن و الأعباء الاجتماعية، ومستوى التعليم ومركز الفرد في التنظيم.

و على الرغم من هذه الانتقادات و غيرها، ومع أن النظرية لم تتطرق إليها سوى عدد محدود من الباحثين، إلا أنها لا تزال تحظى باهتمام العديد من المديرين الذين يحاولون زيادة الدافعية لدى العاملين، والميل نحو استخدام العوامل المحفزة التي اقترحتها النظرية، ويعود ذلك كله لكون هيرزبرغ قد استخدم لغة سهلة مبسطة خالية من مصطلحات و المفردات العلمية النفسية المعقدة.

¹ كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين"، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006، ص293

² نفس المرجع السابق، ص194.

رابعاً: نظرية الإنجاز لماك كليلاند 1961

لاحظ دافيد أنه من بين الحوافز التي تحكم سلوك الفرد وأدائه، حافز يجذب الانتباه أكثر من غيره وهو الحافز على الإنجاز لوجود مستويين لأداء الفرد هما، مستوى الطموح، ومستوى الأداء الفعلي. و ان الفرد يضع نقطة لنفسه ليصل لها مستوى أعلى للطموح مستقبلاً، و القدرات الفردية موروثه أو مكتسبة تعتبر من العوامل المؤثرة على مستوى طموح الفرد، و انه يرى أن حافز الإنجاز يمكن تنميته و تطويره لدى الأفراد حسب المجتمعات والطبقات الاجتماعية و أسلوب التربية منذ الأصغر.

لذلك فهذه النظرية تمكن القائد و الإداري والمشرف على حث مرؤوسه على الارتفاع بمستوى أدائهم الإنساني و ذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء يمكنه من التعرف على أوجه الضعف المختلفة لمرؤوسه، ثم تدريبهم للقضاء على هذه الأوجه، وكذلك يمكن الارتفاع بمستوى الأداء الفعلي لهم، و إتاحة الفرصة المناسبة لهم لوضع مستويات طموحهم عند نقاط أعلى، مما يمكن من الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق الأهداف¹.

تقييم نظرية الإنجاز:

إن قوة هذه الحاجات وفقاً لمفهوم التحفيز يرتبط بخصائص معينة، فالشخص الذي سيطر عليه حافز الإنجاز يتميز بالشعور بالمسؤولية الشخصية، أما الشخص الذي يسعى وراء القوة فيتميز بالقدرة على التأثير، و أخيراً يتميز الشخص الذي يشعر بحاجة ملحة للانتماء بالسعي لإنشاء علاقات اجتماعية ودية طيبة².

خامساً: نظرية التوقع أو التفضيل ل فيكتور فروم 1964

انطلق فروم بنظرية استهدفت تفسير عوامل الحفز على ضوء التوقعات المرتبة عليها، ولذلك سميت بنظرية التوقعات. فشدة الاهتمام بإنجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بالقيام بالعمل، وقوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل بمعنى أن الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

- ✓ **التوقع الأول:** يقوم على الاهتمام ببذل الجهد في العمل وتحقيق الإنجازات، فالعامل يتوقع أن جهده لا يذهب هدراً و إنما يرفع مستوى الإنجاز ويدرك أنه إذا عمل بجد فإن إنجازاً سيصبح عالياً.
- ✓ **التوقع الثاني:** يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الإنجاز و الحصول على المكافآت فالعامل يتوقع أن الإنجاز الأفضل يكافأ عليه.

¹ زاهد محمد ديري، "إدارة موارد البشرية"، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص303-304.

² كمال بربر، "مرجع سبق ذكره"، ص108.

و الملاحظ ان فروم ركز على المعني ذاته الذي كان هر زبرج قد أولاه جل اهتمامه وهو أن الحفز ينبع من الذات العمل فتوقع الحصول على المكافأة مرتبطة بالعمل و التقديم فيه¹.

تقييم النظرية:

خضعت نظرية التوقع إلى الكثير من الدراسات و الأبحاث للتأكد من صحتها، وقد أيدت العديد منها أجزاء مختلفة من النظرية، وقد وجد فعلاً أن التوقع والمنفعة (جاذبية العوائد) ترتبط بالجهد الأداء، كما أيدت الأبحاث اعتقاد النظرية بأن العاملين لن يتم تحفيزهم لقيام بعمل معين إلا إذا: قيموا المكافآت المتوقعة، واعتقدوا بأن جهدهم سيؤدي إلى الأداء، واعتقدوا أيضاً أن أدائهم سيحقق لهم المكافآت مرغوبة. ولكن مع هذا، فإن نظرية التوقع تتصف بدرجة كبيرة من التعقيد مما يصعب اختبارها، وكذلك فإن العاملين نادراً ما يتميزون بالرشد والموضوعية في اختيار السلوك كما توقعت نظرية التوقع، ويرى (Ivancevich) و زملائه بأنه من الناحية التطبيقية، فإن نظرية التوقع ذات فائدة وأهمية كبيرة للإدارة و المديرين، فهي تنبه إلى الضرورة الأخذ في الاعتبار²:

- ✓ طبيعة العوائد و النتائج و المكافأة التي يفضلها العاملون.
- ✓ الحاجات التي يرغبون في إشباعها.
- ✓ وضع أهداف ادائية قابلة للتحقيق.
- ✓ تحديد مستويات الأداء المرغوبة وتوضيحها للعاملين واطلاعهم عليها.
- ✓ ربط العوائد والنتائج المرغوبة بإنجاز الأهداف الادائية.
- ✓ تسهيل مسار العامل و توضيح طريقه لتحقيق أهدافه وإشباع حاجاته.

¹ "خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص124.

² عارف بن ماطل الجريد، "التحفيز و دوره في التحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سعودية، 2007، ص35.

المبحث الثاني : ماهية الالتزام التنظيمي

إن المحور الرئيسي في نجاح المنظمة أو فشلها هو وجود أفراد يمتلكون وفاء و التزام للعمل داخل المنظمة ، وسيتناول هذا الجزء من الدراسة موضوع الالتزام التنظيمي من حيث مفهومه، أهميته، المراحل التي يتميز بها، الأبعاد التي يتركز عليها ، بالإضافة إلى طرق قياسه و العوامل المؤثرة في تكوينه .

المطلب الأول : مفهوم وأهمية الالتزام التنظيمي

يعد مفهوم الإلتزام التنظيمي من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية و السلوكية، و قد انبثق أساسا من حركة العلاقات الإنسانية في النصف الأول من القرن العشرين، من خلال الدراسات التي كانت تحاول اكتشاف طبيعة الارتباط بين الموظف و المنظمة، و أهمية ذلك بالنسبة للمنظمة .

أولا : مفهوم الالتزام التنظيمي

الالتزام لغة يعنى : لزم ولزم الشيء لزوما، أي ثبت ودام، والزمه الشيء فالتزمه، وللتزام هو اعتناق¹.

وكذلك يعنى :العهد و القرب و النصرة و المحبة ،و هو مفهوم قديم في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان بوصفه كائناً اجتماعياً يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة و تربطه بهم علاقات اجتماعية دافعها الحاجة الى التعاون و الشعور بالالتزام لتلك البيئة الاجتماعية².

أما الإلتزام التنظيمي اصطلاحاً فهو درجة انغماس العامل في عمله، و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض، و الى اي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته³.

الالتزام التنظيمي بأنه عبارة اتجاه أو توجه نحو المنظمة والذي يربط أو يعلق ذات الشخص بالمنظمة⁴. كما يعرفه (Kantor.1968) الإلتزام التنظيمي بأنه: استعداد أعضاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمتهم.

¹ Hadi Athab Salman , "The Role OF The Contemporary Leadership styles in The Achievement of The Organisational commitment, Analytical study of the Opinions of a Sample of Senior Managerial Leaderships in Industrila Companies, the council of st clements University as part of the Requirements of the Ph.D Degree in General Administration , Baghdad , 2013 , p78-79.

² قيسي ، خليل عوض، "المناخ الاخلاقي و علاقته بالاحتراق النفسي و الإلتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم"، دار البازوزي للنشر و التوزيع 2019، الأردن، ص154.

³ Mr wasim , and others, "the effevt of orginazaional climate on orginazational commitement case study –gaza electricity Distribution corporation", journal of economic , administrative and legal sciences, vol7 , issue 3 , gaza, 2023 , p166.

⁴ سلطان حميد عبد الحميد النحايي ، "واقع الإلتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في ادارة التربية و التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية"، مجلة كلية التربية ، جامعة ام القرى ، المملكة العربية السعودية ، 2021، المجلد 37، العدد 12، ص5

كما عرفه كل من (Alutto . Herbiniak.1972) بأنه: ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة لتعاملات التبادلية الفردية والتنظيمية والتي تتمثل بالاستثمارات والصفقات بين الطرفين.

وعرفه بذات الاتجاه بأنه: حالة وجدانية لدى الفرد تدل على ارتباطه بمهنته واتجاهاته نحوها، وشعوره بتماثل قيمه وأهدافه مع قيم المنظمة وأهدافها.¹

عرف بوشنان (Buchanan1974) الالتزام التنظيمي بأنه: "اندماج الفرد وانتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمتها".²

أما (Chatman & Orailly1986) فيعرفونه بأنه: "ذلك الارتباط النفسي الذي يشعر به الفرد تجاه مؤسسته ويعكس درجة تبنيه لاتجاهات وقيم المؤسسة".³

ويري شندير ونجرين هول (Nygrenholl & Schneider) أن الالتزام التنظيمي "يمثل العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المؤسسة، فكلما بذل الفرد سلوكا متطوعا يفوق السلوك الرسمي الذي يطالب به كلما دل ذلك على التزامه".⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تتمثل في تمسك الفرد بالمؤسسة، واقتناعه بأهدافها وقيمتها، وبذل قصارى جهده لنجاح هذه المؤسسة.

وكما عرفه (al et Meyer1991) الالتزام التنظيمي "بمدى اندماج الفرد مع المؤسسة التي يعمل هذا التعريف مبني على ثلاثة أبعاد:

- ✓ الاعتقاد القوي بقيم المؤسسة وأهدافها وقبولها.
- ✓ الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المؤسسة.
- ✓ الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المؤسسة.⁵

نستنتج من هذا التعريف الالتزام التنظيمي بأنه الإيمان القوي للفرد والقبول بقيم المؤسسة وأهدافها والرغبة القوية في الاستمرار بالعمل فيها، والرغبة في مضاعفة الجهود لمصلحتها . يمكن تعريفه أيضا بأنه: " هو شعور يعبر عن

¹ حسين وليد حسين ، " اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الادارية والحاسبية ، بغداد، العدد العشرون، 2016 ،ص8.

² الطاهر غرار،دمورية سولمية، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة"،مجلة الساور للدراسات الانسانية و الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر. 2020، المجلد6، العدد2،ص113

³ علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الخفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام، عمان، 2015 ،ص48.

⁴ رانية هادف حسينية بلهي، "الالتزام التنظيمي و دوره في ترسيخ ثقافة المنظمة"،مجلة دراسات في علوم الانسان و المجتمع ،جامعة جيجل،الجزائر،2019،مجلد2،عدد4،ص194

⁵Michael edward white , “electic cooperative managers strategies to enhance orginazational commitment to increace employee productivity ,” Irvine universal publishers ,United states,2022 ,p18

مدي قبول الفرد لأهداف المؤسسة ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها مع رغبته القوية في بقاء والاستمرار في العمل

ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلطت عليها الأضواء حيث أكدت نتائج العديد من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، إذ أوضحت الدراسات إن ارتفاع مستوى الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب من أداء العمل، فهو يمثل متها دوران العمل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة دوران معدل العمل فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملاً نحو تحقيق أهداف المنظمة.

يتميز الالتزام التنظيمي بأهمية بالغة للمنظمة لما له من انعكاسات ايجابية على بقاء المنظمة واستمرارها وتحقيق أهدافها وتتجلى أهمته في:

- ✓ يمثل عنصرا هاما بين الإدارة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لرفع هؤلاء الأفراد العاملين للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.¹
- ✓ كونه يرتبط بعدد من العوامل منها: سلوك الفرد ونشاطه، ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل الرضا الوظيفي والمشاركة، ارتباطه بسمات ودور الموظف كاستقلالية والمسؤولية، ارتباطها بالسمات الشخصية للموظف ، ومن كل ما سبق يعطي الالتزام أهمية فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة و فعاليتها².
- ✓ أن ولاء الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا أكثر أهمية من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم لها .
- ✓ التزام الموظف يمكن أن يؤدي الى نتائج ايجابية على الصعيدين الفردي و التنظيمي، و ذلك من خلال زيادة الفعالية و الأداء و الإنتاجية، و انخفاض معدل دوران و التغيب عن العمل³.
- ✓ إن التزام الافراد بالمنظمة يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة .
- ✓ يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة و الأفراد العاملين بها لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها، و دفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الانجاز.⁴

¹ مهدي الصالح مهدي السامرائي، "الفكر الاداري و القيادي الحديث"، دار البازوزي للنشر و التوزيع، الاردن، 2021، ص126

² حمادات محمد، "قيم العمل و الالتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس"، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 67 .

³ Norizan Ismail, "organizational commitment and job satisfaction Among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan ",thesis Master, University Utara Malaysia,2012 :p1

خالد محمد أحمد الوازن، "المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير . جامعة نايف العربية للعلوم الامنية .الرياض-السعودية .2006. ص37⁴

المطلب الثاني: مراحل تطور الالتزام التنظيمي

ترسخ اندماج الفرد بالمؤسسة والتزامه بها عبر مراحل مختلفة، وتعددت تصنيفات الباحثين لهذه المراحل على النحو التالي:

أولاً: تصنيف (Levon & Welsh) للالتزام التنظيمي

يرى كل من والش وليفون (Levon & Welsh) أن الالتزام التنظيمي يتكون من مرحلتين وهما:

1. مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالباً ما يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنه تحقق رغباته وتطلعاته.
2. مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصاً على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها.¹

ثانياً: تصنيف (بوشنان) للالتزام التنظيمي

أشار (بوشنان) إلى ثلاثة مراحل للالتزام التنظيمي وهما:

1. مرحلة التجربة: أي قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد، حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للالتزام التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجهه نحو العمل على تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم، وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.²
2. مرحلة البدء في العمل: وتتضمن هذه المرحلة خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية، والخوف من العجز، وظهور قيم الالتزام التنظيمي.
3. مرحلة الثقة في المنظمة: وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجات الالتزام التنظيمي ويزداد نمو هذا الالتزام حتى يصل إلى مرحلة النضوج.

¹ خالد محمد أحمد الوازن ، مرجع سبق ذكره، ص39

² زيد منير عبيوي، "التنظيم الإداري و مبادئه و أساسياته"، ط1 دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن، 2006، ص 208

ثالثا : تصنيف (أورالي) للالتزام التنظيمي

و يشير "أورالي " أن هناك ثلاث مراحل للالتزام التنظيمي و هي:

1. مرحلة الإذعان و الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبني على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة و نهوضه بها.
2. مرحلة التطابق و التماثل : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة في الاستمرار بالعمل في المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلوك الآخرين و يلتزم بما يطلبونه .
3. مرحلة التبنى : هو اعتبار أهداف و قيم المنظمة أهدافا و قيما له ، فهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق القيم و الأهداف¹ .

رابعا : تصنيف (البيليسي) للالتزام التنظيمي

أما "البيليسي" فإن مراحل الالتزام في نظره هي ثلاث مراحل :

1. مرحلة الطاعة : و تعني القبول، أي قبول الفرد الإذعان للآخرين و السماح بتأثيرهم المطلق عليه من أجل الحصول على أجر مادي أو معنوي .
2. مرحلة الاندماج مع الذات : و تعني قبول الفرد العامل تحت تأثير الآخرين من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل ، وتحقيق الانسجام مع الذات ، و الشعور بالفخر و الكبرياء لكونه ينتمي للمنظمة.
3. مرحلة الهوية : و هي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد العامل بأن المنظمة جزء منه ، و هو جزء منها ، و أن قيمتها تتناغم مع قيمة الشخصية² .

و يمكن تلخيص كتابات الباحثين حول مراحل تطور الالتزام التنظيمي في الجدول التالي :

الجدول رقم (1-1) : يوضح مراحل الالتزام التنظيمي

ولش و لافان	أورالي	بوشنان	البيليسي
يمر عندهم الالتزام بمرحلتين	يمر عنده الالتزام بثلاث مراحل	يمر عنده الالتزام بثلاث مراحل	يمر عنده الالتزام بثلاث مراحل
مرحلة الانضمام للمنظمة	مرحلة الإذعان و الالتزام	مرحلة التجربة	مرحلة الطاعة

¹ أحمد ان حميد بن محمد العبادي "الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة " .رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى السعودية . 1990. ص18

² محمد حسن محمد حماد، " قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدى المديرين و المعلمين في المدارس، " ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2006 ،ص 69

مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة التطابق و التماثل	مرحلة العمل و الإنجاز	مرحلة الاندماج مع الذات
/	مرحلة التبنى	مرحلة الثقة في التنظيم	مرحلة الهوية

المطلب الثالث: أبعاد الالتزام التنظيمي

ذكر بعض الباحثين أن مداخل دراسة الالتزام التنظيمي تتكون من ناحيتين الأولى موقفية والثانية سلوكية، فالمدخل السلوكي يعني العملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، والالتزام هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة استمراره في المنظمة أو التكاليف التي قد يتكبدها نتيجة تركه لها، وعليه فإن الرؤية السلوكية تنص على وجود ثلاث أبعاد تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهي:¹

ميز ماير والين وسميث بين ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي، هي :

أولاً: الالتزام العاطفي (Component Affective) : يعبر عن الارتباط العاطفي بالمؤسسة، والتطابق بين أهداف الفرد وقيمه و أهداف وقيم المؤسسة، والانغماس أو الانهماك في أنشطة و أعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها.²

ثانياً: الالتزام الأخلاقي (المعياري) (Component Normative) : يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة، ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية.³

يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى رضا وظيفي واندماج أكبر لدى العاملين، بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي، ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.⁴

¹ Keikoh ryo",the impact of orginazational ethical climate in organizational commitmentand job performance "springer nature Singapore, china,2020,p30

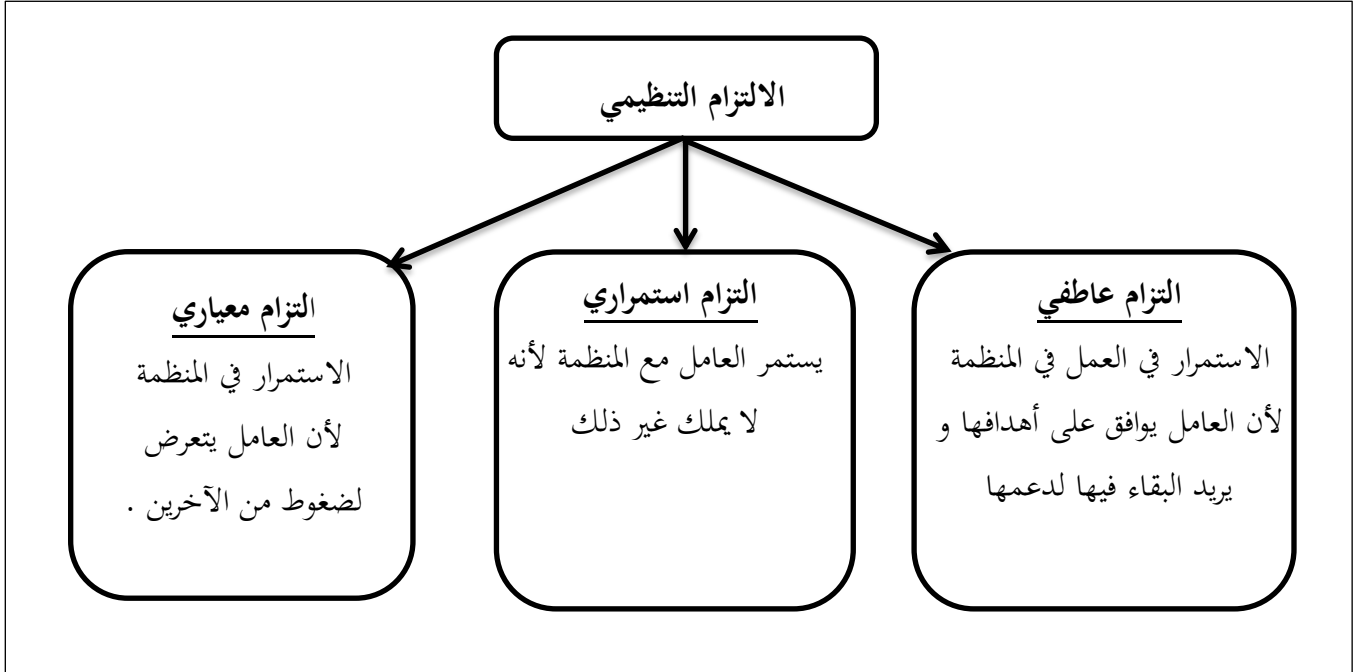
² جيرالد جرينبرج وآخرون، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، ترجمة و مراجعة :محمد الرفاعي بسيوني اسماعيل ،دار المريخ ،الرياض ،السعودية ،2004،ص217

³ مؤيد موسى علي أبو عساف وآخرون، "التطبيقات العلمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة"، دار مجد للنشر و التوزيع ،عمان،الطبعة1،،2019،ص216

⁴ عارف عطاري و آخرون ،"الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية و التدريسية بمدارس وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان"، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية ،المجلد 18، العدد 2،2006،ص23

ثالثاً: **الالتزام المستمر (Component Continuance)** : يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة،¹ وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعدهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها، ويلاحظ إن تقييم العامل لأهمية بقاءه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم في العمر.²

الشكل رقم (1-3) : يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي



المصدر : جيرالد جرينبرج وروبرت بارون ، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات" ، ترجمة و مراجعة : محمد الرفاعي و بسيوني اسماعيل ، دار المريخ ، الرياض - السعودية ، 2004، ص 216

وقد حدد "ستاو" 1977 و "سيلانيك" أبعاد الالتزام التنظيمي إلى البعدين التاليين :

1. **الالتزام الاتجاهي** : والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وتزايد لديه الرغبة في الاستمرار بها³
2. **الالتزام السلوكي** : المقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطاً بمؤسسته ، ناتجاً من سلوكه

¹ غني دحام تناي الزبيدي و آخرون ، "إدارة السلوك التنظيمي" ، ط1، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014، ص 217

²Barbara Brawn," Employees,Organizational Commitment and their perception of supervisors K Relations-Oriented and Task-Oriented Leadership Behaviors" ,Dissertation Doctor Of Philosophy in Human Development , the faculty of the Virginia Polytechnic Institue and state university in partial fulfillment Virginia ,2003,p3

³ أحمد بن حميد بن محمد العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

السابق ، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها ويعفوقها،
أما "كيدرون" فيذكر بعدين للالتزام هما :

1. الالتزام الإخلاصي : والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ، ويعتبرها جزء من قيمه وأهدافه

2. الالتزام المحسوب: المقصود بها الرغبة التي يبديها الموظف باستمراره في عمله بالمؤسسة رغم وجود بديل
بمؤسسة أخرى وبمزاياها أفضل .

و ترى "كانتور" ان الالتزام التنظيمي له ثلاث أسس هي ¹:

1. الالتزام التلاحي: يتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة و متضامنة مع الجماعة ،

و يتحقق ذلك عند تركه السلوك المؤدي للتباغض و التناحر ،مركزا على السلوك الإيجابي.

2.الإلتزام الموجه : و يتمثل في ارتباط الفرد بقيمة و مبادئ الجماعة متمثلة لسلطتها و معاييرها التي تحددها

3. الالتزام المستمر : و يقصد به أن يكرس الفرد حياته و يضحي بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون
النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها .

المطلب الرابع: قياس الالتزام التنظيمي و النتائج المترتبة عنه

هناك مقاييس مختلفة لقياس الالتزام التنظيمي وذلك لقياس مستوى التزام الفرد للمنظمة ،و الذي له آثار و نتائج
قد تكون إيجابية أو سلبية .

أولا: قياس الالتزام التنظيمي

نظرا لأهمية وجود مستوى من الالتزام لدى العاملين في المنظمات لما له من آثار إيجابية كبيرة على تحقيق أهدافها
، فإنه من الضروري قيام المنظمات بالتحقيق من وجود درجة من الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها لذا تسعى
بعض المنظمات لاستخدام وسائل وطرق تستطيع من خلالها التعرف على درجة الالتزام التنظيمي الموجودة لدى
العاملين فيها و من ثم إيجاد الطرق المناسبة لزيادة الالتزام لديهم، و قد ذكر العديد من الباحثين أن المنظمات
تستخدم أساليب مباشرة للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين فيها وهي ² :

1. المقاييس الموضوعية : وهي قياس الالتزام التنظيمي من خلال الآثار والسلوكية و ذلك باستخدام وحدات

قياس موضوعية مثل :

¹ احمد بن حميد بن محمد العبادي ،مرجع سبق ذكره ،ص17

² احمد يوسف دودين ،" ادارة التغيير و التطوير التنظيمي ،" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن ، 2020،ص193

✓ رغبة العامل بالبقاء في التنظيم .

✓ دوران العمل.

✓ كثرة الحوادث .

✓ مستوى الأداء .

✓ الغياب وغيرها .

من خلال رصد هذه الظواهر يتم التعارف على درجة الالتزام الموجودة بالمنظمة.

2. المقاييس الذاتية : هذا النوع من المقاييس يقيس التزام العاملين مباشرة و بأساليب تقديرية ذاتية ، و ذلك عن

طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمؤسسة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة

الالتزام التنظيمي ، و يعد هذا النوع الأكثر قدرة على تشخيص درجة الالتزام سلبيا أو إيجابيا و أفضل طريقة

لتطبيق هذه المقاييس هي قائمة الاستبانة و ذلك من خلال أسلوبين¹ :

✓ إما توجه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد و يطلب منهم تحديد مستوى التزامهم و حبهم للعمل ، و تمتاز

هذه الطريقة بسهولة .

✓ ليس هناك سؤال واحد على مستوى الالتزام بل هناك أسئلة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل و تنظيم

هذه الأسئلة بمستوى يتلائم مع مستويات الأفراد العاملين ، و من خلال الإجابة يحدد مستوى الالتزام لديهم

و قد طور أيضا بعض المهتمين بدراسة الالتزام و تحليله عددا من المقاييس بهدف رصد حركة التزام الفرد بالمنظمة و

قد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها و مكوناتها و كان أبرزها :

1. مقياس ثورنتن: و قد احتوى المقياس على (08) فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي ، كما

تضمن المقياس (07) فقرات أخرى رباعية و خماسية الاستجابة تقيس الالتزام المهني².

2. مقياس مارش و مافري : حيث قدما مقياس للالتزام مدى الحياة و يتكون من (04) فقرات و قد استخدم

كأداة لقياس إدراك العامل لكيفية تعميق الالتزام مدى الحياة ، وتعزيز استحسان المنظمة و حث العامل على

الالتزام بقيم العمل، و أخيرا إبراز نية العامل للبقاء للمنظمة.

¹ سامي ابراهيم حمادة حنونة، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين

2006، ص21

² سماعيل العمري و آخرون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من قطاع الخروقات ورقلة"، مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر للعلوم الانسانية و الاجتماعية

العدد 28، 2017، ص260

3. مقياس بورتير و زملائه: و قد أطلق عليه استبانة الالتزام التنظيمي (Organizational commitment questionnaire) (OCQ)

(questionnaire) يتكون المقياس من (15) فقرة تستهدف قياس درجة التزام العاملين بالمنظمة وولائهم و إخلاصهم ، فضلا عن الرغبة في مضاعفة الجهود في العمل ، واستعانة بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة.

4. مقياس جوش و زملائه : و هو محاولة لقياس الالتزام القيمي من خلال (6) فقرات عبرت كل منها عن واحدة

من القيم التالية :استخدام المعرفة و المهارة ،زيادة المعرفة في مجال التخصص ،العمل مع الزملاء بكفاءة عالية ،بناء سمعة جيدة له ،العمل على مواجهة الصعوبات و التحديات ،المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص ،وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.¹

5. مقياس كوردن و زملائه :سأهم في بناء المقياس ثلاث مصادر من المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد

خصائص المشاعر ،المعتقدات ،الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة ،تم ذلك من خلال (22) فقرة خماسية الاستجابة ،و مراجعة الأدبيات التي ركزت على قياس الالتزام و الخروج منها ب (20) فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين يضم المصدر الثالث (48) فقرة منها (25) فقرة ذات مؤشرات إيجابية و (23) فقرة ذات مؤشرات سلبية و بالاستفادة من المصادر أعلاه استطاع تحديد (30) فقرة خماسية الاستجابة و هي (16) فقرت تتعلق بالولاء ،(7) فقرات تصنف المسؤولية إزاء المنظمة ،(4) فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها ،(3) فقرات لتحديد مستوى الإيمان بها.

6. مقياس آلان و آخرون : يتكون المقياس في الأصل من 24 بندا ، تم حذف بندين من كل بعد و تم إعادة

بناءه من طرف كل من آلان و آخرون في 1993.²

يستخدم المقياس لقياس الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة ،المتتملة في الالتزام العاطفي ،و الالتزام المستمر ،

و الالتزام المعياري ،ما يسمح بمعرفة قوة العلاقة النفسية التي تربط الفرد بالمنظمة ،و يتكون من ثمانية عشر بندا تتوزع على كل من الأبعاد الثلاثة على النحو التالي :

✓ الالتزام العاطفي : ستة بنود .

✓ الالتزام المستمر : ستة بنود .

¹ سامي ابراهيم حمادة حنونة ،مرجع سبق ذكره ،ص22

² بن نابي حسن ،"الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل لدى أطباء مركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بجامعة تيزي وزو "،رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية ،جامعة الجزائر ،(02)،2012،ص49

✓ الالتزام المعياري : ستة بنود

7. مقياس كارسون و بودين : و هو مقياس لقياس الالتزام التنظيمي بوصفه كأحد دوافع العمل في المهنة المختارة ، و يحتوي على (12) بنداً ، (8) منها سلبية ¹.

ثانيا : نتائج الالتزام التنظيمي

تتضمن النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي ، كل من نتائج بالنسبة للأفراد و الجماعة التي ينتمي اليها الفرد إضافة الى النتائج المترتبة عن الالتزام التنظيمي على مستوى المنظمة ، و يمكن توضيح هذه النتائج على النحو التالي :

1. بالنسبة للفرد : تتضمن نتائج الالتزام على مستوى الأفراد كلا من النتائج الايجابية و السلبية حيث تؤكد النتائج الايجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الايجابية للأفراد مثل : زيادة مشاعر الانتماء ، و الأمان ، و التصوير الذاتي و الإيجابي ، و القوة ، ووجود أهداف او أغراض بحياة الفرد ، كما يؤدي الى زيادة الالتزام الى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب ان يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد الغير الملتزمين حيث يشجعهم ذلك على بذل الجهد ².

بينما نجد أن النتائج السلبية يؤكد ان المنافع و المزايا التي تعود على الأفراد من الالتزام للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف ، فبرغم أن الالتزام له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد الا ان هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الالتزام منها :

✓ قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات ، و قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي .

✓ زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية ، فافرد عندما يلتزم تجاه منظمة معينة فانه يبذل الوقت و الجهد لها مما يؤثر على التزاماته الاخرى مما يؤدي الى زيادة الضغوط عليه.

2. بالنسبة لجماعة العمل : أما بالنسبة لمستوى الالتزام لمجموعات العمل نجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الالتزام يؤدي الى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها الا ان هذا المجال لم يحظ بالاهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الإيجابية للالتزام بجماعات العمل تتمثل في :

✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة الثبات و الفاعلية .

¹ Aaron cohen "Dynamics between Occupational and Orginazational commitement in the Context of Flexible L abor Markets :A Review of hte Literature and Suggestions for a future Recherche Agenda , "Universities Bremen ,German ,2007,p16.

² خالد محمد أحمد الوازن ، مرجع سبق ذكره، ص48

✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل .

✓ كلما زادت درجة التزام المجموعة زادت درجة التماسك بينها.

في حين نجد أن النتائج سلبية تتمثل في :

✓ انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة .

✓ انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم وجود أفكار جديدة و نافعة لدى الأفراد ،

و في هذا الصدد يري "أوليفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل التزاما المنظمة قد يأتي افراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة و يرون المنظمة بصورة أفضل .

✓ إن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة .

✓ زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

1. بالنسبة للتنظيم : اما مستوى الالتزام بالنسبة للمنظمات فنجد ان النتائج الايجابية له تتمثل في :

✓ زيادة الفرص الفاعلية بالنسبة الى التنظيم و ذلك من خلال :زيادة الجهد المبذول ،و انخفاض معدل الدوران ،و انخفاض نسبة الغياب و التأخير .

✓ زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة للأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر التزاما يعطون صورة إيجابية وواضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية .

يجب ان نلاحظ في هذا المجال أن معدل دوران العمل و الغياب لهما نتائج ايجابية و سلبية في ضوء الظروف المحيطة بالمنظمة ومكان العمل و المنافع التي يحصل عليها العاملون في المنظمة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ترفيهية أو طبيعية و تكلفة الحصول عليها .

أما النتائج السلبية فتتمثل في القدرة على الابتكار و التكيف ، اذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للمنظمة يميلون عادة الى مناقشة سياسات المنظمة على الابتكار ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في "جنرال موتورز" وجد ان أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الالتزام و الولاء للمنظمة عادة تحق لديهم القدرة على الابتكار .¹

¹ خالد محمد أحمد الوارن ،مرجع سبق ذكره ،ص50- 51

الإطار النظري لدراسة التحفيز و الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (1-2) : يوضح نتائج الالتزام التنظيمي

مستوى التحليل	الآثار الممكنة	
	إيجابية	سلبية
الفرد	- الشعور بالانتماء و الارتباط. - الأمان. - الأهداف و الاتجاه . - التصور الذاتي الإيجابي . - المكافآت التنظيمية . - الجاذبية للعاملين المحتملين .	- انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي . - انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي . - زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية .
جماعة العمل	- ثبات العضوية . - فعالية الجماعة . - التماسك .	- التفكير الجماعي . - انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف. - الصراع بين الجماعات
التنظيم	- زيادة الفاعلية ترجع الى : - جهد الفرد . - انخفاض معدل الدوران . - انخفاض نسبة الغياب . - انخفاض نسبة التأخير . - الجاذبية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	- انخفاض الفاعلية ترجع الى : - زيادة معدل الدوران . - زيادة نسبة الغياب . - انخفاض القدرة على التطور و التكيف

المصدر : خالد محمد احمد الوازن ، " المناخ التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي " ، رسالة ماجستير ، جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض - السعودية ، 2006، ص52

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في تكوين الالتزام التنظيمي

هناك العديد من الآراء و التوجيهات في طرح و حصر العوامل التي تساعد في بناء و تدعيم الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى وجود عوامل بيئة خارجية و عوامل تتعلق بخصائص الفرد، وهناك من يرى أنها عوامل تنظيمية يجب على المنظمة مراعاتها لتحقيق المستوى المرغوب من الالتزام التنظيمي لدى العاملين¹ : ذكر العديد من الباحثين عدة عوامل تؤثر في الالتزام التنظيمي داخل المنظمات و هي :

1. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية: تتمثل هذه العوامل الخارجية فيما يلي²:

- ✓ ظروف سوق العمل .
- ✓ فرص الاختيار لدى الفرد .
- ✓ رواج الظروف الاقتصادية .
- ✓ ارتفاع مستوى البطالة .
- ✓ الكساد .
- ✓ انخفاض 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.

2. العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية : مثل السياسات، و المناخ التنظيمي ، ووضوح الاهداف ، و نمط القيادة

، و نظام الحوافز المتبع في المنظمة وهي كالتالي :

أ. **السياسات:** إذ تعتبر السياسات المتبعة في المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي لدى الموظف، فكلما كانت السياسة المتبعة تساعد على إشباع رغبات الموظف وطموحاته وكلما كانت توفر له نوعا من الراحة

¹ Irma suryani, "Factors affecting orginazitional commitment", jurnal manajemen dan inovasi ,united states,2018,p28

² احمد يوسف دودين، مرجع سبق ذكره، ص35

في العمل كلما ازداد التزام الموظف في عمله وأيضاً كلما كانت العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين جيدة بسبب السياسة العادلة كلما ازداد الالتزام الأفراد وتمسكهم بأماكن عملهم.¹

ب. وضوح الأهداف :يساعد وضوح الأهداف على زيادة التزام الفرد في المنظمة حيث كلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الفرد لطرق وكيفية سير العمل بالمؤسسة وبالتالي شعوره بالارتياح وزيادة التزامه.²

ت. العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في المؤسسة : تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة ايجابية على تحقيق أهداف المؤسسة، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الاجتماعية، اي تساهم المشاركة باعتبارها من محددات الالتزام التنظيمي على زيادة التزام العاملين في المنظمة فكلما سادت روح العمل كفريق في المنظمة ؛ وازدادت اللحمة بين أفراد المنظمة وبالتالي ازداد تماسك أفرادها وبالتالي ارتفاع الالتزام لدى العاملين بالمنظمة.³

ث. العمل على تحسين المناخ التنظيمي : والمناخ التنظيمي هو كل الطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد ويساعد هذا المناخ على زيادة الثقة في المنظمة وعور الفرد بالانتماء، حيث أن الفرد في حالة توفر كل المعدات اللازمة للعمل وسيادة روح الفريق ووجود ثقافة تنظيمية تسمح للفرد بالعمل في جو مريح كلما ازداد تمسك الفرد بالعمل في المنظمة وكلما ازداد التزامه بالقواعد والقوانين وازداد أدائه في العمل.⁴

ج. تطبيق أنظمة حوافز مناسبة : يساهم توفر أنظمة حوافز مناسبة للعمال في رفع الرضا الوظيفي لديهم ؛ وزيادة معدلات الأداء وتحسينها والتقليل من التكاليف مما يساعد على زيادة مستوى الالتزام لدى العاملين وتمسكهم بالمنظمة ، والعمل على بناء ثقافة مؤسسية.

إن الاهتمام بالعامل وشباع حاجاته والنظر إليه كعضو في بيئة العمل ونشر المساواة والاحترام المتبادل بين

¹ محمد بن غالب العوي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض-السعودية، 2005، ص37

² موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة"، طبعة 2، دار النشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2003، 129.

³ حمزة بن معنوق، "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، مسيلة، 2022، ص701.702

⁴ عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" مجلة تاريخ العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، العدد 6 ص 65

الإدارة والعمال و شراكتهم في عملية صنع القرار والثقة المتبادلة يساهم في غرس روح الانتماء و لدى العامل ويزيد من تمسكه بالمنظمة وبالتالي يرتفع التزامه¹.

ح. **نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الإدارة هو إقناع الآخرين، وفي جو عمل مناسب، بضرورة انجاز الأعمال بدقة وفاعلية، فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز المناسبة، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد².

3. **العوامل المتعلقة بخصائص الفرد:** تتناول العديد من الدراسات خصائص الفرد من حيث السن، وطول مدة

الخدمة، ومستوى التعليم، والجنس، و دوافع قيم الأفراد و علاقتها بالالتزام التنظيمي و هي كالتالي:

أ. **السن و طول مدة الخدمة :** يلاحظ أن هناك علاقة بين سن الفرد و درجة التزامه للمنظمة، فكلما زاد عمر الفرد كلما زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل و البحث عن عمل آخر ، و العكس صحيح اذا كان عمر الفرد صغيرا حيث تكون أمامه أكثر من فرصة يمكن ان يخوضها ، ولديه الرغبة في تحمل المخاطرة ، أما مدة الخدمة القصيرة فيكون الالتزام التنظيمي منخفض.

ب. **مستوى التعلم :** قد يرتبط مستوى التعليم عكسيا أو طرديا بالالتزام التنظيمي ، و قد يرجع السبب في العلاقة العكسية في أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد و زادت توقعاته من المنظمة ، كان التزامه أكثر لمهنته التي يعمل بها و توافرت فرص العمل الخارجية كلما أثر على مستوى الالتزام التنظيمي لديه بالانخفاض ، و من جهة أخرى كلما ارتفع مستوى الالتزام التنظيمي .

ت. **الجنس :** تبين بعض الابحاث أن النساء أكثر التزاما بالأنظمة عن الرجال بينما تبين بعض الأبحاث الاخرى أنه ليس هناك علاقة بين الجنس و الالتزام التنظيمي و قد نكون النتيجة الأولى أكثر انطباقا على المنظمات القطاع العام ، و خاصة المنظمات التقليدية التي تعمل بها النساء .

ث. **دوافع و قيم الأفراد :** كلما كان الأفراد ينظرون الى المنظمة على انها المكان الذي يعتمدون عليه في اشباع حاجاتهم ، و هناك درجة من التطابق بين توقعات الأفراد و ما تقدمه المنظمة زاد الالتزام التنظيمي.

¹ عاشوري ابتسام، مرجع سبق ذكره ص 49

² خالد محمد أحمد الوزان، مرجع سبق ذكره ص 41ص42

4. **العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة:** تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجاله أو درجة التوتر بها في مستوى الالتزام التنظيمي فتتعدد مجالات الوظيفة، والاستقلالية والتحدي، والشعور بالأهمية، والشعور بالمسؤولية كل هذا يزيد في درجة الالتزام التنظيمي. وعكس ذلك صحيح كلما زادت درجة التوتر والصراع في الوظيفة أو عدم وضوح دور الفرد، فإن هذا يؤدي إلى انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد
5. **العوامل المتعلقة بالهيكل التنظيمي :** فاللامركزية في اتخاذ القرارات، وتوافر درجة الاعتمادية في أداء العمال بين المستويات الإدارية والوظيفية وتنظيم إجراءات العمل إيجابيا يزيد من درجة الالتزام التنظيمي لدى أفراد المنظمة. كذلك كلما كان حجم المنظمة كبيرا فهذا يتطلب من المدير بذل جهد أكبر في عمل الرقابة و التنسيق مما قد يؤثر سلبا على التزام المديرين اتجاه المنظمات التي يعملون بها ،بينما هناك من يرى ان العكس صحيح ،فحجم المنظمة الكبير يتيح فرصة أكبر للتدخل بين الأشخاص و زيادة الفرص المتاحة للتقدم امام الأفراد الأمر الذي يؤدي الى زيادة درجة التزامهم ¹.

¹ فادية ابراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي والقواعد النظرية و الممارسات التطبيقية" ، ط1، الاكاديميون للنشر و التوزيع ،عمان-الاردن ،2014، ص85

خلاصة الفصل

كما تطرقنا إلى التحفيز و استخلصنا بأن التحفيز يهدف إلى جذب المورد البشري، ويمكننا القول بأن للحوافز دور كبير وفعال في دفع العامل إلى بذل جهد أكبر في العمل، كما تساهم أيضا في رفع مستوى أدائهم، وهذا ما سيعود حتما بالنفع على العامل والمؤسسة، فالحوافز هي الأساليب المستخدمة لحث العاملين على إتقان العمل و الجدية فيه، وبتطبيق نظام الحوافز تتحقق بذلك الزيادة في العوائد للمنظمة.

و من خلال الالتزام التنظيمي نستخلص بأنه من بين الركائز التي تقوم عليها المنظمات، و هو موضوع ذو أهمية كبرى و خاصة في مجال الإدارة وتظهر هذه الأهمية من خلال ولاء الفرد لمنظمته، ارتفاع مستوى أداء الفرد، وكذلك قبوله لأهداف المنظمة و قيمها ، ونستنتج أن له دور هام من خلال أبعاده الثلاثة المتمثلة في: (الالتزام العاطفي ، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر) ، و قياس الالتزام التنظيمي له فوائد عديدة و كثيرة سواء للفرد أو المنظمة.

الفصل الثاني

دراسة حالة أثر التحفيز في

تعزيز الالتزام التنظيمي

بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

تمهيد :

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى المفاهيم النظرية لمتغيرات الدراسة المتمثلة في التحفيز والالتزام التنظيمي، نأتي الآن إلى الجانب التطبيقي والذي نحاول من خلاله إسقاط هذه المفاهيم على مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بغرض معرفة مدى تأثير التحفيز في الالتزام التنظيمي بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss.v22 لتحليل البيانات. ومنه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة سونلغاز بالأغواط و الأساليب المنهجية المتبعة في هذه الدراسة

المبحث الثاني : نتائج الدراسة و تفسيرها

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز

سنتناول في هذا المبحث التعريف بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك من خلال التعرض لها من الناحية التاريخية والتعريف بها وبمراحل نشأتها، ثم التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط، بالإضافة إلى هذا سنلقي نظرة على المهام والأهداف. كما سنتناول هيكلها التنظيمي بالشرح.

المطلب الأول : عرض عام لمؤسسة سونلغاز

تعتبر شركة سونلغاز أحد أهم وأكبر الشركات في الجزائر، حيث يمتد نشاطها على كامل التراب الوطني من خلال شبكة فروع التوزيع المنتشرة عبر كل ولايات الوطن، وهذا ما يبرزها كأحد الشركات الرائدة ذات الأهمية البالغة في بنية الاقتصاد الوطني.

أولاً: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منذ يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية والمصرية والكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي) في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها تتميز ببيع الكهرباء والغاز بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن، ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم فقد وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي 3000 موظف و7000 رئيس فريق وألف عامل.

ثانياً : نشأتها

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (EG A) كان ذلك في 05/06/1947. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 28/06/1969 حيث شملها قرار التأمين نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثالثا: أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

✓ مرحلة ما بعد الاستقلال.

✓ مرحلة التسيير الاشتراكي

✓ مرحلة التسعينات.

1. مرحلة ما بعد الاستقلال: (1962-1969)

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية :

✓ سهولة الإتصال وقرب المسافة.

✓ طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي :

✓ إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

✓ السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

✓ عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي: (1969-1990)

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

✓ احتكار لصالح الدولة 100%

✓ توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

✓ تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد

الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- ✓ كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.
 - ✓ كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية.
 - ✓ كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - ✓ إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
 - ✓ أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
 - ✓ أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:
- ✓ التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
 - ✓ العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
 - ✓ العمل على توسيع دائرة التغطية.

3. مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتمشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 06-2010-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاهم دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- ✓ إنتاج الكهرباء : تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- ✓ نقل وتوزيع الكهرباء : وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ نقل وتوزيع الغاز : وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.

المطلب الثاني: التعريف بمديرية التوزيع بالأغواط

إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط الموجود مقرها حاليا بالبلدية. كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت إسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة

التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط .

أولا: مهامها

- ✓ إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- ✓ تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- ✓ تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة .
- ✓ استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

ثانيا مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1. المهام: هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

1.1. المهام التقنية

- ✓ إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- ✓ تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد
- ✓ الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها
- الاجتماعي مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

2.1. المهام التسييرية:

- ✓ الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- ✓ نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه
- ✓ المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- ✓ خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2. الأهداف:

- ✓ ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ✓ ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة.
- ✓ تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- ✓ القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- ✓ محاولة تقليص الديون.

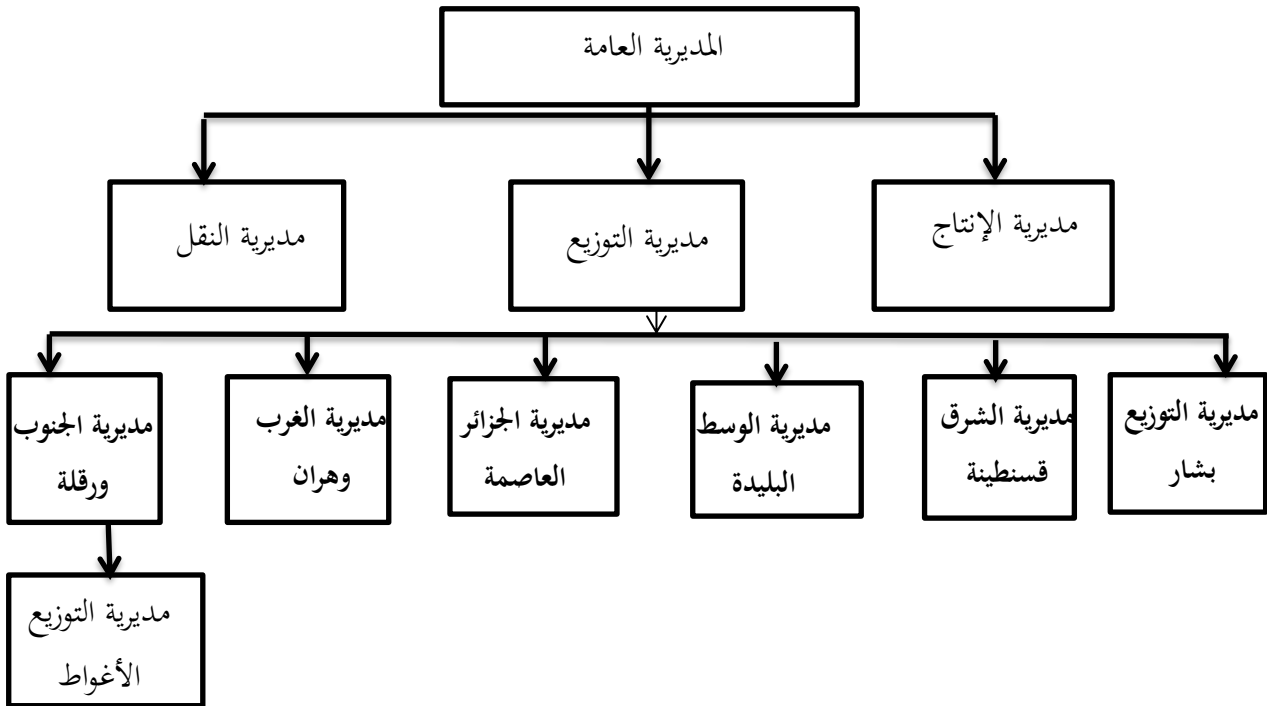
✓ تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الأغواط

أولا: التصميم الحديث لهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الأغواط

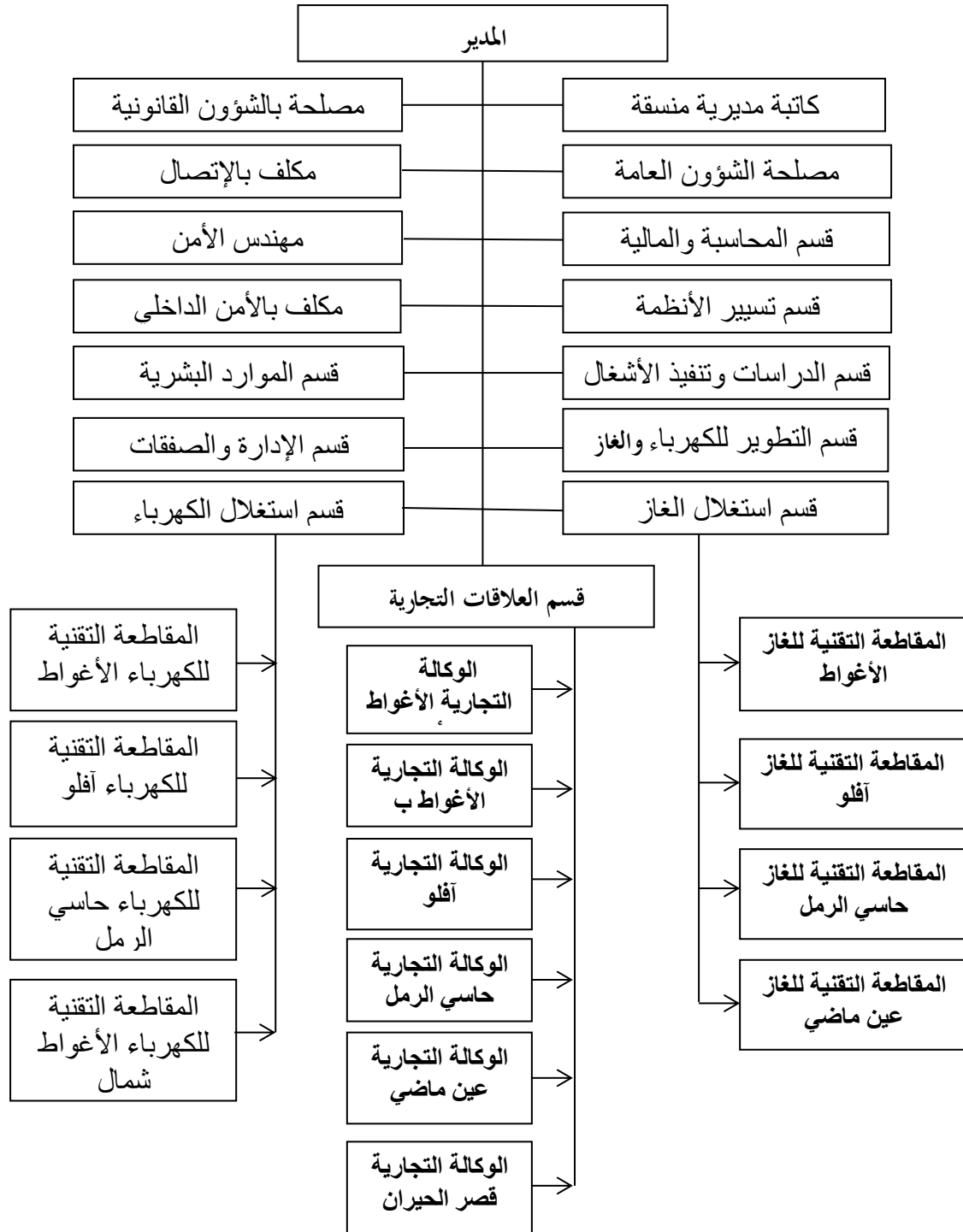
في يوم 10 ماي 2004 تم التوقيع على القانون الأساسي الجديد و كذا الموافقة على ضرورة إعادة تنظيم القطاع قبل نهاية 2004 بالإضافة الى السعي إلى تخفيض تكاليف التسيير و ذلك من خلال وضع هيكل تنظيمي ذو بعد استراتيجي يعمل على توحيد الوظائف و الربط بينها من خلال تعديلات جوهرية و تغيرات جذرية انطلاقا من المديرية العامة بالجزائر العاصمة حتى المراكز المتخصصة الولائية ،و لقد تم في جويلية 2004 إقرار وضع هذا الهيكل

الشكل رقم (2-1): الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة سونلغاز



المصدر : من وثائق المؤسسة

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز



ثانيا: تحليل الهيكل

تحتوي مديرية للتوزيع بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:

1. **مدير مديرية التوزيع بالأغواط:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

2. **كاتبة مديرية:** وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

3. **مصلحة الشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم الصكوك بدون رصيد.

4. **مهندس الأمن:** حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

5. **المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

6. **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ. **مصلحة تقني تجاري:** ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

✓ فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

✓ فوج ترقية المبيعات.

ب. **مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

✓ فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (ADM) الإدارات

✓ فوج تغطية الديون.

✓ فوج الخزينة.

ت. **مصلحة الحسابات الكبرى:** ونجد على مستوى هذه المصلحة فوجان هما:

✓ فوج الفوترة لزبائن التوتر والضغط العاليين؛

✓ فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

7. **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز

8. **قسم الأنظمة المعلوماتية:** يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

9. **قسم استغلال الغاز:** وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

✓ استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

✓ فرع الخرائطية.

✓ تسيير المنشآت.

ويضم أربع مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو، المصلحة التقنية عين ماضي والمصلحة التقنية حاسي الرمل.

10. **قسم استغلال الكهرباء:** ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

✓ استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

✓ تسيير المحولات الكهربائية.

✓ تسيير المنشآت.

✓ فرع الخرائطية.

ويضم أربع مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية آفلو، المصلحة التقنية حاسي الرمل والمصلحة التقنية الأغواط شمال.

11. **مصلحة الشؤون العامة:** مهام هذا القسم تلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم الى قسمين اساسيين.

✓ فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

✓ فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

12. قسم المالية والمحاسبة: يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي

أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13. قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور

وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات إجتماعية وإضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

✓ متابعة المستخدمين؛

✓ إعداد الرواتب؛

✓ إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة و تفسيرها

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ، و ذلك من خلال عرض خصائص العينة المدروسة : و كذلك عرض نتائج الدراسة ، و اختبار الفرضيات عن طريق تحليل اجابات افراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة و المتمثلة في محور الخصائص الشخصية و الوظيفية و محور التحفيز و محور الالتزام التنظيمي

المطلب الأول : تصميم و تنفيذ الدراسة

من خلال هذا المطلب سيتم توضيح الجانب التنظيمي للدراسة التطبيقية ، حيث سيتم التطرق لكيفية تصميم و تنفيذ هذه الدراسة ، و هذا بإبراز مجتمع الدراسة و نوع الاداة التي استخدمت لجمع البيانات ، و كذلك إبراز أسلوب تحليلها .

أولا :مجتمع الدراسة

أجريت الدراسة على عينة من موظفي مؤسسة سونلغاز بمدينة الاغواط ، حيث تم توزيع 70 استبيان على العاملين بالمؤسسة .

1. محتوى الاستبيان

في هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات و الذي يتكون من جزئين يضم كل منهما مايلي :

1.1. الجزء الأول : يحتوي على البيانات الشخصية و الوظيفية للعامل من حيث (الجنس ،السن ،الحالة العائلية ،المستوى التعليمي ،الأقدمية في العمل).

1.2. الجزء الثاني : يحتوي على محورين .

✓ المحور الأول : يحتوي على متغير المستقل يتمثل في التحفيز و الذي يتكون من 16 سؤال مقسم الى متغيرين

المتغير الأول : اسئلة متعلقة بالتحفيز المادي لقياس درجة التحفيز المادي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز و يتكون من العبارات من (1الى8).

المتغير الثاني : اسئلة متعلقة بالتحفيز المعنوي لقياس درجة التحفيز المعنوي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز

و يتكون من العبارات من (9الى16) .

✓ **المحور الثاني:** يحتوي على المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي الذي يتكون من 9 أسئلة و مقسم الى 3 متغيرات.

المتغير الأول: أسئلة متعلقة بالالتزام العاطفي لقياس درجة الالتزام العاطفي لدى موظفي مؤسسة سونلغاز و يتكون من العبارات (17.18.19).

المتغير الثاني: أسئلة متعلقة بالالتزام الاستمراري لقياس درجة الالتزام الاستمراري لدى موظفي مؤسسة سونلغاز و يتكون من العبارات (20.21.22).

المتغير الثالث: أسئلة متعلقة بالالتزام المعياري لقياس درجة الالتزام المعياري لدى موظفي مؤسسة سونلغاز و يتكون من العبارات (23.24.25).

كما تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لتقييم اجابات العمال ، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة من المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كآآتي :

جدول رقم (2-1): يوضح سلم ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر : من اعداد الطالبتان بناء على نموذج ليكارت الخماسي

2. أساليب تحليل البيانات

تم الاستعانة ببرنامج Excel 2010 في الرسومات البيانية و برنامج Spss v22 في عملية التفريغ و التحليل الإحصائي للبيانات و اختبار فرضيات الدراسة حيث اشتملت على الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ معامل ألفا كرو نباخ من أجل ثبات الدراسة .
- ✓ التكرارات و النسب المئوية من أجل التعرف على الخصائص الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- ✓ المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمعرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة .
- ✓ معامل ارتباط بيرسون "R" من أجل معرفة ارتباط أبعاد التحفيز بالالتزام التنظيمي .
- ✓ نموذج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الأثر بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع .

✓ اختبار T للعينات المستقلة . و نموذج تحليل التباين في اتجاه واحد.

المطلب الثاني : اختبار صدق و ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبيان بطريقتين :

أولاً :تحكيم الاستبيان

لقد تم إعداد الاستبيان على مراحل ،بحيث تم وضع استبيان أولي و عرضه على الأستاذ المشرف و عدد من الأساتذة المحكمين (انظر الى الملحق رقم 01)، و بناءً على آرائهم تم تصحيح بعض الأخطاء و كمرحلة ثانية قمنا بتوزيع الاستبيان (انظر للملحق رقم 03) علي عينة مكونة من (80) موظف بمؤسسة سونلغاز، تم استرداد (70) استبانة ،و بالتالي تكون نسبة الاسترداد (87.5) من إجمالي الاستبانات الموزعة .

ثانياً :ثبات الدراسة

قبل اجراء البحوث و اختبار الفرضيات فانه لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة ، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس ، و يقصد بذلك قدرة الاستبيان على البقاء ثابتا عبر الزمن بالنسبة لنفس المستجوب ، و يمكن في هذا الصدد استعمال اختبار "آلفا كرو نباخ" ، حيث تتراوح قيمة α ما بين (0 و1)، و كلما اقتربت قيمة α من 1 ، كلما ارتفع مستوي ثبات أداة القياس ، و يرى المختصون في هذا الصدد بأنه اذا كان ($\alpha \geq 0.60$)، فإن أداة القياس تتمتع بثبات القبول.

الجدول رقم (2-2) :يمثل ثبات و صدق الدراسة

المحاور	معامل آلفا كرو نباخ
القيمة	0.938

المصدر : من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-2) بأن معامل "آلفا كرو نباخ" يساوي (0.938)،و بالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تتمتع بثبات جيد ،مما يعني امكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرتها على اعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين اتجاه عبارات الاستبيان ، و بالتالي امكانية تعميم نتائج الاستبيان على كل مجتمع الدراسة ،و هي موضحة في الملحق رقم(6).

و بالإضافة الى هذا ،نلاحظ كذلك في الجدول أعلاه أن معامل "آلفا كرو نباخ" لجميع المحاور أكبر من (0.6)

و بالتالي يمكننا القول بأن كل محور يمتاز بثبات جيد ، و عليه أمكانية تعميم نتائجها على كل من مجتمع الدراسة

المطلب الثالث: نتائج الدراسة و الاختبارات الاحصائية

سيتم من خلال هذا المبحث تحليل نتائج الدراسة التطبيقية ،و ذلك من خلال عرض خصائص العينة المدروسة ،و كذلك عرض نتائج الدراسة ، و اختبار الفرضيات عن طريق تحليل اجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تضمنتها المحاور الثلاثة و المتمثلة في محور الخصائص الشخصية و الوظيفية، و محور التحفيز ، و محور الالتزام التنظيمي

أولا :عرض خصائص عينة الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة ، تم تمثيل بيانات الجزء الأول الخاص بالبيانات الشخصية و الوظيفية و التي تصف خصائص عينة الدراسة باستخدام برنامج Spss v22
مخرجات برنامج Spss v22 موضحة في الملحق رقم (07).

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (2-3) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
% 84.3	59	ذكر
% 15.7	11	أنثى
%100	70	المجموع

المصدر :من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من الجدول (2-3) ان نسبة الإناث تمثل (15.7 %) من عينة الدراسة أي ما يعادل (11)عاملة من أجمالي العينة، و تقل عن نسبة الذكور ب (68.6%) ،أي ان نسبة الذكور تساوي (84.3%) ، و التي تعادل (59) عامل من إجمالي العينة ،موضحة في الملحق رقم (07) .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول رقم (2-4) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
%5.7	4	أقل من 30 سنة
%88.6	62	من 30 الى 50 سنة

أكثر من 51 سنة	4	5.7%
المجموع	70	100%

المصدر: من إعداد الطالبان اعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-4) أن الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (30 سنة إلى 50 سنة) هي التي تمثل أعلى نسبة ب (88.6%) من إجمالي العينة، وتمثل نسبة الفئة العمرية أقل من (30 سنة) و الفئة العمرية أكثر من (51 سنة) ب (5.7%) لكلا الفئتين، و منه نستنتج ان المؤسسة محل الدراسة تستقطب فئة العقد الرابع و منتهجة لسياسة التوظيف الخارجي ، وهذا ما يوضحه الملحق رقم (07).

3. توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الجدول رقم (2-5) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	13	18.6%
متزوج	56	80%
حالات أخرى	1	1.4%
المجموع	70	100%

المصدر : من إعداد الطالبان اعتماد على مخرجات Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-5) ان الحالة العائلية "متزوج" تمثل أعلى نسبة ب (80%) من عينة الدراسة أي ما يعادل (56) عامل من إجمالي العينة . و الحالة العائلية "أعزب" تمثل (18.6%) و حالات أخرى تتمثل ب (1.4%) ، وهذا ما يوضحه الملحق رقم (07) .

4. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (2-6) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	14	20%

جامعي	50	71.4%
دراسات عليا	6	8.6%
المجموع	70	100%

المصدر : من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) أن نسبة (8.6%) تمثل مستوى دراسات عليا و نسبة (20%) مستوى ثانوي

و من ثم نسبة (71.4%) تمثل مستوى جامعي أي ما يعادل (50) عامل من إجمالي العينة و هذا راجع الى الاحتياجات الوظيفية التي تتطلبها هذه المؤسسة ، و هذا يدل على ان المستوى الأكاديمي للعمال جيد داخل المؤسسة محل الدراسة و هذا يعطيها فرصة اكبر للتطور و التميز ، و هذا ما يوضحه الملحق رقم (07).

5. توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

الجدول رقم (2-7) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة

النسبة	التكرار	الأقدمية في الوظيفة
8.6	6	أقل من 5 سنوات
35.7	25	من 5 الى 10 سنوات
55.7	39	أكثر من 10 سنوات
100	70	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات برنامج Spss v22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-7) أن أغلبية العمال تتراوح عدد سنوات خدمتهم أكثر من (10) سنوات بنسبة (55.7%) ، أي ما يعادل (39) من إجمالي العينة ، و هذه النتيجة مرتبطة بتوزيع أفراد العينة حسب العمر حيث تحصلنا على أن أغلبية أفراد العينة من العقد الرابع من البالغين الراشدين و هذا يدل على ان المؤسسة منتهجة لسياسة توظيف كبيرة في السنوات الخمس الأخيرة بحكم التطور المتسارع الذي تشهده المؤسسة، و هذا ما يوضحه الشكل رقم (7) .

المطلب الرابع: تحليل افراد العينة و اختبار الفرضيات

في هذا المطلب سيتم استخدام المتوسطات الحسابية للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة المدروسة و ذلك بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v22 و كذلك على الجدول التالي :

الجدول رقم (2-8) : يمثل الاتجاه العام

الفئة	الاتجاه
1.....1.8	غير موافق بشدة
1.8.....2.6	غير موافق
2.6.....3.4	موافق لحد ما
3.4.....4.2	موافق
4.2.....5	موافق بشدة

المصدر : من اعداد الطالبتان بناءً على نموذج ليكارت الخماسي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-8) أن مقياس المستعمل متدرج من " موافق بشدة(5) " الى غير موافق بشدة (1)، أي ان طول المقياس يساوي 4 : 1-5، و بقسمة 4 على 5 تتحصل على 0.8 أي أن طول الفئة يساوي 0.8 و ذلك كما هو مبين في الجدول أعلاه .

أولا :توجهات الموظفين نحو المحور الأول

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور التحفيز المادي كما يلي :

الجدول رقم (2-9) : يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التحفيز المادي و الاتجاه العام للعينة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تناسب قيمة راتي مع طبيعة الاعمال الموكلة لي	2.29	1.309	غير موافق
2	أرى ان ترقية الادارة عادلة و مناسبة	3.16	1.326	موافق لحد ما
3	توفر الادارة نظاما للهدايا العينية , ما يشجعني على بذل جهد أكبر في العمل	3.41	1.388	موافق

دراسة حالة دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

4	نظام التأمين الصحي و المعاشات في شركة سونلغاز جيد	2.77	1.287	موافق لحد ما
5	تقدم لي الادارة مكافآت على العمل الاضافي	3.31	1.174	موافق لحد ما
6	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل مناسب	3.30	1.184	موافق لحد ما
7	يحقق راتي احتياجا في الخاصة	2.67	1.282	موافق لحد ما
8	تحسن الادارة ظروف العمل المادية باستمرار	3.09	1.225	موافق لحد ما
	متوسط عبارات محور "التحفيز المادي"	3.0000	/	

المصدر : من إعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات SPSS v22

يتضح من الجدول رقم (2-9) أن متوسط العام لمحور التحفيز المادي قد بلغ (3.41) و هو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي أي المجال [3.4 - 4.2] و هي الفئة التي تشير الى درجة الإجابة "موافق". حيث وافق أفراد العينة على أن المؤسسة تولي أهمية لأبعاد محور التحفيز المادي .

يختار جل العمال العمل في سونلغاز و هذا راجع للتشجيعات المقدمة من طرف سونلغاز و نذكر منها ،العلاوة الفردية ، العلاوة التشجيعية ، ميداليات (برونزية ،فضية ،ذهبية ،قرمزية)، شهادة شرفية ، و ايضا تحسين ظروف العمل المادية ، تقديم مكافآت على ما يحققه الموظفون من نتائج .

وأقل قيمة (2.29) و هو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكارت الخماسي و تشير الى درجة الاجابة غير موافق أي ان افراد العينة لا تتناسب رواتبهم مع طبيعة الاعمال الموكلة لهم أي من المفترض ان تكون رواتبهم اعلى

ثانيا :توجهات الموظفين نحو المحور الثاني

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور التحفيز المعنوي كمايلي :

الجدول رقم (2-10) :يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور التحفيز المعنوي و الاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
-------	----------	-----------------	-------------------	--------

دراسة حالة دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

9	تهتم الادارة بتقديم الأوسمة لمستحقيها	2.83	1.372	موافق لحد ما
10	تضع الإدارة كل شخص في مكانه المناسب	3.44	1.044	موافق
11	مكان عملي يشعرني بالراحة	2.86	1.376	موافق لحد ما
12	أتلقي دعم معنوي من طرف زملائي في العمل	2.39	1.231	غير موافق
13	يساعدني المسؤول المباشر في حل مشاكلي الخاصة	2.89	1.346	موافق لحد ما
14	تهتم الادارة بتقديم شهادات التقدير لمستحقيها	3.17	1.372	موافق لحد ما
15	تقوم الادارة بتقديم ترقية شرفية لمستحقيها	3.23	1.321	موافق لحد ما
16	تكلف الادارة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الاداء الوظيفي	3	1.274	موافق لحد ما
	متوسط عبارات المحور الثاني "التحفيز المعنوي"	2.9750	/	

المصدر : من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات Spss v22

يتضح من الجدول رقم (2-10) أن متوسط عبارات المحور الثاني "التحفيز المعنوي" قدر ب (3.44) مما يعكس وجود موافقة على عبارات المحور الثاني لأن القيمة تقه ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي و تشير درجة الإجابة الى "موافق" ، و هذا راجع للتوظيف على حسب التخصص و المستوى بالتالي إقرار أفراد العينة على محور التحفيز المعنوي و ذلك من خلال النتائج التي وصلت اليها المؤسسة من خلال نشاطها و حسن استخدامها للمورد البشري بشكل يضمن الاستفادة منه .

وأقل قيمة (2.39) و يشير الى درجة الاجابة "غير موافق" و ذلك راجع للمهام الفردية الموكلة للعامل هذا ما اوضحه المحور الثاني

ثالثا :توجهات الموظفين نحو محور الالتزام العاطفي

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور الالتزام العاطفي كما يلي :

الجدول رقم (2-11) :يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الالتزام العاطفي و الاتجاه العام للعينة

دراسة حالة دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
17	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه الشركة	2.59	1.324	غير موافق
18	المناخ الودي في الشركة يدفعني الى التمسك بالبقاء فيها	2.77	1.310	موافق لحد ما
19	أشعر ان اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف الشركة التي اعمل بها	2.77	1.385	موافق لحد ما
	متوسط عبارات محور "الالتزام العاطفي"	2.7095	/	

المصدر : من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات SPSS v22

يبين الجدول رقم (2-11) أن المتوسط العام للمحور الثالث قد بلغ (2.77) و هو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، و هي الفئة التي تشير الى درجة الإجابة "موافق لحد ما " ، و بالتالي موافقة أفراد العينة لحد ما على انه هناك روح الجماعة، والشعور بالانتماء لدي العمال ، و عامة للعمال نفس الاهداف و لكن حسب التخصص . و الهدف الرئيسي هو ارضاء الزبون ، للعمال مقولة خاصة بهم "لنا وعود نوفا بها "

رابعا :محور الالتزام الاستمراري

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور الالتزام الاستمراري كمايلي :

الجدول رقم (2-12): يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الالتزام الاستمراري و الاتجاه العام للعينة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	سأبقي في عملي حتى لو ان اصدقائي فضلوا العمل في مؤسسة اخرى	2.64	1.297	موافق لحد ما
21	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد	2.56	1.315	غير موافق
22	ستصاب حياتي بالارتباك اذا تركت عملي الحالي	3.34	1.339	موافق لحد ما
	متوسط عبارات محور "الالتزام الاستمراري"	2.8476	/	

المصدر : من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات SPSS v22

يبين الجدول رقم (2-12) أن المتوسط العام للمحور الرابع قد بلغ (3.34) و هو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، و هي الفئة التي تشير الى درجة الإجابة "موافق لحد ما " ، و بالتالي موافقة أفراد العينة لحد ما على أن هناك التزام الاستمراري لدى غالبيتهم و هذا راجع للولاء و الرضى الوظيفي و الاستقرار المهني في المنصب

خامسا :محور الالتزام المعياري

تمثلت إجابات أفراد العينة نحو محور الالتزام المعياري كمايلي:

الجدول رقم (2-13) : يمثل المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لمحور الالتزام المعياري و الاتجاه العام للعينة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	سأقبل أي مهمة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الشركة	3.26	1.304	موافق لحد ما
24	تربطني بعملتي رابطة قوية تجعلني أتمسك به	2.87	1.227	موافق لحد ما
25	علاقتي بزملائي تدفعني للبقاء في الشركة	2.57	1.281	غير موافق
	متوسط عبارات محور "الالتزام المعياري"	2.9000		

المصدر من اعداد الطالبتان إعتما على مخرجات Spss v22

يبين الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام للمحور الخامس قد بلغ (3.26) و هو المتوسط الذي يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي ، و هي الفئة التي تشير الى درجة الإجابة "موافق لحد ما " ، و بالتالي موافقة أفراد العينة لحد ما على أن هناك التزام معياري لدى غالبيتهم و ذلك لرضى الوظيفي وولاء العاملين

اختبار الفرضيات

بعد التطرق لنتائج التحليل الإحصائي للمتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاتجاه العام لآراء أفراد عينة الدراسة ،يمكن عرض نتائج اختبار فرضيات الدراسة كمايلي :

أولا : اختبار اعتدالية البيانات

و يكون ذلك بالاعتماد على اختبار " كولوغروف سميث نوف " ، و كذا على مخرجات برنامج spss v22 ،

و الموضحة في الملحق رقم () كانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (2-14) : يمثل اختبار كولموغوروف سميير نوف

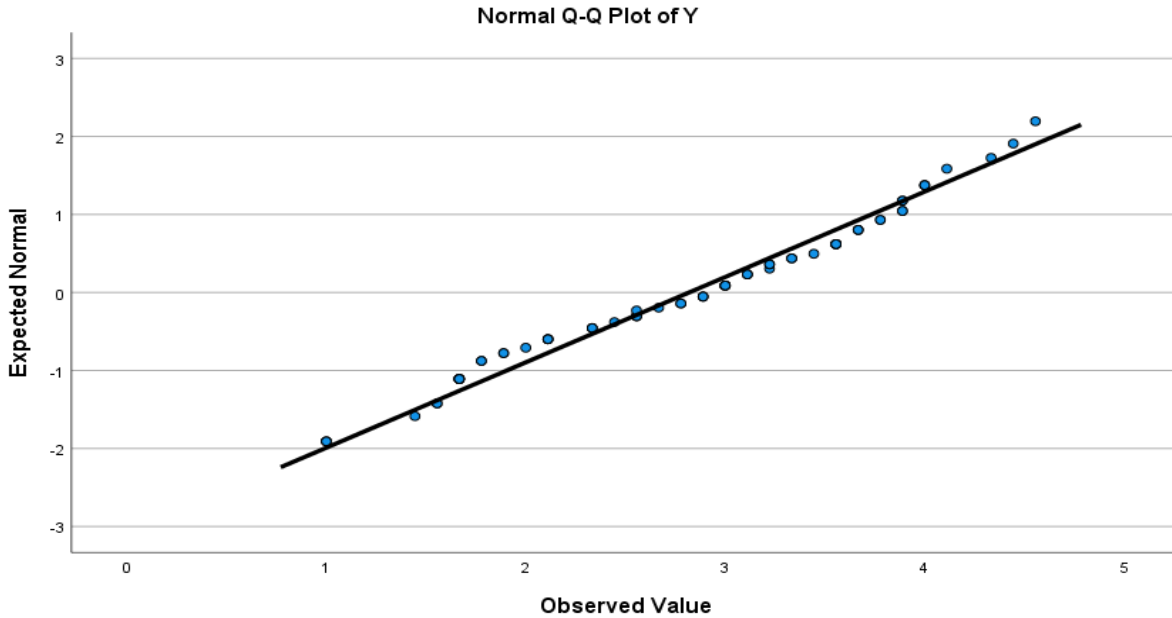
الفقرات	القيمة الإحصائية	درجة الحرية	Sig
التحفيز	0.63	70	0.200
الالتزام التنظيمي	0.90	70	0.200

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على مخرجات Spss v22

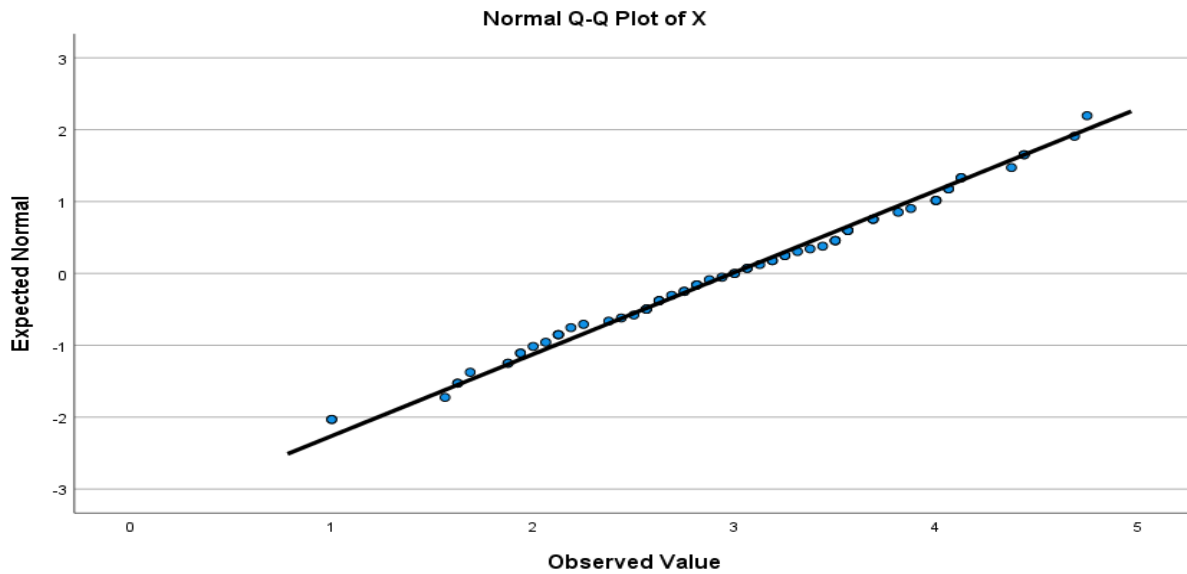
يتضح من نتائج التحليل الإحصائي لاختبار "كولموغوروف سميير نوف" أن قيمة (sig 0.200)، وهي أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha \geq 0.05$)، و بالتالي يمكن القول بأن بيانات العينة مسحوبة من المجتمع تتبع التوزيع الطبيعي، ويمكن أيضا التأكد من ذلك من خلال

1. مخطط البواقي :

2. الشكل رقم (2-3) : يمثل مخطط البواقي للالتزام التنظيمي



الشكل رقم (2-4) :يمثل مخطط البواقي للتحفيز



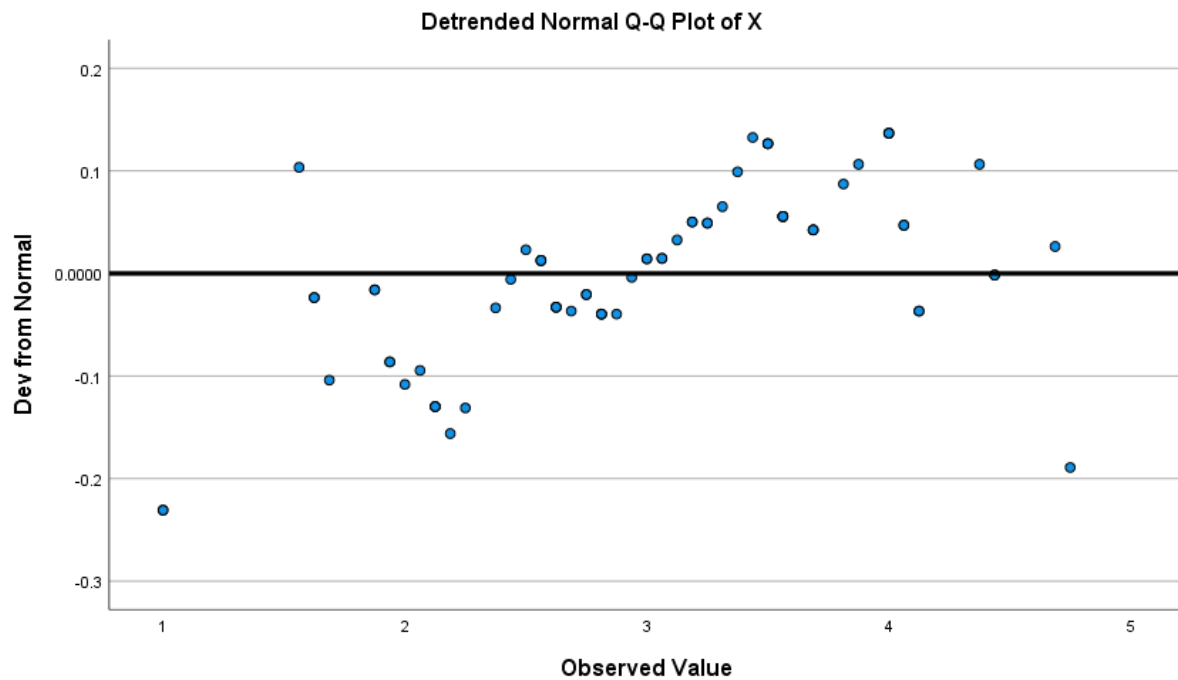
المصدر: من مخرجات برنامج spss v22

كل نقطة من المستقيم تمثل القيم المتوقعة لدرجات التوزيع الطبيعي عللا المحور العمودي تقابلها الدرجات المعيارية للتوزيع الطبيعي للبيانات المشاهدة على المحور الأفقي، فإذا كانت العينة المسحوبة من المجتمع تتوزع طبيعيا فإن نقاط لوحة الانتشار تقع تقريبا بمحاذاة الخط المستقيم .

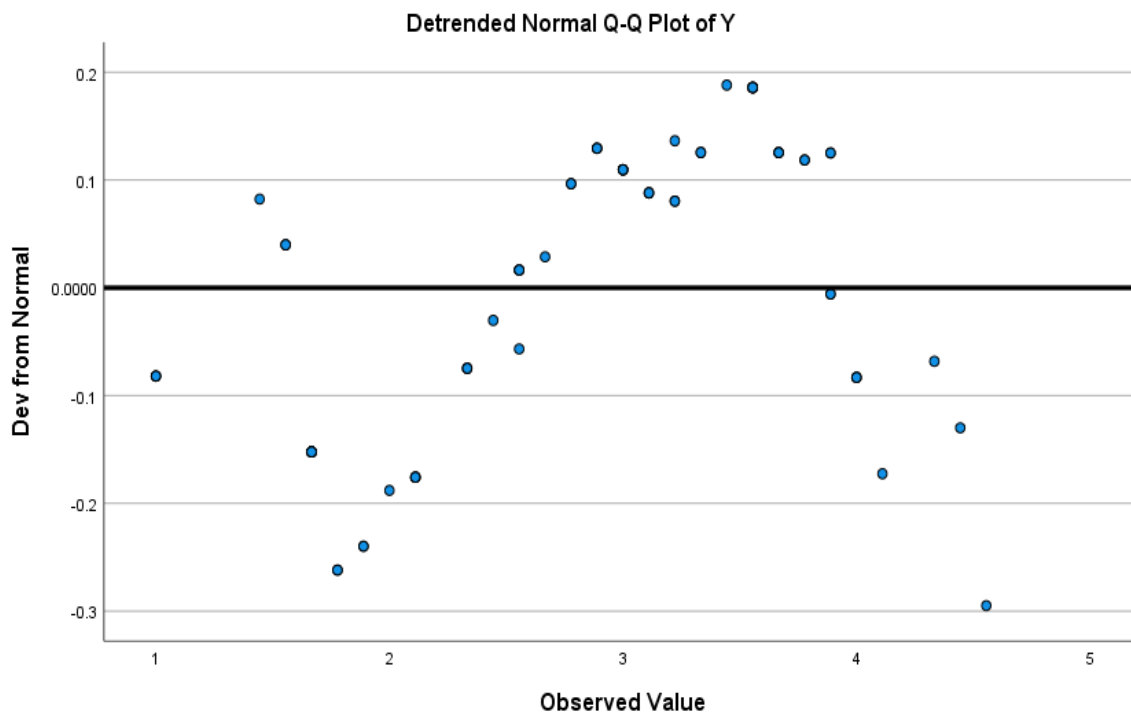
و من خلال لوحة الانتشار فقرات الاستبيان الموضحة أعلاه نلاحظ بأن العينة المسحوبة تتوزع طبيعيا

3. انحرافات القيم المعيارية

الشكل رقم (2-5) : يمثل مخطط انحرافات القيم المعيارية للالتزام التنظيمي



الشكل رقم (2-6) : يمثل مخطط انحرافات القيم المعيارية للتحفيز



المصدر : من مخرجات برنامج Spss v22

في هذا المخطط يتم تمثيل البيانات بقيمتها الأصلية على المحور الأفقي، في حين يمثل المحور العمودي انحرافات القيم المعيارية للملاحظات عن قيم التوزيع الطبيعي المتوقعة لنفس القيم، فإذا كانت معظم نقاط لوحة الانتشار تقع

ضمن المدى [-2.2] يمكن القول بأن بيانات الملاحظة تتوزع طبيعياً والعكس صحيح.

و من خلال لوحة الانتشار الخاصة بجميع الفقرات و الموضحة أعلاه نجد أن معظم نقاط لوحة الانتشار تقع ضمن المدى [-2.2]، و بالتالي يمكن القول بأن بيانات الملاحظة تتوزع طبيعياً .

ثانياً: اختبار الفرضيات

سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام مصفوفة الارتباط ، و نموذج الانحدار المتعدد ، و ذلك عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$)، اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v22 الموضحة في الملحق رقم () و كانت النتائج كالتالي :

1. اختبار الفرضيات الفرعية

يمكن اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة كما يلي:

الجدول رقم (2-15): يمثل مصفوفة الارتباط للمتغيرات (correlation)

المتغيرات	التحفيز المادي	التحفيز المعنوي	التحفيز	الالتزام التنظيمي
التحفيز المادي	1			
التحفيز المعنوي	0.764**	1		
التحفيز	0.939**	0.939**	1	
الالتزام التنظيمي	0.568**	0.699**	0.674**	1

المصدر: من إعداد الطالبتان مخرجات برنامج spss v22

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha < 0.01$)

يتضح من الجدول رقم (2-15) أن معظم العلاقات الارتباطية بين محاور الدراسة معنوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha < 0.01$)، كما أنها جاءت كلها موجبة وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين أبعاد التحفيز و الالتزام التنظيمي

الجدول رقم (2-16): يمثل ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R-deux	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.701	0.491	1.779	0.66158

المصدر: من إعداد الطالبتان متخرجتان برنامج spss22

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-16) أن معامل التحديد يساوي (0.491) أي أن (49.1%) من التغيير في الالتزام التنظيمي (متغير التابع) يفسره التغير في المتغيرات المستقلة، و النسبة المتبقية تفسر إلى عوامل أخرى تؤثر في الالتزام التنظيمي.

الجدول رقم (2-17): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة إختبار فيشر F	قيمة الإحتمال Sig
1 الانحدار البواقي المجموع	28.309 29.325 57.634	2 67 69	14.154 0.438	32.338	0.000

المصدر: : من إعداد الطالبتان متخرجتان برنامج spss22

من خلال الجدول رقم (2-17) نلاحظ أن قيمة (Sig=0.000) و هي أقل من ($\alpha < 0.05$)، وبهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

الجدول رقم (2-18): يمثل معاملات خط الانحدار المتعدد

النموذج	معاملات غير معيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت F	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		

0.012	2.586		0.282	0.730	1 الثابت
0.550	0.601	0.081	0.132	0.079	التحفيز المادي
0.000	4.718	0.637	0.132	0.623	التحفيز المعنوي

المصدر: : من إعداد الطالبتان من مخرجات برنامج Spss v22

يسعى اختبار T لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع "الحد الثابت":

✓ **H0**: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر.

✓ **H1**: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر.

نلاحظ من الجدول رقم (2-18) أن القيمة الاحتمالية للحد الثابت ($\text{Sig}=0.012$) وهي أقل من ($\alpha < 0.05$)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم أي أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر، وعليه فإن معلمة الميل معنوية و يمكن إدخال قيمة الحد الثابت في معادلة الانحدار حيث بلغت قيمته (0.730).

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

✓ **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معينة ($\alpha < 0.05$) لتحفيز المادي على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

✓ **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha < 0.05$) لتحفيز المادي على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

نلاحظ من الجدول رقم 18 أن معامل الارتباط بين التحفيز المادي والالتزام التنظيمي ($R=0.568$) و الذي يدل على وجود ارتباط طردي قوي جدا بين متغيرين، كما يبين الجدول رقم 21 أن القيمة الاحتمالية لتحفيز المادي ($\text{Sig}=0.550$) و هي أكبر من ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني رفض الفرضية البديلة وقبول فرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحفيز المادي و الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

✓ **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معينة ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز المعنوي على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

✓ **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز المعنوي على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

نلاحظ من الجدول رقم 18 أن معامل الارتباط بين التحفيز المعنوي والالتزام التنظيمي يساوي ($R=0.699$) و الذي يدل على وجود ارتباط طردي موجب بين المتغيرين، كما يبين الجدول رقم 21 أن القيمة الاحتمالية لتحفيز المعنوي ($Sig=0.000$) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا ما يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز المعنوي والالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

معادلة خط الانحدار المتعدد:

$$Y=0.730+ 0.079x_1+ 0.623x_2$$

حيث نعرف المتغيرات كما يلي:

Y: المتغير التابع "الالتزام التنظيمي"

X1: التحفيز المادي

X2: التحفيز المعنوي

2. اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

✓ **H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية في الوظيفة).

✓ **H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتحفيز تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية في الوظيفة).

3. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

✓ **H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية في الوظيفة).

✓ **H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية (الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، والأقدمية في الوظيفة).

ملاحظة: قصد تحليل واختبار الفرضية الرئيسة الثانية و الثالثة، تم عرض نتائج لكلا من التحفيز و الالتزام التنظيمي في جدول موحد كما هو موضح في الجداول التالية:

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

✓ **H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لجنس العامل.

✓ **H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لجنس العامل.

الجدول رقم (2-19): يمثل اختبار T للعينات المستقلة لمتغير الجنس

الجنس	المتوسط الحسابي	قيمة T	Sig
التحفيز	1.50	0.577	0.667
	1.00		

المصدر: : من إعداد الطالبتان من مخرجات برنامج Spss v22

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (Independent-samples T-Test)، و نلاحظ من الجدول رقم (2-19) أن قيمة T بالنسبة لكل من التحفيز و الالتزام التنظيمي على التوالي تساوي (0.577)، و ان قيمة Sig لكل منها على التوالي تساوي (0.667) و كلهما أكبر من ($\alpha \geq 0.05$)، ($\alpha \leq 0.05$) لكل من التحفيز و الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

✓ **H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعمر العامل.

✓ **H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعمر العامل.

الجدول رقم (2-20): يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير العمر (Qne- Way ANOVA)

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
التحفيز	بين المجموعات	4.083	40	0.102	0.756	0.796
	داخل المجموعات	3.917	29	0.135		
	المجموع	8.000	69			

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات Spss v22

من الجدول رقم (2-20) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للتحفيز و الالتزام التنظيمي بلغت (0.756)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.796) وهي أكبر من ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة اي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعمر العامل عند التحفيز و الالتزام التنظيمي.

اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

✓ **H0:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمستوى التعليمي للعامل.

✓ **H1:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمستوى التعليمي للعامل.

الجدول رقم (2-21): يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي لمتغير المستوى التعليمي (Qne- Way ANOVA)

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
التحفيز	بين المجموعات	12.336	40	0,308	1.325	0.216
	داخل المجموعات	6.750	29	0.233		
	المجموع	19.086				

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات Spss v22

من الجدول رقم (2-21) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للتحفيز و الالتزام التنظيمي بلغت (1.325)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.216) وهي أكبر من ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة اي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي عند التحفيز و الالتزام التنظيمي.

اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

دراسة حالة دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

✓ **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لأقدمية العامل في الوظيفة.

✓ **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لأقدمية العامل في الوظيفة.

الجدول رقم (22-2): يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي لأقدمية العامل في الوظيفة (Qne- Way

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
التحفيز	بين المجموعات	818.510	40	20.463	44.506	0.000
	داخل المجموعات	13.333	29	0.460		
	المجموع	831.843	69			

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات Spss v22

من الجدول رقم (22-2) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للتحفيز و الالتزام التنظيمي بلغت (44.506)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.000) وهي أقل من ($\alpha \leq 0.05$)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم اي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لأقدمية العامل في الوظيفة عند التحفيز و الالتزام التنظيمي.

اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

✓ **H0**: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لحالة العائلية للعامل.

✓ **H1**: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لحالة العائلية للعامل.

الجدول رقم (23-2): يمثل اختبار تحليل التباين الأحادي لحالة العائلية للعامل. (Qne- Way ANOVA)

متغيرات الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	Sig
-----------------	---------	----------------	-------------	----------------	--------	-----

0.060	1.749	0.211	40	8.443	بين المجموعات	التحفيز
		0.121	29	3.500	داخل المجموعات	
			69	11.943	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبتان اعتماد على مخرجات Spss v22

من الجدول رقم (2-23) نلاحظ أن قيمة F المحسوبة بالنسبة للتحفيز و الالتزام التنظيمي بلغت (1.749)، كما بلغت قيمة الاحتمال Sig (0.060) وهي أكبر من ($\alpha \geq 0.05$)، وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة اي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) (متغيري الدراسة تعزى لحالة العائلية للعامل عند التحفيز و الالتزام التنظيمي).

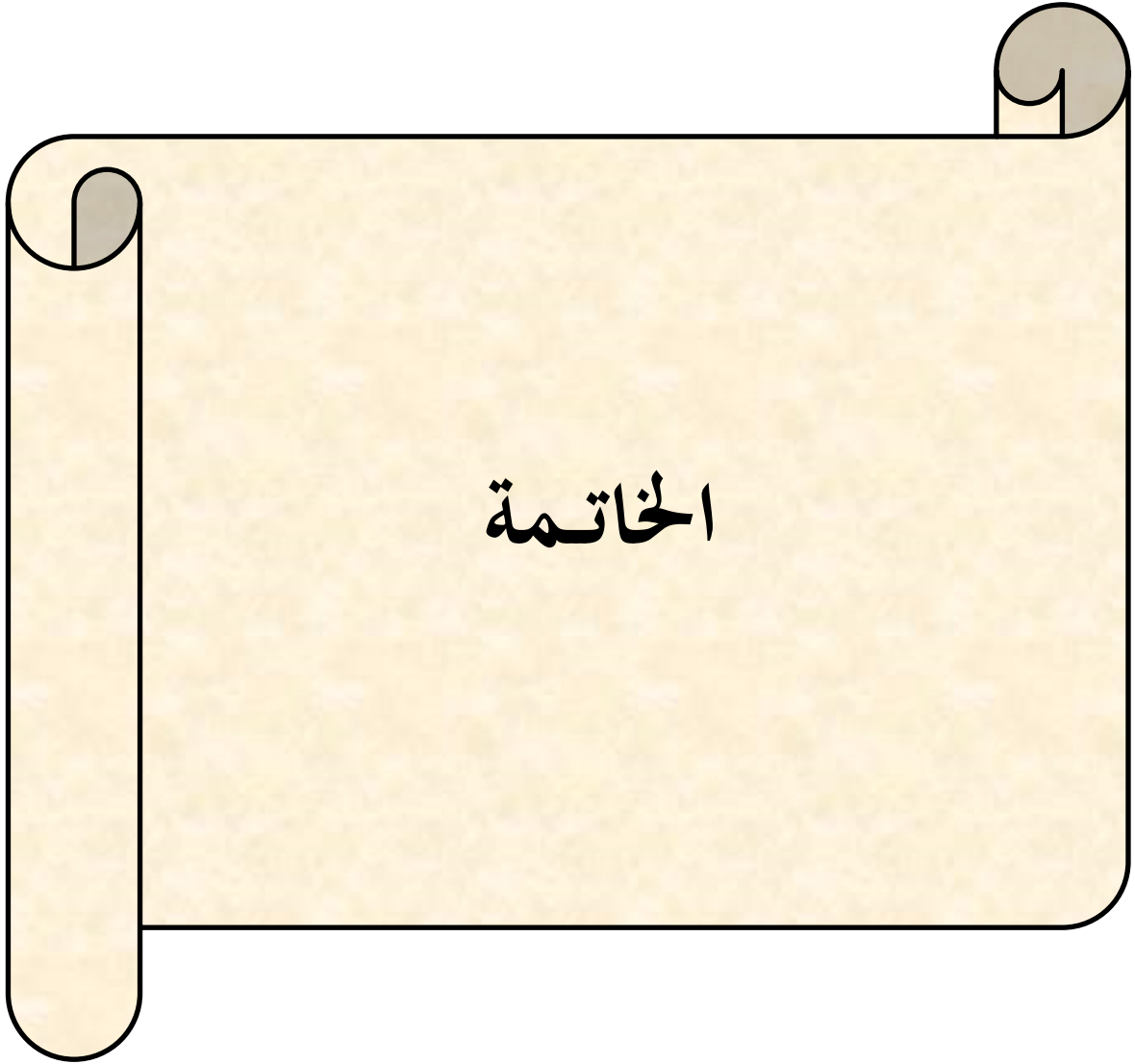
خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى التعريف بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، وذلك بعرض هيكلها التنظيمي وشرح مختلف أقسام المكونة لها، و تقييم وضعية الموارد البشرية فيها.

لنقوم بعدها بتصميم الإستبيان استجابة لأهداف الدراسة وتوزيعه على العمال وجمع البيانات وتجهيزها لغرض التحليل الإحصائي، لتأتي فيما بعد مرحلة معالجة البيانات وتحليلها و إختبار صحة فرضيات هذه الدراسة.

و جوهرة ما توصلت إليه الدراسة أن أبعاد التحفيز متبناة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، وقد ساهمت هذه الأبعاد في تعزيز الالتزام التنظيمي لدى عمال هذه المؤسسة، وهذا ما أظهره معامل الارتباط مع جميع أبعاد التحفيز و الذي دل على وجود علاقة طردية موجبة مع الإلتزام التنظيمي.

وبالتالي يمكننا القول من خلال هذه الدراسة الميدانية التي اجريت بمؤسسة سونلغاز بالأغواط، أن النتائج إحصائية كانت ملائمة بشكل كبير لفرضيات الدراسة، وعليه نستخلص بأن الإلتزام التنظيمي يتطلب وجود تحفيز وذلك من أجل تحقيق أهداف هذه المؤسسة.



بناء على ما سبق توصلنا إلى أن التحفيز يعتبر أحد الجوانب الهامة التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر و العمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين في المؤسسة، نحو مزيد من الإلتزام تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المؤسسات التابعين لها. وتتعدد أشكال التحفيز التي تمارسها المؤسسة باعتبار أنها تلعب دوراً هاماً وحيوياً في سلوك الأفراد، و تتعدد أنظمة الحوافز التي تستعملها المؤسسة، من أجل إثارة العمال و زيادة الانتاجية و تحقيق الرضا الوظيفي، فيما تمنح حوافز مادية، وهذه الحوافز يدخل فيها كافة المغريات، حيث تعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة. و الحوافز تنمي روح الإبداع و التجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

و يعد الإلتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية، فالإلتزام يعتبر من العناصر الرئيسية لقياس مدى توافق بين الأفراد من جهة و بين المنظمات من جهة أخرى، فهو يعبر عن مدى اقتناع الفرد بالمؤسسة و بقيمتها وأهدافها إلى درجة التوافق معها بشكل جيد، ويشعر بأنه جزء من هذه المؤسسة مما يدفعه إلى بذل مجهودات من شأنها تساهم في إنجاح المؤسسة وتقدمها ورفاهيتها، إذ أن الرفع من مستوى الإلتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من لسلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن العمل.

وعليه و بناء على الجانب النظري تم الإجابة على الاشكال الرئيسي فإن التحفيز و الإلتزام التنظيمي هم المؤشرات الأساسية لوصول وتحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن القول بأن الإلتزام المقدم من طرف العامل يعكس نتيجة التحفيزات المقدمة من طرف المؤسسة مما يزيد قدرتهم على مراقبة أنفسهم، وينعكس بصورة إيجابية على فعاليتهم في العمل وزيادة إلتزامهم بما يعني أن المؤسسة التي تشتكي عدم إلتزام عمالها عليها أن تنظر بإمعان إلى طبيعة التحفيزات عامة التي تقدمها لصالح هؤلاء العمال.

و من خلال تسليط الضوء على موضوع التحفيز وعلاقته بالإلتزام التنظيمي، تم استخلاص بعض الاستنتاجات الخاصة بالدراسة الميدانية، التي كانت في مؤسسة سونلغاز بالأغواط:

1. نتائج الدراسة:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج المتمثلة فيما يلي:

✓ وجود ارتباط طردي إيجابي بين المتغيرات المستقلة والإلتزام التنظيمي، إذ تم إثبات وجود هذا الارتباط بين كل متغيرات المستقلة و الإلتزام التنظيمي ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).

✓ قبول الفرضيات الفرعية وهذا يعني قبول فرضية العدم ورفض الفرضية البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين التحفيز المادي و المعنوي في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

✓ رفض فرضية البديلة للفرضية الرئيسية الثانية و الثالثة، وقبول فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتحفيز و الالتزام التنظيمي، كلهما أكبر من ($0.05 \leq \alpha$) ، ($0.05 \geq \alpha$) لكل من التحفيز و الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.

2. استنتاجات الدراسة:

من خلال النتائج السابقة التي تم طرحها في الجداول الاحصائية سوف يتم تفسيرها في جملة من الاستنتاجات كما يلي:

أ. استنتاجات الفرضية الرئيسية:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز والالتزام التنظيمي، والذي يمكن تفسيره بتطبيق وتبني المؤسسة محل دراسة أبعاد التحفيز.

هذا و يمكن تفسير أيضا قوة ارتباط التحفيز بالالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، بأن قوة إيمان العمال وقبولهم بأهداف هذه المؤسسة، قد ساهم بدوره في تكوين وتعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

ب. استنتاجات الفرضيات الفرعية:

تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي و بين الالتزام في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، ولعل ما يفسر ذلك هو إلمام العمال بأخبار العمال ونشاطات المؤسسة والتطور المستمر لكفاءاتهم، وكفائتهم على ما يحققونه من نتائج.

وهذا يمكن أيضا تفسير أن قوة الارتباط بين التحفيز المادي والالتزام التنظيمي و الذي يدل على وجود ارتباط طردي قوي جدا بين متغيرين، وهذا يعني بقوة الادارة في تقديرها للأفكار الجديدة، وتشجيعها للإبداع و التطوير من خلال اعطائهم شهادات وميداليات، مما يساهم في زيادة الانتماء والالتزام لدى العاملين، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \geq 0.05$) بين التحفيز المادي و الالتزام التنظيمي

اما في ما يخص الفروق ذات دلالة احصائية عند دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى للعوامل الديموغرافية فقد اظهرت أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى العمال لم يختلف باختلاف (الجنس والعمر والمستوى التعليمي والحالة العائلية).

اما بالنسبة للأقدمية في العامل في الوظيفة فقد توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة الإحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في الالتزام التنظيمي تعزى لمتغير الأقدمية، وهذا راجع الى وجود الاختلاف في عدد سنوات الأقدمية بين العمال، نتيجة لأقدمية إنشاء مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

3. التوصيات:

على ضوء ما تقدم من مفاهيم نظرية للموضوع من جهة، وما أظهرته نتائج الدراسة التطبيقية من جهة أخرى، يتم تقديم الاقتراحات التالية:

✓ الحرص على أن تتناسب الحوافز الممنوحة للعامل مع الجهد المبذول، وذلك من شأنه تعزيز الالتزام التنظيمي لديهم.

✓ تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين عن طريق الندوات والمؤتمرات بحيث يكون محورها تعزيز الممرسات الإيجابية للعاملين بما يخدم أهداف المؤسسة وخططها مما يعزز الالتزام لدى العاملين.

✓ النظر والإهتمام أكثر بالحوافز لما لها من أهمية في تعزيز الالتزام لدى العاملين.

✓ الموازنة بين الحوافز المعنوية والحوافز المادية.

4. الإقتراحات:

إن موضوع التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي، موضوع متشعب ولم يتم تناوله من جميع النواحي وذلك لصعوبة الإلمام بمختلف جوانبه، فقد اقتصرنا الدراسة على عمال مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

ولذلك اقترح الباحثون ضرورة تناول موضوع التحفيز وعلاقته بالالتزام التنظيمي من جوانب وأبعاد أخرى، أو تناول هذا الموضوع في مؤسسات أخرى، وأيضا أقترح تناول مواضيع أخرى مثل موضوع القيم التنظيمية: (القيم الاقتصادية، القيم السياسية، والقيم الاجتماعية، والقيم الدينية، القيم الفكرية) وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، وأيضا مثل: الثقافة التنظيمية في تغيير التنظيمي، أو تأثير الثقافة التنظيمية على عملية الترقية في العمل، أو تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع اللغة العربية

أ. الكتب:

1. احمد يوسف دودين ، " ادارة التغيير و التطوير التنظيمي " ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن 2020،
2. براء رجب تركي ، " نظام الحوافز الادارية "، دار الراية 2015 .
3. جيرالد جرينبرج وآخرون ، "إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات"، ترجمة و مراجعة :محمد الرفاعي بسيوني اسماعيل ،دار المريخ ،الرياض ،السعودية ،2004
4. حمادات محمد ، "قيم العمل و الالتزام التنظيمي لدى المدرسين والمعلمين في المدارس "، مكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006
5. خضير كاظم حمود، "منظمة المعرفة"، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
6. زاهد محمد ديري، "إدارة موارد البشرية"، ط1، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2011
7. زيد منير عبوي ،"التنظيم الإداري و مبادئه و أساسياته"، ط1 دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان -الأردن 2006،
8. سنان الموسوي، "إدارة موارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها"، ط1، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2004
9. صبحي جبر العتيبي، "تطور الفكر و الاساليب في الادارة"، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الاردن،2005
10. صلاح بيومي، "حوافز الانتاج في صناعة"، ديوان المطبوعات الجامعية ،1982
11. صلاح عودة سعيد، "ادارة المعرفة" ، بدون طبعة ، منشورات دار جامعة مفتوحة، طرابلس،2015
12. عادل جودة، " الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية"، دمشق، 2000
13. عارف بن ماطل الجريد، "التحفيز و دوره في التحقيق الرضا الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، سعودية، 2007
14. عبد السلام ابو قحف، "إدارة اعمال الدولية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000، 2001
15. علي محمد احمد المصاروة، نعمة عباس الحفاجي، "إدارة التنوع منظور الالتزام التنظيمي"، دار الأيام عمان، 2015
16. علي محمد ربابعة، " ادارة موارد بشرية تخصص نظم معلومات ادارية"، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، 2008 .

17. غني دحام تناي الزبيدي و آخرون ، "إدارة السلوك التنظيمي" ، ط1، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ،الأردن ، 2014
 18. فادية ابراهيم شهاب، "التطوير التنظيمي والقواعد النظرية و الممارسات التطبيقية" ، ط1، الاكاديميون للنشر و التوزيع ،عمان-الأردن ،2014
 19. فاروق المجدوب ، " العملية الادارية و الوظيفة العامة و الاصلاح الاداري " ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت ، 2002.
 20. قيسي ،خليل عوض، "المناخ الاخلاقي و علاقته بالاحترق النفسي و الالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية و التعليم "، دار اليازوري للنشر و التوزيع ،الأردن،2019
 21. كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المدربين" ، ط1، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006
 22. مجدي عبد الله شرارة، "الاتجاهات و الأدوار الحديثة في ادارة الموارد البشرية" ، بدون ناشر، رقم الإيداع 2413، 2019
 23. محمد حسن محمد حمادات، " قيم العمل و الالتزام الوظيفي لدي المديرين و المعلمين في المدارس" ، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن، 2006
 24. محمد سعد انور سلطان، "السلوك التنظيمي" ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
 25. محمد عبد الغني هلال ، " التفكير و التخطيط الاستراتيجي " ، مركز تطوير الاداء للتنمية و النشر، القاهرة، 2009.
 26. محمد مرعي مرعي، " التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي" ، دار جامعة دمشق للنشر و التوزيع، سوريا ،2003.
 27. مدحت محمد ابو النصر، "الادارة بالخوافز (اساليب التحفيز الوظيفي)" ، ط1، مجموعة العربية للتوزيع و النشر، القاهرة، مصر، 2012
 28. مهدي الصالح مهدي السامرائي، "الفكر الاداري و القيادي الحديث" ، دار اليازوري للنشر و التوزيع الاردن ، 2021
 29. موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي اساسيات و مفاهيم حديثة" ، طبعة 2، دار النشر و التوزيع، عمان-الأردن ، 2003،
 30. مؤيد موسى علي أبو عساف و آخرون، "التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة " ، دار امجد للنشر و التوزيع ،عمان، الطبعة 1، 2019
- ت. رسائل الماجستير والماستر:

31. أحمد ان حميد بن محمد العبادي "الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى السعودية، 1990.
32. بن نابي حسن، "الالتزام التنظيمي و علاقته بالأداء في العمل لدى اطباء مركز الاستشفائي الجامعي نذير محمد بجامعة تيزي وزو"، رسالة ماجستير كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر (02)، 2012،
33. خالد محمد أحمد الوزان، "المناح التنظيمي و علاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض-السعودية، 2006.
34. سامي ابراهيم حمادة حنونة، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة"، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة-فلسطين، 2006
35. الطاهر الوافي، "التحفيز و اداء المرضين"، رسالة الماجستير غير منشور، كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 02، الجزائر، 2012-2013
36. عبد الله حمد محمد الجاسي، "أثر الحوافز المادية و المعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة سلطنة عمان"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2011.
37. عبد المالك لبيهي وآخرون، "دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية"، مذكرة شهادة الماستر شعبة علوم اقتصاد، جامعة واد سوف، 2018
38. غازي حسن عود الحلابية، "اثر الحوافز في تحسين اداء العاملين في المؤسسة القطاع العام في الاردن"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال، كلية الاعمال جامعة الشرق الاوسط، 2013
39. محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية و علاقتها بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض-السعودية، 2005
40. ميرفت ابراهيم عوض الله، "اثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية دراسات العليا، 2011، 2012
- ج. المجالات:
41. ابراهيم بلقايد، شوقي بوري، "علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين"، مجلة إقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، العدد 17، 2017
42. بالقائد براهيم و بوري شوقي، "علاقة التحفيز بمستوى اداء العاملين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحدة وهران، مجلة الاقتصاديات شمال افريقيا، العدد 17، جامعة وهران، 2017
43. حسين وليد حسين، "اثر الاجور في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين"، مجلة كلية التراث الجامعية للعلوم الادارية والمحاسبة، بغداد، العدد العشرون، 2016،

44. حمزة بن معنوق، "العوامل المؤثرة في مستويات الالتزام التنظيمي لدى المعلمين دراسة ميدانية داخل المدارس الابتدائية"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 16، العدد 01، مسيلة، 2022.
45. رانية هادف حسينة بلهي، "الالتزام التنظيمي و دوره في ترسيخ ثقافة المنظمة"، مجلة دراسات في علوم الانسان و المجتمع، جامعة جيجل، الجزائر، 2019، مجلد 2، عدد 4.
46. سلطان حميد عبد الحميد اللحياني، "واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين الاداريين في ادارة التربية و التعليم بمكة المكرمة من وجهة نظر القيادات التربوية"، مجلة كلية التربية، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية، 2021، المجلد 37، العدد 12.
47. سماعيل العمري و آخرون، "قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى عينة من قطاع المحروقات ورقلة"، مجلة جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر للعلوم الانسانية و الاجتماعية، العدد 28، 2017.
48. الطاهر غرار، ديمورية سولمية، "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بالمنظمات الحديثة"، مجلة السابرة للدراسات الانسانية و الاجتماعية، جامعة بشار، الجزائر. 2020، المجلد 6، العدد 2.
49. عارف عطاري و آخرون، "الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية و التدريسية بمدارس وزارة التربية و التعليم بسلطنة عمان"، مجلة جامعة ام القرى للعلوم التربوية و الاجتماعية و الإنسانية، المجلد 18، العدد 2، 2006.
50. عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" مجلة تاريخ العلوم، جامعة الجلفة الجزائر، 2017.

ثانيا: مراجع باللغة الإنجليزية

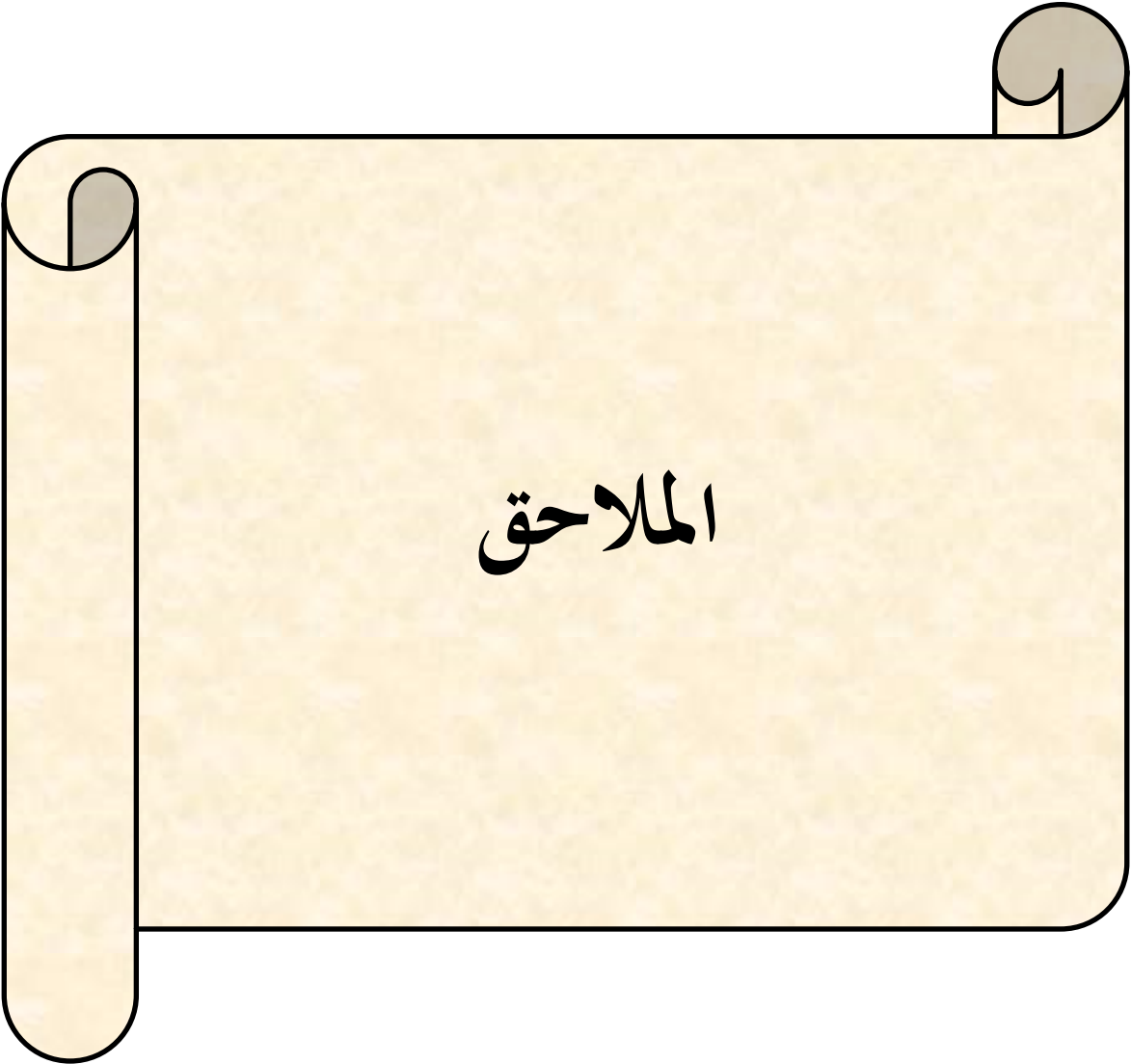
أ. الكتب:

51. Keikoh ryo, "the impact of orginazational ethical climate on organizational commitmentand job performance "springer nature Singapore, china, 2020.
 52. Michael edward white , "electic cooperative managers strategies to enhance orginazational commitment to increace employee productivity ,” Irvine universal publishers ,United states, 2022
- ب. أطروحة الدكتوراه:
53. Barbara Brawn, " Employees, Organizational Commitment and their perception of supervisors K Relations-Oriented and Task-Oriented Leadrship Behaviors" ,Dissertation Doctor Of Philosophy in Human Development , the faculty of the Virginia Polytechnic Institue and state university in partial fulfillment Virginia , 2003.
- ت. رسائل الماجستير والماستر:
54. Norizan Ismail , " organizational commitment and job satisfaction Among Staff of Higher Learning Education Institutions in Kelantan ", thesis Master, University Utara Malaysia, 2012.

55. Elissavet Angeliki Psilou, **Incentives for Effective Employee in Corporate Sustainability, A Thesis in the Field of Sustainability and Environmental Management for the degree of Master of liberal Arts in Extension Studies** Studies, Harvard University, copyright, may 2011
56. TOBIAS ERIKSSON, **Reward Systems and Incentives in a Project Based Organization**, Master of Science thesis in the Master's Programme International Project Management, Department of Civil and Environmental Engineering Division of Construction Management Construction Management CHALMERS, UNIVERSITY OF TECHNOLOGY, Goteborg, Sweden 2011.

ج. المجلات:

57. Dynamics between **Occupational and Orginazational Aaron Cohen**"commitement in the Context of Flexible Labor Markets: A Review of hte Literature and Suggestions for a future Researche **Agenda**, Universities Bremen, German, 2007.
58. Gibbs & Others, **Performance Measure Properties and Incentives**, Forschungsinstitut zur zukunft der arbeit institute for the study of labor, University of Chicago and IZA Bonn, October 2004.
59. Irma suryani, **"Factors affecting orginazitional commitment"**jurnal manajemen dan inovasi ,united states,2018
60. Mr wasim ,and others, **"the effevt of orginazaional climate on orginazational commitement case study –gaza electricity Distribution corporation ,"**jurnal of economic , administrative and legal sciences ,vol7 ,issue 3 ,gaza,2023
61. Hadi Athab Salman ,**The Role OF The Contemporary Leadership styles in The Achievement of The Organisational commitment**,Analytical study of the Opinions of a Sample of Senior Managerial Leaderships in Industrila Companies,the council of st clements University as part of the Requirements of the Ph.DDegree in General Administration ,Baghdad ,2013



الملاحق

قائمة الأساتذة المحكمين: الملحق (1)

العدد	الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة
01	عبد القادر بن برطال	استاذ التعليم العالي	جامعة عمار ثليجي الأغواط
02	الهاشمي بعاج	محاضر (أ)	جامعة عمار ثليجي الأغواط
03	أمينة ريان	محاضرة (ب)	جامعة عمار ثليجي الأغواط

الملحق الثاني : طلب تحكيم الإستبيان



جامعة عمار ثليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان الدراسة



أخي الموظف أختي الموظفة

تحية طيبة و بعد : في اطار اعداد مذكرة تخرج ماستر علوم التسيير تخصص ادارة أعمال

بعنوان : دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي

في المكان (X) نرجو منكم التكرم للاجابة بكل موضوعية عن أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة المناسب

و نعلمكم بأن اجابتكم ستستخدم لاغراض علمية فقط

نشكركم لحسن تفهمكم و حسن تعاونكم

تحت اشراف :

د.أمال مطايس

من اعداد الطلبة :

ليلى سريح

ريهام علاوي

المحور الأول :البيانات الشخصية و الوظيفية

من فضلك ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

1. الجنس :

☐ أنثى

☐ ذكر

☐ 35-25

2. السن : أقل من 25 ☐

☐ 55 - 46

☐ 45-36

☐ أكثر من 55

3. الحالة العائلية :

☐ متزوج

☐ أعزب

☐ أرمل

☐ مطلق

4. المستوى التعليمي :

☐

ثانوي

☐

جامعي

☐

شهادات أخرى

5. المنصب الذي تشغله :

☐

اطار

☐

تحكم

☐

تنفيذ

6. الأقدمية في العمل :

☐

أقل من 5

☐

10-6

☐

15-11

☐

أكثر من 15

المحور الثاني :

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول : التحفيز المادي						
01	تتناسب قيمة الراتب مع طبيعة الاعمال المؤكدة للموظفين					
02	تقدم الادارة ترقية و علاوات عادلة و مناسبة					
03	توفر الادارة نظاما للهدايا العينية , ما يشجع الموظف لبذل جهد أكبر في العمل					
04	وجود نظام التأمين الصحي و المعاشات يدفعني للتمسك بالعمل					
05	تقدم الادارة مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف للتمسك في العمل أكثر					
06	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل مناسب					
07	يحقق الراتب احتياجات الموظفين كافة					
08	تحسن الادارة ظروف العمل المادية باستمرار					
المحور الثاني : التحفيز المعنوي						
09	تهتم الادارة بتقديم الأوسمة للمستحقين					
10	تهتم الادارة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب					
11	تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل					
12	تهتم الادارة بتقديم شهادات التقدير للمستحقين					
13	تحصل على مزايا المشاركة في الدورات التدريبية					

					14	تعمل الادارة على اعارة الموظف لجهة أفضل . ما يشعر الموظف بأهمية العمل الذي يقوم به
					15	تكلف الامانة القادرين بعمل قيادي كي يسهم في تطوير الاداء الوظيفي
					16	تهتم الادارة بتقديم المداليات للمستحقين
المحور الثالث :الالتزام التنظيمي						
					17	يمكن الحصول على مكاسب كثيرة من خلال الالتزام المؤسسة
					18	الشعور بالفخرو الاعتزاز من طرف العاملين في المؤسسة
					19	الاجتهاد لبذل مجهود أكبر من طرف العاملين لانجاح عملهم
					20	الشعور بالحماس نحو أداء العاملين في المؤسسة
					21	شعور العاملين بالانتماء داخل المؤسسة
					22	تستحق مؤسسة سونلغاز الالتزام و الاخلاص من قبل العاملين
					23	ينجز العاملين المهام الوظيفية وفق المعايير المطلوبة
					24	يتقيد العاملين بقواعد و اجراءات العمل

الملحق (3): الاستبيان الموزع

جامعة عمار ثليجي الأغواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

استبيان الدراسة



أخي الموظف أخي الموظفة

تحية طيبة و بعد :في اطار اعداد مذكرة تخرج ماستر علوم التسيير تخصص ادارة أعمال

بعنوان : دور التحفيز في تعزيز الالتزام التنظيمي في مؤسسة سونلغاز

نرجو منكم التكرم للإجابة بكل موضوعية عن أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب

و نعلمكم بأن اجابتم ستستخدم لاغراض علمية فقط

نشكركم لحسن تفهمكم و حسن تعاونكم

تحت اشراف :

د.مطابس أمال

من اعداد الطلبة :

ليلي سريح

علاوي ربهام

المحور الأول :البيانات الشخصية و الوظيفية

من فضلك ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

1. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
2. السن : ☐ أقل من 30 ☐ من 30-50 ☐ أكثر من 51
3. الحالة العائلية : ☐ أعزب ☐ متزوج ☐ حالات اخرى
4. المستوى التعليمي

☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ دراسات عليا

5. الاقدمية في العمل :

☐ أقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات

الملاحق

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتناسب قيمة راتبي مع طبيعة الاعمال الموكلة لي					
2	أرى ان ترقية الادارة عادلة و مناسبة					
3	توفر الادارة نظاما للهدايا العينية ,ما يشجعي على بذل جهد أكبر في العمل					
4	نظام التأمين الصحي و المعاشات في شركة سونلغاز جيد					
5	تقدم لي الادارة مكافآت على العمل الاضافي					
6	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل مناسب					
7	يحقق راتبي احتياجاتي الخاصة					
8	تحسن الادارة ظروف العمل المادية باستمرار					
9	تهتم الادارة بتقديم الأوسمة للمستحقين					
10	تضع الإدارة كل شخص في مكانه المناسب					
11	مكان عملي يشعرني بالراحة					
12	أتلقي دعم معنوي من طرف زملائي في العمل					
13	يساعدني المسؤول المباشر في حل مشاكلي الخاصة					
14	تهتم الادارة بتقديم شهادات التقدير لمستحقين					
15	تقوم الادارة بتقديم ترقية شرفية لمستحقين					
16	تكلف الادارة القادرين بعمل قيادي كي يساهم في تطوير الاداء الوظيفي					
17	أشعر بالسعادة من خلال عملي في هذه الشركة					
18	المناخ الودي في الشركة يدفعني الي التمسك بالبقاء فيها					
19	أشعر ان اهدافي الخاصة تتوافق مع اهداف الشركة التي اعمل بها					
20	سأبقي في عملي حتى لو ان اصدقائي فضلوا العمل في مؤسسة اخرى					
21	لدي استعداد للاستمرار في عملي الحالي حتى بلوغ سن التقاعد					
22	ستصاب حياتي بالارتباك اذا تركت عملي الحالي					
23	سأقبل أي مهمة أكلف بها مقابل استمراري في العمل في هذه الشركة					
24	تربطني بعملي رابطة قوية تجعلني أتمسك به					
25	علاقتي بزملائي تدفعني للبقاء في الشركة					

(العبارات من العبارة (17- 25) من استبيان اطروحة الدكتوراه للأستاذ بعاج)

الملاحق

الملحق (4) : العينة الاستطلاعية

Fichier Edition Affichage Données Transformer Analyse Marketing direct Graphiques Utilitaires Fenêtre Aide																	
																	Visible : 37 variables sur 37
	الجنس	السن	الحالة	المستوى	السنوات	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10		
1	1	2	2	2	2	1	3	5	1	3	5	1	4	5	3		
2	1	2	2	3	2	1	3	1	3	3	2	1	1	1	4		
3	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
4	1	2	2	2	3	1	2	2	1	2	1	2	3	2	3		
5	1	2	2	2	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	5		
6	1	2	2	2	3	3	5	4	3	4	5	3	4	1	4		
7	1	2	2	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
8	1	2	2	3	2	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4		
9	1	2	2	2	2	1	3	4	3	3	3	1	3	1	3		
10	1	2	2	2	3	1	4	5	5	5	5	3	5	5	5		
11	2	2	2	3	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	3		
12	1	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4		
13	1	2	2	2	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3		
14	1	2	1	1	2	3	4	1	1	3	1	3	3	3	4		
15	1	1	1	2	3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	4		
16	1	2	1	2	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	2		
17	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	4	3	4		
18	1	2	2	2	3	1	5	5	3	4	5	3	4	4	4		
19	1	2	2	2	2	5	5	5	4	3	5	3	3	5	5		
20	1	2	2	1	3	4	5	5	5	5	3	5	4	1	4		
21	1	2	2	2	2	1	3	5	5	3	4	1	1	3	3		
22	1	2	2	2	3	4	5	5	3	5	5	4	5	5	4		
23	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	3	4		

الملحق (5) : نافذة spss v22

IBM SPSS Statistics

Editeur de données

Fichier

Edition

Affichage

Données

Transformer

Analyse

Marketing direct

Graphiques

Utilitaires

Fenêtre

Aide

<

الملحق (6): مخرجات Spss v22 اختبار ثبات الأداة

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	70	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	70	100.0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.938	25

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	70.89	388.103	.610	.936
Q2	70.01	385.116	.661	.935
Q3	69.76	384.621	.638	.935
Q4	70.40	386.910	.646	.935
Q5	69.86	397.487	.479	.937
Q6	69.87	393.911	.552	.936
Q7	70.50	393.007	.524	.937
Q8	70.09	386.253	.696	.934
Q9	70.34	390.026	.542	.937
Q10	69.73	394.838	.611	.936
Q11	70.31	380.856	.718	.934
Q12	70.79	389.040	.632	.935
Q13	70.29	387.714	.599	.936
Q14	70.00	382.696	.683	.934
Q15	69.94	384.634	.674	.935
Q16	70.17	390.318	.583	.936

الملحق

Q17	70.59	383.406	.696	.934
Q18	70.40	390.214	.567	.936
Q19	70.40	382.591	.679	.935
Q20	70.53	388.948	.599	.936
Q21	70.61	396.994	.430	.938
Q22	69.83	396.869	.424	.938
Q23	69.91	385.297	.669	.935
Q24	70.30	395.952	.488	.937
Q25	70.60	395.374	.476	.937

الملحق (7) : التكرارات و النسب المئوية

Frequencies

Statistics						
		الجنس	السن	الحالة	المستوى	السنوات
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0

Frequency Table

الجنس					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	59	84.3	84.3	84.3
	أنثى	11	15.7	15.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

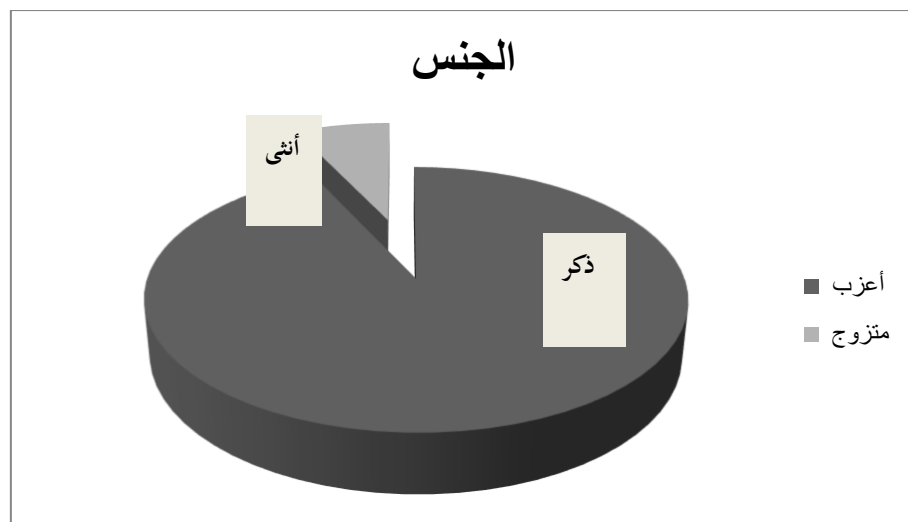
السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنة 30 من أقل	4	5.7	5.7	5.7
	30-50 من سنة	62	88.6	88.6	94.3
	51 من أكثر سنة	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

الملاحق

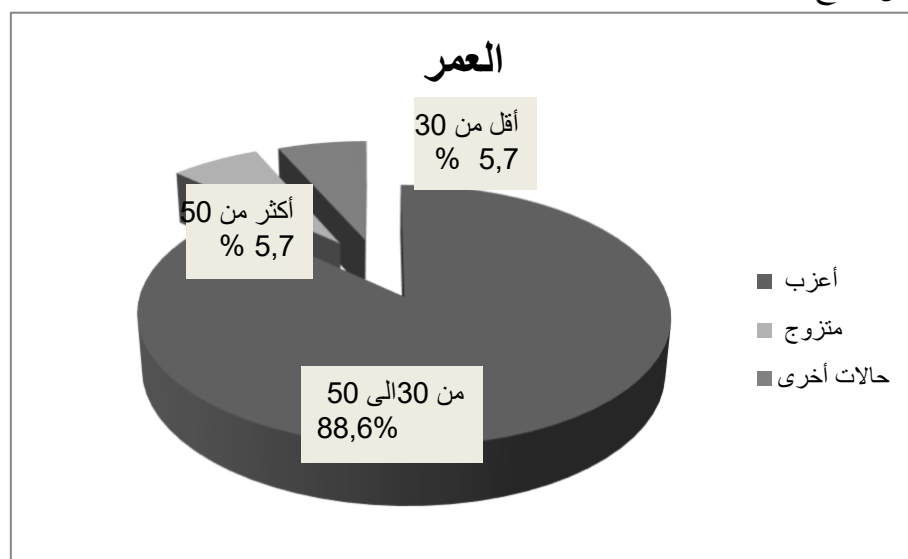
الحالة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	13	18.6	18.6	18.6
	متزوج	56	80.0	80.0	98.6
	أخرى حالات	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

السنوات					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	سنوات 5 من أقل	6	8.6	8.6	8.6
	سنوات 5-10 من	25	35.7	35.7	44.3
	10 من أكثر سنوات	38	54.3	54.3	98.6
	31	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	
المستوى					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	14	20.0	20.0	20.0
	جامعي	50	71.4	71.4	91.4
	عليا دراسات	6	8.6	8.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

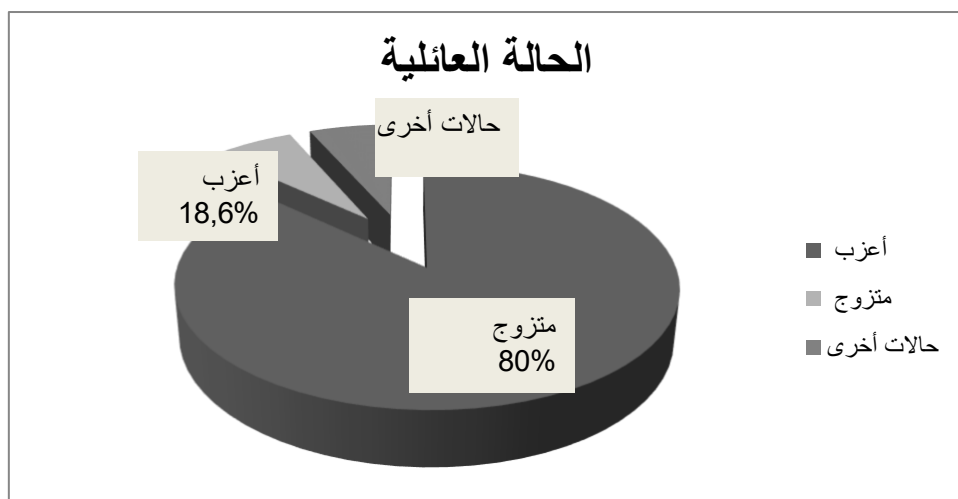
توزيع أفراد العينة حسب الجنس



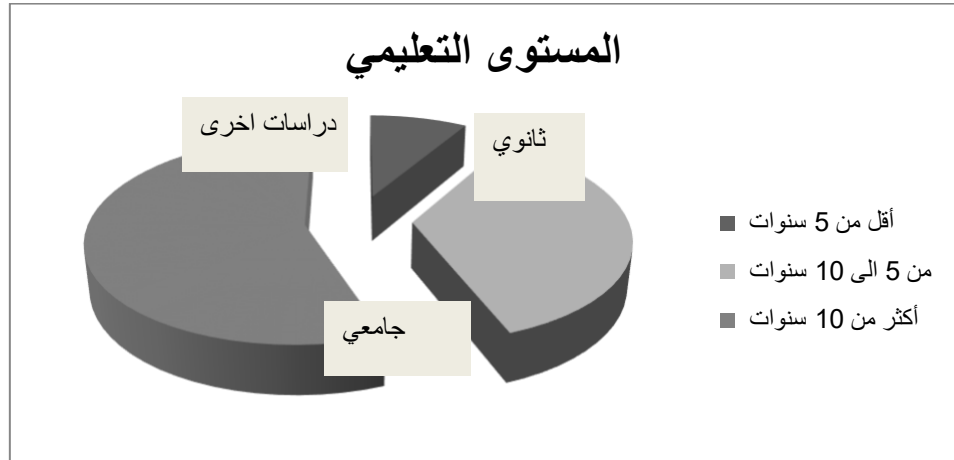
يمثل توزيع أفراد العينة حسب العمر



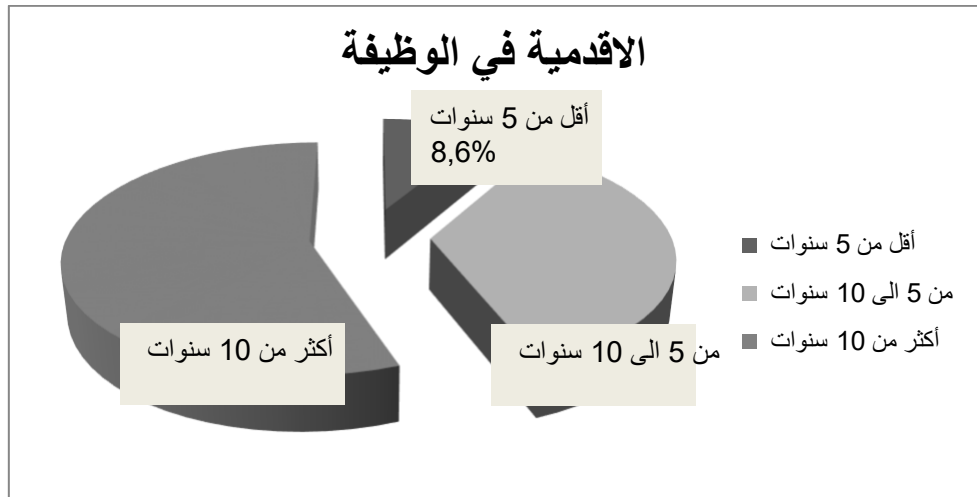
يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية



توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في الوظيفة



الملحق (8): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5
N	Valid	70	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		2.29	3.16	3.41	2.77	3.31
Median		2.00	3.00	4.00	3.00	4.00
Std. Deviation		1.309	1.326	1.388	1.287	1.174
Sum		160	221	239	194	232

Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11
70	70	70	70	70	70
0	0	0	0	0	0
3.30	2.67	3.09	2.83	3.44	2.86
3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00
1.184	1.282	1.225	1.372	1.044	1.376
231	187	216	198	241	200

Statistics

Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
70	70	70	70	70	70	70
0	0	0	0	0	0	0
2.39	2.89	3.17	3.23	3.00	2.59	2.77
3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00	3.00
1.231	1.346	1.372	1.321	1.274	1.324	1.310
167	202	222	226	210	181	194

Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q25
70	70	70	70	70	70	70
0	0	0	0	0	0	0
2.77	2.64	2.56	3.34	3.26	2.87	2.57
3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	3.00	3.00
1.385	1.297	1.315	1.339	1.304	1.227	1.281
194	185	179	234	228	201	180

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	2.29	1.309	70
Q2	3.16	1.326	70
Q3	3.41	1.388	70
Q4	2.77	1.287	70
Q5	3.31	1.174	70

Q6	3.30	1.184	70
Q7	2.67	1.282	70
Q8	3.09	1.225	70
x1	3.0000	.93638	70

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Q17	2.59	1.324	70
Q18	2.77	1.310	70
Q19	2.77	1.385	70
y1	2.7095	1.12921	70

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Q9	2.83	1.372	70
Q10	3.44	1.044	70
Q11	2.86	1.376	70
Q12	2.39	1.231	70
Q13	2.89	1.346	70
Q14	3.17	1.372	70
Q15	3.23	1.321	70
Q16	3.00	1.274	70
x2	2.9750	.93508	70

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Q20	2.64	1.297	70
Q21	2.56	1.315	70
Q22	3.34	1.339	70
y2	2.8476	.98897	70

Descriptive Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Q23	3.26	1.304	70
Q24	2.87	1.227	70
Q25	2.57	1.281	70
y3	2.9000	1.04696	70

الملحق (9): اختبار اعتدالية كولموغوروف

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Y
N		70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.8190
	Std. Deviation	.91393
Most Extreme Differences	Absolute	.090
	Positive	.081
	Negative	-.090
Test Statistic		.090
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d

Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e	Sig.		.168
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.158
		Upper Bound	.177
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

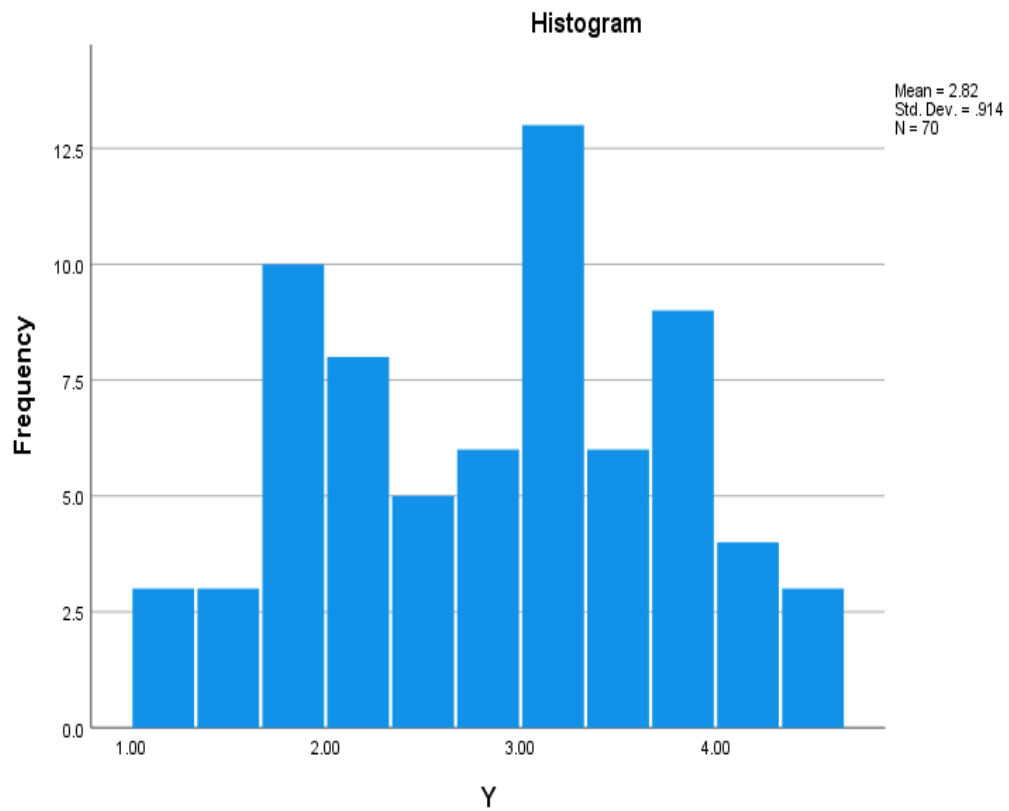
Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Y	70	100.0%	0	0.0%	70	100.0%
X	70	100.0%	0	0.0%	70	100.0%

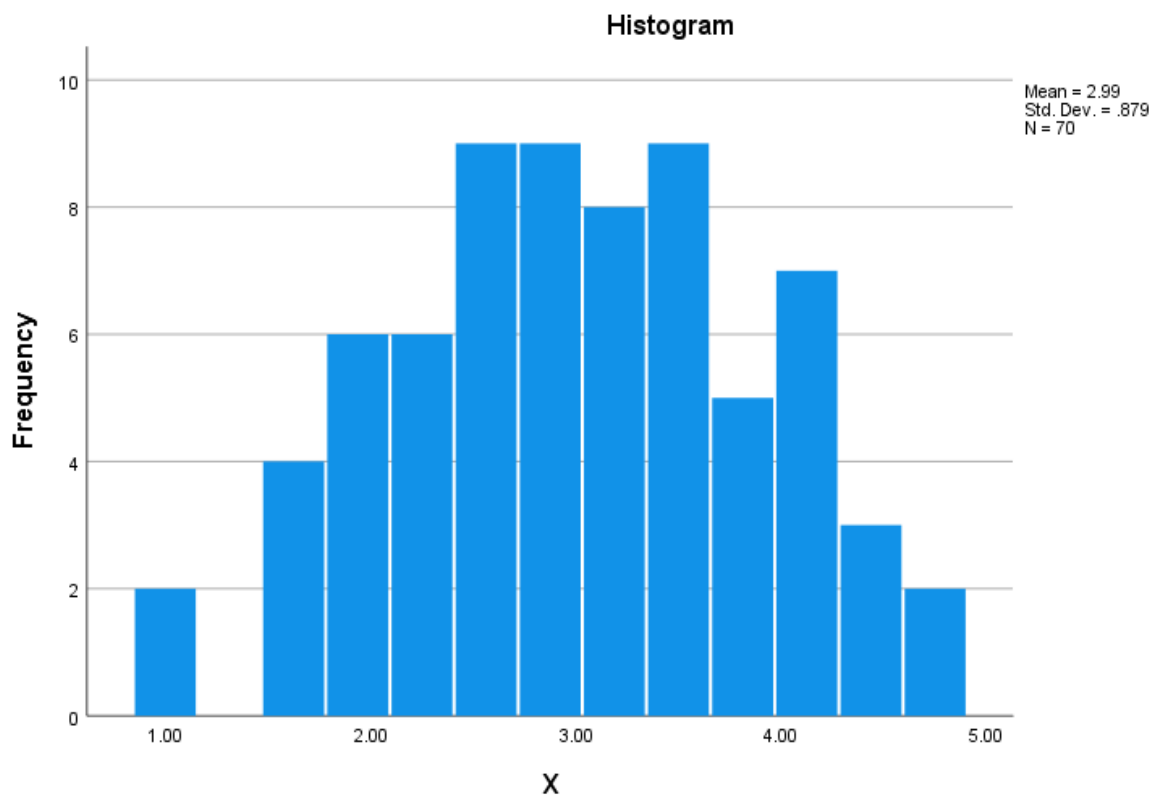
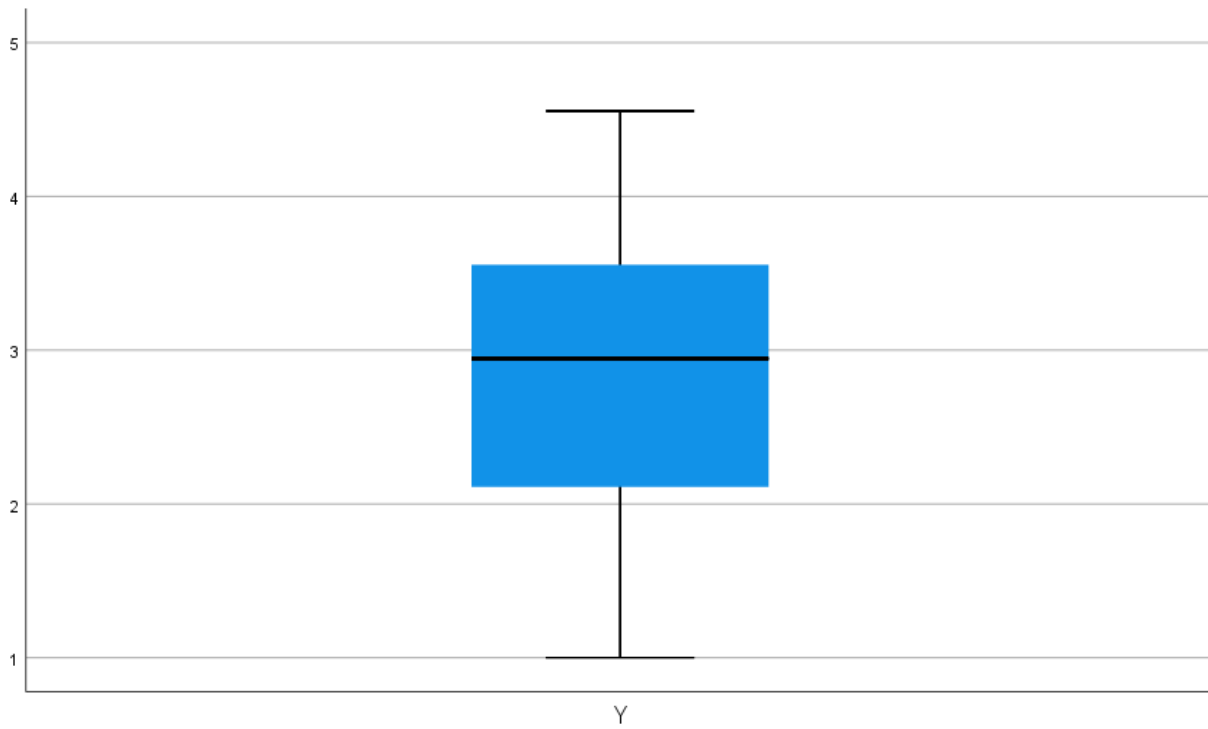
Descriptives				
			Statistic	Std. Error
Y	Mean		2.8190	.10924
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.6011	
		Upper Bound	3.0370	
	5% Trimmed Mean		2.8289	
	Median		2.9444	
	Variance		.835	
	Std. Deviation		.91393	
	Minimum		1.00	
	Maximum		4.56	
	Range		3.56	
	Interquartile Range		1.47	
	Skewness		-.172	.287
	Kurtosis		-.916	.566
X	Mean		2.9875	.10503
	95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	2.7780	
		Upper Bound	3.1970	
	5% Trimmed Mean		2.9945	
	Median		3.0000	
	Variance		.772	
	Std. Deviation		.87872	
	Minimum		1.00	
	Maximum		4.75	
	Range		3.75	
	Interquartile Range		1.25	
	Skewness		-.112	.287
	Kurtosis		-.554	.566

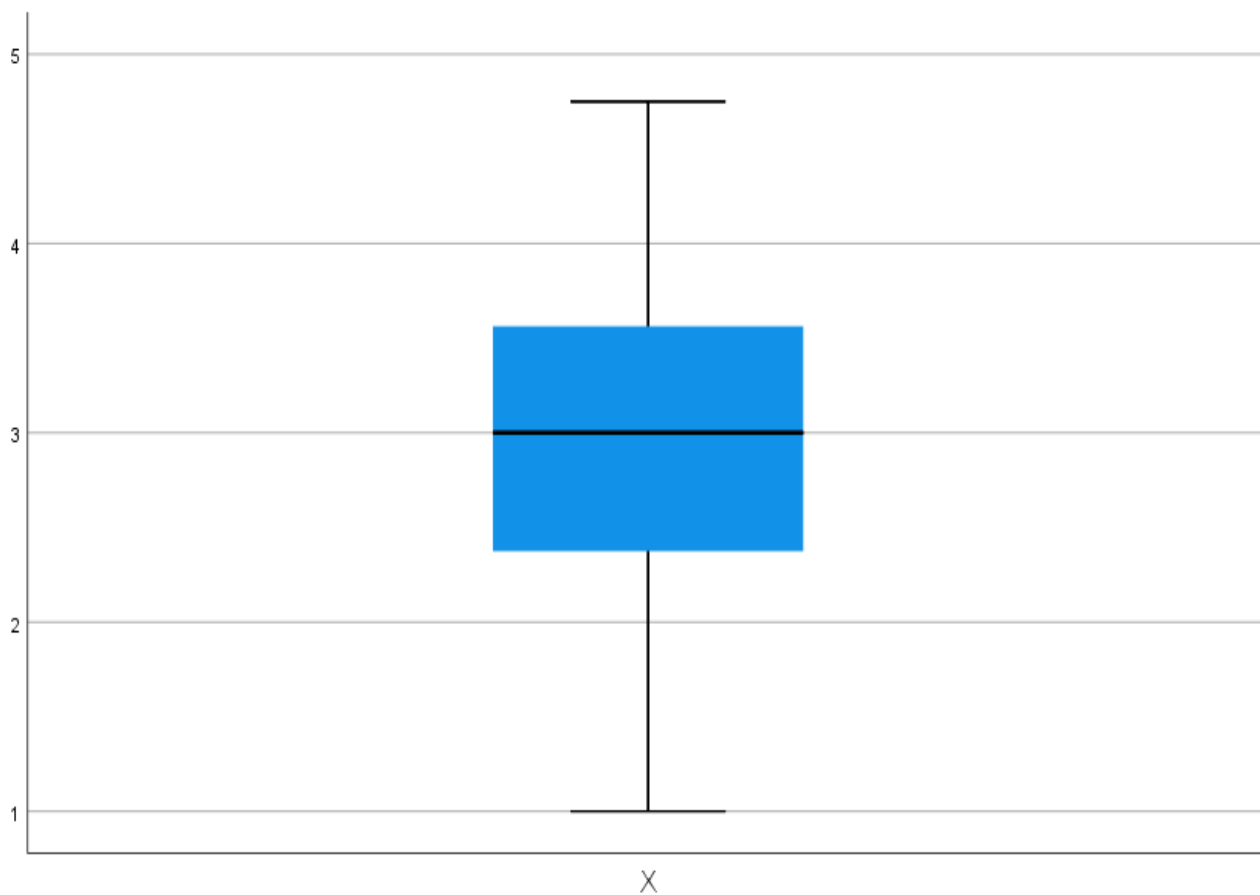
Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.090	70	.200*	.968	70	.072
X	.063	70	.200*	.987	70	.677

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction







الملحق (9): تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة و الالتزام التنظيمي

Correlations						
		x1	x2	y1	y2	y3
x1	Pearson Correlation	1	.764**	.560**	.453**	.454**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
x2	Pearson Correlation	.764**	1	.724**	.523**	.556**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	70	70	70	70	70
y1	Pearson Correlation	.560**	.724**	1	.630**	.576**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	70	70	70	70	70
y2	Pearson Correlation	.453**	.523**	.630**	1	.676**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	70	70	70	70	70
y3	Pearson Correlation	.454**	.556**	.576**	.676**	1

الملاحق

	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	70	70	70	70	70
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

RELIABILITY

/VARIABLES=Q1 Q2 Q3 Q4 Q5 Q6 Q7 Q8 Q9 Q10 Q11 Q12 Q13 Q14 Q15 Q16 Q17 Q18 Q19 Q20
Q21 Q22 Q23 Q24 Q25

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA

/SUMMARY=TOTAL

الملحق (10): الانحدار الخطي المتعدد

GET

FILE='C:\Users\Biba\Desktop\leila memoire\الجانب التطبيقي\spss\yacine.sav'.

DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT.

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA ZPP

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT Y

/METHOD=ENTER x1 x2

/CATTERPLOT=(*ZRESID ,*ZPRED)

/RESIDUALS HISTOGRAM(ZRESID) NORMPROB(ZRESID) .

Régression

Statistiques descriptives			
	Moyenn e	Ecart type	N
Y	2,8190	,91393	70
x1	3,0000	,93638	70
x2	2,9750	,93508	70

Coefficients ^a									
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Corrélations		
		B	Ecart standard	Bêta			Corrélation simple	Partielle	Partielle
1	(Constante)	,730	,282		2,586	,012			
	x1	,079	,132	,081	,601	,550	,568	,073	,052
	x2	,623	,132	,637	4,718	,000	,699	,499	,411

a. Variable dépendante : Y

Corrélations				
		Y	x1	x2
Corrélation de Pearson	Y	1,000	,568	,699
	x1	,568	1,000	,764
	x2	,699	,764	1,000
Sig. (unilatéral)	Y	.	,000	,000
	x1	,000	.	,000
	x2	,000	,000	.
N	Y	70	70	70
	x1	70	70	70
	x2	70	70	70

Variables introduites/éliminées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	x2, x1 ^b	.	Introduire
a. Variable dépendante : Y			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,701 ^a	,491	,476	,66158
a. Prédictors : (Constante), x2, x1				
b. Variable dépendante : Y				

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	28,309	2	14,154	32,338	,000 ^b
	Résidu	29,325	67	,438		
	Total	57,634	69			
a. Variable dépendante : Y						
b. Prédictors : (Constante), x2, x1						

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1,4312	4,1984	2,8190	,64052	70
Résidu	-1,63980	1,50046	,00000	,65192	70
Valeur prédite standardisée	-2,167	2,154	,000	1,000	70
Prévision standardisée	-2,479	2,268	,000	,985	70
a. Variable dépendante : Y					

الملحق (11): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

Statistiques de groupe

الملاحق

	X	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الجنس	1,00	2	1,50	,707	,500
	2,00	1	1,00	.	.

Test des échantillons indépendants					
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Te	
		F	Sig.	t	ddl
الجنس	Hypothèse de variances égales	.	.	,577	1
	Hypothèse de variances inégales	.	.	.	.

Test t pour égalité des moyennes				
	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
			Inférieur	Supérieur
الجنس	,500	,866	-10,504	11,504
.	,500	.	.	.

الملحق (12): اختبار تحليل التباين ONE WAY ANOVA

Avertissements
Les tests post hoc ne sont pas effectués pour السن, car au moins un groupe possède moins de deux observations.
Les tests post hoc ne sont pas effectués pour الحالة, car au moins un groupe possède moins de deux observations.
Les tests post hoc ne sont pas effectués pour المستوى, car au moins un groupe possède moins de deux observations.

Les tests post hoc ne sont pas effectués pour السنوات, car au moins un groupe possède moins de deux observations.

Descriptives									
		N	Moyenne	Ecart type	Erreur standard	Intervalle de confiance à 95 % pour la moyenne		Minimum	Maximum
						Borne inférieure	Borne supérieure		
السنة	1,00	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	1,56	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	1,63	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	1,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	1,88	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	1,94	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	2,00	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	2,06	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,13	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,19	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,25	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,44	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,50	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,56	3	2,33	,577	,333	,90	3,77	2	3
	2,63	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,75	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,81	3	2,00	1,000	,577	-,48	4,48	1	3
	2,88	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,94	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,00	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,06	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,13	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,19	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,25	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,31	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2

الملاحق

	3,44	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,50	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,56	4	2,25	,500	,250	1,45	3,05	2	3
	3,69	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,81	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,88	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,00	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,06	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,13	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,44	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,75	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	Tota l	70	2,00	,341	,041	1,92	2,08	1	3
الحالة	1,00	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	1,56	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	1,63	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	1,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	1,88	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	1,94	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	2,00	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,06	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,13	3	1,33	,577	,333	-,10	2,77	1	2
	2,19	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,25	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	2,38	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	2,44	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,50	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,56	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,63	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,75	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,81	3	1,33	,577	,333	-,10	2,77	1	2
	2,88	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	2,94	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,00	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,06	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2

الملاحق

	3,13	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	3,19	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,25	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,31	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,44	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,50	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,56	4	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,69	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,81	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,88	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,00	3	1,67	,577	,333	,23	3,10	1	2
	4,06	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,13	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	4,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,44	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	4,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,75	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	Tota l	70	1,83	,416	,050	1,73	1,93	1	3
المستوى	1,00	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	1,56	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	1,63	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	1,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	1,88	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	1,94	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3
	2,00	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,06	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,13	3	1,67	,577	,333	,23	3,10	1	2
	2,19	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,25	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	2,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,44	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,50	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,56	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,63	3	1,33	,577	,333	-,10	2,77	1	2
	2,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,75	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2

الملاحق

	2,81	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,88	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	2,94	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,00	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	3,06	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,13	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,19	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	3,25	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,31	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,44	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	3,50	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	3,56	4	2,25	,500	,250	1,45	3,05	2	3
	3,69	3	2,33	,577	,333	,90	3,77	2	3
	3,81	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	3,88	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,00	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,06	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,13	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,38	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,44	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,69	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	4,75	1	1,00	.	.	.	.	1	1
	Tota l	70	1,89	,526	,063	1,76	2,01	1	3
السنوات	1,00	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3
	1,56	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	1,63	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	1,69	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	1,88	2	1,50	,707	,500	-4,85	7,85	1	2
	1,94	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	2,00	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	2,06	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	2,13	3	2,33	,577	,333	,90	3,77	2	3
	2,19	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	2,25	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,38	1	31,00	.	.	.	.	31	31
	2,44	1	2,00	.	.	.	.	2	2

الملاحق

	2,50	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	2,56	3	2,33	,577	,333	,90	3,77	2	3
	2,63	3	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	2,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,75	2	2,00	1,414	1,000	-10,71	14,71	1	3
	2,81	3	2,33	1,155	,667	-,54	5,20	1	3
	2,88	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	2,94	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	3,00	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	3,06	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	3,13	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	3,19	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	3,25	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	3,31	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	3,38	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	3,44	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	3,50	3	2,67	,577	,333	1,23	4,10	2	3
	3,56	4	2,50	,577	,289	1,58	3,42	2	3
	3,69	3	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	3,81	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	3,88	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,00	3	2,67	,577	,333	1,23	4,10	2	3
	4,06	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	4,13	2	2,50	,707	,500	-3,85	8,85	2	3
	4,38	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	4,44	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	4,69	1	2,00	.	.	.	.	2	2
	4,75	1	3,00	.	.	.	.	3	3
	Tota	70	2,87	3,472	,415	2,04	3,70	1	31
	I								

Test d'homogénéité des variances				
	Statistique de Levene	ddl1	ddl2	Sig.
السن	3,772 ^a	19	29	,001

الملاحق

الحالة	15,645 ^b	19	29	,000
المستوى	13,565 ^c	19	29	,000
السنوات	11,790 ^d	19	29	,000
a. Les groupes possédant une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de la variance pour السن.				
b. Les groupes possédant une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de la variance pour الحالة.				
c. Les groupes possédant une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de la variance pour المستوى.				
d. Les groupes possédant une seule observation sont ignorés lors du calcul du test d'homogénéité de la variance pour السنوات.				

ANOVA						
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
السن	Intergruppes	4,083	40	,102	,756	,796
	Intragruppes	3,917	29	,135		
	Total	8,000	69			
الحالة	Intergruppes	8,443	40	,211	1,749	,060
	Intragruppes	3,500	29	,121		
	Total	11,943	69			
المستوى	Intergruppes	12,336	40	,308	1,325	,216
	Intragruppes	6,750	29	,233		
	Total	19,086	69			
السنوات	Intergruppes	818,510	40	20,463	44,506	,000
	Intragruppes	13,333	29	,460		
	Total	831,843	69			