



ونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع:

أثر التحفيز في زيادة الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة باتيمتال - عين دقل -

مذكرة لشهادة الماستر علوم التسيير
تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:
* د. سعيد الطيب

إعداد الطالبين:
* بن سايح أمينة
* أحمد بن يحي منال

السنة الجامعية : 2021-2022

إهداء

إلى من أوطاني بهما ربي برا وأتمنى رضاها دوما.

إلى من قال فيهما تعالى " وبالوالدين إحسانا"

القلوب الحنون الذي تمرني بعطفه وحنانه ولم تحرمني من شيء احتجته

أمي الحبيبة

التي لو مشيت العمر كله على رموش عيني ومنحتها حياتي ما وفيتك بأفضالها علي...

قرة عيني التي انتظرت بشغف ولهفة تحقيق تطلعاتي، أمي الغالية.

إلى الذي رحمني وشقي وكد من أجل راحتي.

إلى الذي أحمل اسمه فخرا واحتزازا، إلى من صبر وتكبد المشاق واحتمل صعاب الدنيا وأشواقها إلى

من أفنى عمره ليواني أتقلد هذه الدرجات لأحيا حياة أفضل

أبي العزيز

و أيضا إخوتي: " خديجة و فاطمة و جميلة و فردوس و الكتاكيت خيرو و جليل و رحيم و نافع و خليل و

رانية و إخلاص و نوح و والي جدي العزيزة و صديقاتي عزيزة و خطيبتي

التي زميلتي في هذا البحث " منزل "

إلى كل يد بيضاء تدخر وسعا لتقديم العون لي، أهدي لهم هذا العمل المتواضع وأسأل الله العلي

القدير أن يجعله في ميزان حسناتي وأن ينفع به عباده.

أمنية

إهداء

الى من غمراني بحنانها وضحاها بأنفسهم من أجل سعادتي ،الى من علماني الحب والتضحية

والسمر ،الى من علماني معنى الصبر والجهد من أجل النجاح ،الى من رباني أحسن تربية وقدم لي العون

في كل خطوة خطوتها في مشوار حياتي ،الى روح أبي الغالي إلى حبيبة قلبي ونور حياتي امي الغالية وإلى

من يمشي في عروقنا دم واحد وتقاسمنا الحزن والفرح معا كل إخوتي عماد و امين و مونية و ابني العزيز و

قرة عيني وسيم و سدي زوجي منير و الى الكتاكيت رونق و رنيه و محمد مصطفى

و الى رفيقتي في مشواري الدراسي امينة

منال

الشكر

قال الله تعالى: " وَلَنْ شُكِرْتُمْ لِأَزِيدَنَّكُمْ "

اللهم لك الحمد قبل أن ترضى و لك الحمد إذا رضيت و لك الحمد بعد الرضى

نحمد الله عز و جل أنه وفقنا إلى إنجاز هذا العمل المتواضع

و نسأل الله أن ينفعنا و الأمة به.

ولن نكون منصفين في شيء إن لم نتقدم بباقيات الشكر والعرفان للأستاذ القدير "

سعيد الطيب" اللذي قبل الإشراف على هذا العمل وعلى المعاملة المميزة التي خصنا بها .

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل العاملين في مؤسسة باتيميتال "عين دقلی "

كما نتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذة تخصص إدارة الموارد البشرية

و إلى كل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة.

الشكر لكم جميعا

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة شكر وتقدير
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول والاشكال والملاحق
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الادبيات النظرية حول التحفيز والالتزام الوظيفي	
5	تمهيد
6	المبحث الأول : مفاهيم التحفيز والالتزام الوظيفي
6	المطلب الاول :مفاهيم التحفيز
6	الفرع الاول : مفهوم التحفيز
7-6	الفرع الثاني :أهمية التحفيز
7	المطلب الثاني :نظريات واسس منح الحوافز
7	الفرع الاول : نظريات التحفيز
8	الفرع الثاني : أسس منح الحوافز
9	المطلب الثالث : مفهوم الالتزام الوظيفي و أبعاده
9	الفرع الاول :مفهوم الالتزام الوظيفي
10-9	الفرع الثاني :أبعاد الالتزام الوظيفي
11-10	الفرع الثالث : محددات الالتزام الوظيفي
12-11	الفرع الرابع : الاثار التنظيمية للالتزام الوظيفي
13	المبحثالثاني :طبيعة العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي
13	المطلب الاول : دور الحوافز في تحسين الفعالية في المؤسسة
13	الفرع الاول : التحفيز والاداء
15-14	الفرع الثاني :تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي
15	المطلب الثاني :العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي
18-16	المطلبالثالث:الدراسات السابقة
19	خلاصة
الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة باتيمتال- عين الدفلى -	
-	تمهيد

22	المبحث الأول:تقديممؤسسة باتيميتال - عين الدفلى _
22	المطلب الأول:تقديم المؤسسة
22	الفرع الاول:نبذة تاريخية عن مؤسسة.
22	الفرع الثاني :تعريف المؤسسة الأم
22	الفرعالثالث: تعريف مؤسسة باتيميتال
22	الفرع الرابع:أنشطتها ومهامها
23-22	الفرع الخامس: أهداف المؤسسة
28-23	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي لمؤسسة باتيميتال_ عين الدفلى_
28	المبحث الثاني:تقنيات وتحليل نتائج الدراسة
29	المطلب الأول: تقنيات الدراسة
29	أولاً:هدف الدراسة الميدانية
29	ثانياً:مجتمع وعينة البحث
29	ثالثاً:أسلوب جمع البيانات وأساليب الإحصائية المستخدمة.
29	1-أسلوب جمع البيانات
29	2-الأساليب الإحصائية المستخدمة
30	المطلب الثاني : تحليل نتائج الدراسة
30	أولاً-ثبات الإستبيان
30	1-معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان
30	ثانياً -خصائص عينة الدراسة
31	1-البيانات الديموغرافية
31	1-1توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي
31	2-1توزيع العينة حسب الفئة العمرية
32	3-1 توزيع الافراد حسب المؤهل
39-33	ثالثاً-نتائج الإحصاء الوصفي.
40-39	رابعاً -إختبار فرضيات البحث
42-40	خامساً-إختبار ANOVA
46-42	خاتمة
49-48	قائمة المراجع
61-51	ملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل صدق وثبات الإستبانة معامل الفا كرونباخ	30
02	يمثل توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	31
03	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	31
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل.	32
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	32
06	يمثل عبارات عينة الدراسة حول قياس أبعاد التحفيز .	33
07	يمثل عبارات عينة الدراسة حول أبعاد الالتزام الوظيفي	35
08	يمثل عبارات عينة الدراسة حول علاقة التحفيز بالالتزام الوظيفي.	37
09	يمثل اختبار الفرضيات	39
10	نتائج العبارة الرابعة المحور الاول	39
11	نتائج العبارة الثامنة المحور الثاني	39
12	نتائج العبارة الرابعة المحور الثالث	40
13	يمثل ANOVA	41
14	يمثل ANOVA حسب المؤهل العلمي	41

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل المخطط الهيكلي للمؤسسة	23
02	يمثل هيكل تنظيمي لمؤسسة باتيميتال _ عين الدفلى _ .	24
03	يمثل توزيع افراد العينة حسب النوع الاجتماعي	31
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	31
05	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل.	32
06	يمثل توزيع الافراد حسب الخبرة المهنية	32

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
51	يمثل استبيان الدراسة	01
56	يمثل الفا كروباخ	02
56	مخرجات spss المتعلقة بالبيانات الشخصية	03
58	مخرجات spss المتعلقة بموضوع البحث	04
60	مخرجات ANOVA	05



مقدمة



تمهيد:

ان أهمية التحفيز تنبع من اهتمام العنصر البشري بالعمل وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافآت قد تكون مادية أو معنوية أو ترقية لقد كانت عمليات التحفيز في الماضي عمليات روتينية فقط لانجاز العمل دون أن يبدع الانسان في عمله .

ولهذا مع تطور ادارة شؤون الموظفين والاهتمام الكبير الذي لحقه به باعتباره ركيزة أساسية في برامج التحفيز فقد تم الاهتمام بالحوافز مثلها كمثل الاقسام الاخرى من اختيار وتقييم الوظائف والتخطيط القوي العاملة وتوزيع الاجور وتدريب القوى العاملة والامن والسلامة فالتحفيز عملية مشجعة لاداء المتميز وتحقيق حاجات البشر وتعتبر عميقة وتشعره بأنه انسان له مكانه وأنه مقدر في عمله.

فاذا ازداد الاهتمام بالعنصر البشري زاد التزامه في المؤسسة حيث يعتبر الالتزام الوظيفي في المؤسسة لاداء أمثل لبلوغ مستويات عالية من الاداء حيث تستعمل فيذلك أدارة الموارد البشرية عدت استراتيجيات لتعزيز هاته الاداء فالالتزام الوظيفي يعتبر أحد محاور الضرورية لعملية التنمية في المؤسسة ، كونه يولد لدى العامل احساسا عاليا بالانتماء والاندمتج مع المؤسسة ويكون أثر انصافا بها وأكثر جدية في تحقيق أهدافها ،مما ينعكس ايجابيا على كفاءة وفعالية المؤسسة التي تقدمها .

من خلال ماسبق نتضح لنا معالم الاشكالية التي سنعمل على معالجتها من خلال الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم التحفيز في زيادة الالتزام الوظيفي في المؤسسة ؟

للإجابة على الإشكالية يجب علينا أن نجيب على التساؤلات التالية:

1. هل يوجد أثر للتحفيز على الالتزام الوظيفي للعاملين في مؤسسة باتيميتال ؟
2. هل تؤصر الحوافز المادية والمعنوية على تفعيل الالتزام الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟
3. ماهو احساس العاملين بالالتزام الوظيفي ؟ وهل هناك نظام التحفيز الفعال والملائم في مؤسسة باتيميتال ؟

للإجابة على التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية :

فرضيات الدراسة:

1. التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.
2. لدي مسؤولية نحو العمل في المؤسسة..
3. أرى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويرفع من الإلتزام الوظيفي.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية :

- 1- التعرف على ادراك الموظفين لمفاهيم التحفيز والالتزام الوظيفي في المؤسسة .
- 2- تفسير طبيعة العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي والتعرف على مامدى تأثير متغير التحفيز على الالتزام الوظيفي في مؤسسة باتيميتال .
- 3- المساهمة في تغيير الواقع من خلال زيادة الفعالية في المؤسسة وتقديم توصيات تساعم في رفع مستوى ادراك العاملين في مؤسسة باتيميتال .
- 4- تقييم ود راسة نظام التحفيز في مؤسسة باتيميتال ومعرفة دوره وأثره في تطوير وتحسين الالتزام الوظيفي لدى العاملين وتحديد العيوب والقصور فيها للوصول لنظم الحوافز ذات الكفاءة العالية .

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية البحث في إبرازأثرالتحفيز على الالتزام الوظيفي ويعتبر موضوع التحفيز من المواضيع المهمة في الادارة واكتسب هذا الاهتمام بسبب تحفيز العاملين والقدرة هلى التأثير فيهم وتحقيق اهداف المؤسسة والوصول الى النتائج المرغوبة من خلال تلبية حاجيات العمال واشباع رغباتهم .

- محاولة سد النقص في البحوث العربية المتعلقة بمفهوم التحفيز وعلاقته بالالتزام الوظيفي .
- يعتبر هذا الموضوع من المواضيع الهامة التي تحتاج لدراسات متعددة وابحاث مستمرة نظرا لارتباطه بحاجات ودوافع العاملين التي تتغير من حين لآخر ومن فرد لآخر .
- امكانية معرفة مدى فعالية نظام التحفيز المعمول به في مؤسسة باتيميتال وبعض الاقتراحات لتحسينه وتطويره .

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمامبالعنصر البشري وتحسين أداءه كونه العامل الاساسي في المؤسسة.
- معرفةكيفية تحقيق الرضا الوظيفي و الولاء في المؤسسة.
- معرفة طرق التأثير في العنصر البشري .

حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية:تم إجراء البحث خلال السداسي الثاني للموسم الجامعي 2020-2021.
- الحدود المكانية:تم إجراء البحثمؤسسة الصناعية "باتيميتال" عين الدفلى .
- الحدود الموضوعية: أثر التحفيز في الالتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة.

المنهج المتبع في الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي وجمع المعلومات ودراستها وتحليلها من أجل دراسة اجراءات اثر التحفيز في المؤسسة والالتزام الوظيفي لدى العاملين بالنسبة للفصل الأول (الادبيات النظرية للتحفيز والالتزام الوظيفي).

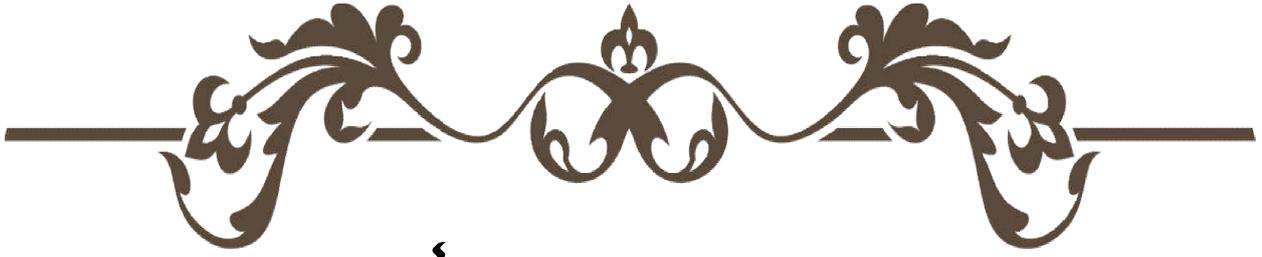
وبالنسبة للمبحث الثاني تما الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لحل اشكالية الدراسة والتأكد من الفرضيات أدوات الدراسة:

الكتب وكذا المجلات ،المذكرات ، بالإضافة إلى مواقع الانترنت ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وكذا القواعد و البرامج الإحصائية SPSS 23.

هيكل الدراسة :

تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين ومقدمة وخاتمة.

نتناول من خلالها الجانب النظري في الفصل الأول بعنوان (الادبيات النظرية للتحفيز والالتزام الوظيفي) والذي تضمن ثلاثة مباحث المبحث الأول للتطرق إلى مفهوم الى مفاهيم التحفيز والالتزام الوظيفي ، والمبحث الثانيطبيعة العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي ،المطلبالثالث قمنا بتخصيصه للدراسات السابقة. بعد التطرق للجانب النظري في الفصل الأول يأتي الحديث عن الجانب التطبيقي في الفصل الثاني فخصص للدراسة الميدانية، والتي تم إجراؤها مؤسسة باتيميتال لولاية عين الدفلىلتوضيح أثر التحفيز في زيادة الإلتزام الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة عبر ثلاث مباحث ، تم تعريف المؤسسة ونشأتها في المطلب الأول، وتناول المطلب الثاني الهيكل التنظيمي للمؤسسة اما المطلب الثالث تضمنالإجراءاتالمنهجية للدراسة الميدانية



الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتحفيز



تمهيد

تلعب الحوافز دورا بالغ الأهمية وتؤثر تأثيرا كبيرا وفعال في تغيير سلوك الافراد وزيادة التزامهم تجاه منظماتهم حيث تعمل المؤسسة جاهدة للوصول الى اهدافها من خلال توظيف الجهود والامكانيات المتاحة ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم من خلال التزامه لوظيفته ومما لاشك فيه ان التحفيز هو المحرك الاساسي للوصول المنظمة لاهدافها فالحافز من اهم المحددات للالتزام الافراد وزيادة رفع من كفاءاتهم وفعاليتهم

وسنعرض في هذا الفصل مفهوم التحفيز وأهميته ونظريات وأسس منح الحوافز والى الالتزام الوظيفي وأبعاده ومحدداته وعلاقة التحفيز بالالتزام الوظيفي .

المبحث الأول: مفاهيم التحفيز والالتزام الوظيفي.

يعد التحفيز من أهم النشاطات التي يستخدمها المديرون لاستمالة الأفراد لكسب ولائهم وحثهم على تحقيق أهداف المنظمات وذلك يعد فهم سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وتشمل عملية التحفيز تهيئة الظروف الملائمة والبيئة التي تخلق للفرد الشعور بالانتماء للمنظمة والدافع القوي للمساهمة الايجابية في تحقيق اهدافها .

المطلب الأول : مفاهيم التحفيز .

الفرع الأول : مفهوم التحفيز

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز من بينها :

1- يقصد بالتحفيز تلك المجهودات التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وأدائهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرار والتجديد.¹

2- كذلك يعتبر التحفيز ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعدادا لتقديم افضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والانجاز في المنظمة.²

3- التحفيز هو المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة على كل ما يطلب منهم ويعرف (ستيرزومورتر) عملية التحفيز بأنها "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين، أو إيقافه، أو تغيير مساره"، ويعرف برلسون وستاينر التحفيز بأنه " شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منها الوصول إلى تحقيق أهداف معينة.³

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة من النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات التي تمنحها للعامل لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من اجل تأدية عمله بشكل أحسن وأجود تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية التحفيز

تساهم عملية التحفيز في تحقيق ايجابية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى المؤسسة ككل وتكمن أهمية التحفيز في :⁴

1 - باجة حميد ،دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط . البويرة مذكرة

الماستر ،علوم التسيير،تخصص ادارة اعمال ،جامعة اكلي محند اولحاج،2013-2014 .

2 - محمدرحموني،أهمية التحفيز الوظيفي في ادارة المواهب المنظمة،دراسة حالة متوسطة السلام بعمورة مركز،مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال،جامعة الجيلالي بونعامة،خميس مليانة،2016، ص 3.

3 - د.عبد الرحمان ايمان ،المرجع المختصر في الادارة، شعاع النشر، الطبعة الاولى، 2005،ص 194.

4 رابيس وفاء ،نظام التسيير بالاهداف في المؤسسات بين النظرية والتطبيق،دار البازوري للنشر والتوزيع،2016،ص118.

- 1- زيادة الكفاءة في الاداء : حيث يؤدي التحفيز الفعال الى زيادة انتاجية العاملين من ناحية كمية النتج أو الخدمة ومستوى الجودة .
- 2- تخفيض الفاقد في العمل : يشجع التحفيز العاملين على الحرص على الاستغلال الامثل للموارد وعدم تضييع الوقت والجهد وبالتالي التقليل من التكاليف .
- 3- اشباع حاجات العاملين : تتسم حاجات الافراد بالتعدد والتنوع يصعب على الافراد تلبيتها بأنفسهم ،مما يدفع الادارة الى توفيرها لهم حتى لا تؤثر في نشاطاتهم
- 4- الشعور بالعدالة : تؤدي الحوافز العادلة في المؤسسة الى خلق الشعور بالعدالة والثقة في الادارة .
- 5- رفع روح الولاء : اذا شعر العامل بالعدالة في تقديم جوائز والانصاف انطلاقا من العدالة في التقييم فانه سيزيد من ولائه للمؤسسة ويجذب العاملين اليها .
- 6- تنمية روح التعاون :يساهم التحفيز في تنمية روح التعاون والتكافل بين الافراد بما يضمن تحقيق الاهداف المتكاملة الوكالة اليهم .
- 7- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع :من الطبيعي جدا أن يؤدي الاهتمام بالعاملين والرغبة في تلبية حاجاتهم الى تحسين صورتها أمام المجتمع وانجذاب العملاء اليها .

المطلب الثاني: نظريات وأسس منح الحوافز

الفرع الأول : نظريات الحوافز ¹

لقد شغل موضوع تحفيز الافراد بالباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية وكانت أهم الجهود في العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تغيير أسباب تحفيز الافراد وتتمثل أهم النظريات في الاتي :

1) نظرية الثواب والعقاب :يعتبر اسلوب الثواب والعقاب في التحفيز من أقدم الاساليب المعروفة التحفيز وهذا الاسلوب التقليدي يقوم على اساس مكافآت الافراد بزيادة الاجور أو المديح أو العقاب عن طريق التوبيخ أو الطرد وخوف العامل من العقاب ورغبته في الحصول على المكافآت أن الحافز وراء قيام الفرد بسلوك ايجابي لتحسين الاداء .

2) نظرية الحاجات: وتتضمن النظريات التالية :

- نظرية سلم الحاجات وهي تعتبر سلم الحاجات التي وضعت من قبل ابراهام ماسلو وهي أكثر النظريات التحفيز شيوعا وقدرة على تفسير السلوك الانساني وسعيه لاشباع حاجاته المختلفة وتقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين :
- أن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم بحسب أولوياتها للفرد .

¹محمد الفاتح محمود البشير المغربي، أصول الادارة والتنظيم،،الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي،جامعة القران الكريم والعلوم الاسلامية، السودان، 2018، م،ص322 .

- ان الحاجات غير المشجعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد وتحفزه أما الحاجات المشبعة فلا تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي ينتهي دورها في عملية التحفيز .

(3) نظرية المتغيرين لهرزبيرغ:

لقد طور فردريك هرزبيرغ نظرية المتغيريين بناء على الابحاث التي أحداها مجموعة من المديرين المهندسين الى حد كبير ولقد بين هذه النظرية بأن العوامل المؤثرة في بيئة العمل التي تؤدي الى الفناعة والرضا بالعمل هي ليست بالضرورة نفس العوامل التي تؤدي الى عدم الرضا عن العمل .

ثانياً)أسس منح الحوافز :

ان منح الحوافز لا بد ان يكون مبنيا على مجموعة من الاسس حتى تتحقق الاهداف المرجوة منها ،ولاتكون سببا في نتائج عكسية على الموظفين بشكل خاص ،وعلى المنظمة وادائها بشكل عام ويمكن اجمال هذه الاسس في الاتي :

1- اعتماد الحافز على السلوك: ويعني ذلك أن يأتي الحافز على اثر سلوك محدد ، وهذا يتطلب أن يكون في المنظمات سياسات وقواعد للحوافز توضح متى ،وكيف يمكن للموظف الحصول على الحافز سواء كان الحافز ايجابيا ، أو سلبيا وان يكون الموظفون على علم بهذه السياسات .

2- التوقيت : ويقصد بذلك بأن يأتي الحافز بعد السلوك مباشرة لانه كلما طالت الفترة بين السلوك والحافز أصبحت العلاقة بينهم علاقة غامضة ومتناقضة .

3- حجم الحافز :وهذا يتعلق بصغر أو كبر الحافز ،والصغر والكبر مصطلحات نسبية ولكن المقصود بها (ان يكون الجزاء من جنس العمل)أي على قدر العمل ويمكن أن يصبح الحافز بدون فائدة اذا لم يعرف الموظف من خلال سياسة وقواعد الحوافز بالمنظمة مايجب القيام به للحصول على الحافز فمن نوع معين وكيفية معينة .

4- نوع الحافز :للحوافز أنواع كثيرة منها الحوافز المادية والمعنوية والايجابية والسلبية والداخيلية والخارجية والمهم هنا هو ان يتعرف المشرفون على الحوافز الاكثر تأثيرا على الموظف الذي يرغب في تحفيزه .

5- الثبات : وهو المساواة في تطبيق الحافز فاذا عمل موظف عملا جديدا وحصل على مكافآت نظرية ذلك فانه من الطبيعي أن يحصل أي موظف على نفس المكافآت اذا عمل نفس عمل الموظف (العدل أساس

الحكم).¹

ملخص :

يحتل التحفيز اهمية بالغة داخل المنظمة حيث تعتبر احدى مقوماتها الاساسية والتي بدونها لا يمكن لاي منظمة ان تقوم بتحقيق كامل اهدافها وهذا لتاثيرها المباشر على مستوى المادي والمعنوي والمعيشي والنفسي للعاملين وكذلك التزامهم وولائهم لعملم لهذا يجب على المنظمة ان تراعي العدالة والموضوعية اثناء اعطائها للحوافز واخذها بعين الاعتبار الجهد الذي يبذله العاملين في عملهم .

¹عطاء الله على الزبون ،ادارة الجودة الشاملة،خالد بني حمدان ، ،2017، الفصل الثاني .

المطلب الثالث : مفهوم الالتزام الوظيفي و أبعاده .

حظي الولاء الوظيفي بمزيد من الاهتمام في السنوات الاخيرة في المؤسسات والادارات ولقد عنى بعض الباحثين بدراسة واقع الولاء الوظيفي عند العاملين وهناك فريق اخر من الباحثين اهتم بأثار الولاء على المنظمة وعلى درجة انجاز العمل بها وحمايته من المظاهر والسلوك السلبية مثل التغيب عن العمل وعدم الرضى الوظيفي وترك العمل .

الفرع الاول: مفهوم الالتزام الوظيفي

قبل التطرق لتعريف الالتزام الوظيفي لابد بان نشير الى مصطلح الالتزام ، حيث تعوُّض للعديد من الاجتهادات في محاولة لتحديد ماهيته ، وفيما يلي التي تعرض لها مصطلح الالتزام :

أكدت **Barbara** على الجانب الانفعالي والوجداني لمفهوم الالتزام حيث يشير هذا المفهوم الى الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي .

ويشير اليه Steers على كونه "القوة النسبية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في تنظيم معين بعد ماتمت الاشارة الى بعض تعاريف مصطلح الالتزام سنحاول فيما يلي ادراج بعض التعاريف التي تخض الالتزام الوظيفي :

يعد Porter وزملاؤه من امثال Steers و Mowday من أبرز الباحثين لظاهرة الالتزام الوظيفي عبر سلسلة من البحوث ، اذا عرفو الالتزام الوظيفي بانه ارتباط قوي وتطبيق واندماج افراد مؤسسة معينة .

أكد Steers و Mowday بان الالتزام الوظيفي هو ايمان قوي باهداف المؤسسة وقيم العمل فيها وقبول هذه الاهداف وتلك القيم والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المؤسسة والرغبة القوية بالبقاء في المؤسسة.¹

الالتزام الوظيفي هو ذلك الشعور المتولد من درجة ارتباطه بالوظيفة ، وقبوله لاهدافها وقيمها ورغبته في البقاء فيها مهما كانت المغيرت الخارجية وبذله أقصى جهده لتحقيق هذه الاهداف .²

الفرع الثاني : أبعاد الالتزام الوظيفي

للالتمار الوظيفي أبعاد عديدة وجوانب متنوعة ،ويمكن الاشارة الى نوعين منها فيما يلي :

أولا/ الالتزام العاطفي :

1- الالتزام الاتجاهي : حدد ستاو وسيلانيك الالتزام الاتجاهي بأنه العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار .

2- الالتزام الاخلاقي (المعياري) : ويقصد به مثل ما جاء به ماير والين وسميث بأنه احساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المؤسسة وغالبا مايعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المؤسسة لمنسوبيها والسماح لهم

¹ دحية ميرعبدالملك ،أثر تاستراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي بفي المؤسسة العمومية،،2016،2017،ص28،جامعة المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

² ستي سيد احمد ،محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل،جامعة مولاي الطاهر سعيدة ،أطروحة لاستكمال نيل شهادة الدكتوراه ،،2016،2017،ص24 .

بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في كيفية الاجراءات وتنفيذ العمل بل المساهمة في وضع الاهداف والخطط العامة للتنظيم .

3- الالتزام المؤثر :وهو ماجاء به كل من ماير والين وسميث بأن هذا البعد يتأثر بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية و أهمية وكيان وتنوع المهارات والمشرفين والمشاركة الفعالة من خلال البيئة التنظيمية الجيدة والفعالة .

ثانيا/ الالتزام الاستمراري :

1- الالتزام السلوكي :والمقصود به هو مثلما جاء به ستاو وسيلانيك بأنه العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ،ناتجا من سلوكه السابق .فجهده ووقته الذي يقضيه داخل المؤسسة يجعله متمسكا بها وبعصويتها .

2- الالتزام المستمر :قال فيه كل من ماير والين وسميث بأنه درجة التزام الفرد في هذه الحالة نحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ماسيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى ويأثر هذا النوع بعدد من العوامل مثل : تقم السن ،وطول العمر الوظيفي .

من البعدين اللذان تم ذكرهما سلفا يتضح لنا تعدد أنواع أبعاد الالتزام الوظيفي والتي تشير الى تطابق اهداف الفرد وقيمه ،متأثر بخصائص العمل ومناخ لمشاركته الايجابية في تنفيذه مركزا على السلوك الايجابي في ذلك ويظهر ذلك جليا برغبته للبقاء بها ،بازلا جهودا جبارة لتحقيق أهدافها .¹

الفرع الثالث: محددات الالتزام الوظيفي .

للاللتزام الوظيفي محددات نذكر منها :

أولا/السياسات : ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد علة اشباع حاجات الافراد العاملين في التنظيم ،ومن المعروف أن لدى اي انسان مجموعة من الحاجات المتداخلة تساعد علة تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الافراد ويعتمد السلوك في شدته ايجابية أو سلبية على قدر الفرد على اشباع هذه الحاجات

فاذا أشبعت هذه الحاجات فان ذلك يترتب عليه نمط سلوكي ايجابي بشكل يساعد على تكوين مايسمى بالسلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في اشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والاطمئنان والانتماء ،ثم الالتزام او الولاء التنظيمي ،وتتفاوت هذه الحاجات عند الافراد العاملين من حيث الاهمية والاولية في العمل اشباعها وقد أشار ماسلو في نظرية سلم الحاجات الانسانية على الحاجات الفيزيولوجية للامن ،والحاجة الى الحب والانتماء ،والحاجة الى الاحترام وتحقيق الذات.²

¹ دحية ميرعبدالملك ،مرجع سابق ذكره ،ص30 .

² ستي سيد احمد ،مرجع سابق ذكره ،محدداتالرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل،

1- تطبيق أنظمة الحوافز :

يتطلب المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية مناسبة فتوافر الانظمة المناسبة يؤدي الى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الانتاج وتقليل التكاليف ،واتفقت الباحثان على ان المنظمات العاملة في القطاع العام اقل المنظمات استخداما للحوافز وتطبيقا لانظمة الحوافز الجديدة .

1- نمط القيادة :

ان الدور الكبير الذي يجب أن تقوم به الادارة هو اقناع الاخرين ،وفي جو عمل مناسب ،بضرورة انجاز الاعمال بدقة وفعالية ،فالادارة الناجحة هي الادارة القادرة على كسب التأييد الجماعي للنجاز الاعمال من خلال تنمية مهارات الافراد الادارية باستخدام أنظمة فالفائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجات الالتزام التنظيمي لدى الأفراد

الفرع الثاني : الاثار التنظيمية للالتزام الوظيفي :

للالتزام التنظيمي دور كبير في رفع الروح المعنوية مما يؤدي الى حب الافراد لعلمهم ومنظماتهم .

1/الروح المعنوية : تعرف الروح المعنوية بانها اتجاهات الافراد والجماعات نحو بيئة العمل ،فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي يبذل في سبيل تحقيق الاهداف .

والروح المعنوية هي نتاج الادارة السلوكية الناجحة .فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المميز للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها ،فمن الصعب فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالجبار ،وتؤدي المعنويات المرتفعة الى زيادة درجة الالتزام التنظيمي عكس المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو لعيوب في بيئة العمل الداخلية التي يترتب عليها تدني مستوى الالتزام التنظيمي وتدني الانتاجية .

2/العقد النفسي :يعرف العقد النفسي بانه اتفاق غير مكتوب بين المنظمة والعاملين فيها ،فهناك علاقة تكاملية تبادلية بين العاملين وبين التنظيم ،فالمنظمة تطالب الافراد بضرورة الالتزام بالنظمة والقوانين والاهداف ،وان يبذلوا قصار جهدهم للحصول على المزيد من النتائج مقابل مطالبة الافراد للمنظمة بالعمل على توفير البيئة المساعدة على اشباع حاجاتهم من امن واستقرار وحوافز .

يؤدي الشعور بالالتزام الى عديد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانه انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العمالة والانتظام ،وبذل المزيد من الجهد والاداء مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ،وزيادة الانتاجية وتحقيق النمو والازدهار للمنظمة ،وقد أكدت نتائج العديد من الدراسات على الاهمية الواضحة للالتزام التنظيمي في حالة ارتفاع مستوياته في بيئة العمل اذ ينتج عليه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية في مقدمتها تأتي ظاهرتا الغياب والتهرب على أداء العمل .

3/تأثير الالتزام التنظيمي على الفرد :

يرى العتبي والسواط نقلا عن Romzek ان تأثير الالتزام على الفرد ينقسم الى قسمين :

-الاول :يرى ان الالتزام تأثير على الفرد خارج نطاق العمل سواء كان هذا التأثير ايجابيا أو سلبيا فقد يقوي رغبة الفرد في الاستمرار في العمل بالمنظمة ،ويجعله يستمتع عند أدائه لعمله ،وبالتالي يزداد رضاه الوظيفي مما يجعله يتبنى أهداف المنظمة ،وهذا في جانبه الايجابي .

- الثاني :الجانب السلبي لتأثير الالتزام على الفرد يجعله يستثمر كل جهده ووقته وطاقته للعمل ولايترك أي وقت للنشاط خارج العمل وهذا يجعله يعيش في عزلة عن الاخرين اضافة الى ان مشاكل العمل تسيطر على تفكيره خارج العمل ¹.

¹ حليلة سعودي، مساهمة معايير ادارة الجودة الشاملة في الالتزام الوظيفي لدى العمال، 2018-2019-جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص45.

المبحث الثاني : طبيعة العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي .

المطلب الاول :دور الحوافز في تحسين الفعالية في المؤسسة .

الفعالية : تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف التي أنشأت من اجلها نظرا للموارد المتاحة .¹

الرضا :يعبر عن الشعور النفسي بالارتياح والقناعة والسعادة .²

الرضا الوظيفي :هوذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لاشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل

نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء للعمل التي تعتبر كمخرجات للرضا الوظيفي .³

تقيس المؤسسة فعالية التحفيز على بعض المؤشرات التي تظهر بصفة واضحة والتي تتمثل في الاداء والرضا ،من

خلال معدل دوران العمل والغياب وغيرها ،ونبرز كما يلي :

الفرع الاول :التحفيز والاداء

تعتمد المؤسسة على الاداء كمعيار اساسي لتقييم فعالية أنظمة التحفيز ،حيث يقصد به الرغبة في العمل والقدرة

عليه مع اتاحة الفرصة امام الفرد ،حيث انا مايؤثر على خلق الرغبة في العمل هو ماتقدمه الادارات من الحوافز

،فالمؤسسة تستطيع ان تحرك الغبة في الفرد ،عنطريق ارضاء حاجاته ولكن تعجز في بعض الاحيان الحاجة

المشعبة من ان تكون الدافع الحقيق للسلوك الانساني ،ومن ثم المؤشر الفعال على كفاءة الانتاجية والاداء ،لذلك

تسعى الادارات الحديثة الى تنمية رغبات الافراد ومعرفتها بملائمة نوع العمل لميول العاملين واتجاهاتهم .

وتسعى المؤسسة لانجاز اهدافها من خلال الادوار والمهام والواجبات التي تؤديها الافراد العاملون فيها على

نمختلف مستوياتهم الوظيفية ،وتتجح المؤسسة عندما تنسق بين متطلبات ادوارها التي حددتها ورسمتها وبين

حاجات وتوقعات الافراد ،فمتلما يمتلك العاملون حاجات غير مشعبة والتي تجعلهم يتصرفون بطريقة معينة ،فان

المؤسسات تمتلك حاجات غير مشعبة هي الاخرى ،والمتمثلة في اهداف يتعين تحقيقها ،الا ان هذه الاحتياجات لن

تتحقق الا من خلال جهود العاملين وادائهم ،ونستخلص من كل هذا انه يمكن الحكم على فعالية التحفيز من خلال

الاداء ويتم ذلك بالاعتماد على عدة معايير لمعدلات الانتاجية او جودة المنتجات او من خلال قياس التكاليف

الوحدوية ،بالاضافة الى امكانية قياس فاعلية التحفيز من خلال معدلان تحقيق الاهداف الفرعية او العامة

للمؤسسة.

¹داودي أحمد،الفعالية التنظيمية،،كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،مركز الكتاب الاكاديمي ،ص253.

²خديجة عتيق ، واقع التسويق المصرفي في البنوك واثرها على رضا العملاء،،2016،عمان دار خالدالحباني للنشر والتوزيع

،ص164.

³الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني،اعداد المجموعة العربية للتدريب والنشر ،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014،ص12.

الفرع الثاني: تقييم التحفيز من خلال الرضا الوظيفي.

يعتبر رضا الافراد العاملين احد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية انظمة التحفيز ،ومدى تناسب الحافز مع الاداء ،ويمكن اضهار ذلك من خلال توضيح علاقة الرضا بالتحفيز ،وتوضيح مظاهر الرضا للحكم على انظمة التحفيز في المؤسسة .

1- علاقة التحفيز بالرضا :يعرف الرضا الوظيفي على انه شعور الفرد بالفناعة من خلال عمل ،التي تعتبر محصلة العلاقة بين مايتوقعه الموظف من عمله وبين ما يحصل عليه ،وبالتالي تتولد لدى الفرد ثقة كبيرة بالمؤسسة وفخر الانتماء اليها ويعتبر من اهداف المؤسسة ،مما يساهم في رفع الاداء .
وبهذا يعتبر الرضا الوظيفي عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل ومايحيط به ،كما انه التعبير عن مدركات الافراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية ،وهذا يعني ان الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بان الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له ،فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفصل عملية التحفيز في المؤسسة ،والتي تضع عددا من العوامل للتاثير على درجة تحققة لدى الفرد بالاضافة الى ان اسباب الرضا تختلف من فرد لآخر .

ويمكن للمؤسسة ان تحكم على نظام تحفيزها من خلال الرضا ،وذلك بالحكم على بعض المظاهر في المؤسسة ويمكن اظهارها فالعنوان التالي :

2- مظاهر الرضا للحكم على التحفيز :

على الرغم من ان الرضا الوظيفي قد يؤدي الى تشجيع الاداء الناجح الا انه له عددا من الايجابيات الاخرى التي يحققها ،فالاتجاهات الايجابية للافراد ترتبط بانخفاض الانسحاب الوظيفي ، والذي نقصد به مجموعة من السلوكيات المؤدية الى عدم رضا الافراد المتمثلة في درجة دوران العمل ،نسبة التغيب معدلات الشكاوي وغيرها ،وبهذا قياس فعالية التحفيز من خلال معايير عدم الرضا لمعرفة نقط قوته وضعفه ،ويمكن اظهار ذلك من خلال مايلي :

أ- معدلات الشكاوي والصراعات :تعد محاولة الفرد لتغيير الظروف المؤدية الى عدم الرضا ،السبب في وجود صراعات ومواجهات ،تتطور الى شكاوي وتظلمات للمسؤولين والاداريين أو النقاباين ،والتي تعد معيارا للحكم على عملية التحفيز .

ب- معدلات دوران العمل :يشكل دوران العمل ظاهرة مكلفة ومشكلة بالنسبة لاي مؤسسة ،لان اي موظف يعمل في المؤسسة يمثل استثمارا لها ،لأنها تكلفت من اجل ايصاله الى مستواه ميالغ كبيرة من خلال دمج اهداف المؤسسة واطلاعه على ظروفها واحوالها .

يمكن تجنب كل هذه التكاليف بتوفير الظروف الملائمة والحوافز اللازمة التي ستشعر الافراد بالرضا ،وهو ما يؤثر على قرارهم بالاستمرارية في المؤسسة .والتي تعتبر كمؤشر لتحديد نجاح أو فشل عملية التحفيز ،حيث انه اذا كانت هذه المعدلات مرتفعة يمكن الحكم على نظام التحفيز بالفشل اما اذا كانت منخفضة فهذا يدل على كفاءته ونجعاته.

ج- معدلات التغيب : تبدأ ظاهرة التغيب نتيجة عدم رضا الافراد الذي يظهر من خلال تغيير السلوك وذلك بالانخفاض مستوى الاداء ،وبعدھا يبدأ العامل في التأخر عن العمل ، وبعد ذلك يحدث التغيب ليوم او لايام ،وقد ينتهي الامر باتخاذ قرار ترك العمل نهائيا ،لكن قبل الوصول الى تلك المرحلة يمكن للادارة توفير تطبيقات تعيد من خلالها ثقة افراد المؤسسة ، وبالتالي تخفيض معدلات التغيب ،ويمكن القول ان اغلب قرارات الفرد للتغيب ليست تلقائية ،بل تنتج عن تراكم الشعور بعد الرضا اتجاه الوظائف والحوافز المقدمة ،وبهذا يمكن الحكم على فعالية التحفيز في المؤسسة من خلال معدلات الغياب، فاذا كانت منخفضة يمكن ان نقول عليه ذات فعالية والعكس صحيح .

د- الانسحاب النفسي ودرجة التوتر في العمل :يمكن التعبير عن الانسحاب النفسي من خلال درجة الاندماج الوظيفي للافراد ،الذي يحصل عندما يعتبر العامل عمله ذات اهمية في حياته ويشعر بالفخر نتيجة أدائه ،كما يمكن اعتبار الالتزام التنظيمي من بين مظاهر الانسحاب النفسي والذي يستعمل كمقياس للحكم على نظام التحفيز ،فكل من الاندماج الوظيفي والالتزام التنظيمي للفرد يعبران عن رضا الافراد حول الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة.

بالاضافة الى المعيار السابق ، يمكن الاعتماد على بعض المشاكل النفسية من بينها القلق والتوتر في العمل ،للكم على مدى نجاح التحفيز وذلك من خلال التأكد من وجود التوترات في العمل الناتجة عن عدم رضا العاملين¹.

المطلب الثاني: العلاقة بين عملية التحفيز والالتزام الوظيفي.

يعد موضوع التحفيز احد اهم المؤشرات الدالة على طبيعة عمل المنظمات الادارية من حيث التقييم وفعالية خاصة اذا ما ارتبطت هذه المؤشرات مع الالتزام الوظيفي وكيفية ادارتها ضمن بيئة المنظمة ان للتحفيز أهمية كبيرة في التأثير الايجابي على درجة الالتزام الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسات المختلفة وقد اثبتت العديد من الدراسات مدى العلاقة القوية بين عملية التحفيز والالتزام الوظيفي ،وقد كان هدف هذا البحث هو ايجاد العلاقة بين التحفيز والالتزام العاملين في مؤسسة فعلية التحفيز تساهم بشكل كبير في تغيير سلوك الافراد والتزامهم في مؤسسة لتحقيق مصالحها وذلك من خلال المكافآت التي تقدمها وزيادة الرواتب والمنافع المادية الاخرى التي تقدمها ،كما قد يكون الحافز معنويا لتأثير في نفسه والتزامهم بوظيفتهم كزيادة السلطة او الحصول على لقب او مكتب فخم او ترقية لهم او حتى توفير لهم جو مناسب للعمل لتحريض دوافعهم وزيادة فعاليتهم والتزامهم وتمسكهم بمؤسساتهم لتحقيق اهدافها ،وهذا فان عملية التحفيز يمكن اعتبارها متغير وسيط لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة ويؤثر على سلوك الفرد بحث يمكن استنتاجه من خلال التزام الوظيفي لافراد المؤسسة.

¹مرمات نبيلة ،فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الاداري،،ادارة اعمال ،جامعة امحمد بوقارة ،بومرداس،2008-2009-ص35.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة .

أولاً: دراسات عربية .

دراسة غازي حسين الحلابية 2013.

مذكرة أثر الحوافز في تحسين أداء العاملين "دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى " تهدف هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الحوافز والاداء ومدى توفر التحفيز في امانة عمان الكبرى وتأثير الحوافز في تحسين الاداء الموظفين ومدى تحقيق النتائج الايجابية بالاضافة الى التعرف على انواع الحوافز.وتوصلت هذه الدراسة الى دت نتائج من بينها توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز ومستوى اداء العاملين وحياسة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفضوكذلك حيازة الحوافز الاجتماعية على مستوى المتوسط.

دراسة بشططو باديس 2017.

تهدف هذه الدراسة الى ابراز اهمية التحفيز واثره على مردود الفريق الرياضي بالضافة الى ابراز الدور الحقيقي للتحفيز بانواعه في الوسط التنافسي ،كما يسعى هذا البحث الى لفت انتباه المسيريين في جميع التخصصات الى اهمية التحفيز بالنسبة للرياضيين وتكمن اهمية الدراسة في مكانة وقيمة الحوافز بالنسبة للاعب كرة القدم وابرار اهمية التحفيز في المجال الرياضي .

• استخدم الباحث بجمع بيانات الاستمارة واختيار المنهج التحليلي وقد توصلت الى اهم النتائج في مايلي :

- الاجور الشهرية التي تمنح في وقتها تعتبر حافز مادي يزيد عازيمة اللاعب للاداء الجيد .
- الاهتمام باللاعب اثناء الاصابة يمكن ان يشعر اللاعب بانه وسط عائلته الثانية مما يساعده نفسيا على الشفاء وتجاوز الاصابة .
- استعمال عبارات الشكر والثناء يمكن ان يخرج اللاعب افضل مالدیه .

دراسة أحمد صالحى 2013.

- أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بورقلة وطبيعة الدراسة تطبيقية .

- تهدف الدراسة الى التعرف على الانواع المختلفة للحوافز واسس منحها والتعرف على نظام الحوافز المتبع من طرف المؤسسات .اذا تمثلت مشكلة البحث في :

هل يعتبر التحفيز اسلوب تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق الفعالية المطلوبة ؟

- استخدم الباحث لجمع البيانات استمارة استبانة وقد اختار المنهج الوصفي التحليلي وقد اجريت الدراسة على 45 عينة وقد توصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها :

*وظيفة تسيير الموارد البشرية من اهم الوظائف على الاطلاق في المؤسسة لكونها تهتم بتحفيز العنصر البشري .

*فعالية المؤسسة مرتبطة بمدى تحقيقها لاهدافها وزيادة كفاءتها الانتاجية .

*تحفيز الموارد البشرية والرفع من معنوياتهم من بين اهم الاسباب لتحقيق الفعالية في المؤسسة .

دراسة"الالتزام الوظيفي " بالقروم بالقاسم 2014.

نسق تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام الوظيفي للعامل -دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر ببرج بوعريبرج- تهدف الدراسة الى الوقوف على محددات بناء ثقافة الالتزام الوظيفي الفعال وكشف اهم المحركات الكفيلة لتنمية الالتزام الوظيفي بالاضافة الى تضمين الفهم والرؤية الهيكلية الشاملة لدور العملية التكوينية ومنظومة التحفيز في كبح اليات الالتزام الوظيفي .توصل الباحث الى النتائج التالية .

- العملية التوظيفية علاقة بالالتزام المعياري داخل المنظمة وهذا لتضمينها المسؤولية اتجاه جهة العمل وتكريسها قيمة الانتماء للعمل .

- نجاح فكرة التوظيف الحالية والتي تمحورت نتجها بتضمين اعلى مسؤولية اتجاه العمل مما يكرس التزاما وظيفيا للعامل .

ثانيا : الدراسات الاجنبية .

An investigation of the predictors and outcomes of career commitment in three career stages.
Smuel aryee yue wahchay juniper che

عنوان الدراسة : نتائج الالتزام الوظيفي في ثلاثة مراحل للتوظيفة .

- تم الابلاغ عن تصميم وتطوير وتقييم مقياس الالتزام الوظيفي المكون من 12 عنصر تم اجراء بناء قياس في ثلاث مراحل رئيسية بلغت ذروتها باختبار ميداني ل 476 عامل يعملون في بيئات عمل مختلفة تمشيا مع مجال المحتوى المحدد مسبقا ومن بين النتائج مايلي :

- تحليل عامل المحاور الرئيسية ل ثلاثة ابعاد الهوية المهنية والتخطيط الوظيفي والمرونة المهنية تراوحت قيمة معامل الفا للابعاد الثلاثة من 79 الى 85 اكتشفنا اختلافا في مستويات الالتزام الوظيفي ، المرتبطة بدرجات متفاوتة من الاحتراف عبر مجموعات المهنية دعما النتائج التحليلية للعامل ايضا صلاحية التمييز .

دراسة عبيدات ،خلدون محمد الدويري: دور الحوافز المادية والمعنوية في اداء الموظفين في المكتبات الاكاديمية ودراسة حالة الاردن-عثمان عبيدات -خلدون محمد الدويري -المجلة الدولية لدراسات المكتبات 2015.

The role of the financial and moral incentives on employees .preformamnce in acadimic libries :
Inter national journal of library and in formation.

- هدفت الدراسة الى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في اداء الموظفين في المكتبات الاكاديمية في الاردن .

- هدفت الدراسة الى التعرف على دور المكتبات الاكاديمية في تلبية الاحتياجات الاجتماعية لامناء المكتبات ومعرفة تطبيق مناهج الحوافز ومستوى الاداء في المكتبات الاكاديمية استخدمت المنهجية بيانات حول دور الحوافز المادية والمعنوية على اداء الموظفين من خلال استبيان استقصائي وزع على ارباب العمل في المكتبات الاكاديمية في الاردن .

- استخدمت الدراسة 5 جامعات حكومية و 5 جامعات خاصة من اصل 24 جامعة في الاردن من اجل الغرض مة هذه الدراسة الانعكاسات الاجتماعية .

- أشارت النتائج الى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية وعملية المكتبة الداخلية ورضا المستخدمين ويجب توخي الحذر في تعميم نتائج ذلك ورضا المستخدمين ويجب توخي الحذر في تعميم نتائج ذلك واشاؤت النتائج الى وجود مستوى كاف من الحوافز المالية في المرتبة الاولى فيما جاءت في المرتبة الثانية فيما يتعلق بالقيمة واثبتت هذه الدراسة المزيد من فرص البحث التي يمكن ان ترى فيهم الحوافز واداء الموظفين في المكتبات الاكاديمية الاردنية .

ثالثا : نتائج الدراسة .

- توصلت دراسة نسق تسيير الموارد البشرية وعلاقته بالالتزام الوظيفي للعامل -دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر ببرج بوعريريج-إلى مجموعة من النتائج من أهمها: العملية التوظيفية علاقة بالالتزام المعياري داخل المنظمة وهذا لتضمينها المسؤولية اتجاه جهة العمل وتكريسها قيمة الانتماء للعمل .

- نجاح فكرة التوظيف الحالية والتي تمحورت نتيجها بتضمين اعلى مسؤولية اتجاه العمل مما يكرس التزاما وظيفيا للعامل .وبالتالي وجود مستوى عالي من الالتزام الوظيفي داخل المنظمة والمتغيرات الديمغرافية، في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام الى متغير الجنس ومكان العمل .

بعد استعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا توصلنا إلى أن هنا اتفاق في تناولها لموضوع الالتزام الوظيفي من الجانب النظري، أما الاختلاف فيمكن في أبعاد المتغير المستقل، حيث تم التطرق في دراستنا إلى التحفيز داخل المنظمة واثره على الالتزام الوظيفي في المؤسسة. هناك ايضا اختلاف في الاطار الزماني والمكاني للدراسة .

خلاصة

الالتزام الوظيفي هو العملية التي يحدث فيها التطابق والتشابه بين اهداف الفرد واهداف المنظمة ، اي ان كل من المنظمة والفرد يرى في الاخر قيمة مضافة .

فمن المفيد النظر الى الالتزام الوظيفي انه اتجاه تستطيع الادارة التأثير عليه ،لذا عليها استخدام العديد من الاستراتيجيات التي تحسنه اذا ظهر أنه غير ملائم بمعنى الحصول على الالتزام الوظيفي بطريقة صحيحة حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومن خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل نستنتج أنّ المورد البشري هو المحرك الأساسي للمؤسسة وحتى يتسنى لنا معرفة قدرات ومهارات الأفراد العاملين لابد من تحفيزهم ، لأنه من خلال عملية التحفيز نستطيع أن نحدد بدقة مستوى التزام الوظيفي للعامل من كل الجوانب، ومنه فإن التحفيز الالتزام الوظيفي يشكلان لنا تشكيلة لأن الالتزام الوظيفي يحدد لنا بالضبط ما هو نوع التحفيز الذي يحتاجه الفرد العامل بدقة،وكيفية تحفيزه ودفعه لتحقيق أهداف ونتائج المؤسسة عن طريق اشباع رغباته .



الفصل الثاني :

دراسة ميدانية بمؤسسة باتيميتال

— عين الدفلى —



تمهيد:

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالتحفيز والإلتزام الوظيفي في مؤسسة باتيمتال، والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بالدور الذي يلعبه التحفيز في الإلتزام الوظيفي في مؤسسة باتيمتال ولاية عين الدفلى وذلك من خلال الفصل الأول، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة التحفيز والإلتزام الوظيفي على أرض الواقع في مؤسسة محل الدراسة حيث أختارنا عمال المؤسسة محل الدراسة كمجتمع البحث ، سنتطرق من خلال هذا الفصل المباحث التالية:

- ❖ **المبحث الأول:** تقديم مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.
- ❖ **المبحث الثاني:** تقنيات وتحليل نتائج الدراسة.

❖ **المبحث الأول: تقديم مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى.**

المطلب الأول: تقديم المؤسسة:

الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة :

أثناء الفترة الاستعمارية كان الاقتصاد الجزائري في يد المعمرين وعلى سبيل المثال نجد مؤسسة ديرا فور نسبة إلى الفرنسي "ديرا فور"، حيث كانت له ورشة كبيرة تعمل عبر كل التراب الوطني مقرها بالجزائر العاصمة، مهمتها الأساسية والرئيسية هي الهندسة المدنية وتركيب الهياكل المعدنية، وبعد الاستقلال مباشرة عمدت الجزائر إلى إعادة النظر في بعض المؤسسات واتخاذ القرارات اللازمة من أجل الانطلاقة القوية للاقتصاد الوطني، ومن أهم القرارات تأميم المؤسسة (DERAFOUR) والتي أصبح يطلق عليها اسم (SN-METAL) المؤسسة الوطنية للحديد، حيث بقيت تمارس النشاط السابق للمؤسسة (DERAFOUR) ولكن أضيف لها نشاطين آخرين وهما التلحيم والتذويب، حيث مارست نشاطها إلى غاية 1983.

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الام: في سنة 1983

_ المؤسسة الوطنية.

_ مؤسسة المكلفة بصناعة الاغطية البلاستيكية.

_ مؤسسة مهمتها صناعة عربات القطارات.

_ مؤسسة مكلفة بالهياكل المعدنية والصيانة الصناعية.

الفرع الثالث: تعريف مؤسسة باتيمتال

هي مؤسسة عمومية ظهرت اثر اعادة هيكلة سنة ومقرها بعين الدفلى علما ان الوحدة المدروسة هي وحدة الهياكل الحديدية والتنحيس جاءت بعد سلسلة من التقسيمات للوحدة الام .

الفرع الرابع: انشطتها ومهامها

من اجل تنفيذ السياسة الوطنية الخاصة بالانجازات الكبرى وضعت المؤسسة المهمات التي تتمثل في ماييلي.

_ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.

_ تطوير وتعديل طرق انجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم.

_ ضمان جودة وطرق عالية في مجال الانجازات الحديدية.

_ تحقيق وتوفير احسن الانجازات.

الفرع الخامس : أهداف المؤسسة.

تتمثل أهداف مؤسسة باتيمتال فيمايلي:

1_ المساهمة في تنظيم وتنمية الاقتصاد الوطني.

2_ تطوير وتعديل طرق انجاز البناءات الحديدية تماشيا مع التطور الحاصل في العالم.

3_ إرضاء الزبائن.

4_ تحقيق الجودة المطلوبة.

5_ الاهتمام بمستخدميها وهذا وفق المبادئ جودة 2001_ ISO2000 سياسة حجر الزاوية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة BATIMETAL

في سنة 1983 إثر دخول الجزائر ميدان الإصلاحات الاقتصادية الكبر وإعادة هيكلة اقتصادها تماشيا مع التطور العلمي الحاصل، ومن أجل إدماج المؤسسات الجزائرية في التنمية قامت الحكومة بإعادة هيكلة بعض المؤسسات الكبر من جديد والتي من بينها BATIMETAL حيث تم في إطار تقسيمها إلى ستة مؤسسات، كل واحدة منها لها مهامها الخاصة بها ودورها الذي تقوم به.

1- BATIGEC: خاصة بالهندسة المدنية.

2- BATISIM: خاصة بالأعمدة الكهربائية.

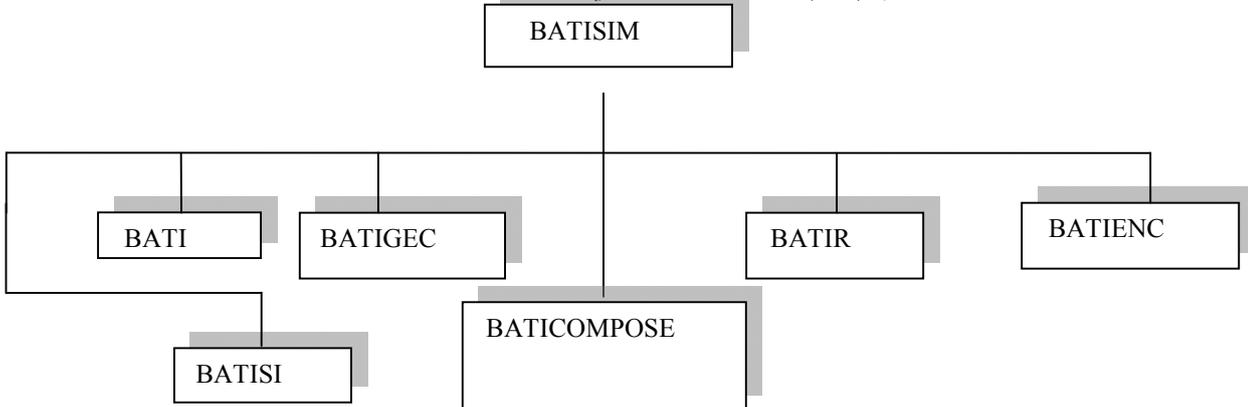
3- BATICOMPOSE PANNEAUX SANDWICH: خاصة بالأغطية البلاستيكية.

4- BATINCO: مكتب دراسات مهامه الأساسية هي الدراسة التقنية للمشاريع وتقديمها للمؤسسات التنفيذية

5- BATICIC: خاصة بصناعة الهياكل المعدنية والتنحيس.

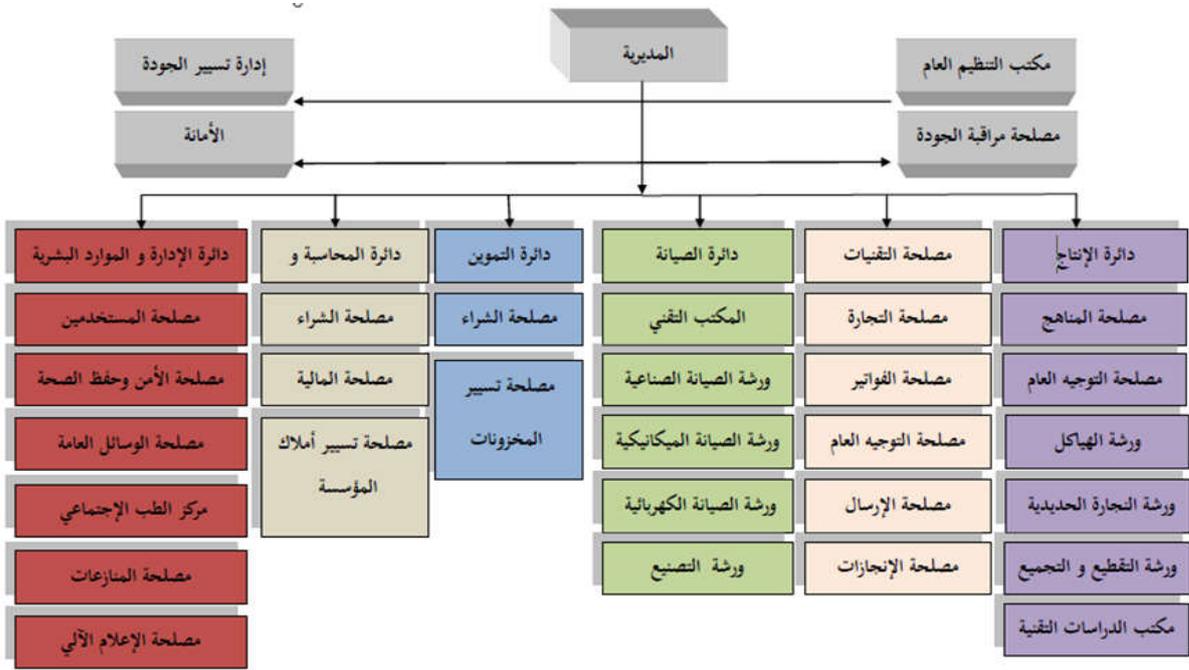
6- BATIRIM: مهامها الأساسية هي إنجاز الهياكل المعدنية والصيانة الصناعية

الشكل رقم (01): المخطط الهيكلي للمؤسسة BATIMETAL:



المصدر: من أرشيف المؤسسة.

الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة BATIMETA



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

دائرة التجارة والإنجازات: تتكون هذه الدوائر من 05 مصالح:

- ✓ مصلحة التجارة.
- ✓ مصلحة الفاتورات.
- ✓ مصلحة التوجيه العام.
- ✓ مصلحة الإرسال.

تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان انجاز المهام الملقاة على عاتقها وتتمثل في:

- استقبال ملف الزبون ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع.
- برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنفيذ الصفقات.
- مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها وإصدار صكوك الفاتورة والتسليم وفحص الفواتير ومطابقتها للصكوك المقدمة.
- جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.

مصلحة التجارة: تتمثل وظيفتها في تسويق المنتجات بالبحث عن الزبائن والمشاريع التي تظهر في الجرائد اليومية مثلا.

مصلحة الفاتورات: تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن ولها علاقة مع جميع المصالح والدوائر مثلا : كراء الآلات الرافعة، وبيع مختلف الهياكل المعدنية...الخ.

مصلحة التوجيه العام: تكمن وظائفها في:

- ✓ متابعة ومراقبة مشروع ورشات الإنجاز وتقييمه بنسب مئوية.
- ✓ إعلام مصلحة الإرسال والإنجازات لكافة المعلومات.
- ✓ تعيين الرقم التسلسلي الخاص لكل ملف من الملفات المختلفة للزبائن.
- مصلحة الإرسال: بعد إعلام مصلحة الإرسال تقوم بالدور التالي:
 - ✓ استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.
 - ✓ إعادة مراقبة الإنتاج.
 - ✓ وضع المخطط الإرسالي لكل المشاريع.

مصلحة الإنجازات: عند استعمال المنتج من طرف مصلحة الإرسال تعمل هذه المصلحة على تركيب هذا المنتج في المكان المراد إقامة المشروع عليه، وذلك تنفيذ لمخطط إجمالي للمشروع بطريقة مثلى.

2_ دائرة الإنتاج: تسهر على ضمان سيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية (الدراسات)، وذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي وكيفي للمادة الأولية وملحقات أخرى.

مصلحة المنهجية: تقوم هذه المصلحة ب:

- ✓ تحضير المنهجية المتبعة.
- ✓ التخطيط التام للمراحل المتبعة للإنتاج.

مصلحة التنظيم والتوجيه:

- ✓ استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المنهجية.
- ✓ تخطيط البرامج.
- ✓ إصدار الأوامر والتوجيهات.

ورشة الهياكل المعدنية:

- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تقطيع الحديد حسب الاحتياجات.
- المرحلة الثانية: يتم ثقب القضبان الحديدية.
- المرحلة الثالثة: يتم تجميع هذه القضبان للحصول على هياكل معدنية.
- المرحلة الرابعة: تلحيم القضبان مع بعضها.

المرحلة الخامسة: دهن الهياكل المعدنية لمقاومة الصدأ ومختلف العوامل المؤثرة.

ورشة النجارة: تقوم بصنع النوافذ، الأبواب وخزانات المياه، وأخيرا نحصل على منتج تام الصنع من الهياكل

المعدنية ويتم استعماله في مشاريع عديدة ومختلفة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

مكتب الدراسات التقنية: تهتم مصلحة الدراسات في هذه المؤسسة بصفة خاصة بالنظر إلى الدراسات المنجزة خارج الوحدة (من طرف الزبون) من جهة، أو انجاز دراسات المشاريع التي تكلف بإنجازها وفق المعايير العلمية (الهندسة) المعمول بها عالميا، وتعتبر حلقة وصل بين دائرة التجارة ودائرة الإنتاج.

3- دائرة التموين: تضم مصلحتين: مصلحة الشراء ومصلحة تسيير المخزون، حيث تعمل على جلب المادة الأولية وكل ملحقاتها إلى دائرة الإنتاج، وتموين دائرة الصيانة بقطع الغيار الضرورية واحترام أجل تسليمها. مصلحة الشراء: تقوم هذه المصلحة بتحضير طلب الشراء مدون بكل ما ينقص المخزن ويوجه إلى مدير الوحدة للإمضاء عليه ثم يوجه إلى البائع لشراء ما يلزم.

مصلحة تسيير المخزونات: وتعمل على تسيير المخزونات ومراقبة السلع بشكل مستمر وكل ما يستوجب إيجاد له وحدة توجيه هذه المصلحة بطلب يوجه لدى مصلحة الشراء.

4- دائرة المالية والمحاسبة: وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات). تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة، مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة المادية والتحليلية.

مصلحة المحاسبة: يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (الفواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء... الخ) والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- إدخال المعلومات المحاسبية في جهاز الكمبيوتر وهذا الأخير يقوم بمعالجة المعطيات.
- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية.
- مسك الدفاتر المحاسبية ودفتر الأستاذ.
- مسك دفتر اليومى ودفتر الجرد المرقم والممضي.
- إصدار الموازنة المحاسبية وجدول حساب النتائج والوثائق الملحقة ومتابعة التصريحات الضريبية والميزانية الضريبية.

مصلحة المالية: تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة، وتقوم بتسيير السيولة المالية للوحدة من مقبوضات ومدفوعات، حيث تسهر على:

- دفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم.
- إصدار الصكوك ومتابعة دفاترها وتسديد فواتير المومنين.
- تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

- متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة وقطع الغيار والاستثمارات... الخ.
 - إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير اليومي للمحفظة المالية للديون، وإشعار المديرية بذلك.
 - تحليل الموازنة المالية السنوية وإصدار التقرير الدوري لنشاطات الدائرة.
 - مصلحة المحاسبة المالية: تعمل على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانية المحاسبية وجدول النتائج وتحديد الانحرافات، وتهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم التنبؤ في تسيير المواد والموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية.
 - وتعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال.
 - إعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.
 - تحديد السعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على أسبابها محاسبيا.
 - مسك تطبيق الأصول الثابتة والمتابعة السنوية للاهلاكات والحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
 - تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع الغيار.
 - إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد.
 - إحصاء جميع الممتلكات للمؤسسة من عتاد، وسائل متنقلة، آلات إنتاجية... الخ.
 - تصنيف هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجددها.
- 5-دائرة الإدارة والموارد البشرية: تسهر هذه الدائرة على:

- ✓ تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال من التوظيف إلى ما بعد التقاعد.
- ✓ تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية.
- ✓ تسيير الملفات الاجتماعية للعمال الخاصة بالاشتراكات والتسجيل في صندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية.
- ✓ وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد.
- ✓ متابعة الملفات ذات الطابع التنازعي بين المؤسسة والعمال والمؤسسة وزبائنها أمام الإدارة أو المحاكم والتي يتعذر حلها عن طريق التراضي.
- تتكون هذه الدائرة من خمس (05) مصالح هي:
- 1- مصلحة المستخدمين: تتدرج تحتها ثلاث فروع:
- فرعا لمستخدمين: يقوم المكلف بهذا الفرع بالإشراف على الملفات الإدارية لكل عمال الوحدة وهذا فيما يخص مثلا:
- ✓ تطبيق قرارات النظام الداخلي على العمال.
- ✓ متابعة السلوك المهني للعمال من حيث الانضباط في الحضور إلى العمل أو الغياب.

• **الفرع الاجتماعي:** لقد تم وضع هذا الفرع مؤخرًا، حيث يعتبر بمثابة همزة وصل بين صندوق الضمان الاجتماعي والعمال، والدور الأساسي لهذا الفرع وهو دراسة ملفات العمال، من الناحية الاجتماعية (المنح العائلية، المصاريف الطبية والعلاجية، وحوادث العمل... الخ).

فرع الأجرة: يستمد هذا الفرع معلوماته من فرع المستخدمين والفرع الاجتماعي، وهذا لتسوية الراتب الشهري لكل عمال الوحدة.

-مصلحة النظافة والأمن: وتتكون من رئيس المصلحة الذي يشرف على مجموعة من أعوان الأمن

التي تقوم بما يلي:

- ✓ الحراسة ليلا ونهارا للوحدة .
 - ✓ مراقبة سيرورة الإنتاج في الورشات.
 - ✓ مراقبة العمال أثناء العمل والزامهم باحترام القوانين، كما لها اتصالات مع مركز الحماية المدنية وهذا في حالة وجود حالات مرض استعجاليه، حرائق، الغاز... الخ.
- 3- **مصلحة الوسائل العامة:** وتتكون هذه المصلحة من فرعين :

✓ فرع النقل.

✓ فرع النظافة والخدمات العام

4- **مصلحة المنازعات:** تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- ✓ استقبال ملفات الزبائن والموردين المشكوك فيها من مختلف مصالح الوحدة وتحليلها وإعادة النظر فيها.
- ✓ دراسة المنازعات التي يقوم بها عمال الوحدة وإعادة النظر فيها (منازعات حول الأجور، القرارات... الخ)

5- **مصلحة الإعلام الآلي:**

✓ تعمل على تطوير الإعلام الآلي في الوحدة.

✓ تكوين بعض موظفي الإدارة على استعمال الكمبيوتر، حيث تمس هذه النقطة الموظفين الذين لم يسبق لهم وأن استعملوا الإعلام الآلي.

✓ وضع برامج خاصة لكل مصلحة من مصالح الوحدة.

المركز الطبي الاجتماعي: يشرف على هذا المركز طبيب ومساعدته، حيث يسهر على سلامة العمال

ومعالجتهم في حالة تعرضهم لأي وعكة صحية أو حادث عمل أثناء تأديتهم لأعمالهم.

6- **دائرة الصيانة:** تشمل هذه الدائرة:

✓ المكتب التقني للصيانة.

✓ ورشة الصيانة الميكانيكية.

✓ ورشة الصيانة الكهربائية.

✓ ورشة صيانة الوسائل المتنقلة.

✓ ورشة الإنتاج الميكانيكي.

المبحث الثاني : تقنيات وتحليل نتائج الدراسة .

المطلب الأول: تقنيات الدراسة

أولاً: هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح أنماط الاهتمام بالتحفيز على الإلتزام الوظيفي في مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى (عمال وإداريين) بالمؤسسة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطوير أداء العمال وذلك لتحقيق أهداف المسطرة لتحسين خدمة العمومية للمواطن .

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

اختير قطاع خدماتي ميدانا للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياجاً لتحفيز، وكذلك باعتباره القطاع الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات، والذي تتركز خدماته على تقديم الأفضل للمواطن، حيث أن هناك العديد من المؤسسات التي تعمل في هذا المجال، اختير منها (مؤسسة باتيمتال بولاية عين الدفلى) وقد تم توزيع عدد (55) قائمة استقصاء موجهة إلى العاملين في كل من مصلحة المستخدمين، ومختلف مصالح المؤسسة، باعتبار أن تلك القطاعات هي من أكثر الإدارات المعنية ، استرجع منها عدد(40) قائمة صالحة للتحليل بنسبة (40%) وهي تعد نسبة استجابة جيدة لأغراض البحث.

ثالثاً: أسلوب جمع البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة:

1-أسلوب جمع البيانات

اعتمدنا على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين دائماً ومطلقاً بوزن نسبي (5-1)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بـ(التحفيز).

كما تضمنت عدد من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع (الإلتزام الوظيفي)والعلاقة التي تربط بينهما، ولقد وزعت هذه القوائم على العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تمت الاستعانة بحزمة البرامج الإحصائية **spss v25** في تحليل البيانات التي تم تجميعها، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية مثل:التوزيع التكراري، والنسب المئوية، والانحراف المعياري، وقد تم الاعتماد على الحدود الآتية في الحكم على المتوسط الحسابي:

1. أي وسط حسابي من (1-1.8) يعني عدم الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.
2. أكبر من (1.8-2.6) يعني عدم موافقة أفراد الدراسة.
3. وأكبر من (2.6-3.4) يعني عدم تأكد أفراد الدراسة.
4. وأكبر من (3.4-4.2) يعني موافقة أفراد الدراسة.
5. وأكبر من (4.2-5) يعني الموافقة الشديدة من قبل أفراد الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

أولاً- ثبات الاستبيان :

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدى فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب؛ حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد (0 - 1)، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح،

1- معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان: معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيمة تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$\text{حيث: } K \text{ عدد العناصر } a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2}\right)$$

$\sum s^2$ مجموع تباينات العناصر

s_T^2 تباين الدرجة الكلية

الجدول رقم 01: يمثل صدق وثبات الإستبانة.

عدد العبارات	الفا كرونباخ	النسبة
22	0.962	%96

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات 23 spss.

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 96% حيث يعتبر ذو مستوى جيد من الثبات وهذا يعني أن هناك استقرارا في نتائج الإستبيان وهذه القيمة مؤشر لصلاحية هذه الدراسة بغرض تحقيق الاهداف وهو معامل ثبات جيد يفى لأغراض البحث العلمي.

ثانيا- خصائص عينة الدراسة:

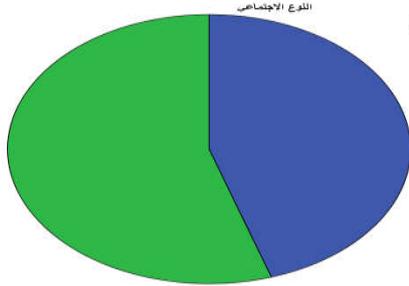
وفي إعداد وتصميم الاستبيان تم مراعاة التدرج في الأسئلة والتسلسل المنطقي من أجل إثارة اهتمام أفراد العينة وقد تم انجاز هذا الاستبيان على عدة مراحل.

لتحديد خصائص عينة الدراسة (النوع الاجتماعي، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) فقد تم تضمين قائمة الاستقصاء مجموعة من الاستفسارات التي تمثل معلومات عامة عن عينة الدراسة من العاملين في القطاعات المشار إليها سابقاً في المؤسسة محل الدراسة، وقد كانت النتائج كالتالي:

1- البيانات الديموغرافية :

1-1- توزيع أفراد العينة حسب النوع الاجتماعي :

الجدول والشكل رقم (02-03): يمثلان توزيع أفراد العينة النوع الاجتماعي .



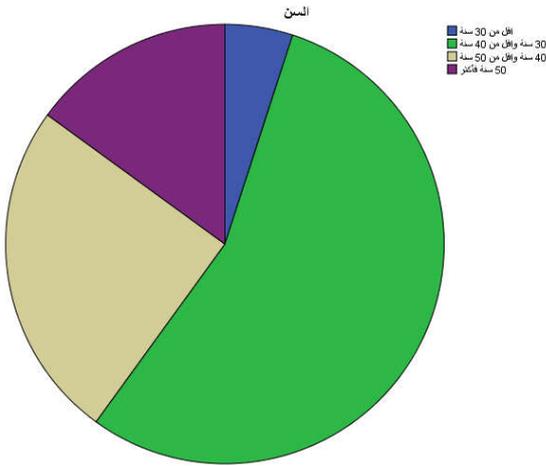
المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	18	%45
	أنثى	22	%55
	المجموع	40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامدا على مخرجات spss 23 باعتماد على مخرجات excel .

يبين الجدول أن عدد الذكور في عينة الدراسة هو 18 أي بنسبة 45% وأن عدد الإناث البالغ عددهم 22 فرد بنسبة 55% من مجموع أفراد العينة، وتجد الباحثة أن إرتفاع نسبة الإناث عن الذكور بشكل ملحوظ راجع إلى أن مؤسسة باتيمتال تحتوي على نسبة عالية في تشغيل الإناث.

2-2- توزيع العينة حسب الفئة العمرية :

جدول والشكل رقم (04-03) توزيع العينة حسب الفئة العمرية:



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	02	%5
	30 سنة وأقل من 40 سنة	22	%55
	40 سنة وأقل من 50 سنة	10	%25
	50 سنة فأكثر	06	%15
	المجموع	40	%100

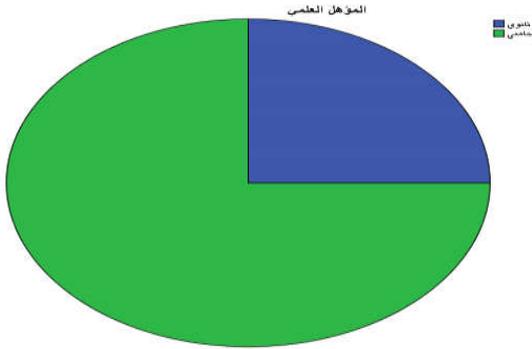
المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss وبالاعتماد على مخرجات excel . يظهر من الجدول

رقم (2) أن أعلى الجدول يبين أن أقل نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت أعمارهم تقع أقل من 30 سنة بنسبة 5% في حين بلغت نسبة فئة العمرية من 30 سنة وأقل من 40 سنة إلى 55%، كما نلاحظ الفئة العمرية من 40 سنة وأقل من 50 سنة كانت بنسبة متوسطة 25% والفئة العمرية من 50 سنة فأكثر 6% وذلك يعود إلى أن المؤسسة باتيمتال تميل إلى توظيف الطاقات الشبابية بشكل كبير لما يملكون من مهارة عالية وقدرتهم على تحمل الضغط.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

3-3_ توزيع الافراد حسب المؤهل :

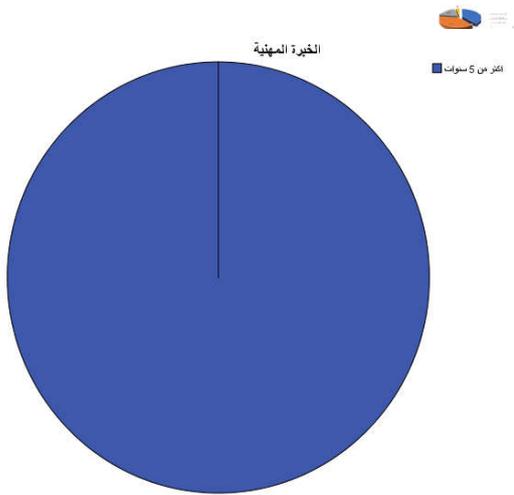
تم تقسيم العينة حسب المؤهلات الى 4 فئات نوضحها في الجدول التالي والشكل الذي يليه
الجدول والشكل رقم (05-04): يمثل توزيع أفراد العينة حسبالمؤهل العلمي:



المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المؤهل العلمي	ثانوي	10	%25
	جامعي	30	%75
الاجمالي		40	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات excel

من ملاحظة الجدول رقم (4) يظهر أن معظم أفراد الدراسة هم ذا مستوى جامعي حيث بلغت نسبتهم %75 ويعود سبب ذلك أن مؤسسة باتيمتال تسعى جاهدة بأن توظف أغلبية العمال ذوي الشهادات كحد أدنى لمتطلبات العمل، إذ أن حامي هذه الشهادات لديهم المعرفة الأساسية للقيام بوظائفه.
جدول والشكل رقم (05-06) توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية:



المصدر:
من إعداد الطالبتين باعتماد على

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة %
الخبرة المهنية	أكثر من 5سنوات	40	100
الإجمالي		40	100

مخرجات spss المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات excel

ويتضح من الجدول رقم (5) أن ما نسبته 100 من عينة الدراسة هم ممن لديهم الخبرة أكثر من 5 سنوات، فقد أكدت الدراسة أن مؤسسة باتيمتال توظف ذوي الخبرة والكفاءة العالية لتحقيق مصالحها والوصول إلى أهدافها.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

ثالثاً - نتائج الإحصاء الوصفي:

الجدول رقم (6): يمثل العبارات الافراد العينة المدروسة حول محور الاول

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارات
3	محايد	1.6	3.2	0	26	0	12	2	ت	1_تقدم مكافئات تحفيز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة
				0	65	0	30	5	%	
4	محايد	1.1	3.1	0	22	4	10	4	ت	2_تشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ماساهم في زيادة رضاهم وبالتالي في تحسين أدائهم الوظيفي
				0	55	10	25	10	%	
6	محايد	1.1	2.9	0	18	8	6	8	ت	3_اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا
				0	45	20	15	20	%	
1	موافق	0.96	3.7	4	28	2	4	2	ت	4_التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة
				10	70	5	10	5	%	
5	محايد	1.3	3.0	4	14	8	6	8	ت	5_الامتيازات الممنوحة تتناسب مع مجهودات داخل المؤسسة
				10	35	20	15	20	%	
6	محايد	1.1	2.9	0	16	10	8	6	ت	6_يعتبر نظام الحوافز المطبق في المؤسسة باتيمتال جيدا
				0	40	25	20	15	%	
3	محايد	1.2	3.2	4	18	4	10	4	ت	7_الرواتب والكفاءات والترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة
				10	45	10	25	10	%	
8	موافق	1.1	3.6	6	22	6	2	4	ت	8_التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل
				15	55	15	5	10	%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

تحليل عبارات المحور الأول:

العبارة الأولى: نلاحظ 65% من عينة الدراسة كانت موافقتهم على تحفيز الموظفين عن طريق تقديم المكافئات لإنجاز عملهم بكفاءة أما لغير موافق بشدة وغير موافق فقدرت النسب ب 5% و 30% ومحايد وموافق بشدة فلا توجد إجابات والمتوسط الحسابي ب 3.2 وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة محايد والانحراف المعياري 1.6 وهو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في رأي العينات المدروسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

العبرة الثانية: نلاحظ 55% من عينة الدراسة كانت موافقتهم على تشارك المرؤوسين في عملية إتخاذ القرار مساهم في زيادة رضاهم وبالتالي في تحسين أدائهم الوظيفي ثم تليها غير موافق بشدة ومحايد نفس النسبة 10% وغير موافق بنسبة 25% أما موافق بشدة فلا توجد إجابات والمتوسط الحسابي ب 3.1 وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة محايد، والانحراف المعياري 1.1 وهو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في رأي العينات المدروسة.

العبرة الثالثة: نرى أننسبة 45% من أفراد عينة الدراسة يشعرون بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف إلى راتب سنويا وتليها نسب متساوية على التوالي 20% الغير موافقين بشدة 20% من الأفراد المحايدون وظهور إنعدام أفراد الموافقين بشدة والمتوسط الحسابي 2.9 وهو ما يعبر عن وجهة نظر أفراد العينة وهذا يتمحور في الفئة السادسة من سلم ليكرت الخماسي ، والانحراف المعياري 1.1 وهو ما يبين عدم وجود إختلافات في رأي عينات الدراسة المدروسة.

العبرة الرابعة: 70% من أفراد العينة وافقوا على أنالتحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة ثم تليها 10% من العينة غير موافق و 10% موافق بشدة أما محايد وغير موافق بشدة فكانت بنسب متساوية قدرت ب 5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي قدر ب 3.7 فهو ينتمي إلى الفئة الأولى من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول عبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.96 وهو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في الإجابات

العبرة الخامسة: نلاحظ بنسبة 35% من أفراد عينة الدراسة الذين وافقوا على الإمتيازات التي الممنوحة تتناسب مع المجهودات داخل المؤسسة وبنسبة 20% لم يوافقوا بشدة ومحايدبن على هذه الإمتيازات التي تمنح داخل المؤسسة وبنسبة 15% غير موافقين و 10% موافقين بشدة والمتوسط الحسابي 3.0 وهو ما يعبر عن وجهة نظر أفراد عينة الدراسة والذي يتمحور حول العبارة محايد والانحراف المعياري 1.3 مايفسر عدم وجود إختلافات في رأي العينة المدروسة.

العبرة السادسة: تبين لنا أن بنسبة 40% من أفراد العينة المدروسة كانت موافقتهم على نظام الحوافز المطبق في مؤسسة باتيمتال أنه جيد في حين كانت هناك نسب من العينات المدروسة أي بنسبة 15% من الأفراد غير الموافقين بشدة والأفراد المحايدبن بنسبة 25% والغير موافقين 20% على نظام الحوافز المطبق داخل المؤسسة داخل المؤسسة والمتوسط الحسابي ب 3.2 وهو ما يدل على رأي العينات والذي كان حول العبارة محايد والانحراف المعياري ب 1.2 وهو ما يعبر على عدم وجود فروقات كبيرة من خلال الإجابات

العبرة السابعة: نرى أننسبة 45% من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم بالموافقة على الرواتب والكفاءات والترقيات الوظيفية تمنح إستنادا لمعايير إدارية واضحة وبنسبة 25% من أفراد العينة غير موافقين على هذه المعايير الإدارية التي تمنحها المؤسسة في حين كانت نسبة الأخرى متساوية محايد وغير موافق بشدة بنسبة 10% والمتوسط الحسابي ب 3.2 وهو ما يدل على وجهة نظر العينة المدروسة والذي يتمحور حول العبارة محايد والانحراف المعياري 1.2 وهو ما يعني عدم وجود إختلاف كبير في رأي العينات المدروسة.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

العبارة الثامنة: نلاحظ بنسبة 55% من عينات الدراسة وافقوا على أن التقدير والإحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل وبنسبة 15% من أفراد العينة الموافقين بشدة وبنفس النسبة 15% محايدين وبنسبة 5% من الأفراد غير موافقين والمتوسط الحسابي 3.6 الذي يبين رأي العينات والذي يتمحور حول العبارة موافق والانحراف المعياري ب1.1 وهو ما يعني عدم إختلاف في رأي العينات التي قامت عليها الدراسة.

الجدول رقم(7): يمثل العبارات الافراد العينة المدروسة حول الالتزام الوظيفي.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	التكرار والنسب	العبارة
6	محايد	1.027	3.35	0	26	6	4	4	ت	1_ أرى أن الالتزام بالمؤسسة باتيمتال مشجعا حقيقيا للعمل أكثر.
				0	65	15	10	10	%	
4	موافق	1.038	3.50	2	26	6	2	4	ت	2_ الممارسات الإدارية السائدة في المؤسسة لتتحقق الهدف المرجو منه.
				5	65	15	5	10	%	
5	موافق	1.037	3.45	2	24	8	2	4	ت	3_ أشعر بالفخر كوني موظف في مؤسسة باتيمتال.
				5	60	20	5	10	%	
5	موافق	1.300	3.45	6	22	2	4	6	ت	4_ لدي التزام قوي للاستمرار في العمل بالمؤسسة.
				15	55	5	10	15	%	
3	موافق	1.104	3.75	6	28	0	2	4	ت	5_ أحافظ على تطبيق القوانين واللوائح الإدارية الخاصة بالمؤسسة.
				15	70	0	5	10	%	
2	موافق بشدة	.876	3.95	8	26	4	0	2	ت	6_ أعتبر أن التزامي في المؤسسة هو التزام أخلاقي.
				20	65	10	0	5	%	
8	محايد	1.167	3.15	4	14	10	8	4	ت	7_ ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة.
				10	35	25	20	10	%	
1	موافق	1.008	4.10	14	22	0	2	2	ت	8_ لدي مسؤولية نحو العمل في المؤسسة.
				35	55	0	5	5	%	
7	محايد	1.235	3.25	6	12	14	2	6	ت	9_ أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.
				15	30	35	5	15	%	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss

تحليل المحور الثاني:

العبرة الأولى: 65% من أفراد العينة وافقوا على أن أرى أن الالتزام بالمؤسسة باتيمتال مشجعا حقيقيا للعمل أكثر ثم تليها 15% من العينة محايدين ثم تليها نسبة 10% لم يوافقوا ولم يوافقوا بشدة في حين لا توجد إجابات موافق بشدة بالنظر إلى المتوسط الحسابي قدر ب 3.35 فهو ينتمي إلى الفئة السادسة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول عبارة محايد أما الانحراف المعياري 1.027 وهو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في الإجابات .

العبرة الثانية : من الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة يرون أن الممارسات الإدارية السائدة في المؤسسة تحقق الهدف المرجو منه حيث قدرت نسبة الإجابات موافق بشدة وموافق 5% و 65% على التوالي أمامحايد 15% ثم تليها 10% عند غير موافق بشدة بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.50 فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة المدروسة والذي يتمحور حول عبارة موافق أما الانحراف المعياري 1.038 وهو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في الإجابات .

العبرة الثالثة : نلاحظ اغلبية العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 60% مما يدل على أنني أشعر بالفخر كوني موظف في مؤسسة باتيمتال أما بالنسبة لإجابات موافق بشدة بنسبة 5% ومحايد 20% وغير موافق 5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 الموجود في العبرة الخامسة من مقياس ليكرت والذي يعبر عن الرأي العام للعينة والذي ينحصر في العبرة موافق أما الانحراف المعياري 1.037 فيدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة.

العبرة الرابعة : من الجدول يتضح نسبة 55% وافقوا علأن لديهم إلتزام قوي للاستمرار في العمل بالمؤسسة تليها نسبة 15% وافقوا بشدة على العبرة أما بالنسبة لمحايد وغير موافق قدرت نسب ب 5% و 10% أما غير موافق بشدة بنسبة 15%، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 الذي ينتمي إلى الفئة الخامسة من سلم ليكرت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة، والذي يتمحور حول عبارة موافق أما الانحراف المعياري يقدر ب 1.3 فيدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

العبرة الخامسة: 70% من أفراد العينة وافقوا على أن محافظة على تطبيق القوانين واللوائح الإدارية الخاصة بالمؤسسة ثم تليها نسبة 15% وافقوا بشدة على العبرة أما بالنسبة إلى محايد فلا توجد إجابات وغير موافق بشدة وغير موافق بنسب قدرت ب 10% و 5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.75 فهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 1.104 هذا ما يدل على عدم وجود تباين في الإجابات .

العبرة السادسة: نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة إجاباتهم بموافق بنسبة 65% ثم تليها نسبة 20% موافق بشدة وهذا على أن أعتبر إلتزامي في المؤسسة هو إلتزام أخلاقي أما بالنسبة لغير موافق بشدة قدرت نسبتها 5% أما بالنسبة للمحايد قدرت ب 10% في حين نلاحظ عدم وجود إجابات غير موافق ، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.95 هو ينتمي إلى الفئة الثانية من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة الدراسة التي تتمحور حول عبارة موافق بشدة ويعني تأكد أفراد العينة أما الانحراف المعياري 0.876 هذا ما يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

العبرة السابعة: : نلاحظ أغلبية العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 35% مما يدل على أنه ليس من الضروري أن أظهر ولائي الدائم للمؤسسة أما بالنسبة لإجابات موافق بشدة بنسبة 10% ومحايد 25% وغير موافق 20% وغير موافق بشدة بنسبة 10% بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.15 الموجود في العبرة الثامنة من مقياس ليكرت والذي يعبر عن الرأي العام للعينة والذي ينحصر في العبرة محايداً الانحراف المعياري 1.167 فيدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة.

العبرة الثامنة : من الجدول يتضح نسبة 55% وافقوا علناً لديهم مسؤولية نحو العمل في المؤسسة تليها نسبة 35% وافقوا بشدة على العبرة أما بالنسبة لمحايد فلا توجد إجابات وغير موافق بشدة وغير موافق قدرت نسبة ب 5%، بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.10 الذي ينتمي إلى الفئة الأولى من سلم ليكرت وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة، والذي يتمحور حول عبارة موافق أما الانحراف المعياري يقدر ب 1.008 فيدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

العبرة التاسعة: 30% من أفراد العينة وافقوا على إعتبار مشاكل المؤسسة هي مشاكلهم الخاصة ثم تليها نسبة 15% وافقوا بشدة على العبرة أما بالنسبة إلى محايد بنسبة 35% وغير موافق بشدة وغير موافق بنسب قدرت ب 15% و 5% بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي يقدر ب 3.25 فهو ينتمي إلى الفئة السابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول العبارة محايداً الانحراف المعياري 1.235 هذا ما يدل على عدم وجود تباين في الإجابات .

الجدول رقم(8): يمثل العبارات المدروسة حول العلاقة بين التحفيز والالتزام الوظيفي.

العبارة	التكرار والنسب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
1_ تقديم المكافآت للعاملين المتميزين وإبقاء الموظفين على علم بأداء الشركة تزيد من تعزيز الالتزام الوظيفي.	ت	4	4	6	26	0	3.3	1.027	محايد	5
	%	10	10	15	65	0	5			
2_ التحفيز يؤثر على تحسين الأداء ويدعم المستويات المرتفعة من الالتزام الوظيفي.	ت	4	2	4	30	0	3.5	.987	موافق	4
	%	10	5	10	75	0	0			
3_ يرتبط الالتزام الوظيفي بالرضا الوظيفي.	ت	2	2	2	32	0	3.6	.871	موافق	3
	%	5	5	5	80	0	0			
4_ أرى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرفع من الالتزام الوظيفي.	ت	2	2	0	28	6	3.8	.992	موافق	1
	%	5	5	0	70	15	0			
5_ وجود تحفيزات مادية ومعنوية يستفيد منها الموظفين للرفع من كفاءتهم وتعزيز التزام داخل المؤسسة.	ت	2	2	6	22	6	3.6	1.027	موافق	2
	%	5	5	10	55	15	5			

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

تحليل عبارات المحور الثالث:

العبرة الأولى :

من الجدول يتبين لنا أن أفراد العينة يوافقون على أن تقديم المكافآت للعاملين المتميزين وإبقاء الموظفين على علم بأداء الشركة تزيد من تعزيز الإلتزام الوظيفي حيث نسبة الإجابات بموافق قدرت ب65% أما غير موافق وغير موافق بشدة فكانت بنفس النسبة 10% ومحاييد 15% ينتمي إلى الفئة الخامسة من سلم ليكرت الخماسي والمتوسط الحسابي ب3.35 وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول عبارة محايد أما الانحراف المعياري 1.027 هو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في الإجابات .

العبرة الثانية :

نلاحظ أغلبية العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 75% حيث مثلت نسب غير موافق بشدة و غير موافق 10%5% على التوالي مما يدل على أن التحفيز يؤثر على تحسين الأداء ويدعم المستويات المرتفعة من الإلتزام الوظيفي أما بالنسبة لمحايد 10% وموافق بشدة فلا توجد إجابات ، بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.50 فهو ينتمي إلى الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر أفراد العينة والذي يتمحور حول عبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.987 وهو ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في الإجابات .

العبرة الثالثة :

من الجدول يتضح أن نسبة 80% وافقوا بشدة على أن يرتبط الإلتزام الوظيفي بالرضا الوظيفي وبنسبة 5% محايد وغير موافق بشدة وغير موافق بنسبة 10% أما بنسبة إلى موافق بشدة لا توجد إجابات بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.60 فهو ينتمي إلى الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر العينة والذي يتمحور حول عبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.871 هذا ما يعني عدم وجود اختلاف كبير في الإجابات .

العبرة الرابعة: نلاحظ أغلبية العينة كانت إجاباتهم بموافق بنسبة 70% حيث مثلت نسبة موافق بشدة 15%

مما يدل على أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرفع من الإلتزام الوظيفي أما بالنسبة لمحايد لا توجد إجابات وغير موافق بشدة وغير موافق كانت بنسب 5% و 10% على التوالي ، بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب 3.80 فهو ينتمي إلى الفئة الأولى من سلم ليكرت الخماسي وهو ما يعبر عن وجهة نظر أفراد العينة والذي يتمحور حول العبارة موافق والانحراف المعياري 0.992 وهو ما يعبر على عدم وجود اختلافات في الإجابات .

العبرة الخامسة: تبين لنا أن بنسبة 55% من أفراد العينة المدروسة كانت موافقتهم على وجود تحفيزات مادية

ومعنوية يستفيد منها الموظفين حيث ترفع من كفاءتهم وتعزز التزامهم داخل المؤسسة في حين كانت هناك نسب من العينات المدروسة أي بنسبة 15% من الأفراد الموافقين بشدة والأفراد المحايدون وبنسبة 5% من الغير موافقين بشدة و 10% غير موافقين على وجود تحفيزات ترفع من الكفاءة داخل المؤسسة والمتوسط الحسابي ب 3.65 وهو ما يدل على رأي العينات والذي كان حول العبارة موافق والانحراف المعياري ب 1.027 وهو ما يعبر على عدم وجود فروقات كبيرة من خلال الإجابات.

1- اختبار فرضيات البحث:

أ- اختبار أحادي العينة t-test

يستخدم اختبار العينة واحدة للحكم على مدى معنوية الفروق بين متوسط عينة متوسط المجتمع أو بين متوسط عينة وقيمة ثابتة محددة سلفاً. ويقوم برنامج SPSS25 بحساب اختبار t للعينة الواحدة من خلال استخدام المعادلة في حالة الفروق بين متوسط عينة ومتوسط مجتمع.

لتحليل فقرات الاستبانة، نعتمد على أن تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن الأفراد يوافقون على محتواها إذا كان مستوياً بالدلالة أقل من 0.05 وقيمة T محسوبة أكبر من T الجدولية.

- إذا كان sig أقل من 0.05 نقبل الفرضية H1

- إذا كان sig أكبر من 0.05 نقبل الفرضية H0

أ- اختبار العبارة الرابعة للمحور الأول

H0 التحفيز لا يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة..

H1: التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.

الجدول (01-08): نتائج العبارة الرابعة:

المحسوبة T	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
24.2	3.7	0.96	0.000

مصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

بلغت T المحسوبة 24.2، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي أن التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.

ب- اختبار العبارة الثامنة للمحور الثاني:

H0: ليس لديمسؤولية نحو العمل في المؤسسة.

H1: لدي مسؤولية نحو العمل في المؤسسة.

الجدول (02-08): نتائج العبارة الثامنة:

المحسوبة T	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
25.733	4.10	1.008	0.000

مصدر: إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

بلغت T المحسوبة 25.733، مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهي لدي مسؤولية نحو العمل في المؤسسة.

ج- اختبار العبارة الرابعة للمحور الثالث:

H0: أرى أن التحفيز الجيد لا يؤدي لزيادة الإنتاجية ولا يرفع من الالتزام الوظيفي.

H1: أرى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويرفع من الالتزام الوظيفي.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

الجدول (03-08): نتائج العبارة الرابعة:

المحسوبة T	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة
24.220	3.80	.992	0.000

مصدر: إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

مستوى الدلالة 0.000 وهو أقل من 0.05 وعليه نقبل H1 وهيارى أن التحفيز يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويرفع من الالتزام الوظيفي.

الجدول (04-08): ملخص النتائج

العبارة	النتائج
التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.	قبول الفرضية
لدي مسؤولية نحو العمل في المؤسسة.	قبول الفرضية
أرى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ورفع من الإلتزام الوظيفي.	قبول الفرضية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

د- اختبار ANOVA

يستخدم ANOVA من أجل إيجاد دلالة إحصائية معنوية للفروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور القرار: إذا كان $sig < 0.05$.

نقبل H1 ونرفض H0 ومن هن قبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور خاصة الاجابات عندا استعمالنا البيانات الديمغرافية وإذا كان $sig > 0.05$.

نقبل H0 ونرفض H1 ومن هنا قبل الفرضية الصفرية القائلة أنه لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور.

خاصة الإجابات عند استعمالنا البيانات الديمغرافية.

وفي هذه الحالة إذا توجد فروقات في المتوسط الحسابي نستعين بالمقارنة البعدية POST HOC جدول اختبار تباين المحاور

LSD، FERR، HSD، التي تعتبر ذات أهمية ودلالة إحصائية أين يكمن الخلل (أين يوجد فروقات).

H0: لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

H1: توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (09): اختبار تباين ANOVA للمحاور الثلاثة حسب السن

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الاول	Inter-groupes	8,214	3	2,738	4,395	,010
	Intra-groupes	22,428	36	,623		
	Total	30,642	39			

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية (مؤسسة باتيمتال بعين الدفلى)

المحور الثاني	Inter-groupes	3,882	3	1,294	1,887	,149
	Intra-groupes	24,684	36	,686		
	Total	28,567	39			
المحور الثالث	Inter-groupes	16,434	3	5,478	13,086	123,
	Intra-groupes	15,070	36	,419		
	Total	31,504	39			

بعد ANOVA حسابنا حصلنا على ما يلي:

- بالنسبة للمحور الأول نلاحظ أن $\text{sig} = 0.0100 > 0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
 - بالنسبة للمحور الثاني نلاحظ أن $\text{sig} = 0.149 > 0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
 - بالنسبة للمحور الثالث نلاحظ أن $\text{sig} = 0.123 > 0.05$ ومنه نقبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- حيث أكدت لنا الدراسة أنه لا توجد فروقات في متوسطات حسابية للمحاور حسب السن خاصة الإجابا تعند استعمالنا البيانات الديمغرافية وهذا ما تؤكدته العبارات أنها كانت متناسقة.
- H0: لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- H1: توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

جدول رقم (10): اختبار تباين ANOVA للمحاور الثلاثة حسب المؤهل العلمي

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الاول	Inter-groupes	,713	1	,713	,905	,347
	Intra-groupes	29,929	38	,788		
	Total	30,642	39			
المحور الثاني	Inter-groupes	,504	1	,504	,683	,414
	Intra-groupes	28,063	38	,738		
	Total	28,567	39			
المحور الثالث	Inter-groupes	1,200	1	1,200	1,505	,227
	Intra-groupes	30,304	38	,797		
	Total	31,504	39			

بعد ANOVA حساب تحصلنا على مايلي:

- بالنسبة للمحور الأول نلاحظ أنّ $\text{sig} = 0.347 > 0.05$.
ومن هن قبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثاني نلاحظ أنّ $\text{sig} = 0.414 > 0.05$.
ومن هن قبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.
- بالنسبة للمحور الثالث نلاحظ أنّ $\text{sig} = 0.227 > 0.05$.
ومن هن قبل الفرضية الصفرية القائلة لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية.

حيث اكدت لنا الدراسة انها لا توجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور حسب المؤهل للعملية الخاصة الاجابات عند استعمالنا للبيانات الديمغرافية وهذا ما تؤكده العبارات انها كانت متناسقة.



خاتمة



تعتمد المؤسسة في تحقيق أهدافها بدرجة أولى على الكفاءة العاملين وذلك من خلال تحفيزهم على العمل ودرجة إلتزامهم، ومنه مستوى الإلتزام الوظيفي لديهم ليقوموا بتأدية أعمالهم بشكل جيد وفعال يعتبر التحفيز احدى مقومات العمل المؤسسي والذي بدونه لا يمكن لاي مؤسسة ان تقوم بتحقيق كامل أهدافها فالتحيز هو الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديره و التزاه الوظيفي داخل المؤسسة وهو احدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها وذلك بجانب توافر الامكانيات المادية والمعنوية للمؤسسة حيث يكتسي التحفيز اهمية كبيرة وبالغة بالمؤسسة فمن الواجب على المسؤولين والاداريين اعطائه العناية الفائقة واخذه بعين الاعتبار ف كل سياساتهم واستراتيجيتهم فاهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك طاقات والقدرات الكامنة والالتزام بعمله للقيام به بأكمل وجه مما يجعله مستقرا في وظيفته وبذله اقصى جهد ممكن بينما على مستوى الجماعة فهو يقوم بتنمية روح والتعاون و الاتفاق و الانسجام ,تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة باتيميتال بولاية عين الدفلى , و كذا الهيكله الادارية لتسيير وفقها و لقد اعتمدنا في الحصول على البيانات الاستبانة التي يوزعنها على عملاء المؤسسة محل الدراسة و هدفنا من خلالها الاجابة على اشكالية بحثنا ممثلة فى السؤال التالى :

كيف يساهم التحفيز في زيادة الإلتزام الوظيفي في المؤسسة ؟

وبعد استرجاع الاستبانة قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام اساليب احصائية عديدة كالنسبة المؤوية ,الانحراف المعياري قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج دراسة الميدانية و اختبار الفرضيات و توصلا لصحة الفرصة التي وضعتها و قبلوها, لا توجد فروقات متوسطات حسابية لدى محاور دراسة يعزي مستوى التعليمي. ومن خلال وما تم جمعه في الجانب النظري والتطبيقي والتي تدور حول التحفيز والإلتزام الوظيفي للعاملين بالمؤسسة باتيميتال عين الدفلى تبين لنا أن التحفيز يحقق الإلتزام الوظيفي, حيث أكد العمال على إلتزامهم داخل مؤسسة وولائهم لها .

التوصيات :

توصي الدراسة في ضوء النتائج التي أسفرت عنها بالاتي:

ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخطط لها.

إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية حول موضوع التحفيز, حيث لاحظ الباحث شح الدراسات الميدانية التي أجريت حول هذا الموضوع, مع الإشارة بأنه يمكن الربط بين استخدام أبعاد التحفيز والإلتزام الوظيفي.تعتبر الحوافز إحدى مقومات عمل المؤسسة والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها.

الاقتراحات :

1- القيام بالدراسات والابحاث حول كيفية نجاح نظام التحفيز في المؤسسة.

2- اجراء ابحاث حول الطرق الحديثة للتحفيز المطبقة في الدول المتطورة.

3- دور عملية التحفيز في تخفيف من ضغوط العمل .

4- محاولة استعانة ادار كل مؤسسة بالدراسات المطبقة في مؤسساتهم لحل المشاكل وتحسين من مستواهم والتخفيف من التكاليف.

*استنتاجات:

- التحفيز المادي و المعنوي يؤثر علمدى إلتزام العاملين بمؤسستهم.
- التحفيز يكشف عن دوافع العامل التي توجه من أجل استخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر .
- من نقاط القوة والنجاح في وظيفة التحفيز يتحقق إذا توفرت في العاملين روح معنوية مرتفعة تكلف ارضاء بالمؤسسة بالاضافة الى وجود معدل مرتفع للالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب .
- تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين عن طريق الخدمات الاجتماعية كاعطاء سلفات استثنائية وسلفات لشراء مسكن .
- تقوم المؤسسة بانشاء لجنة العمال للاهتمام بالجانب الاجتماعي .

*اختبار الفرضيات :

_ **الفرضية الاولى** :التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.

من خلال دراستنا للمبحث الاول الاطار المفاهيمي للتحفيز وجدنا أن التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة. وذلك برفع نفسية العامل واشعاره بالرضا اتجاه عمله واشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية و تستخدم في تشجيع العاملين وحثهم على زيادة الانتاج وعليه نتأكد من صحة الفرضية الاولى بانالتحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة.

الفرضية الثانية :لدي مسؤولية نحو العمل في المؤسسة.

من خلال دراستنا للمبحث الثاني الدراسة الميدانية بمؤسسة باتيمتال وجدنا أن من مسؤولية العمال الحفاظ على المؤسسة وإنجاز الأعمال المطلوبة منهم بمسؤولية لتحقيق أهدافها وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .

الفرضية الثالثة :أرى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويرفع من الإلتزام الوظيفي.

من خلال دراستنا للمبحث الاول الاطار المفاهيمي للتحفيز نجد أن علاقة التحفيز بالالتزام الوظيفي هي علاقة مترابطة ومتكاملة حيث أن تحفيز العامل الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويرفع من الإلتزام الوظيفي.

مما يؤدي الى زيادة تحقيق أهداف المنظمة و ذلك عن طريق التزامه الوظيفي داخل المؤسسة وتعتبر سياسة التحفيز من اهمها السياسات المستعملة تقبلًا لمنظمات لعالمية لكونها تدرس التزام العمليات بالاضافة لتقديمها معلومات تفيد حتما المؤسسات في اتخاذ اجراءات و حلول لبعض المشاكل و هاذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية .

أفاق الدراسة :

للتحفيز أهمية بالغة في المؤسسة فمن الضروري الاهتمام بهذا العنصر والاخذ بالاعتبار الالتزام الوظيفي للعاملين وعليه يمكن اقتراح مواضيع جديدة على المهتمين بهذا الموضوع والبحث في المجالات التالية :

- التحفيز ودوره في تحسين أداء العاملين.
- أثر التحفيز وانعكاسه على الاداء الوظيفي.
- مستوى العدالة وشفافية نظام تقييم الاداء واثره في الالتزام الوظيفي.
- أثر ممارسات التسويق الداخلي في الالتزام الوظيفي.



قائمة المراجع



قائمة المراجع :

الكتب :

- باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة شركة توزيعا لكهرباء والغاز للوسط، البويرة.
- خالد بنى حمدان، عطا الله على الزبون، إدارة الجودة الشاملة، خالد بنى حمدان، 2017- الفصل الثاني.
- خديجة عتيق، واقع التسويق المصرفي في البنوك وأثرها على رضا العملاء، 2016، عمان دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع
- داودي أحمد، الفعالية التنظيمية، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، مركز الكتاب الأكاديمي
- ريس وفاء، نظام التسيير بالهدف في المؤسسات بين النظرية والتطبيق، دار البازوري للنشر والتوزيع، أ. 2016،
- الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، إعداد المجموعة العربية للتدريب والنشر، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014
- عبدالرحمان إيمان، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع النشر، الطبعة الأولى، 2005
- محمد الفاتح محمود البشير المغربي، أصولا لإدارة والتنظيم، محمد الفاتح محمود البشير المغربي، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، جامعة القران الكريم والعلوم الإسلامية، السودان، 2018 م

المذكرات:

- حليلة سعودي ،مساهمة معايير ادارة الجودة الشاملة في الالتزام الوظيفي لدى العمال،2018-2019،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة
- د حية مير عبد المالك،أثر استراتيجيات تحفيز الكفاءات على تعزيز الالتزام الوظيفي في المؤسسة العمومية ،2016.2017،جامعة المسيلة ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
- سني سيد احمد ،محددات الرضا الوظيفي وعلاقته بكل من الالتزام الوظيفي والنية في ترك العمل،جامعة مولاي الطاهر سعيدة ،أطروحة لاستكمال نيل شهادة الدكتوراه ،2016.2017
- مرماط نبيلة ،فعالية نظام التحفيز في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري،إدارة أعمال،جامعة احمد بوقارة ،بومرداس،2008،2009
- محمد رحموني ،اهمية التحفيز الوظيفي في مواهب المنظمة ،دراسة حالة متوسطة السلام بعمورة مركز،مذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص ادارة اعمال ، جامعة جيلالي بونعامة خميس مليانة.



الطابق



الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



قسم : علوم التسيير تخصص : إدارة الموارد البشرية

استمارة استبانة

أثر التحفيز في زيادة الالتزام الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسة
دراسة حالة مؤسسة باتيميتال - عين الدفلى -

مذكرة لنيل شهادة الماستر علوم التسيير
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ :

* د. سعيد الطيب

إعداد الطالبين :

• بن سايح امينة

• احمد بن يحي منال

السنة الجامعية : 2021-2022

تحية طيبة وبعد :

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان "أثر التحفيز في زيادة الالتزام الوظيفي للوظائف بالمؤسسة"

دراسة تطبيقية بمؤسسة "باتيميتال" - عين الدفلى -

من أجل إتمام هذه الدراسة أستمحكم أن تتفضلوا بالمشاركة في هذا الموضوع وإثرائه من خلال الإجابة على أسئلة الاستمارة، علماً أنّ معلوماتكم لن تتم إلا في إطار البحث العلمي.

للاجابة على العبارات يوضع علامة (x) امام العبارة التي تراها مناسبة.

نشكر كم مسبقاً على مساعدتكم لنا في إنجاز هذه الدراسة.

البيانات الديمغرافية

النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

30 سنة و اقل من 40 سنة

السن : اقل من 30 سنة

50 سنة فأكثر

40 سنة و اقل من 50 سنة

المؤهل العلمي:

ثانوي

متوسط

ابتدائي

جامعي

الخبرة المهنية

أكثر من 5 سنوات

من 2 - 5 سنوات

أقل من سنتين

المحور الأول: التحفيز.

التحفيز: هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة قصد تحقيق هدف .

ا لرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقدم مكافآت تحفيز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة					
2	تشارك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار ماساهم في زيادة رضاهم والتالي في تحسين أدائهم الوظيفي					
3	أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
4	التحفيز يرفع من الروح المعنوية داخل المؤسسة					
5	الامتيازات الممنوحة تتناسب مع مجهودات داخل المؤسسة					
6	يعتبر نظام الحوافز المطبق في مؤسسة باتيميتال جيدا					
7	الرواتب والكافات والترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعالي رادارية واضحة					
8	التقدير والاحترام من قبل الرؤساء من أهم الأمور التي تدفعني للعمل					

المحور الثاني: الالتزام الوظيفي

الالتزام الوظيفي : يشير إلى مستوى الالتزام والشعور الايجابي والتفاني الذي يتمتع به العاملون

اتجاه المؤسسة والذي ينعكس في مدى استعدادهم للبقاء بها .

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	أرى أن الالتزام بالمؤسسة باتيميثال مشجعا حقيقا للعمل أكثر					
2	الممارسات الإدارية السائدة في المؤسسة لأتحقق الهدف المرجو منه					
3	أشعر بالفخر كوني موظف في مؤسسة باتيميثال					
4	لدي التزام قوي للاستمرار في العمل بالمؤسسة					
5	أحافظ على تطبيق القوانين واللوائح الإدارية الخاصة بالمؤسسة					
6	أعتبر أن التزمي في المؤسسة هو التزم أخلاقي					
7	ليس من الضروري أن اظهر ولائي الدائم للمؤسسة					
8	لدي مسؤولية نحو العمل في المؤسسة					
9	أعتبر مشاكل المؤسسة هي مشاكلي الخاصة					

المحور الثالث: علاقة التحفيز بالالتزام الوظيفي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقديم المكافآت للعاملين المتميزين وإبقاء الموظفين على علم بأداء الشركة تزيد من تعزيز الالتزام الوظيفي					
2	التحفيز يؤثر على تحسين الأداء ويدعم المستويات المرتفعة من الالتزام الوظيفي					
3	يرتبط الالتزام الوظيفي بالرضا الوظيفي					
4	أرى أن التحفيز الجيد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والرفع من الالتزام الوظيفي					
5	وجود تحفيزات مادية ومعنوية يستفيد منها الموظفين للرفع من كفاءتهم وتعزيز التزامهم داخل المؤسسة					

الملحق رقم (02): مخرجات spss المتعلقة بألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,962	22

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali ذكر	48	48.0	48.0	48.0
de انثى	52	52.0	52.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali من 20 سنة إلى أقل من 25	84	84.0	84.0	84.0
de من 25 إلى أقل من 30 سنة	13	13.0	13.0	97.0
من 30 سنة فأكثر	3	3.0	3.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Vali ليسا	42	42.0	42.0	42.0
de نس	54	54.0	54.0	96.0
ماعد	4	4.0	4.0	100.0
تو راه				

To	100	100.0	100.0	
tal				

الملحق رقم (04): مخرجات spss المتعلقة بموضوع البحث

Test sur échantillon unique

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 0					
	t	dl	Sig. (bilatéral e)	Différencem oyenne	Intervalle de confiance 95% différence	
					Inf érieure	Supé rieur
النوع الاجتماعي	1 9,457	9	,000	1,550	1,3 9	1,71
السن	1 9,365	9	,000	2,500	2,2 4	2,76
المؤهل العلمي	5 4,083	9	,000	3,750	3,6 1	3,89
تقدم مكافآت تحفيز للموظفين على إنجاز العمل بكفاءة	1 9,463	9	,000	3,250	2,9 1	3,59
تشارك كالمروء وسينفذ عملية اتخاذ القرار مساهم في زيادة التزامهم بالتالي فيتحسين أداءهم الوظيفي	1 7,747	9	,000	3,100	2,7 5	3,45
اشعر بالرضا عن العلاوات الزيادة التي تضطر ادارتي بسنويا	1 5,361	9	,000	2,900	2,5 2	3,28
التحفيز يرفع معنوياتهم والمعنوية داخل المؤسسة	2 4,222	9	,000	3,700	3,3 9	4,01
الامتيازات الممنوحة تتناسب مع مجهوداتنا داخل المؤسسة	1 4,369	9	,000	3,000	2,5 8	3,42
يعتبر نظام الحوافز المطبق في مؤسستنا تمييزيا جيدا	1 6,602	9	,000	2,900	2,5 5	3,25
الرواتب والمكافآت التي ترقى بالوظيفية تمنحنا استنادا للمعيار الإداري واضحة	1 6,539	9	,000	3,200	2,8 1	3,59
التقدير والاحترام من قبل الرؤساء هما الامور التي تدفعني للعمل	2 0,189	9	,000	3,600	3,2 4	3,96
ارانا لاننا لنزاهة في الاموال وسنبتغي التميز في المشجع حقيقة للعمال اكثر	2 0,639	9	,000	3,350	3,0 2	3,68
الممارسات الادارية السائدة في المؤسسة لا تحقق الاهداف المرجوة منه	2 1,331	9	,000	3,500	3,1 7	3,83

ANOVA

		Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
المحور الأول	Inter- groupes	8,214	3	2,738	4,395	,010
	Intra- groupes	22,428	36	,623		
	Total	30,642	39			
المحور الثاني	Inter- groupes	3,882	3	1,294	1,887	,149
	Intra- groupes	24,684	36	,686		
	Total	28,567	39			
المحور الثالث	Inter- groupes	16,434	3	5,478	13,086	123,
	Intra- groupes	15,070	36	,419		
	Total	31,504	39			

ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
المحور الأول	Inter- groupes	,713	1	,713	,905	,347
	Intra- groupes	29,929	38	,788		
	Total	30,642	39			
المحور الثاني	Inter- groupes	,504	1	,504	,683	,414
	Intra- groupes	28,063	38	,738		

	Total	28,567	39			
	Inter- groupes	1,200	1	1,200	1,505	,227
المحور الثالث	Intra- groupes	30,304	38	,797		
	Total	31,504	39			