

## قياس اثر الحوافز المادية و المعنوية على الالتزام التنظيمي للموظفين

دراسة ميدانية لمديرية الضرائب بسعيدة

### Measure the impact of material and moral incentives on the organizational commitment of employees

Field study of the tax directorate in Saida

ط.د/محمد جبوري<sup>1\*</sup>، د/عبد اللطيف محمد بوصلح<sup>2</sup>، د/أحمد رحمانى<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة، (الجزائر) [Mohamed.djebbouri@univ-saida.dz](mailto:Mohamed.djebbouri@univ-saida.dz)

<sup>2</sup> جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة، (الجزائر) [bouslah-abdelatif@yahoo.fr](mailto:bouslah-abdelatif@yahoo.fr)

<sup>3</sup> جامعة ابوبكر بلقايد تلمسان، (الجزائر) [rahmanikarime93@hotmail.com](mailto:rahmanikarime93@hotmail.com)

نشر المقال بتاريخ: 31-12-2020

مراجعة وتحكيم بتاريخ: 17-12-2020

استلام المقال بتاريخ: 29-10-2020

#### ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى معرفة الكيفية التي تساهم من خلالها معرفة أثر الحوافز المادية و المعنوية للمؤسسة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي للعاملين على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة، باعتماد استبيان مس 123 موظف، و للإجابة عل اشكاليتنا استخدمنا برنامج SPSS الطبعة 23، إضافة إلى عدة أساليب إحصائية كالانحرافات المعيارية، التكرارات ... الخ، لتخلص نتائج الدراسة إلى إثبات الدور الايجابي للحوافز المادية و المعنوية وإسهامها في تحسين التزام العاملين بالإدارة.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الالتزام التنظيمي، الموظفين، أثر.

#### Abstract:

This article aims to know how to know the impact of the material and moral incentives of the institution and its relationship to the organizational commitment of employees at the level of the Directorate of Taxation for a happy state, the adoption of a questionnaire 123 employees, and to answer our problems we used the program Spss Edition 23, in addition to several statistical methods Such as standard deviations, iterations ... to conclude the study results to prove the positive role of material and moral incentives and their contribution to improve the commitment of employees to management.

**Keywords:** Material incentives, moral incentives, regulatory commitment, Workers, effect.

**JEL code:** M1, M21

## 1. مقدمة:

تعمل الإدارة جاهدة للوصول إلى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوماً والذي يعول عليه الكثير في المنافسة والنجاح للمنظمات.

وإدراك الإدارة لدوافع الأفراد تنير لها الطريق في عملية تحفيزها للعاملين في تحفيزها للعاملين، من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما أن الأفراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم، ودرجة تعاونهم مع زملائهم ورؤسائهم في العمل.

لقد شغل موضوع التحفيز و الأداء حيزاً هاماً في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثاً، و لم يقتصر الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط، بل تعدى الأمر ليكون احد ابرز محاور البحث في العلوم الاجتماعية، و بوجه خاص علم اجتماع التنظيم و العمل على اعتبار انه احد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات و رغبات الأفراد في العمل و التي تتعكس مباشرة على مستوى أدائهم في المؤسسة و تؤثر في تحقيق أهدافها.

و من هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها و وقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها الموظفين، و تتميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد و المنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين، بالإضافة إلى ذلك فأن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة و محفزة و ملتزمة من اجل الوصول إلى أهداف العمل.

فالحوافز تعبيرات لاحتياجات الفرد، لذا فهي تمثل بالنسبة له دوافع شخصية داخلية، كما تنظر الاتجاهات السلوكية في الإدارة إلى هذه الدوافع بوصفها مشكلة تنظيمية وإدارية بالدرجة الأولى، فكما اختلفت عن دوافع الأفراد ورغباتهم في بيئة المنظمة، تصبح قضية تحفيزهم على العمل داخل المنظمة عملية معقدة. لذا يمكن القول أن الهدف من التحفيز هو توجيه سلوك الأفراد وتقويته ومواصلته لتحقيق الأهداف المشتركة. وبناء على ذلك فإن الحوافز ما هي إلا وسيلة للإشباع، وهي الأداة التي يتم بها الإشباع. كما يمكننا القول أننا نقصد بالحوافز في بحثنا هذا مجموعة العوامل التي تؤثر على الفرد سواء كان رئيساً أو مرؤوساً وتدفعه إلى مزيد من الجهد الموجه نحو تحقيق إنجازات في الأداء عند مستوى الرضا المتولد من الحوافز.

هدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تنمية العلاقات بين المنظمة و الموظفين لضمان استمرار القوى العاملة لها و خاصة ذوي المهارات و التخصصات الفنية و تنمية المبادئ و الإبداع لدى الأفراد و ايجاد الدوافع لديهم لبذل مزيد من الجهود و الأداء و أصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا عن العمل و تنمية مشاعر الانتماء و السلوك الانتمائي لدى الموظفين.

الحوافز تتمثل في العوامل و المؤثرات و المغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه المتميز يؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة و بالتالي إلى زيادة في إنتاجيته العمل.

### 1.1. إشكالية و فرضيات الدراسة

لا شك أن مسألة الحوافز كانت و لا تزال محور اهتمام العلماء و الباحثين في شتى مجالات المعرفة العلمية ، لكنها في علم العمل و التنظيم شكلت منعرجاً حاسماً في دراساتهم و بحوثهم . لقد جاءت الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز لتؤكد على دورها الفعال في تحريك سلوك الفرد و العامل ، و من تم توجيهه في الاتجاه المراد تحقيقه ... و قد تبين فعلا من خلال تلك الدراسات أن الحوافز تؤثر في الروح المعنوية للعامل ، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مردوده و أدائه و كذلك فعاليته التنظيمية.

لقد أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية أنظمة الحوافز بشكل عام ماديه أو غير ماديه في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين في المجتمعات كما أظهرت مجموعه أخرى من الدراسات أهمية الحوافز المادية و الاقتصادية في الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المجتمعات النامية بصفة خاصة .

ومن هذا المنطلق يمكن القول إن لأنظمة للحوافز دور كبير في تغيير مستوى أداء الموظف سواء بشكل سلبي أو ايجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي. عليه ان الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة يتعاملون مع شريحة من المجتمع من هنا وجدت الحاجة الماسة للدراسة والتحليل لرفع مستوى اداء هؤلاء الموظفين . فالإدارات الناجحة هي التي تفرض كيف يتم استغلال كفاءة وفاعلية عاملها بما يحقق أهدافها. و على ضوء ذلك فان هذا البحث يسعى للوقوف على نظم الحوافز المطبقة ومدى تأثيرها إيجابا أو سلبا على الالتزام الوظيفي

### 1.1.1.التساؤل العام

ما تأثير أنظمة الحوافز على الالتزام للعمال ؟

#### التساؤلات الجزئية

-هل تستغل الإدارة هذه الأنظمة في التأثير على التزام الموظفين بالعمل ؟

-وما هو النظام الأكثر تأثيرا من بين هذه الأنظمة ؟

### 2.1.1.فرضيات الدراسة:

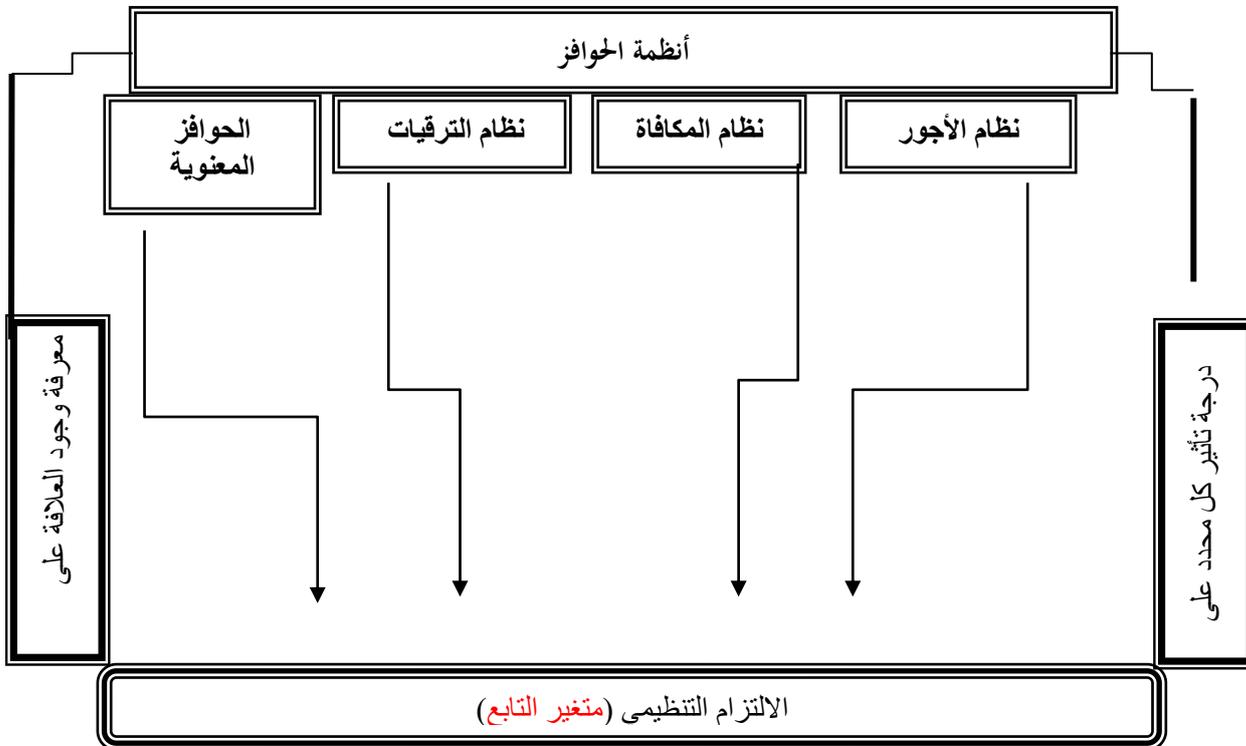
يمكن صياغة الفرضيات على النحو الآتي:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال، و الالتزام التنظيمي

-توجد هناك فروق في درجة تأثير لكل نظام من أنظمة الحوافز على الالتزام التنظيمي.

### 3.1.1.نموذج الدراسة :

الشكل رقم : 01 التحليل المفاهيمي لأبعاد و مؤشرات الدراسة



## 2. مفهوم الحوافز وأنواعها:

إن الحوافز تتمثل في مجموعة الإمكانيات المتاحة التي توفرها البيئة المحيطة بالعامل والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعها نحو سلوك معين أو أداءه لنشاط ما أو مجموعة نشاطات معينة بالشكل معين والأسلوب الذي يشبع رغبته أو حاجاته أو توقعاته وتحقيق أهدافه (الموظف).

تمحور هذا البحث حول مفهوم الحوافز، وأنواعها وقد قسم إلى ثلاثة بدأ بتعريف الحوافز وأنواعها ومن ثمة تطرقنا إلى أهمية الحوافز وأهدافها في تحسين أداء المؤسسة.

### 1.2. تعريف الحوافز

الحوافز هو " الجهد الذي تبذره الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم ، والسعي نحو إشباع تلك الحاجات ،شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد." (اللوزى موسى 2003، ص.15) عرف برسلون وستاير الحوافز على أنها " شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين ، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة. ( نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح 2010، ص09 )

كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين و المنشأة فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للتوجيه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة (يوسف ، الطائي و آخرون 2006 ص404).

عرف الدكتور محمد علي السلمي الحوافز على أنها العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه، كما عرفها محمد علي السلمي كذلك على أنها " مجموعة العوامل التي تدفع العاملين أيا كان " موقعهم نحو بذل أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجدية وكفاءة (لرفع مستوى العمال كما ونوعا. ( محمد علي السلمي . 1985ص30)

عرف طاهر محمود كلاله الحوافز على أنها " إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة. ( طاهر محمد الكلاله 1990 ص 150)

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكننا القول أن الحوافز " :أنها مجموعة من العوامل الخارجية التي تهيئها الإدارة للعاملين لديها لإشباع رغباتهم وحاجاتهم وطموحاتهم للارتقاء بأدائهم هدف تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد في آن واحد" و بعبارة أخرى يمكن القول أن التحفيز ما هو إلا تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة على أن يؤدي هذه الجهد إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد .

### 2.2.أنواع الحوافز :

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز ومتداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين وأهمها هذه التقسيمات:

#### 1.2.2.حوافز مادية:

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي. الحوافز المادية تشمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادته من حيث الكم أو تحسين من حيث النوع أحدهما أو كلاهما، وعلى ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر أو

أفضل كلما تحصل على كسب أكبر، في حيث إن التقصير في الإنتاج كما أو كيفا يصيبه بالحرمان الجزئي أو الكلي (جاد الله محمد فؤاد 1996 ص555).

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيرا في اندفاع بترقية وإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجر مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله تدني كفاءته الإنتاجية (حارثي درهوم بن عابض ' 1999 ص56).

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة كجهوده والحوافز المادية قد تكون ايجابية كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات وقد تكون سلبية . كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منه(ياغي محمد عبد الفتاح 1986ص29):

أ-الأجر :ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

ب-المكافآت :التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

ج-مكافآت العمل الإضافي :بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي

د-المشاركة في الأرباح :حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عامليها أسهمها في شركا ئها لتحفيز العاملين

ت-الترقية :حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر

ث-التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسره م ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

العلاوات الدورية والاستثنائية :وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.

السكن والمواصلات : حيث يعتبر في نظر العاملين حافزا جيدا لما فيه من تخفيف لبعئ النفقات.

ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.

الضمان الاجتماعي : وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقعه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضمنا ماديا لحياة كريمة.

## 2.2.2.حوافز معنوية

أ. الحوافز المعنوية :

وتشمل الترقى وتقديم جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتعويض الصلاحيات ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي على النحو التالي:

### 1) فرص الترقية والتقدم:

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية و دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية.

## (2) تقدير جهود العاملين:

ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية ،وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

## (3) إشراك العاملين في الإدارة:

وذلك بأن يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة يساهمون في الإدارة المنظمة مساهمة فعلية عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة واتخاذ قراراتها.

## (4) ضمان واستقرار العمل:

الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل ،يعتبر حافزا له و أثرا كبيرا في معنوياتهم ، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة.

## (5) توسيع العمل:

يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي كحافز معنوي ، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

## (6) إغناء أو إثراء العمل:

ويشيرا ثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد كإشراكه في إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر. (ريابعة،2003،ص.86).

## 3.2. أهمية الحوافز

إن الاهتمام بموضوع الحوافز بدا مع بداية الفكر الإداري ممثلا بحركة الإدارة العملية كحركة متكاملة وقد تطور ذلك الاهتمام مع تطور الفكر الإداري وأصبحت الحوافز أكثر أهمية في الوقت الحاضر للأسباب الآتية :

- زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات على الموارد البشرية التي يتلاءم استخدامها مع التطورات التقنية وبخاصة تلك التي تتطلب حفز العمال على تطوير قدرتهم ومعارفهم فالحوافز تلعب دورا رئيسا في انتقاء العناصر الصالحة للعمل ووضعهم في المكان المناسب كما أنها تلعب دورا مهما في دفع تلك العناصر باتجاه تحسين الأداء بشكل عام. (ناصر محمد العديلي 1993ص455 456)
- الاهتمام بدراسة تحفيز العمال تفرضه الرغبة في تحسن أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يكفل تحقيق الأهداف وهذا يعني انه مع فرضية توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلى جانب توافر المعلومات لديه فإننا لا نضمن مع كل ذلك الحصول على أداء جيد .حيث أن العمال تتوافر لديهم الرغبة في العمل عن طريق تحفيزهم على الأداء الفعال ولهذا فإن الإدارة الحريصة على تحقيق أهدافها يجب أن تسعى جاهدة . باتجاه وضع نظام عادل للحوافز المادية والمعنوية للعمال في المؤسسة(بشير احمد العلاق 2008 ،ص 07).

## 4.2. أهداف الحوافز :

- لعملية تحفيز العاملين أهداف لا بد من مراعاتها من قبل إدارات المؤسسات كالاتي:
- تحسين الإنتاجية .

- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين .
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد .
- تحفيز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء
- تحقيق الأهداف الاقتصادية و التي من خلال زيادة إنتاجيتها و استخدام لعناصر الإنتاج بأفضل استخدام تعود على المنظمة و العاملين بالفائدة. (خالد الهيتي، 1995، ص 253):

## 5.2. الالتزام التنظيمي

إن الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة ، لما له من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة انجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها . ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها و منافستها للمنظمات الأخرى . ونظرا لتعدد الأدبيات في النظر إلى الالتزام التنظيمي من زوايا مختلفة ، فقد برزت الحاجة إلى دراسة هذا النوع من الظواهر الإدارية

### 1.5.2. تعريف الالتزام التنظيمي:

ويرى (بورتر ، ) 1968porter بأن الالتزام هو : " استعداد الفرد لبذل جهود كبيرة لصالح المنظمة ، وامتلاك الرغبة القوية في البقاء في المنظمة ، والقبول بالقيم والأهداف الرئيسية للمنظمة" أما (شلدون ) 1971sheldon فيرى أن الالتزام هو: " التقييم الايجابي للمنظمة والعزم على العمل لتحقيق أهدافها " ، وهو مستوى الشعور الايجابي المتولد لدى الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها ، والإخلاص لها وتحقيق أهدافها مع شعوره المستمر بالارتباط والافتخار بالعمل فيها بالعمل فيها . "يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها، ومن ثم قبوله وإيمانه بها بأهدافها قيمها".

ويعرفه محمد مصطفى خشوم بأنه : " إقتناع الفرد التام وقبوله لأهداف المنظمة التي يعمل فيها و قيمها ، ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالحها وعدم ترك العمل فيها حتى لو توافرت ظروف عمل أفضل في منظمة أخرى . " ويقول أيضا " بأن الإلتزام التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها منظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك الأفراد العاملين في التنظيم ، وتصرفاتهم التي تجسد مدى ولاءهم".

أما"بوشنان(1974Buchanan) (" فينظر إلى الإلتزام التنظيمي بوصفه مناصرة الفرد وتأييده للمنظمة وانه نتاج تفاعل ثلاثة عناصر وهي :

التطابق: Identification ويعني تبني أهداف وقيم المنظمة باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل فيها.

الانهماك: Envolment ويقصد به الاستغراق أو الانهماك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.

الولاء : Loyalty والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي تجاه المنظمة.

وقد عرفه بوشنان" دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغايتها" (محمد الصيرفي، 2005، ص 217)

فالالتزام عند بوشنان يتألف من عناصر هي:

أ الاندماج: ويشير إلى الاستغراق النفسي.

ب التوحد: ويعني اعتناق وإيمان بقيم وأهداف التنظيم.

ج الولاء: ويشير إلى الارتباط الوجداني والتعاطفي مع التنظيم.

ويشير إليه "هرينيك" للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، ويترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما (محمد الصيرفي، 2005، ص 216).

تعتبر وجهة الالتزام وحدة خارجية عن الفرد قد تكون مفهوماً أو سلوكاً أو نتيجة لنشاط، كما تعتبر بمثابة هدف أو موضوع اهتمام الفرد الذي يقوم من خلالها بتقييم السلوك الناتج عن التزامه.

### 2.5.2. أنواع الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي Organizational Commitment هو قوة تطابق الفرد العامل مع منظمته وارتباطه بها. ويعبر الالتزام التنظيمي عن مدى اقتناع الفرد بقيم وأهداف المنظمة إلى درجة التوافق معها والاندماج فيها، بحيث يشعر بأنه جزء لا يتجزأ منها مما يدفعه إلى بذل المزيد من الجهود الإضافية من أجل نجاح المنظمة وتقديمها ورفاهيتها. ويتفق أغلب الباحثين في أن هناك ثلاثة أنواع للالتزام التنظيمي هي كالاتي:

1- **الالتزام العاطفي:** يتأثر الالتزام العاطفي للفرد بدرجة إدراكه للخصائص التي تميز عمله من استقلالية، وأهمية، ومهارات مطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفاعلة في مجريات صنع القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو فيما يخصه. وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون على وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تتطلبها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة على وفق ما تقدمه لهم منظماتهم.

2- **الالتزام المعياري:** ويقصد به الارتباط الأخلاقي السامي وإحساس الفرد بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في اجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة.

3- **الالتزام المستمر:** ينبثق هذا البعد بأن ما يتحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها هي القيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة، مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى. أي أنه ارتباط قائم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فما دامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من العوائد ما يفوق ما يمكن أن تقدمه المنظمات الأخرى سيستمر بالارتباط بها، أما إذا لاحت بالأفق أي عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد بالانتقال إلى الوضع الآخر.

### 6.2. العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي (فريد راغب محمد النجار ، 2003 ، ص 141):

تعددت الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد على الالتزام التنظيمي ، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل الطموح، الحاجة الى العلاقات الاجتماعية ، الحاجة إلى الانجاز والى تحقيق الذات ، أما المتغيرات التي حظيت باهتمام خاص من قبل الباحثين هما متغيري العمل ومدة الخدمة.

### 1.6.2 عامل العمر:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط ايجابي فيما بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي ، أي انه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لديه نتيجة لأن الكبار في السن من الموظفين أكثر حرصا وظيفيا في العمل.( محمد بن غالب العوفي ،2005 ص86).

### 2.6.2 عامل الخبرة المهنية:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة ، أي وجود علاقة طردية ايجابية ، وذلك لعدة أسباب منها أن التفاعل الاجتماعي فيما بين الموظف وزملاء العمل من جهة ، والموظف وقيادته المباشرة من جهة أخرى ، و أقديمة وجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته في أداء الأعمال ويكتسب الطرق والأساليب الجديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص لديه لتحقيق مراكز وظيفية متقدمة علاوة على إمكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية ، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنوات خدمة طويلة وحقق مراكز وظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أن احتمال انتقال الفرد الى منظمات أخرى تقل مع زيادة عمل الفرد.

### 3.6.2 عامل مستوى التعليمي :

أكدت بعض الدراسات بين التأهل العلمي للموظف ومعدل الالتزام التنظيمي ، وذلك نتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدلات توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيه المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل ، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفع تأهيله العلمي، أما البعض الآخر من الدراسات أكدت على الارتباط الايجابي بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف ، أي أنه كلما ارتفع التأهيل العلمي للفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي .

### 4.6.2 عامل عبئ العمل :

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبئ الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي. أي أن هناك علاقة عكسية بين عبئ الدور والالتزام التنظيمي.( فريد راغب محمد النجار ، 2003 ، ص141)

### 3.أثر الحوافز على الالتزام التنظيمي:( جيروت ديك ، 2001، ص 75 )

كل إنسان عندما يقوم بعمل ناجح يوقع المدح من رئيسه أو رب عمله ، ويقدر له عمله وأدائه ، فيلاقي مقابل ذلك حوافز مادية أو معنوية تتمثل في المدح والثناء والأجر ، حيث أنه يقع على عاتق كل المدراء والرؤساء والمشرفين مسؤولية مضمينة تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد وتدعيمه ، ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه ،وعليه فإن الموظف يلتزم بعمله.

تهدف دراستنا أساسا إلى معرفة العلاقة الفعلية التي تربط أنظمة الحوافز بمختلف أنواعها بالالتزام التنظيمي للعمال بمديرية الضرائب والدور الذي تلعبه الإدارة في عملية بناء نظام فعال للحوافز يدفع العمال إلى تحقيق معدلات عالية من الأداء المتميز ، وبالتالي فان دراستنا هذه تنتمي إلى مجموعة الدراسات والبحوث الميدانية الوظيفية والتي تهدف إلى اكتشاف الوقائع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كفييا وكما وهذا ما نسعى إلى تحقيقه من خلال هذه الدراسة محاولة منا الوصول إلى حقائق علمية تجسدها نتائج الدراسة بناء على جميع البيانات الميدانية المحصل عليها.

و انطلاقا من موضوع بحثنا الذي يدور حول الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لعمال مديرية الضرائب ، و من أجل الكشف عن طبيعة هذه العلاقة فقد استعملنا اساليب الكيفية و الكمية.

### 1.3.1 صدق وثبات الاستمارة و تطبيقها:

يقصد بصدق الاستمارة أن تقيس أسئلة الاستمارة ما وضعت لقياسه، وقام الباحث بالتأكد من صدق الاستمارة بطريقة:

#### 1.1.3.1 الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستمارة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الاتساق الداخلي للاستمارة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستمارة بتطبيق الاستمارة على عينة استطلاعية مكونة من 27 فرداً، وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل مجال من مجالات الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة، وكذلك تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الاستمارة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS). وأيضاً تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستمارة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستمارة و الدرجة الكلية لها، كما يتضح من الجدول رقم (01)

جدول: ( 01 ) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا لمستوى الأداة ككل.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	5

المصدر : من اعداد الباحثين على ضوء نتائج مخرجات SPSS

### 2.1.3.1 مجالات الدراسة:

ان تحديد مجالات الدراسة يعد من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، و قد اتفق أغلبية الباحثين و المتخصصين في مناهج البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة ثلاثة مجالات رئيسية وهي:

-المجال المكاني

-المجال الزماني

-المجال البشري

#### 1.2.1.3 المجال المكاني:

لقد تمت هذه الدراسة على مستوى مديرية الضرائب لولاية سعيدة

#### 2.2.1.3 المجال الزماني:

لقد بدأت الدراسة الميدانية مع بداية الباحث لدراسته النظرية في شهر ديسمبر من سنة 2018، حيث قام بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها وإجراء العديد من المقابلات مع مختلف مسؤولي المؤسسة، خاصة مديرها ومدير الموارد البشرية، وذلك من أجل التصريح لإجراء هذه الدراسة وكذا تقديم بعض المعلومات المتعلقة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وتعدادها البشري وكل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تخدم هذه الدراسة هذا كمرحلة أولية.

#### 3.2.1.3 المجال البشري

بما أن الدراسة الراهنة تهدف إلى الوقوف على علاقة التحفيز بالالتزام التنظيمي للموظفين مديرية الضرائب ، فإنه من الطبيعي أن يعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات على فئة العمال، حيث انه ومن خلال المعلومات المقدمة لنا من طرف مصلحة الموارد البشرية لمديرية الضرائب فان عدد العمال يبلغ 125 عاملا.

#### 3.1.3 مجتمع الدراسة

أ-مجتمع الدراسة :يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين بمديرية الضرائب أما مجتمع الدراسة الإحصائي فقد تمثل بالموظفين بالإدارة.

#### ب-عينة الدراسة

حجم العينة تم تحديد حجم العينة بالاستناد :لنظرية روسكو (Roscoe1975) التي تنص على أن حجم العينة عندما يكون أكثر من ( 30وأقل من ( 500 ) فإنه مناسب لجميع الدراسات ، وكذلك نظرية التربة المركزية Central Limit Theorem . وبناءا عليه فقد تم تحديد حجم أما عينة الدراسة فقد اقتصر على 125 موظف ضمن عينة قصدية.وتم رفض استمارتين

#### 2.3.الأساليب الإحصائية الم

تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss في تحليل البيانات الأولية التي جمعت في مرحلة سابقة، ولغايات تحليل البيانات لمعرفة علاقة بين استخدم الإحصاء الوصفي وذلك من خلال الأساليب التالية:

- المتوسط الحسابي والانحراف أنظمة الحوافز و الالتزام التنظيمي للموظفين اختبار معامل ارتباط بيرسون (person) لمعرفة العلاقة بين كل أنظمة الحوافز والالتزام التنظيمي للموظفين
- اختبار الانحدار ا الانحدار المتعدد ( Multiple Régression ) لمعرفة أثر أنظمة الحوافز على الالتزام التنظيمي للموظفين.
- تحليل التباين (One Way ANOVA) لمعرفة كل نظام من أنظمة الحوافز مع الالتزام التنظيمي وفقاً للخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة.

#### 3.3.عرض النتائج وتحليلها

##### 3-3-1-تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد العينة

لقد قامن بتحليل 123 استبيان فقط من مجموع عينة الدراسة (125) فرد، إذ استبعدت 02 من استبيانات لعدم صلاحيتها. ويظهر الجداول تحليل العوامل الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة بحسب الجنس والعمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات العمل مع عمال مديرية الضرائب لولاية سعيدة .

جدول(02) : توزيع أفراد العينة بحسب العوامل الديموغرافية.

المتغيرات الديموغرافية	الفئة	التكرار	النسب
الجنس	نكر	100	81
	أنثى	23	16
	المجموع	123	100
العمر	25-18	4	3.3
	30-26	21	20.3
	35-31	17	13.8
	أكثر من 40	79	62.6
التحصيل الدراسي	متوسط	8	6.5
	ثانوي	17	13.8
	جامعي	98	79.9

6.5	8	سنة الى 05سنوات	عدد السنوات العمل
13.8	17	من 05 الى 10سنوات	
79.9	98	10سنوات الى 14 سنة	

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يتبين من الجدول رقم (02) أن معظم أفراد العينة كانوا من الذكور، إذ بلغ عددهم 100 ذكر، أي بنسبة 81%، كذلك تبين أن معظم أفراد العينة كانوا ضمن الفئة العمرية من (26 إلى أقل من 30)، إذ بلغ عدد أفراد العينة ضمن هذه الفئة العمرية 20.3% أما فيما يخص المستوى التعليمي فقد تبين أن معظم أفراد العينة كانوا جامعيين. إذ بلغ عددهم 98 بنسبة 79.9%.

**2.3.3. اختيار فرضيات الدراسة :**

نستعمل اختبار بيرسون، عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.01$

### 1.2.3.3. تشكيل الفرضيات:

وفي هذا الصدد، يتم وضع فرضيتين أساسيتين هما:

-الفرضية المعدومة ويرمز لها بالرمز  $H_0$

والفرضية البديلة ويرمز لها بالرمز  $H_1$

أ-الفرضية المعدومة: وتقوم على افتراض عدم وجود علاقة ذات دلالة احصائية من أي (متغير من المتغيرات المستقلة) أنظمة الحوافز (المتغير التابع) الالتزام التنظيمي للموظفين إذا كانت Sig أكبر من مستوى دلالة  $\alpha = 0.01$ ؛

ب-الفرضية البديلة: نظرا لكون الفرضية  $H_0$  خاضعة للاختبار، فإنها قد لا تكون بالضرورة صحيحة، الأمر الذي يتطلب وضع فرضية بديلة في حالة عدم صحة الفرضية الصفرية. وتقوم هذه الفرضية، على افتراض وجود على الأقل متغير واحد من بين المتغيرات المستقلة ذو تأثير مع المتغير التابع.

الفرضية الأساسية الأولى

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة الحوافز ب : (نظام الأجور نظام المكافآت. نظام الترقية. نظام الحوافز المعنوية) و الالتزام التنظيمي للموظفين .

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور و الالتزام التنظيمي للموظفين

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (03)

جدول رقم (03) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين نظام الأجور و الالتزام التنظيمي للموظفين

### Corrélations

	نظام الأجور	الالتزام التنظيمي
Corrélacion de Pearson	1	,791**
Sig. (bilatérale)		,000
N	123	123
Corrélacion de Pearson	,791**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	123	123

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة ،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية.

المصدر :من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية وقوية بين (المتغير المستقل) **نظام الاجور** (والمتغير التابع) **الالتزام التنظيمي للموظفين**، إذ بلغ معامل الارتباط للاعتمادية 0.791 ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.000$  ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **نظام الأجور و الالتزام التنظيمي للموظفين** وبذلك تقبل الفرضية البديلة H1 ورفض الفرضية العدمية.

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت و الالتزام التنظيمي للموظفين. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (04)

جدول رقم (04) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين نظام المكافآت و الالتزام التنظيمي للموظفين

#### Corrélations

	نظام المكافآت	الالتزام التنظيمي
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 123	,706** 123
Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,706** 123	1 123

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة ،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية.

المصدر :من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يظهر من الجدول أن هناك علاقة موجبة وقوية بين (المتغير المستقل) **نظام المكافآت** (والمتغير التابع) **الالتزام التنظيمي للموظفين** إذ بلغ معامل الارتباط للاستجابة 0.706 ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين **نظام المكافآت و الالتزام التنظيمي للموظفين** وبذلك تقبل الفرضية H1.

الفرضية الفرعية الثالثة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين **نظام الترقية و الالتزام التنظيمي للموظفين**. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون ، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (05)

جدول رقم (05) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين **نظام الترقية و الالتزام التنظيمي للموظفين**.

#### Corrélations

	نظام الترقية	الالتزام التنظيمي
Corrélacion de Pearson نظام الترقية	1	,891**

Sig. (bilatérale)		,000
N	123	123
Corrélation de Pearson	,891**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	123	123

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة ،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية.

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية و قوية بين ( المتغير المستقل) نظام الترقية (والمتمغير التابع) الداء الوظيفي إذ بلغ معامل الارتباط لنظام الترقية **0.891** ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقية و الالتزام التنظيمي للموظفين. وبذلك تقبل الفرضية H1 .  
الفرضية الفرعية الرابعة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الالتزام التنظيمي للموظفين. ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل بيرسون، فكانت النتائج كما في الجدول رقم (06)

جدول رقم ( 06 ) : معامل ارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين الحوافز المعنوية و الالتزام التنظيمي للموظفين .

#### Corrélations

	الحوافز المعنوية	الالتزام التنظيمي
Corrélation de Pearson	1	,752**
Sig. (bilatérale)		,000
N	123	123
Corrélation de Pearson	,752**	1
Sig. (bilatérale)	,000	
N	123	123

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

إذا كان  $R > 0.3$  العلاقة ضعيفة ،  $0.3 > R > 0.7$  العلاقة متوسطة ،  $R < 0.7$  العلاقة قوية.

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يظهر من الجدول أن هناك علاقة إيجابية و قوية بين ( المتغير المستقل) الحوافز المعنوية (والمتمغير التابع) الالتزام التنظيمي للموظفين، إذ بلغ معامل الارتباط للحوافز المعنوية **0.752** ومستوى الدلالة  $\alpha = 0.000$ ، وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية و الالتزام التنظيمي للموظفين. وبذلك تقبل الفرضية البديلة.  
الفرضية الرئيسية الثانية:

هناك درجة تفاوت في درجة تأثير لكل نظام من أنظمة الحوافز (نظام الأجور نظام المكافآت. نظام الترقية. نظام الحوافز المعنوية) على الالتزام التنظيمي للموظفين. للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع ( الالتزام التنظيمي للموظفين)، و المتغيرات المستقلة نظام الأجور نظام المكافآت. نظام الترقية. نظام الحوافز المعنوية)، فكانت النتائج كما في الجدول (07) :

جدول رقم 07: العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع و المتغيرات المستقلة.

المتغيرات المستقلة	معامل ارتباط بيرسون
نظام الترقية	0.891
نظام الاجور	0.791
نظام الحوافز المعنوية	0.752
نظام المكافآت	0.706

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يظهر من الجدول أعلاه إن هناك علاقة ايجابية و قوية وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.000$  بين المتغيرات المستقلة نظام الأجور نظام الترقية. نظام الحوافز المعنوية. نظام المكافآت) والمتغير التابع (الالتزام التنظيمي للموظفين). ولاختبار درجة تأثير كل محدد من محددات الحوافز على الالتزام التنظيمي تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد فكانت النتائج كما في الجدول (08) :

#### Coefficients<sup>a</sup>

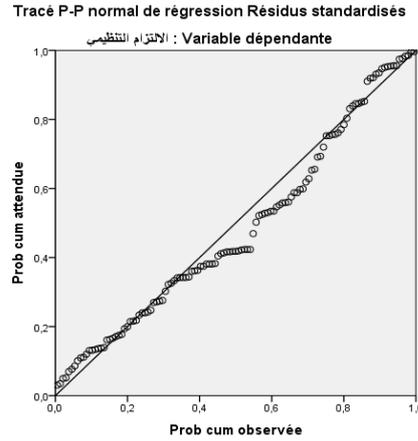
odèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,205	,201		1,020	000,
نظام المكافآت	,052	,087	,052	,601	000,
نظام الأجور	,209	,094	,221	2,212	,000
الحوافز المعنوية	,127	,090	,126	1,410	,000
نظام الترقية	,675	,155	,640	4,366	,000

Variable dépendante : .a الالتزام التنظيمي

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يظهر من الجدول (08) ومن خلال قيم المعاملات (B) ان متغير نظام الترقية كان الأكثر أثرا وذا دلالة إحصائية اذ بلغت قيمة (B) (0.675) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ ، تلاه متغير انظان الأجور اذ بلغت قيمة (B) (0.209) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ ، تلاه متغير نظام الحوافز المعنوية اذ بلغت قيمة (B) (0.127) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ ، تلاه متغير نظام المكافآت اذ بلغت قيمة (B) (0.052) وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة  $\alpha = 0.01$ ، من خلال النتائج يمكن كتابة معادلة خط الانحدار كمايلي

$$\text{نظام} = 0.205 + 0.675 \text{ نظام الترقية} + 0.209 \text{ نظام المكافآت} + 0.127 \text{ الحوافز المعنوية} + 0.052 \text{ الاجور}$$



المصدر: أعد الشكليين بالاعتماد على نتائج الجدول رقم (09).

### الفرضية الثالثة

اختبار وجود فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) في درجة الالتزام التنظيمي للموظفين و ذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية

سنحاول اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل التباين (ANOVA)

يسمى تحليل التباين بتحليل التباين الأحادي إذا كان لكل مفردة من مفردات العينة علامة على متغيرين، الأول يسمى المتغير العاملى Factor أو المتغير المستقل Independent Variable وهو متغير من النوع الاسمي Nominal أو الترتيبي Ordinal له عدد من الفئات المحددة، وهو المتغير الذي من خلاله سيتم تقسيم العينة الكلية إلى عدد من العينات التي يراد مقارنة متوسطاتها. أم المتغير الآخر الذي يسمى بالمتغير التابع Dependent Variable فهو متغير من النوع الكمي المتصل، وهو المتغير الذي سيتم فحص مساواة متوسطه لكل فئة من فئات المتغير العاملى.

نقول أن قيمة F كبيرة نسبيا إذا كانت المساحة فوقها ( مستوى دلالتها Sig ) أقل من المستوى المقبول لدينا ( $\alpha$ ) والتي غالبا تساوي 0.01 فإذا كانت قيمة Sig أقل من 0.01 فإن متوسطات المجموعات غير متساوية، وإذا كانت قيمة Sig أكبر

من  $\alpha = 0.01$  فإن متوسطات المجموعات متساوية.

نتائج التحليل (ANOVA) موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (09) : نتائج تحليل التباين (ANOVA) لمتغير الالتزام التنظيمي للموظفين وفقا للمتغيرات الديموغرافية

### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Inter-groupes	1,471	10	,147	,581
	Intragroupes	28,383	112	,253	
	Total	29,854	122		000,
العمر	Inter-groupes	11,054	10	1,105	1,606
	Intragroupes	77,092	112	,688	
	Total	88,146	122		000,
المؤهل	Inter-groupes	8,134	10	,813	1,192
	Intragroupes	76,452	112	,683	
	Total	84,585	122		000,
الوظيفة	Inter-groupes	1,585	10	,159	,787

Intragroupes	22,561	112	,201		
Total	24,146	122			
الخبرة Inter-groupes	28,100	10	2,810	1,646	,103
Intragroupes	191,217	112	1,707		
Total	219,317	122			

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على نتائج المخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (09) انه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.01 \geq \alpha$ ) في درجة الالتزام التنظيمي للموظفين و ذلك تبعاً للمتغيرات الديموغرافية المتمثلة في الجنس و السن و المستوى العلمي و الوظيفية ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير الخبرة المهنية مع الالتزام التنظيمي للموظفين إذ بلغت قيمة  $F=1,646$  ، و مستوى الدلالة 0,103.

#### 4.النتائج:

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وذلك من خلال تحليل البيانات، وإثبات الفرضيات، وكذلك سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحث أملا في أن تساهم في معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة.

- 1- بينت نتائج الدراسة انه لا يوجد معايير وضوابط إدارية واضحة لمنح الحوافز، وأن نظام المكافآت المادية غير فعال، ولا يساعد على تحسين الالتزام التنظيمي للموظفين، ورغم أن المؤسسة تحظى بأعلى الدخل مقارنة بمثيلاتها من المؤسسات الأخرى، وأظهرت الدراسة وجود ترقية استثنائية في العمل حسب ما تقتضيه المصلحة العامة حيث لا يوجد معايير إدارية محددة وثابتة في منح الترقية الوظيفية في المؤسسة، وذلك يستوجب وضع إجراءات وخطط لمنح الترقية.
- 2- بينت النتائج أنه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل والعاملين، مما يساهم في تحسين مستويات الالتزام التنظيمي للموظفين بشكل عام، وأن السياسات والتوجهات في الإدارات العليا للشركة تعمل على تعزيز مبادئ الإخاء، والتعاون بين موظفيها، وتشجع على تنمية وبيئة عمل يسودها روح الفريق الواحد، من خلال الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لموظفيها، إلا أنها لا تتيح لموظفيها فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 3- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي للموظفين
- 4- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الأجور والالتزام التنظيمي للموظفين.
- 5- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الترقية والالتزام التنظيمي للموظفين.
- 6- أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المكافآت والالتزام التنظيمي للموظفين

#### 5. خاتمة:

إن الالتزام التنظيمي هو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات ، فهو يعتبر عنصرا مؤثرا في نجاح أو فشل المنظمات خاصة في عصرنا هذا الذي هو عصر التنظيمات ، فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد تجاه منظمته التي يعمل بها، فمنها في هذا البحث بالتعرف عليه وعلى مدى أهميته والمنظمة وللفرد باعتبار العنصر البشري، العنصر الفعال الذي تعول عليه المنظمات في مواكبة المنافسة، ومن تطور النظر ، إليه من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الإستراتيجي *stratégique capital* وذلك بتزايد إعتراقات المنظمات في الوقت الحالي بأهمية إمتلاك قاعدة عمالية لمواكبة التطورات الحاصلة، لأجل ذلك أصبح عليها اعتماد أنظمة حوافز فعالة لغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها وأهداف الأفراد ذاتهم.

قائمة المراجع:

1. اللوزى موسى، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص.15؛
2. يوسف، الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق، عمان 2006، ص404
3. محمد علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة: دار غريب للطباعة . 1985 . ص30 .
4. طاهر محمد الكلاله، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، الأردن: الجامعة المفتوحة . 1990 .: ص . 150
5. عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق 2000 ص78
6. ياغي محمد عبد الفتاح، تقييم الموظف العام للحوافز ' المنظمة العربية للعلوم الإدارية ' الأردن، 1986 ص 29
7. خالد الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر عمان الأردن، 1995 ص253
8. فريد راغب محمد النجار، السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال، مؤسسة الكتاب، 2003، ص141.
9. بشير احمد العلق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص07
10. تركي، مصطفى أحمد،، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، الكويت 1986 م ص 118.
11. جيروت ديك، الانضباط دون عقاب، ط 1، ترجمة مكتبة جرير، الرياض، . 2001
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر ( 2002 )
13. جاد الله محمد فؤاد، اثار الحوافز في رفع كفاءة العاملين ' التنمية الإدارية' العدد 1996 55 ص5
14. ناصر محمد العديلي إدارة السلوك التنظيمي، منظور كلي مقارن، الإدارة العامة للبحوث، الرياض 1993 . ص455 456
15. نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الازهر - بغزة، 2010، ص09
16. حارثي درهوم بن عايض، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية و المعنوية دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير بإدارة الرياض، ' 1999 ص 56
17. مراد نعموني ( 2006 ). علاقة القيم و اتساقها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الجزائر.