مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

**اسم المقال:** دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريتل للاتصالات
**اسم الكاتب:** د. منذر مرهج، باسل علاء الدين
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/5066
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/03 22:38 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (6) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (6) 2017

# The Role Of Incentives In Achieving Functional Commitment A Survey Of Employees At Syriatel Communications

**Dr. Mounzer Mourhij**[*]
**Bassel Alaa Al-Deen**[**]

**(Received 16 / 11 / 2017. Accepted 18 / 12 / 2017)**

## □ ABSTRACT □

The objective of this study is to study the relationship between incentives (Material, moral) and functional commitment (Affective, Continuance, Normative).

The researchers used the questionnaire as a tool for data collection, they distributed this questionnaire to a random sample of 352 workers at Syriatel Communications, The researchers used the Pearson coefficient to study the relationship between incentives as an independent variable and functional commitment as a dependent variable. The researchers used the SPSS program version 20 to conduct statistical tests of research hypotheses.

The research found that there was a strong moral relationship between the Material and moral incentives applied in Syriatel with the three types of functional commitment, but in varying degrees, and the strongest relationship between Material incentives and affective commitment, the Pearson correlation coefficient was / 0.989/.

The researchers recommended the need to increase transportation allowance for employees; taking into account the views and suggestions of employees; and work to strengthen the organizational culture that emphasizes the sense of belonging to the company and the loyalty to it.

**Key Words:** Material incentives, Moral incentives, Affective Commitment, Continuance Commitment, Normative Commitment, Syriatel Communications Company.

[*]**Associate Professor Department Of Business Administration-Faculty Of Economics-Tishreen University-Lattakia-Syria.**
[**]**Postgraduate Student- Department Of Business Administration-Faculty Of Economics-Tishreen University-Lattakia-Syria.**

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (39) العدد (6) 2017
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (39) No. (6) 2017

# دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي
# دراسة مسحية على العاملين في شركة سيريَتل للاتصالات

**الدكتور منذر مرهج** [*]
**باسل علاء الدين** [**]

**(تاريخ الإيداع 16 / 11 / 2017. قُبِل للنشر في 18 / 12 / 2017)**

## □ ملخّص □

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين الحوافز(المادية، المعنوية)، والالتزام الوظيفي (العاطفي، المستمر، المعياري)، حيث قام الباحثان باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة وجمع البيانات، وقاما بتوزيع هذه الاستبانة على عينة عشوائية بلغت /352/ عاملاً في شركة سيريَتل للاتصالات، واعتمد الباحثان على معامل بيرسون لدراسة العلاقة بين الحوافز كمتغير مستقل، وبين الالتزام الوظيفي كمتغير تابع، وقد استخدم الباحثان برنامج SPSS بالإصدار 20 في إجراء الاختبارات الإحصائية لفرضيات البحث.

توصل البحث إلى وجود علاقة معنوية قوية بين كل من الحوافز المادية والمعنوية المطبقة في شركة سيريَتل مع انواع الالتزام الوظيفي الثلاثة ولكن بنسب متفاوتة، وكانت أقوى العلاقات بين الحوافز المادية والالتزام العاطفي حيث بلغ قيمة معامل الارتباط بيرسون/0.989/.

وأوصى الباحثان بضرورة زيادة بدل المواصلات للعاملين؛ ومراعاة أراء ومقترحات العاملين؛ والعمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تؤكد على شعور الانتماء لشركة سيريَتل والولاء لها.

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، الالتزام المعياري، شركة سيريَتل للاتصالات.

[*] أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية–سورية.
[**] طالب دكتوراه – قسم إدارة الأعمال –اختصاص إدارة أعمال–كلية الاقتصاد–جامعة تشرين–اللاذقية– سورية.

## مقدمة:

يعدّ رأس المال البشري بمثابة الدماغ الذي يُنَظم العمل في أي مؤسسة أو منشأة، العامة منها والخاصة، وفي هذا الصدد يعتمد نجاح المنشأة على قوة رأس المال البشري لديها والمتمثل بالعاملين فيها.

ونظراً لأهمية الحوافز في توجيه السلوك الإنساني، وباعتبارها تلعب دوراً هاماً في تغيير مستوى أداء الموظف والتزامه سواءً الإيجابي منه أو السلبي، الأمر الذي يتطلب الحرص على توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي.

إنَّ الافتراض الأول الذي يتبادر إلى الذهن عند ذكر كلمة "حافز" هو عادة شكل من أشكال المكافأة النقدية للموظفين، ومع ذلك يمكن الإشارة إلى أن الحافز في الواقع هو الشيء الذي يشجع أو يحفز الشخص على القيام بعمل معين، وإلى جانب الحوافز النقدية المعروفة، هناك محفزات أخرى تعزز الالتزام والأداء، ولذلك لا ينبغي إهمال أو تقويض أهمية مثل هذه الحوافز من قبل المدراء الذين ينبغي عليهم أن يضطلعوا بدور استباقي في السعي إلى انشاء نظام للحوافز، والسبب وراء إدخال هذه الحوافز يمكن أن يكون متعدد الجوانب: تعزيز الالتزام الوظيفي، زيادة الإنتاجية، الرضا النفسي للموظفين مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وارتفاع الحماس للعمل وغيرها.

**مشكلة البحث:**

يمكن لإدارات المنشآت أن تُقوّم الحالتين المعنوية والنفسية للعاملين فيها وانعكاسها على مستويات أدائهم من خلال قياس مستوى التزامهم الوظيفي، وتزداد أهمية ذلك في المنشآت الخدمية، وخاصّة منها قطاع الاتصالات في الجمهورية العربية السورية في ظل الأزمة الاقتصادية التي تعاني فيها مجمل المنشآت من نقص الموارد البشرية المترافق مع ازدياد حالات الهجرة وتأثير الكثير من العوامل الداخلية والخارجية، الأمر الذي جعل الالتزام الوظيفي هدفاً تسعى إليه الإدارة ووسيلة للحفاظ على العمالة فيها. ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحثان على العديد من فروع شركة سيريَتل، تبين أن العاملين يعملون في ظروف وظيفية ايجابية من حيث الدعم المادي والمعنوي، ما قد يشير إلى أن البيئة الوظيفية المتاحة جذابة ومساهمة في تشجيع العاملين للبقاء والاستمرار في العمل في الشركة، ومن خلال الرجوع إلى الدراسات السابقة يمكن طرح التساؤل الرئيس الآتي:

**ما هو دور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين في شركة سيريَتل؟**

**ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية الآتية:**

1- ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام العاطفي للعاملين في شركة سيريَتل؟

2- ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام المستمر للعاملين في شركة سيريَتل؟

3- ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في شركة سيريَتل؟

4- ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام العاطفي للعاملين في شركة سيريَتل؟

5- ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام المستمر للعاملين في شركة سيريَتل؟

6- ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق الالتزام المعياري للعاملين في شركة سيريَتل؟

## أهمية البحث وأهدافه:

تكمن أهمية البحث في الجانبين الآتيين:

أ- **الجانب النظري:** تأتي الأهمية النظرية للبحث انطلاقا من **أهمية بيئة التطبيق** المتمثلة بقطاع الاتصالات والذي يعتبر الشريان الرئيس والقلب النابض للاقتصاد في كل دول العالم ويحظى بأهمية استراتيجية كونه يعد من أهم

المساهمين في إحداث التنمية الشاملة على مختلف الصعد والمجالات، بالإضافة إلى موضوع البحث **(الحوافز)** ومساهمته في تلبية احتياجات موظفي شركة سيريَتل ورفع روحهم المعنوية والتحكم بسلوكهم وتعزيزه وتوجيهه وتعديله بحسب المصلحة المشتركة بين الشركة وموظفيها، كذلك الأمر بالنسبة إلى موضوع **( الالتزام الوظيفي )** باعتباره واحداً من أهم المؤشرات التي يمكن لإدارة الشركة أن تقيس فيها الحالة المعنوية والنفسية لموظفيها ونظرتهم تجاه الشركة والوظيفة، والتي تدلّ على رغبتهم في العمل وأداء المهام الموكلة اليهم، وخصوصاً كون المورد البشري يشكل أساس تقديم الخدمة في القطاع الخدمي، وهو واحد من أهم العوامل التي تلجأ اليها الإدارة لتعزيز قدرتها التنافسية.

**ب- الجانب العملي:** من خلال النتائج التي يمكن التوصّل إليها من قبل الباحثان يمكن تحديد الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق وتحسين الالتزام الوظيفي، والوقوف على الأسباب الكامنة وراء ارتفاع مستوى الالتزام أو انخفاضه، وتقديم توصيات تساعد أصحاب القرار في الشركة على تعزيز الالتزام الوظيفي.

**كما هدف البحث** إلى تحديد دور الحوافز( المادية و المعنوية) في تحقيق الالتزام الوظيفي (العاطفي، المستمر، المعياري) للعاملين في شركة سيريَتل.

## الدراسات السابقة:

**1- دراسة (الشوابكة، 2011) بعنوان: درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها.**

**هدفت** الدراسة إلى الكشف عن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، وإلى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية في درجة استخدام هذه الحوافز تعزى لمتغيرات الجنس، الوظيفة، الخبرة، المؤهل العلمي، الراتب الشهري.

**تمّ** توزيع /318/ إستبانة على جميع العاملين في /10/ جامعات حكومية ، وتمّ تحليل البيانات باستخدام الإحصاءات الوصفية ، واختبار t ستيودنت لعينة واحدة، وتحليل التباين الأحادي.

وكان من أهم **نتائج** الدراسة:

1- إن درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية بشكل عام كانت قليلة.

2- إن استخدام الحوافز المادية أعلى بقليل من استخدام الحوافز المعنوية.

3- إن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين لا تختلف باختلاف متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي.

4- إن درجة استخدام الحوافز من وجهة نظر العاملين تختلف باختلاف متغيرات الوظيفة، الخبرة، والراتب الشهري.

**2- دراسة (فلاق، 2013) بعنوان: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام الوظيفي للعاملين بمؤسسة موبيليس.**

**هدفت** هذه الدراسة إلى بيان أثر التسويق الداخلي بأبعاده ( التدريب، التمكين، فرق العمل، المعلومات التسويقية، الدعم الإداري ) كمتغير مستقل في تحقيق التزام العاملين بمؤسسة موبيليس.

**تمّ** توزيع /100/ استبانة على العاملين في الإدارة الوسطى والتنفيذية، وتمّ تحليل البيانات باستخدام المتوسطات الحسابية لتحديد الأهمية النسبية لإستجابات أفراد عينة الدراسة، وتحليل الإنحدار المتعدد لتحديد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

وكان من أهم **نتائج** الدراسة: وجود أثر للتسويق الداخلي على التزام العاملين بمؤسسة موبيليس، وكذلك وجود التزام ايجابي للعاملين بأنواعه الثلاثة ( العاطفي، المستمر، المعياري ).

**3- دراسة (كنعان، 2016) بعنوان: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة حالة معمل اسمنت طرطوس . هدفت** الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في معمل الإسمنت في طرطوس على رضاهم عن عملهم، وإلقاء الضوء على نظم الحوافز المقدمة للموظفين في ذلك القطاع.

**اعتمد** الباحث على المنهج الوصفي/دراسة الحالة/ والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها بدقة، وقام باستخدام استبانة خاضعة لاختبارات الصدق والثبات في دراسة سابقة، وتم توزيع /100/ استبانة على عينة عشوائية من العاملين في المعمل.

وأهم **النتائج** التي توصلت إليها الدراسة بأنه ليس هناك أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي بسبب أن هذه الحوافز تؤخذ مع الأجر بشكل شهري بغض النظر عن الأداء، وتبين وجود أثر للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في هذا المعمل، كما وجد أن الحوافز تفسر 24% من التغير الحاصل في الرضا الوظيفي.

**4- دراسة (يوسف، 2017) بعنوان: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة سلطة الطيران المدني في الخرطوم.**

**هدفت** الدراسة إلى التعرف على انواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في سلطة الطيران المدني، ومعرفة رضا العاملين، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع.

**اعتمد** الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة هي الأداة الرئيسية للبحث ووزعت على عينة عشوائية مكونة من /85/ عاملاً.

توصلت الدراسة إلى عدد من **النتائج** أهمها:

1- ان الحوافز المادية تقدم غالباً للعاملين بهيئة الطيران المدني أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم أحياناً.

2- وجود علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي.

**5- دراسة ( Bello, 2013 ) بعنوان:**

**Rewards, Incentives and Job Performance in Selected Nigerian SMEs**

**الحوافز، المكافآت والأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.**

**هدفت** هذه الدراسة إلى تحديد ما اذا كان هناك علاقة كبيرة بين الحوافز والمكافآت والأداء الوظيفي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في نيجيريا.

**قام الباحث** بإجراء مقابلات مع /10/ رجال أعمال من الشركات الصغيرة والمتوسطة وتمت كتابة البيانات التي تم جمعها وتحديدها كمياً، بالإضافة إلى توزيع /120/ استبانة على العاملين في /25/ شركة صغيرة ومتوسطة، واستخدم الباحث تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات.

**توصلت** نتائج هذه الدراسة بأن هناك حاجة ماسة إلى ان تمنح المنظمات مكافآت للموظفين و حوافز وذلك من أجل استدامتهم على المدى الطويل.

**6- دراسة (Paksoy et al, 2017 ) بعنوان:**

**The impact of managerial communication skills on the levels of Job satisfaction and job commitment**

**تأثير مهارات الاتصال الإدارية على مستويات الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.**

**هدفت** هذه الدراسة إلى بحث تأثير مهارات التواصل الإداري على كل من الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي.

تم توزيع /399/ استبانة ، **واستخدم** الباحث اختبار t ستيودينت لعينة واحدة ، لاختبار معنوية الفروق، وتحليل الانحدار لدراسة العلاقة الثنائية بين المتغيرات.

وكان من أهم **نتائج** الدراسة:

وجود علاقة ثنائية الاتجاه بين مهارات التواصل الإداري وبين كل من الرضا الوظيفي و الالتزام الوظيفي، في حين وجدت الدراسة ارتباط ضعيف بين كل من الرضا الوظيفي الالتزام الوظيفي.

7- **دراسة ( Srna, 2017) بعنوان:**

**The significance of non-monetary incentives and its relationship with employee motivation: A case of civil service employees in Bosnia and Herzegovina**.

**أهمية الحوافز غير النقدية وعلاقتها بدوافع الموظفين: حالة موظفي الخدمة المدنية في البوسنة والهرسك.**

**هدفت** هذه الدراسة إلى دراسة الأهمية المتوقعة للحوافز غير النقدية ودرجة استخدامها الحالي في قطاع الخدمة المدنية في البوسنه والهرسك، وكذلك استكشاف ما إذا كانت الحوافز غير النقدية تنطوي على احتمال لزيادة دوافع الموظفين بالمقارنة مع الحوافز النقدية.

**قام الباحث** بتوزيع /129/ استبانة على عينة عشوائية من الموظفين من جميع الفئات تقييم العلاقات بين المتغيرات من خلال الاحصاءات الوصفية، واستخدم الباحث اختبار t ستيودنت لعينة واحدة من اجل معرفة ان كان هناك فرق في الدوافع من الحوافز النقدية وغير النقدية بين مجموعتين من المراتب (كبار الموظفين، الموظفين العاديين).

**توصلت** نتائج هذه الدراسة إلى أن الحوافز غير النقدية لا تستخدم بشكل كاف في قطاع الخدمة المدنية، كما أن الحوافز غير النقدية تمثل عاملا محفزا قويا للغاية ويمكن استخدامه على نطاق واسع وبصورة نشطة من أجل تأمين مزيد من الدوافع لموظفي الخدمة المدنية في البوسنة والهرسك.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة يلاحظ أنها تناولت موضوع الحوافز والالتزام الوظيفي بشكل عام، بالإضافة إلى أثر الحوافز على بعض المتغيرات كدوافع الموظفين، الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي. وقد اعتمد الباحثان على الدراسات السابقة للتعرف على أهمية الحوافز والالتزام الوظيفي في مختلف المنظمات والقطاعات، مما مكنهما من تصميم استمارة الدراسة. **تشابهت** الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في منهج الدراسة المستخدم. **وتختلف** الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها قطاع الاتصالات السوري كمجتمع بحث، ودور الحوافز في تحقيق الالتزام الوظيفي لموظفي شركة سيريَتل. وهو مالم تتناوله أي من الدراسات السابقة على حد علم الباحثان.

**فرضيات البحث:**

1- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المادية المستخدم من قبل إدارة شركة سيريَتل والالتزام العاطفي للعاملين فيها.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المادية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المستمر للعاملين فيها.

3- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المادية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المعياري للعاملين فيها.

4- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم من قبل إدارة شركة سيريَتل والالتزام العاطفي للعاملين فيها.

5- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المستمر للعاملين فيها.

6- لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المعياري للعاملين فيها.

## منهجية البحث:

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي من خلال الرجوع إلى المراجع والمصادر والأبحاث العلمية والدوريات المحكمة التي تناولت أبعاد ومحاور البحث وتغطية الجانب النظري منه، في حين اعتمد الباحث على أسلوب التحليل الاحصائي من خلال تصميم إستبانة[1]، تمّ توزيعها على عينة البحث وتفريغها في قاعدة بيانات واستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحليل العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع باستخدام برنامج spss بالإصدار رقم 20.

**مجتمع البحث وعينته:**

مجتمع البحث :تضمّن مجتمع البحث جميع العاملين في شركة سيريَتل والبالغ عددهم (3488) عاملاً وفق البيانات المنشورة على الموقع الالكتروني للشركة على شبكة الانترنت.

عينة البحث : تم أخذ عينة عشوائية بسيطة وفق قانون ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة(Thompson,2012,p59):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2\right)\right] + p(1-p)\right]}$$

**n = 3488 * 0.50 (1 – 0.50) / [3488 – 1] * {(0.05)2 / (1.96)2) + 0.50 (1 – 0.50)}**

**n = <u>346.50</u>**

أي أنّ الحجم المناسب للعينة هو ( 347 ) مفردة.

**حدود البحث:**

1- **الحدود المكانية:** تم تنفيذ البحث على شركة سيريَتل للاتصالات في الجمهورية العربية السورية.

2- **الحدود الزمانية:** تمّ انجاز البحث في الفترة الواقعة من 2017/1/1 ولغاية 2017/8/1.

**الإطار النظري للبحث:**

**أولاً: مفهوم وأهمية الحوافز:**

الحافز استناداً إلى تعريف المجلس الوطني للإنتاجية " تدبير يحفز الجهود البشرية، حيث يدفع الموظفون إلى بذل قصارى جهدهم "(Olayinka,2017,248).

كما عُرف الحافز بأنه: الشيء الذي يحفز الفرد لأداء العمل، وهو عبارة عن مجموعة من المؤثرات التي يتم استخدامها لزيادة دافعية الفرد، وبالتالي تحديد شكل من أشكال السلوك من خلال توفير الفرصة للفرد لتلبية الاحتياجات التي تحرك الدوافع(Elarabi,*et al*,2014,p55).

[1] **تمّ تصميم الاستبانة بالرجوع إلى عدد من الدراسات السابقة من بينها ( فلاق،2013؛يوسف،2017؛Bello,2013).**

كما عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد(الجريد،2007،ص6).

من الملاحظ من التعريفات السابقة أنها متقاربة من حيث دلالتها وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك الموظفين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات.

وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع، فالحافز (خارجي) والدافع( داخلي) ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرّك وتوقظ هذه الدوافع، وبناء على ما سبق يتضح بأنّ التوافق بين الدوافع التي تحرك الفرد وبين وسائل تحريك تلك الدوافع هو الذي يحدّد:

-الحاجة المعنوية للأفراد.

-درجة رضا الفرد عن عمله.

-**التزام الفرد** بوظيفته.

-جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

أما بالنسبة **لأهمية الحوافز:** يرى "الكلالدة" بأن عملية التحفيز اذا ما تمّت بنجاح فإنّها تحقق النتائج الآتية ( الخزعلي وآخرون،2017، ص7):

أ – الزيادة في أرباح المنشأة من خلال الزيادة في الانتاجية.

ب – زيادة أجور العاملين وخلق الشعور بالاستقرار والولاء للمنشأة.

ت – تخفيض كلف العمل في المنشأة من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الانتاج.

ث – تلافي الكثير من مشاكل العمل كالغياب، ودوران العمل السلبي، وانخفاض المعنويات، وقلة الصراعات، مما يقود إلى تحسين وفرة الموارد البشرية للمنشأة، ووضوح اهدافها على المدى القصير والطويل.

**ثانياً: خصائص الحوافز:**

تتميز الحوافز بالخصائص الآتية (بوحوش،2006،ص37):

-ينبع التحفيز من الإنسان الذي يتحكم فيه ويختار بإرادته نوعية العمل المرغوب فيه .

-يتميز كل شخص عن غيره بأسلوبه الخاص في التحفيز.

-التحفيز هو عبارة عن دراسة العوامل التي تثير الرغبة في العمل والقوة التي توجد بداخل كل فرد وتدفعه إلى تحقيق ما يرغب فيه.

-التحفيز هو عبارة عن العمل الذي يتم القيام به من خلال استخدام قوة داخلية أو خارجية تؤثر في الانسان وتدفعه الى القيام بسلوك معين.

**ثالثاً: أهداف عملية التحفيز:**

ان الهدف من التحفيز هو تحقيق نتائج مفيدة من اهمها (ماهر،2012،ص349):

1. زيادة انتاجية العمل في شكل كميات الخدمات، وجودة الخدمات، والمبيعات والارباح.
2. اشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص ما يتعلق بالتقدير والاحترام.
3. شعور العاملين بروح العدالة داخل المنشأة، وتنمية روح التعاون بين العاملين ورفع روح الولاء والانتماء.

**رابعاً: أنواع الحوافز:** تقسم الحوافز إلى عدة أنواع وذلك تبعا لطبيعة الحافز (مادية ومعنوية) وهذا ما سوف يتم التركيز عليه في هذا البحث، كما انها تقسم تبعاً لآثر الحافز (ايجابي وسلبي) إضافة إلى المستفيد من هذا الحافز (فردي وجماعي) وموقع هذا الحافز (مباشر وغيرمباشر).

بالنسبة للحوافز المادية تقسم إلى مادية مباشرة وحوافز مادية غير مباشرة(متعب، 2014، صـ 29:28):

أ- الحوافز المادية المباشرة، وتشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر اضافي وفيما يلي اهم هذه الحوافز:

1. الأجر: هو مقابل مالي يدفع للعامل لقاء ما يبذله من جهد لصاحب العمل.

2. العلاوة الدورية: هي زيادة دورية (سنوية، كل سنتين) على الراتب، وتتركز أهمية هذه العلاوة في اثارتها الرغبة في الفرد للعمل، ولكن بشرط ان يكون اساس منحها الكفاءة والنشاط للفرد وليس الاقدمية والاّ سوف يفقد الفرد نشاطه وحماسه.

3. البدلات: هي حافز يمنح للفرد من أجل تعويضه عن جهد وظروف غير عادية تلازمه خلال أداءه لعمله.

4. المكافآت عن ساعات العمل الاضافية: وهي مكافآت تمنح للعاملين الذين تكون ساعات عملهم أكثر من المعتاد، بحيث يستمرون بالعمل لساعات اضافية.

5. المكافآت عن اقتراحات العاملين: وهي حوافز يرتبط منحها بسعي العاملين إلى تقديم ووضع اقتراحات لتحسين الأداء وتخفيض تكاليف العمل والانتاج، ويتطلب نجاح هذا النظام وجود تعاون بين العاملين وإدارة المنشأة في الكشف عن المشاكل والبحث عن حلول وتنفيذها.

ب- الحوافز المادية غير المباشرة، تشمل الحوافز المادية غير المباشرة خدمات اجتماعية تقدم للعاملين في المنشأة مثل المواصلات، الطعام، السكن، التثقيف والتعليم، الخدمات الطبية، السياحة...الخ.

ولهذه الخدمات تأثير على أداء العاملين فهي بالإضافة إلى انها تستهدف حياتهم والمحافظة عليهم ورفع درجة رضاهم العام عن العمل، فهي ايضاً تهيؤهم للعمل في ظل معنويات عالية، وهي حافز للعاملين على الاستمرار في العمل بالمنشأة.

**أما الحوافز المعنوية:** وهي التي لا تعتمد على المال في تحفيز وتشجيع العاملين على العمل بل تعتمد على سبل ووسائل معنوية، وهناك انواع متعددة من الحوافز المعنوية:

1. المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك اشراك العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

2. الترقية: تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي اذ انها تحمل معها زيادة في المسؤولية وتأكيد الذات.

3. المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً مرموقاً تعد حافزاً ايجابياً وتمثل اشباعاً لحاجات الانسان والمركز الاجتماعي يجلب السعادة( أن تكون قائداً وتكون لك شعبية).

4. لوحات الشرف: ويعني ذلك ادراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنشأة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

5. تسلم شهادات الثناء والتقدير والأوسمة: وهذا الحافز الايجابي يعطى لمن كانت خدماته كبيرة ويعدّ هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم واحقيتهم بالتقدير والاحترام.

**خامساً: تعريف الالتزام الوظيفي:**

عرُف بأنه " شعور الموظف الايجابي بأهداف المنشأة المقنعة، وأنه مستعد لبذل مجهود للبقاء في الوظيفة"(الشلفان،2012،ص87).

كما عرّفه "Davis" بأنه درجة انغماس العامل في عمله ومقدار الجهد والوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانباً رئيساً في حياته (شرف وأخرون،2011،ص19).

ومنه يرى الباحثان أنّ الالتزام الوظيفي هو الرغبة في البقاء في العمل داخل المنشأة، التوافق مع أهداف المنشأة، الرضا عن بيئة العمل في المنشأة، بذل المزيد من الجهد من اجل نجاح المنشأة وجعلها متميزة وبالتالي يفخر ويعتز الموظف في العمل فيها.

**سادساً: أهمية الالتزام الوظيفي:**

تتضح أهمية الالتزام الوظيفي كونه يؤثر تأثيراً مباشراً على كثير من الظواهر الادارية الأخرى ويتجلى ذلك في رغبة الأفراد في البقاء في المنشأة، ومدى التزامهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والانجاز وانهاء المهام والأعمال في وقتها المحدد (الوهابي،2015،ص46).

ومن ناحية أخرى يمكن معرفة أهمية الالتزام الوظيفي من خلال العواقب والأضرار والنتائج السلبية المترتبة على عدم اهتمام المنظمات واداراتها بالالتزام الوظيفي مما يؤدي إلى انخفاض مستوياته والدلائل على ذلك ما يأتي(عباس،2011،ص231):

أ- مستوى مرتفع من الغياب والرغبة القوية في البحث عن وظائف جديدة.

ب- عدم الرغبة في المشاركة وتقديم التضحيات، حيث نجد الأفراد الأكثر التزاماً اكثر عطاءً بطبيعتهم.

ت- تأثير سلبي على الشخصية، فعلى عكس المتوقع أثبتت الدراسات أن الأفراد المرتبطين بمنظماتهم بدرجة كبيرة يستمتعون بحياة مهنية ناجحة وشخصية سعيدة.

**سابعاً: أنواع الالتزام الوظيفي:**

بيّن "ماير وألن سميث" (1991) ثلاثة أبعاد للالتزام وهي(RUSU,2013,P193):

1-الالتزام العاطفي (Affective): ويقصد به درجة ارتباط الفرد عاطفياً بالمنشأة، من خلال ولائه وتعلقه بها، وذلك نابع من تطابق قيم الفرد والمنشأة وتكامل أهدافهما، وبالتالي يفخر الفرد بعضويته بالمنشأة.

2-الالتزام المستمر (Continuance ): ويقصد به رغبة الفرد القوية في التمسك بقيم وأهداف المنشأة ومعرفته بالتكاليف المترتبة أو الخسائر المترتبة جراء تركه للمنشأة، فالفرد يقوم بحساب استثماراته الشخصية في المنشأة بحيث يحسب ما الذي سيكسبه في حال استمراره في العمل في المنشأة وما الذي سيخسره في حال تركها.

3-الالتزام المعياري أو الأخلاقي (Normative): ويقصد به شعور الفرد بالمسؤولية تجاه المنشأة والعاملين فيها والذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنشأة، وللقيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد دور كبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فشعور الفرد بالالتزام والواجب بالبقاء مع المنشأة قد ينبع من القيم والمبادئ الشخصية التي يحملها الفرد قبل دخوله للمنشأة او بعدها، وقد يكون للقيم العائلية أو الاعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الاثر في تكوين الالتزام المعياري(فليح،2010،ص179).

## النتائج والمناقشة:

قام الباحثان بتقسيم القسم العملي من البحث إلى:

1. أداة الدراسة.
2. ثبات المقياس.
3. الإحصاءات الوصفية.
4. اختبار الفرضيات.

**أداة الدراسة:** اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيع استبانة على عينة عشوائية من العاملين في شركة سيريَتل، بلغت عدد الاستبانات الموزعة /366/ استبانة، استرد منها/358/ استبانة، واستبعد منها /6/ استبانات نتيجة لعدم اكتمالها وبالتالي يصبح حجم العينة /352/ مفردة وبنسبة استجابة بلغت 98%.

وقد قسّم الباحثان الاستبانة إلى/41/ عبارة توزعت على الشكل الآتي:

-العبارات /1-10/ استخدمت لقياس الحوافز المادية .

-العبارات /11-20/ استخدمت لقياس الحوافز المعنوية .

-العبارات /21-27/ استخدمت لقياس الالتزام العاطفي .

-العبارات /28-33/ استخدمت لقياس الالتزام المستمر .

-العبارات /34-41/ استخدمت لقياس الالتزام المعياري.

**ثبات المقياس:** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المقياس حيث كانت قيمته تساوي 0.951 وهي أكبر من /0.7/ وبالتالي هناك ثبات في المقياس ولا حاجة لحذف أي عبارة من عبارات الاستبانة.

**الجدول (1):Reliability Statistics**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| .951 | 41 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

**الجدول(2) اختبار الثبات ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة**

| المتغيرات | عدد العبارات | قيمة معامل ألفا كرونباخ |
|---|---|---|
| الحوافز المادية | 10 | 0.735 |
| الحوافز المعنوية | 10 | 0.725 |
| الالتزام العاطفي | 7 | 0.894 |
| الالتزام المستمر | 6 | 0.707 |
| الالتزام المعياري | 8 | 0.701 |
| جميع المتغيرات | 41 | 0.951 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

**الإحصاءات الوصفية:**

من الجدول رقم (3) نلاحظ أنَ الحافز المادي الأعلى كان في حصول العاملين على مكافأة عند تقديم عمل اضافي ، وحصولهم على اجازات خاصة في الحالات المرضية حيث بلغ متوسط اجابات العينة عن كلتا العبارتين /4.45/، في حين ان الحافز المادي الأدنى كان حصول العاملين على بدل مواصلات مناسب بمتوسط اجابات بلغ /3.81/ .

**الجدول رقم (3): الحوافز المادية Descriptive Statistics**

| Maximum | Minimum | Mean | |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 4.00 | 4.3636 | أعتبر أن راتبي مرضٍي ويحفزني على العمل |
| 5.00 | 4.00 | 4.2727 | أعتبر أن تعويض طبيعة العمل الذي أتقاضاه مناسباً |
| 5.00 | 3.00 | 3.8182 | أحصل على بدل مواصلات مناسب |
| 5.00 | 3.00 | 4.2727 | تقدم لي الشركة بعض الحوافز المادية أحياناً |
| 5.00 | 4.00 | **4.4545** | تكافئني الشركة عند تقديم عمل إضافي |
| 5.00 | 3.00 | 4.2727 | التأمين الصحي المقدّم مناسب تماماً |
| 5.00 | 4.00 | **4.4545** | يمكنني الحصول على إجازة خاصة في الحالات المرضية |
| 5.00 | 3.00 | 4.0000 | يمكنني الحصول على إجازة خاصة في الحالات الاستثنائية الخاصة |
| 5.00 | 3.00 | 3.9091 | أتقاضى تعويض مناسب عن أيام الإجازات التي لم أستخدمها. |
| 5.00 | 3.00 | 4.0000 | يمكنني الحصول على سلف وقروض خاصة بشروط ميسرة |
| 5 | 3.4 | 4.1818 | **الحوافز المادية** |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

**الجدول رقم (4): اختبار *t* لعينة واحدة للحوافز المادية One-Sample *t*- Test**

| | Test Value = 0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| الحوافز المادية | 153.695 | 351 | .000 | 4.18182 | 4.1280 | 4.2356 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول (4) كانت قيمة sig = 0.00 وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابة أفراد العينة ومتوسط الحياد /3/ وطالما كان متوسط الإجابات أكبر من متوسط الحياد فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر الحوافز المادية.

**الجدول رقم (5): الحوافز المعنويةDescriptive Statistics**

| Maximum | Minimum | Mean | |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 4.00 | 4.3636 | أحصل على شهادات الثناء والتقدير عند قيامي بعمل مميز |
| 5.00 | 3.00 | 3.4545 | الترقية العادلة تدفعني للعمل بكفاءة |
| 5.00 | 4.00 | 4.5455 | نظام الدرجات المتبع في الترفيع عادل ومقبول |
| 5.00 | 5.00 | **5.0000** | أشعر بوجود علاقات احترام في الشركة |
| 5.00 | 4.00 | 4.1818 | أترشح لمؤتمرات علمية سواء داخلية او خارجية |
| 4.00 | 3.00 | 3.3636 | ترحب إدارة الشركة بالآراء والمقترحات المطروحة |
| 5.00 | 4.00 | 4.3636 | أشعر أن جهدي الذي أبذله محل تقدير |
| 5.00 | 4.00 | 4.6364 | لا أشعر بوجود مراقبة مباشرة على أدائي |
| 5.00 | 3.00 | 3.9091 | أشعر بالمساعدة المعنوية عندما أتعرض لبعض الظروف الخاصة |
| 5.00 | 4.00 | 4.6364 | مناخ العمل مريح ومناسب |
| 4.9 | 3.8 | 4.2454 | **الحوافز المعنوية** |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

ومن الجدول رقم (5) نجد أن الحافز المعنوي الأعلى هو شعور كافة أفراد العينة بالاحترام في الشركة حيث بلغ متوسط إجابات العينة /5.00/. في حين أن الحافز المعنوي الأدنى كان ترحيب ادارة شركة سيريَتل بآرائهم ومقترحاتهم بمتوسط اجابات بلغ /3.36/.

**الجدول رقم (6): اختبار *t* لعينة واحدة للحوافز المعنوية One-Sample *t*- Test**

| | Test Value = 0 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| الحوافز المعنوية | 184.476 | 351 | .000 | 4.24545 | 4.2000 | 4.2909 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول (6) كانت قيمة sig = 0.00 وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابة أفراد العينة ومتوسط الحياد /3/ وطالما كان متوسط الإجابات أكبر من متوسط الحياد فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر الحوافز المعنوية.

**الجدول رقم (7): الالتزام العاطفي Descriptive Statistics**

| Maximum | Minimum | Mean | |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 4.00 | 4.0909 | أكنّ ولاءً دائماً لمكان العمل الذي أعمل فيه |
| 5.00 | 3.00 | 4.0909 | أشعر بالانتماء لشركة سيريَتل |
| 5.00 | 3.00 | 3.9091 | أتاح لي عملي في شركة سيريَتل بناء علاقات اجتماعية جيدة داخل وخارج نطاق العمل |
| 5.00 | 2.00 | 3.9091 | أشعر بالفخر أمام الأخرين بانتمائي إلى شركة سيريَتل |
| 5.00 | 3.00 | 3.8182 | لدي الاستعداد لتقديم كل الجهد المطلوب لإنجاح الشركة في تحقيق أهدافها |
| 5.00 | 3.00 | 4.0000 | أشعر بالحرية في كيفية أداء عملي |
| 5.00 | 4.00 | **4.2727** | أشعر بوجود روابط أخوية وجوّ محبة داخل الشركة |
| 5 | 3.14 | 4.0130 | **الالتزام العاطفي** |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول (7) نرى أن شعور العينة بالالتزام العاطفي للعمل في شركة سيريَتل يعود بالدرجة الأولى إلى شعورهم بوجود روابط أخوية وجو محبة داخل الشركة، حيث بلغ متوسط اجابات العينة /4.2727/، في حين بلغ متوسط اجابات العينة فيما يخص الاستعداد لتقديم كل الجهد المطلوب لانجاح الشركة في تحقيق اهدافها /3.8182/.

**الجدول رقم (8): اختبار *t* لعينة واحدة للالتزام العاطفي One-Sample *t*- Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| التزام العاطفي | 22.51 | 131 | **.000** | 1.01299 | .9240 | 1.1020 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

ومن الجدول (8) كانت قيمة sig = 0.00 وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابة أفراد العينة ومتوسط الحياد /3/ وطالما كان متوسط الإجابات أكبر من متوسط الحياد فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر الالتزام العاطفي.

من الجدول رقم(9) نلاحظ أن العينة قد اعتبرت أنَ ما توفره شركة سيريَتل لهم لا يمكن أن توفره أية شركة أخرى كالتزام مستمر في العمل لدى الشركة، حيث بلغ متوسط إجابات الأفراد /4.36/، في حين يجد الباحثان أن هناك توافق بين استعداد العينة لقبول أي عمل يتيح لهم الاستمرار في العمل في شركة سيريَتل وعدم الرغبة في ترك العمل حتى لو اتيح لهم فرص مغرية حيث بلغ متوسط اجابات العينة /3.45/.

**الجدول (9): الالتزام المستمر Descriptive Statistics**

| Maximum | Minimum | Mean | |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 3.00 | 3.9091 | يصعب علي الالتحاق بمنظمة جديدة والاندماج بها كما هو الحال مع شركة سيريَتل |
| 4.00 | 3.00 | 3.4545 | أشعر بالاستعداد لقبول أي عمل يتيح لي الاستمرار بالعمل في شركة سيريَتل |
| 4.00 | 3.00 | 3.4545 | ليس لدي الرغبة في ترك العمل في شركة سيريَتل حتى لو أتيحت لي فرص أخرى مغرية |
| 5.00 | 3.00 | **4.3636** | أشعر بأنّ ما توفره لي شركة سيريَتل لا يمكن أن توفره أية شركة أخرى |
| 4.00 | 3.00 | 3.6364 | أشعر بالسعادة والرغبة بقضاء بقية حياتي الوظيفية في شركة سيريَتل |
| 4.00 | 4.00 | 4.0000 | لا أفكر بترك عملي في شركة سيريَتل لمجرد تغيرات بسيطة في وضعي الحالي |
| 4.33 | 3.16 | 3.8030 | **الالتزام المستمر** |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

**الجدول رقم (10): اختبار *t* لعينة واحدة للالتزام المستمر One-Sample *t*- Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | T | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| الالتزام المستمر | 29.813 | 131 | **.000** | .80303 | .7497 | .8563 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول (10) كانت قيمة sig = 0.00 وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابة أفراد العينة ومتوسط الحياد /3/ وطالما كان متوسط الإجابات أكبر من متوسط الحياد فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر الالتزام المستمر.

**الجدول (11): الالتزام المعياري Descriptive Statistics**

| Maximum | Minimum | Mean | |
|---|---|---|---|
| 5.00 | 2.00 | **3.9091** | أشعر بالتزام أخلاقي لاستمرار عملي في شركة سيريَتل |
| 5.00 | 2.00 | 3.4545 | تستحق مني شركة سيريَتل كل الإخلاص والتقدير |
| 4.00 | 3.00 | 3.5455 | لا أمانع في قبول أي عمل أكلف به انطلاقا من التزامي بواجباتي |
| 5.00 | 3.00 | 3.8182 | أهتم بتطوير شركة سيريَتل وتقدمها عن غيرها من الشركات الأخرى |
| 4.00 | 2.00 | 3.2727 | أشعر بأنني مدين دائماً لشركة سيريَتل |
| 4.00 | 2.00 | 3.3636 | يمثل نجاحي في شركة سيريَتل عنواناً لنجاحي المهني |
| 4.00 | 3.00 | 3.7273 | يحتل عملي في شركة سيريَتل الأولوية في حياتي |

| | | | |
|---|---|---|---|
| أشعر أنّ هناك تشابهاً بين قيمي وقيم شركة سيريَتل | 3.8182 | 3.00 | 4.00 |
| **الالتزام المعياري** | 3.6136 | 2.5 | 4.37 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول (11) نجد أن شعور العاملين في شركة سيريَتل بالتزام أخلاقي للعمل في شركة سيريَتل حيث بلغ متوسط الإجابة /3.90/، ومن ناحية أخرى فإنه شعور العينة بأنها مدينة دائماً بالنسبة لشركة سيريَتل قد بلغ /3.27/.

**الجدول رقم(12): اختبار *t* لعينة واحدة للالتزام المعياري One-Sample Test**

| | Test Value = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | Lower | Upper |
| الالتزام المعياري | 18.194 | 131 | .000 | .61364 | .5469 | .6804 |

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول (12) كانت قيمة sig = 0.00 وهي أصغر من 0.05 وهذا ما يعني وجود فروق جوهرية بين متوسط إجابة أفراد العينة ومتوسط الحياد /3/ وطالما كان متوسط الإجابات أكبر من متوسط الحياد فهذا يعني ميل العينة إلى الموافقة على توفر الالتزام المعياري.

**إختبار الفرضيات:**

**الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المادية المستخدم من قبل إدارة شركة سيريَتل والالتزام العاطفي للعاملين فيها.**

**الجدول(13)Correlations**

| | | الحوافز المادية | التزام العاطفي |
|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | Pearson Correlation | 1 | .989** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 352 | 352 |
| التزام العاطفي | Pearson Correlation | .989** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 352 | 352 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول رقم (13) نلاحظ أن قيمة sig=0.000 أصغر من /0.05/ وبالتالي تم رفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المادية والالتزام العاطفي لدى العينة المسحوبة من العاملين في شركة سيريَتل، وطالما كانت قيمة معامل بيرسون p=0.989 هذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين كل من الحوافز المادية والالتزام العاطفي من وجهة نظر العينة.

**الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المادية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المستمر للعاملين فيها.**

**الجدول(14)Correlations**

| | | الحوافز المادية | الالتزام المستمر |
|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | Pearson Correlation | 1 | .934** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 352 | 352 |
| الالتزام المستمر | Pearson Correlation | .934** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 352 | 352 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

.

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول رقم (14) نرى أن قيمة sig=0.000 أصغر من /0.05/ وبالتالي تم رفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المادية والالتزام المستمر لدى العينة المسحوبة من العاملين في شركة سيريَتل، وطالما كانت قيمة معامل بيرسون p=0.934 هذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين كل من الحوافز المادية والالتزام المستمر من وجهة نظر العينة.

**الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المادية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المعياري للعاملين فيها.**

**الجدول(15)Correlations**

| | | الحوافز المادية | الالتزام المعياري |
|---|---|---|---|
| الحوافز المادية | Pearson Correlation | 1 | .943** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 352 | 352 |
| الالتزام المعياري | Pearson Correlation | .943** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 352 | 352 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر: نتائج التحليل لإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول رقم (15) نجد أن قيمة sig=0.000 أصغر من /0.05/ وبالتالي تم رفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المادية والالتزام المعياري لدى العينة المسحوبة من العاملين في شركة سيريَتل، وطالما كانت قيمة معامل بيرسون p=0.943 هذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين كل من الحوافز المادية والالتزام المعياري من وجهة نظر العينة.

**الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم من قبل إدارة شركة سيريَتل والالتزام العاطفي للعاملين فيها.**

**الجدول(16)Correlations**

| | | التزام العاطفي | الحوافز المعنوية |
|---|---|---|---|
| التزام العاطفي | Pearson Correlation | 1 | .925** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 352 | 352 |
| الحوافز المعنوية | Pearson Correlation | .925** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 352 | 352 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول رقم (16) يجد الباحثان أن قيمة sig=0.000 أصغر من /0.05/ وبالتالي تم رفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المعنوية والالتزام العاطفي لدى العينة المسحوبة من العاملين في شركة سيريَتل، وطالما كانت قيمة معامل بيرسون p=0.925 هذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين كل من الحوافز المعنوية والالتزام العاطفي من وجهة نظر العينة.

**الفرضية الخامسة : لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المستمر للعاملين فيها.**

**الجدول(17)Correlations**

| | | الحوافز المعنوية | الالتزام المستمر |
|---|---|---|---|
| الحوافز المعنوية | Pearson Correlation | 1 | .948** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 352 | 352 |
| الالتزام المستمر | Pearson Correlation | .948** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 352 | 352 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

.

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول رقم (17) نرى أن قيمة sig=0.000 أصغر من /0.05/ وبالتالي تم رفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المعنوية والالتزام المستمر لدى العينة المسحوبة من العاملين

في شركة سيريَتل، وطالما كانت قيمة معامل بيرسون p=0.948 هذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين كل من الحوافز المعنوية والالتزام المستمر من وجهة نظر العينة.

**الفرضية السادسة: لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين نظام الحوافز المعنوية المستخدم من قبل شركة سيريَتل والالتزام المعياري للعاملين فيها.**

**الجدول(18)Correlations**

| | | الحوافز المعنوية | الالتزام المعياري |
|---|---|---|---|
| الحوافز المعنوية | Pearson Correlation | 1 | .788** |
| | Sig. (2-tailed) | | .000 |
| | N | 352 | 352 |
| الالتزام المعياري | Pearson Correlation | .788** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | .000 | |
| | N | 352 | 352 |

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) .

**المصدر: نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS إصدار 20.0**

من الجدول رقم (18) نلاحظ أن قيمة sig=0.000 أصغر من /0.05/ وبالتالي تم رفض فرضية العدم، وتقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة معنوية بين كل من الحوافز المعنوية والالتزام المعياري لدى العينة المسحوبة من العاملين في شركة سيريَتل، وطالما كانت قيمة معامل بيرسون p=0.788 هذا يعني وجود علاقة طردية قوية بين كل من الحوافز المعنوية والالتزام المعياري من وجهة نظر العينة.

## الاستنتاجات والتوصيات:

**الاستنتاجات:**

1-كان مستوى الحوافز بشقيها المادية والمعنوية عالي في شركة سيريَتل حيث بلغ متوسط اجابات العينة بالنسبة للحوافز المادية/4.1818/،وكان مستوى اجابات العينة بالنسبة للحوافز المعنوية / 4.2454/.

2-يتميز العاملين في شركة سيريَتل بدرجة عالية من الالتزام الوظيفي حيث بلغ متوسط اجابات العينة بالنسبة للالتزام العاطفي/4.0129/ والالتزام المستمر/3.8030/ والالتزام المعياري /3.6136/.

3-وجود علاقة معنوية قوية تربط بين الحوافز المادية والالتزام العاطفي، حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون /0.989/، ويرجع الباحثان ذلك على اعتبار ان الرواتب المرضية للعاملين مقارنة بالشركات الاخرى هي عامل اساسي لجعل العامل يرتبط عاطفيا بشركة سيريَتل ويزداد ولائه لها وتعلقه بها.

4-وجود علاقة معنوية قوية تربط بين الحوافز المادية والالتزام المستمر، حيث بلغ فيها معامل بيرسون /0.934/، حيث يرجع الباحثان ذلك إلى أنَ تقديم شركة سيريَتل لتأمين صحي مميز ومراعاتها للعامل في الحالات المرضية تزيد الرغبة لدى العامل في تمسكه بقيم وأهداف الشركة.

5-وجود علاقة معنوية قوية تربط بين الحوافز المادية والالتزام المعياري، حيث بلغ فيها معامل بيرسون /0.943/، ويرجع الباحثان ذلك إلى أنَ مكافأة شركة سيريَتل للعاملين لديها عند تقديمهم لأعمال اضافية يساهم في تعزيز شعور العامل بالمسؤولية تجاه شركة سيريَتل.

6-وجود علاقة معنوية قوية تربط بين الحوافز المعنوية والالتزام العاطفي ، حيث بلغ فيها معامل بيرسون /0.925/، ويرجع الباحثان ذلك إلى أنَ علاقات الاحترام الموجودة في شركة سيريَتل و مناخ العمل المريح يزيد من تطابق قيم العامل مع قيم شركة سيريَتل.

7-وجود علاقة معنوية قوية تربط بين الحوافز المعنوية والالتزام المستمر ، حيث بلغ فيها معامل بيرسون /0.948/، ويرجع الباحثان ذلك الى أنَ مناخ العمل المتوفر في شركة سيريَتل يزيد من الالتزام المستمر للعامل.

8-وجود علاقة معنوية قوية تربط بين الحوافز المعنوية والالتزام المعياري ، حيث بلغ فيها معامل بيرسون /0.788/، ويرجع الباحثان ذلك الى شعور العاملين بأن الجهد المبذول من قبلهم في محل تقدير من قبل ادارة شركة سيريَتل جعلَ من العامل يلتزم اخلاقياً في العمل في الشركة.

**التوصيات:**

1-العمل على تطوير نظام الحوافز المادية في شركة سيريَتل وبالأخص موضوع بدل المواصلات مما يسهم بزيادة درجة الالتزام المستمر.

2-العمل على تطوير نظام الحوافز المعنوية في شركة سيريَتل وبالأخص موضوع احترام أراء ومقترحات العاملين مما يسهم بزيادة درجة الالتزام المعياري.

3-العمل على تعزيز الثقافة التنظيمية التي تؤكد على شعور الانتماء لشركة سيريَتل والولاء لها من خلال تخصيص يوم ترفيهي يساهم في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين العاملين بشكل دوري مما يسهم في تعزيز الالتزام العاطفي.

4-العمل على تعزيز الشعور بالاستقرار والأمان الوظيفي وتوسيع نطاق الرعاية الصحية ليشمل كافة أفراد العائلة مما يسهم في تعزيز الالتزام المستمر.

5-التركيز على نشر القيم الاجتماعية في رسالة ورؤية الشركة مما يسهم في تعزيز الالتزام المعياري.

## المراجع:


- بوحوش،عمار. نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرون، دار الغرب الإسلامي. بيروت، لبنان، 2006.
- الجريد، عارف. التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير منشورة، جامعة نايف، المملكة العربية السعودية، 2007.
- الخزعلي، علي؛ العادلي، علي. دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القادسية، العراق ، 2017.
- شرف، صبحي شعبان؛ بدوي، محمد؛ فوزي، محمد سعد. السلوك القيادي لعميد الكلية وعلاقته بالالتزام التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس ورضاهم الوظيفي، مجلة البحوث النفسية والتربوية، العدد1، جامعة المنوفية، مصر، 2011.

- الشلفان، عادل بن احمد. *دور المنشأة المتعلمة في الالتزام الوظيفي: دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف والادخار في مدينة الرياض*، المجلة الاردنية في إدارة الاعمال، المجلد8، العدد1، عمان،2012.
- الشوابكة، يونس. *درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الاردن من وجهة نظر العاملين فيها* ، مجلة جامعة النجاح للأبحاث. ، المجلد 25(10)، 2011، ص ص 2610-2646.
- الشيخ يوسف، محمد. *اثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة حالة سلطة الطيران المدني*، جامعة السودان للعلوم والتكنلوجيا. ، رسالة ماجستير، 2017.
- عباس، انس عبد الباسط. *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط1، 2011.
- فلاق، محمد. *أثر التسويق الداخلي في تحقيق الالتزام التنظيمي للعاملين بمؤسسة موبيليس*، مجلة الدراسات الجزائرية. ، 2013.
- فليح، حكمت محمد. *تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي الرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت*، مجلة الإدارة والاقتصاد،العدد83، 2010.
- كنعان، سلسل. *اثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة حالة معمل اسمنت طرطوس*، مجلة جامعة البعث ، المجلد 38(1)، 2016، ص ص 121-143.
- ماهر، أحمد. *إدارة الموارد البشرية*، الاسكندرية، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية،2012.
- العنود، متعب. *الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي*: دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية،2014.
- الوهابي، بندر. *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الامنية، قسم العلوم الادارية، 2015.

- BELLO, M.*Rewards, Incentives And Job Performance In Selected Nigerian Smes*. *SM&BS International Conference*,( 2013), Pp, 553-569.
- ELARABI, H; JOHARI, F. *The Determinant Factors Effecting The Job Satisfaction And Performance In Libyan Government Hospital*. *Asian Socials Science*, *Vol.10*(8), (2014), Pp, 55-65.
- Olayinka,C; Abiodun,S; Daniel,O; Raphael,A .*Incentive Package, Employee's Productivity And Performance Of Real Estate Firms In Nigeria*,
- Paksoy,M; Soyer,F; Calik, F. *The Impact Of Managerial Communication Skills On The Levels Of Job Satisfaction And Job Commitment*. *Journal Of Human Sciences*, *Vol.14*(1), (2017), Pp, 642-652.
- Rusu,R. *Affective Organizational Commitment And Continuance Organizational Commitment Or Normative Organizational Commitment*, Romania, Revista Academiei, (2013).
- Srna, E; Dinc,S. *The Significance Of Non-Monetary Incentives And Its Relationship With Employee Motivation: A Case Of Civil Service Employees In Bosnia And Herzegovina. International Burch University*.(2017), Pp. 158-172.
- Thompson, S K. *Sampling*. Third Edition, New Jersy,(2012), ,USA.
- Http://Www.Syriatel.Sy/.