الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان :

نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع
تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالب: إشراف

الدكتور : -عومار لخضر

شوقي مرابط

نوقشت المذكرة علنا بتاريخ : 2026/06/07

من لجنة المناقشة المكونة :

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. زكري محمد مسعود	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
د. شوقي مرابط	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
د.بـــوتي شهرزاد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة بعنوان :

نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إعداد الطالب: إشراف

الدكتور : -عومار لخضر

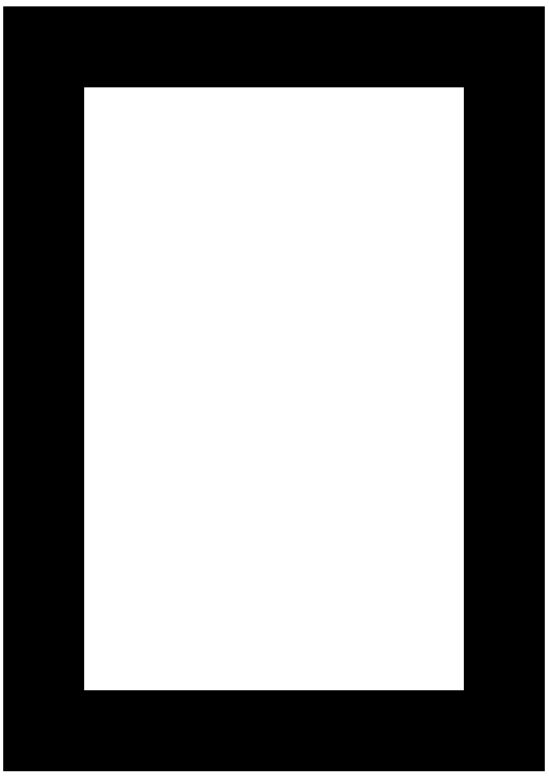
شوقي مرابط

نوقشت المذكرة علنا بتاريخ : 2026/06/07

من لجنة المناقشة المكونة :

اسم الأستاذ	الرتبة العلمية	المؤسسة الأصلية	الصفة
د. زكري محمد مسعود	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	رئيسا
د. شوقي مرابط	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	مشرفا ومقررا
د.بـــوتي شهرزاد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة الشهيد حمه لخضر	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026



الإهداء

يقول الله تعالى في محكم التنزيل بعد:

بسم الله الرحمن الرحيم

"و آخِرُ دَعْوَاهُم أنِ الحَمْدُ لِلّهِ رَبِّ العَالَمِينَ"

الحمد لله عند البدء و عند الختام

إلى الذين غرسوا فينا حبّ الأثر، وبصرونا بخفايا الظواهر
إلى من بهم اعتزّ القلم، وبدعائهم فُتحت مغاليق الفكر

إلى عائلتي التي آمنت بالحلم قبل أن يتشكل...

إلى أرواحٍ لم تبخل بالدعم والمساندة لتستقيم الكلمات في هذه الورقات..
إلى الملاذ الأول والأخير، إلى أمي الحبيبة ، إلى زوجتي العزيزة، إلى أبنائي وقرة عيني..محمد ، سيرين ، أمين ، رهف..

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل يدٍ امتدت لتذليل عقبات هذا المسار العلمي الشاق؛ لمن كانوا لنا صوتاً عند الحيرة، وعوناً عند الفتور، أهديكم نتاج سهر الليالي، شاكراً لله أولاً، ثم لجميل صنيعكم الذي لولاه ما اكتمل البناء ولا استوى الغرس على سوقه إلى أساتذتي الكرام وزملائي الأعزاء، إلى أصدقائي وزملائي ، إلى جميع عمال وموظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب ،كل بإسمه ومقامه ....
وإلى كل من كان له فضلٌ حرفٍ، أو وقفة صدق، أو لمسة توجيه في هذا البحث المتواضع؛ أرفع إليكم هذا الإنجاز تقديراً لجميل وفائكم، وامتناناً لعطائكم الذي كان الوقود لرحلة البحث عن الحقيقة في تفاصيل المجتمع

عومار لخضر ✍

شكر وعرفان

ويقول الله تعالى " ولا تنسوا الفضل بينكم إن الله بما تعملون بصير " البقرة 237

نشكر الله عزّ وجلّ ونحمده على توفيقنا في إتمام هذا العمل

كما نوجه الشكر إلى الأستاذ الفاضل الدكتور شوقي مرابط لما منحنا من جهد ووقت وتوجيهات وإرشادات و دعم لإنجاز هذا العمل

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة و الذين وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

كما نشكر جميع أساتذتنا في كل مراحل الدراسة ونشكر جميع الأساتذة والطاقم الإداري الذين ساهموا ولو بإرشاداتهم في إنجاز هذا العمل

ونخص بالشكر إلى جميع عمال وموظفي مؤسسة الوطنية للتنقيب، ونخص بالذكر السيد أيمن بية رئيس مصلحة الموظفين بالمؤسسة جراء كل ما قدمه لنا من مساعدة ودعم وتسهيلات

وأخيرا نتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تمحورت الدراسة الحالية حول تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية بين نظام الحوافز بأبعاده المادية والمعنوية ومستوى الولاء التنظيمي بأبعاده العاطفي، الاستمراري، والمعياري) لدى عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود، حيث انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها: ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي لدى عمال مؤسسة التنقيب؟ وقد بُني على هذا التساؤل فرض رئيسي مفاده أن نظام الحوافز يؤثر بشكل مباشر على مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب.

وتماشياً مع طبيعة وأهداف الدراسة التي سعت إلى وصف وتحليل ظاهرة نظام الحوافز وانعكاساته على مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية، حيث يتيح جمع البيانات من الواقع الميداني وتحليلها تفسيرياً وإحصائياً.

وقد شملت الدراسة عينة مكونة من 55 عاملاً من مختلف الرتب الوظيفية، تم اختيارهم بطريقة عرضية قصدية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، باعتباره الأداة الأكثر ملاءمة لقياس اتجاهات وآراء العمال حول نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي. وبعد جمع البيانات، تم تفريغها ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) ، من أجل اختبار الفرضيات واستخراج العلاقات الارتباطية بين المتغيرات.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن ما يلي:

- وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز (بأبعاده المادية والمعنوية) والولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب، مما أدى إلى قبول الفرضية العامة للدراسة .
- تبين أن الحوافز المادية تسهم بشكل واضح في تعزيز الولاء الاستمراري، حيث يرتبط بقاء العامل في المؤسسة بدرجة الرضا عن الأجور والمكافآت والاستقرار الوظيفي .
- كما أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية تمتلك تأثيراً أقوى في تعزيز الولاء العاطفي والمعياري، من خلال الإحساس بالتقدير والاحترام والانتماء للمؤسسة .
- إضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن العدالة والشفافية في توزيع الحوافز تُعدان عاملين حاسمين في رفع مستوى الولاء التنظيمي وتقليل نية ترك العمل لدى العمال .
- **الكلمات المفتاحية :** نظام الحوافز- الحوافز المادية- الحوافز المعنوية- الولاء التنظيمي

Abstract

This study focuses on analyzing the nature of the correlation between the incentive system, with its material and moral dimensions, and the level of organizational loyalty, with its emotional, continuance, and normative dimensions, among workers at the National Company of Exploration in Hassi Messaoud. The study is based on the main research

problem: What is the nature of the relationship between the incentive system and organizational loyalty among workers? From this, a main hypothesis was formulated stating that the incentive system has a direct impact on the level of organizational loyalty within the organization.

In line with the nature and objectives of the study, which aimed to describe and analyze the phenomenon of the incentive system and its impact on organizational loyalty within the National Company of Exploration, the descriptive analytical method was adopted as the most appropriate approach for studying social and organizational phenomena, as it allows for collecting field data and analyzing it both interpretatively and statistically.

The study sample consisted of 55 workers from different occupational ranks, selected using a purposive accidental sampling method. A questionnaire was used as the main data collection tool, as it is considered the most suitable instrument for measuring workers' attitudes and opinions regarding the incentive system and organizational loyalty. After data collection, the responses were coded and statistically analyzed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) to test the hypotheses and extract the correlations between variables.

The study yielded the following results:

- There is a statistically significant correlation between the incentive system (both its material and moral dimensions) and organizational loyalty among workers at the National Company of Exploration, which led to the acceptance of the main hypothesis of the study.
- It was found that financial incentives significantly contribute to strengthening continuance loyalty, as workers' retention in the organization is closely linked to salary satisfaction, rewards, and job stability.
- The results also showed that non-financial incentives have a stronger impact on enhancing emotional and normative loyalty through feelings of appreciation, respect, and organizational belonging.
- In addition, the study confirmed that fairness and transparency in the distribution of incentives are key factors in increasing organizational loyalty and reducing employees' intention to leave the organization.

Keywords: Incentive system – Financial incentives – Non-financial incentives – Organizational loyalty

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

الإهداء..... I
شكر وعرفان..... II
ملخص الدراسة باللغة العربية:..... III
Abstract..... III
قائمة الفهارس..... V
فهرس المحتويات..... VI
فهرس الجداول..... VIII
فهرس الاشكال..... IX
فهرس الملاحق..... X
مقدمة..... أ

الفصل الأول : الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:..... 12
المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع..... 13
المطلب الأول: الحوافز..... 13
أولا: مفهوم الحوافز..... 13
ثانيا: أهمية الحوافز:..... 14
ثالثا: أهداف نظام الحوافز:..... 16
المطلب الثاني : الولاء التنظيمي..... 17
أولا: تعريف الولاء التنظيمي..... 17
ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي:..... 18
ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي :..... 19
رابعا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:..... 19
المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي..... 22
المبحث الثالث : الدراسات السابقة والمقاربة النظرية..... 23
أولا: الدارسات السابقة..... 23
ثانيا: المقاربة النظرية :..... 29
خلاصة الفصل..... 32

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:..... 34
المبحث الاول : التعريف بمكان الدراسة الميدانية..... 35
المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود..... 35
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب..... 35

المبحث الثاني : الطريقة والادوات..... 37
المطلب الاول : الطريقة :..... 37
المطلب الثاني: الادوات :..... 38
المبحث الثالث: النتائج والمناقشة..... 42
أولا: النتائج..... 42
ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات..... 61
خلاصة الفصل:..... 65
خاتمة..... 66
قائمة المصادر والمراجع..... 69
ملاحق..... 74

فهرس الجداول

الجدول رقم (01): يوضح قيمة r لحساب الصدق البنائي.....40
الجدول رقم (02): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ..... 41
الجدول رقم (03): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن..... 42
الجدول رقم (04): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الحالة العائلية.....43
الجدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي.....44
الجدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية للمتغير السوسيومهني.....45
الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأقدمية في المؤسسة.....47
الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأجر الشهري..... 48
الجدول رقم (09): يوضح المحك المعتمد في الدراسة..... 49
الجدول رقم (10): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى الموافقة على المحور الثاني نظام الحـــوافز..... 51
الجدول رقم (11): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى الموافقة على المحور الثالث الولاء التنظيمي..... 53
الجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي..... 56
الجدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.....57
الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.....59

فهرس الاشكال

الشكل01:شكل توضيحي يبين انواع الحوافز..... 16
الشكل 02: شكل توضيحي يبين أبعاد الولاء التنظيمي..... 20
شكل 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسةالوطنية للتنقيب..... 35
الشكل البياني رقم (04): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير السن.....42
الشكل البياني رقم (05): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية.....43
الشكل البياني رقم (06):دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي.45
الشكل البياني رقم (07):أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي46
الشكل البياني رقم (08):أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الاقدمية..... 47
الشكل البياني رقم (09):أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأجرة الشهرية...48

فهرس الملاحق

ملحق 01: الاستبيان.....75
ملحق 02: دعوة للتربص.....78
ملحق رقم 03: الموافقة على الاستقبال كمتربص..... 79
الملحق رقم 04: مخرجات spss.....80

مقدمة

1-توطئة

تُعدّ الموارد البشرية بمختلف فئاتها ومستوياتها وتخصصاتها الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الحديثة، إذ لم يعد يُنظر إليها بوصفها مجرد عنصر من عناصر الإنتاج، بل باعتبارها رأس المال الفكري والاستراتيجي الذي يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها في بيئة تتسم بالتغير والتعقيد والمنافسة المتزايدة. فالعاملون هم مصدر الإبداع والتجديد، وهم القادرون على توظيف واستثمار باقي الموارد المادية والتكنولوجية بكفاءة وفعالية، مما يجعل من إدارة هذا المورد الحيوي مسألة ذات أولوية قصوى في الفكر الإداري المعاصر. ومن هذا المنطلق، اتجهت الدراسات الحديثة إلى التركيز على فهم سلوك الأفراد داخل التنظيمات، وتحليل العوامل المؤثرة في أدائهم، سواء كانت تنظيمية أو نفسية أو اجتماعية، بهدف الارتقاء بمستوى الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة عالية.

وفي هذا الإطار، تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية، في مقدمتها رفع مستوى إنتاجية العاملين وتعظيم كفاءتهم، وذلك من خلال استقطاب الكفاءات المؤهلة، وتطوير مهاراتها عبر برامج التدريب والتأهيل المستمر، إضافة إلى توفير بيئة عمل ملائمة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي والاستقرار المهني. غير أن تحقيق الأداء المتميز لا يرتبط فقط بامتلاك الفرد للمهارات والمعارف، وإنما يتطلب أيضاً توفر الرغبة والدافعية للعمل، وهو ما يجعل من الحوافز عاملاً محورياً في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة. فالأداء، في جوهره، هو نتاج تفاعل بين القدرة والرغبة، حيث تمثل القدرة ما يمتلكه الفرد من مؤهلات وخبرات، في حين تعكس الرغبة مستوى الدافعية التي تدفعه لبذل الجهد وتحقيق الأداء المطلوب.

وعليه، تُعدّ الحوافز أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات في استثارة دوافع العاملين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، فهي تمثل مجموعة من المؤثرات والمثيرات الخارجية التي تستهدف إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية، بما يسهم في تعزيز رغبتهم في العمل وزيادة مستوى التزامهم. ولا تقتصر الحوافز على الجانب المادي المتمثل في الأجور والمكافآت، بل تمتد لتشمل الحوافز المعنوية كالتقدير والاعتراف والتمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي عناصر لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في التأثير على سلوك العاملين. وقد أكدت العديد من النظريات الإدارية، كهرم الحاجات لماسلو ونظرية العاملين لهيرزبرغ ونظرية التوقع لفروم، على الدور الحاسم للحوافز في تفسير سلوك الأفراد داخل المنظمات، وبيان كيفية تأثيرها في مستوى الأداء والرضا الوظيفي.

وفي المقابل، يبرز مفهوم الولاء التنظيمي كأحد المفاهيم الأساسية في مجال السلوك التنظيمي، حيث يعكس درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة، واستعداده لبذل الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار والعمل ضمنها. فالولاء التنظيمي لا يقتصر على مجرد البقاء في العمل، بل يتجاوز ذلك ليشمل الشعور بالانتماء، والتماهي مع قيم المؤسسة وأهدافها، والاستعداد للدفاع عنها والمحافظة على مصالحها. وقد حظي هذا المفهوم باهتمام واسع في

الأدبيات الإدارية، نظراً لما له من تأثير مباشر على مجموعة من المتغيرات التنظيمية، مثل الأداء الوظيفي، والرضا المهني، والاستقرار الوظيفي، ومعدلات الغياب ودوران العمل.

ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحديث، خاصة في ظل التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، أصبحت مسألة تعزيز الولاء التنظيمي من القضايا المحورية التي تشغل اهتمام الباحثين والممارسين على حد سواء. إذ تشير العديد من الدراسات إلى وجود تراجع ملحوظ في مستويات الولاء لدى العاملين في كثير من المنظمات، وهو ما يتجلى في ارتفاع معدلات ترك العمل، وضعف الالتزام التنظيمي، وتزايد النزعة الفردية على حساب العمل الجماعي. ويرتبط هذا التراجع، في كثير من الأحيان، بضعف أو قصور أنظمة الحوافز المعتمدة، وعدم قدرتها على إشباع حاجات العاملين أو تحقيق العدالة التنظيمية.

ومن هذا المنطلق، تبرز العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي كموضوع ذي أهمية بالغة، حيث يُفترض أن تسهم الحوافز الفعالة والعادلة في تعزيز شعور العاملين بالرضا والانتماء، وبالتالي رفع مستوى ولائهم للمؤسسة. وفي المقابل، فإن غياب نظام حوافز واضح وعادل قد يؤدي إلى نتائج عكسية، تتمثل في انخفاض الدافعية، وضعف الأداء، وتراجع مستوى الالتزام التنظيمي. الأمر الذي يجعل من دراسة هذه العلاقة ضرورة علمية وعملية لفهم آليات التأثير المتبادلة بينهما، وتحديد السبل الكفيلة بتطوير سياسات تحفيزية فعالة.

ونظرا لأهمية نظام الحوافز ودورها في تحديد اتجاهات العاملين فيها والتزامهم، فسوف نتناول موضوع نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي بالمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود.

2-الإشكالية

يُعدّ العنصر البشري الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات المعاصرة، حيث لم يعد يُنظر إليه كعنصر إنتاج تقليدي، بل كطاقة فكرية واستراتيجية تمثل مصدر التميز والتنافسية. ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات إلى استقطاب موارد بشرية كفؤة، والعمل على تطوير قدراتها ومهاراتها بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية. غير أنّ امتلاك العامل للقدرات والمعارف لا يكفي وحده لتحقيق الأداء المتميز، بل يتطلب الأمر وجود دوافع ومحفزات تدفعه إلى استثمار تلك القدرات في الاتجاه الذي يخدم أهداف المؤسسة. فالأداء الوظيفي هو نتاج تفاعل بين القدرة على العمل والرغبة فيه، حيث تمثل القدرة الجانب المعرفي والمهاري، بينما تعكس الرغبة مستوى الدافعية التي تُعدّ الحوافز أحد أهم محدداتها.

وفي هذا السياق، تبرز الحوافز كأداة إدارية فعالة تُستخدم لتوجيه سلوك العاملين وتحفيزهم نحو تحسين أدائهم، إذ تُعدّ بمثابة مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تستهدف إشباع حاجات الأفراد المادية والمعنوية، مما يسهم في رفع مستوى رضاهم الوظيفي وتعزيز

انخراطهم في العمل. وتتنوع الحوافز بين مادية، كالأجور والمكافآت والتعويضات، ومعنوية، كالتقدير والاعتراف وتحسين ظروف العمل وإشراك العاملين في اتخاذ القرار، حيث يلعب كل نوع منها دوراً مهماً في التأثير على سلوك العاملين ودافعيتهم. وقد أكدت العديد من الدراسات أن وجود نظام حوافز عادل وفعال يسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين، ويعزز من روح التعاون والانتماء داخل بيئة العمل.

ومن جهة أخرى، يُعدّ الولاء التنظيمي من المفاهيم الجوهرية في مجال السلوك التنظيمي، حيث يعكس درجة ارتباط الفرد بالمؤسسة، ومدى استعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار فيها. فالولاء التنظيمي لا يقتصر على مجرد البقاء في الوظيفة، بل يتجلى في الإخلاص والانتماء والالتزام بقيم المؤسسة، وهو ما يجعله عاملاً حاسماً في استقرار الموارد البشرية وتحقيق الأداء المستدام. كما أن الولاء التنظيمي يتخذ أبعاداً متعددة، منها الولاء العاطفي المرتبط بمشاعر الانتماء، والولاء الاستمراري المرتبط بحسابات الربح والخسارة، والولاء المعياري الذي يعكس الإحساس بالواجب الأخلاقي تجاه المؤسسة.

ورغم الأهمية الكبيرة لكل من الحوافز والولاء التنظيمي، إلا أنّ العديد من المؤسسات تعاني من ضعف في مستوى ولاء العاملين، الأمر الذي ينعكس في ارتفاع معدلات دوران العمل، وتدني مستوى الالتزام التنظيمي، وضعف الأداء الوظيفي. ويُعزى ذلك في كثير من الأحيان إلى قصور أو عدم فعالية أنظمة الحوافز المعتمدة، سواء من حيث عدم عدالتها أو عدم توافقها مع حاجات العاملين وتطلعاتهم، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي تراجع الولاء التنظيمي.

وانطلاقاً من هذا الطرح، تبرز إشكالية هذه الدراسة في محاولة فهم طبيعة العلاقة القائمة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي داخل المؤسسة، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها بيئة العمل المعاصرة، والتي تتطلب تبني سياسات إدارية فعالة قادرة على استقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها.

وبناءً على ما سبق، يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الوطنية للتنقيب؟

وينبثق عن هذا التساؤل العام تساؤلات الفرعية:

1-ما طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي؟

2- ما طبيعة العلاقة ذات الدلالة الإحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي؟

3- فرضيات الدراسة:

انطلاقا ما تمت صياغته في هذه الدراسة، تنطلق دراستنا من فرضية أساسية تندرج منها فرضيتين جزئيتين:

أ-الفرضية الأساسية:

هناك علاقة بين نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى العمال.

ب-الفرضيات الجزئية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.

4-مبررات اختيار الموضوع:

هناك مجموعة أسباب دفعت فضول الباحث لتناول موضوع الدراسة المعنون نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي وهي:

❖ **أسباب الذاتية:**

- الرغبة في تعميق المعارف المكتسبة خلال مسار الماستر في تخصص
- علم اجتماع التنظيم والعمل وتطبيقها ميدانياً.
- الاهتمام الشخصي بمواضيع الموارد البشرية، خاصة ما يتعلق بالدوافع النفسية والاجتماعية التي تجعل الفرد مخلصاً لمنظمته.
- الرغبة في الاحتكاك بالواقع المهني داخل المؤسسات الكبرى لفهم آليات تسيير العنصر البشري عن قرب.

❖ **أسباب الموضوعية:**

- أهمية قطاع المحروقات والرغبة في دراسة النسق التنظيمي لإحدى أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائرENAFOR ، والتي تشكل عصب الاقتصاد الوطني.
- خصوصية العمل في منطقة حاسي مسعود وما تفرضه الظروف المناخية والمهنية الصعبة، تزيد من أهمية البحث في كيفية الحفاظ على ولاء العمال.
- ملاحظة وجود تفاوت في مستويات الأداء والرضا، مما استدعى البحث في مدى فعالية نظام الحوافز المطبق في تعزيز الولاء التنظيمي.
- إثراء المكتبة الجامعية و المساهمة في تقديم دراسة ميدانية حديثة للجامعة الجزائرية، تربط بين المتغيرات التنظيمية في بيئة عمل صحراوية.

5-أهداف الموضوع البحث واهميته

❖ **أهداف الدراسة**

- تكمن أهداف البحث في محاولة إثراء الرصيد السيسيولوجي في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل، خاصة فيما يتعلق بمتغيري الحوافز والولاء التنظيمي.تقديم إطار نظري يجمع بين المقاربات الكلاسيكية والحديثة في تفسير السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الصناعية الكبرى.
- المساهمة في سد النقص في الدراسات التي تتناول المؤسسات البترولية في الجنوب الجزائري من منظور سيسيولوجي بحت.
- تزويد القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب بمعلومات دقيقة حول مدى رضا العمال عن نظام الحوافز السائد

- تقديم مقترحات وتوصيات عملية للمؤسسة ENAFOR قد تساهم في تطوير لوائح الحوافز والخدمات الاجتماعية بما يخدم مصلحة العامل والمؤسسة معاً.

أهمية البحث

تكمن اهمية هذا البحث فيما يلي:

- يسلط هذا البحث الضوء على الأهمية الاستراتيجية التي يحتلها نظام الحوافز في رفع كفاءة العاملين وتحسين أدائهم، باعتباره أداة فعالة في استثارة الدافعية الداخلية وتوجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة .
- يساهم البحث في تحليل وتفسير طبيعة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها (المادية والمعنوية) ومستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين، من خلال الكشف عن مدى تأثير هذه الحوافز في تعزيز الانتماء والالتزام المؤسسي .
- يساعد هذا البحث في تعميق الفهم العلمي لسلوك الأفراد داخل المنظمات، من خلال دراسة العوامل المحفزة التي تؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم، الأمر الذي يسهم في تحسين إدارة الموارد البشرية على أسس علمية مدروسة .
- يوفر البحث خلفية نظرية شاملة حول مفهومي الحوافز والولاء التنظيمي، مع استعراض أهم النظريات والنماذج المفسرة لهما، مما يجعله مرجعاً علمياً يمكن للباحثين والطلبة الاستفادة منه في دراساتهم المستقبلية .
- يقدم البحث مجموعة من المؤشرات والنتائج العلمية التي تساعد متخذي القرار في تصميم وتطوير أنظمة حوافز فعالة وعادلة، تتماشى مع احتياجات العاملين وتطلعاتهم، وتسهم في تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد .
- تسهم هذه الدراسة في إبراز دور الحوافز في تعزيز الولاء و الاستقرار الوظيفي .
- يؤكد البحث على أهمية اعتبار المورد البشري استثماراً استراتيجياً وليس مجرد تكلفة، وذلك من خلال إبراز أثر الحوافز في تنمية قدراته وتحقيق رضاه، مما يساهم في تحقيق التميز المؤسسي والاستدامة .
- يساهم البحث على فهم كيفية خلق بيئة عمل إيجابية تقوم على التحفيز والتقدير، بما يعزز من رضا العاملين ويزيد من مستوى انخراطهم والتزامهم داخل المؤسسة.

5- حدود البحث:

من أجل الإحاطة بإشكالية الدراسة وفهم جوانبها المختلفة، حدد مجال هذه الدراسة بما يلي:

❖ **الحدود البشرية:** يقصد به جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة والبحث من قبل الباحث والمجتمع المراد دراسته شملت الدراسة مجموعة من موظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود

❖ **الحدود المكانية:** ويمثل الحيز الجغرافي الذي تجري فيه الدراسات حيث تعلقت الدراسة التطبيقية لموضوع هذا البحث بالمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود حيث أجريت الدراسة في المؤسسة الوطنية للتنقيبENAFOR ، وبالضبط في القاعدة العملياتية بمدينة حاسي مسعود ولاية ورقلة بالجنوب الجزائري، لكونها المركز الفعلي لعمليات التنقيب

والإدارة اللوجستية ، حيث شملت الدراسة عينة من 55 عاملا وموظفا في ثلاث وحدات استراتيجية هي مديرية الموارد البشرية، قاعدة الحياة المنور، ووحدة التنقيب،حيث قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من العمال شملت 55 عاملا من جميع المستويات من إطارات ، تقنين ،وعمال تنفيذ، والتركيز على العمال الدائمين لضمان وعيهم بالنظام التحفيزي، مع غلبة العنصر الذكوري على طبيعة النشاط الميداني في هذه الوحدات.

الحدود الزمنية: كانت بداية الدراسة النظرية لهذا البحث منذ تاريخ نوفمبر 2025 ،ثم إجراء هذه الدراسة الميدانية خلال الفترة الممتدة من جانفيى 2026 الى غاية افريل 2026وفق للمراحل التالية:

- من المرحلة الأولى بتاريخ05 جانفي 2026 للقيام بزيارة استطلاعية إلى المؤسسة بغية التعرف على الهيكل العامل المؤسسة وأقسامها وكانت هذا عبارة عن ملاحظة لسير المؤسسة والحصول على وثائق تعني يكل وأهداف ونشاطا المؤسسة.
- المرحلة الثانية بتاريخ 15 مارس 2026 قمنا بإجراء مقابلة مع أحد المسؤولين.
- المرحلة الثالثة بتاريخ 28 مارس قمنا بتوزيع الاستبيان وفي يوم 01 أفريل قمنا بجمع الاستبيان.

6 - منهج البحث:

إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الذي يقوم على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً يعبر عنها وعن خصائصها

مبررات اختيار هذا المنهج:

- وقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي لان هذا الموضوع المتمثل في نظام الحوافز والولاء التنظيمي يتطلب رصداً دقيقاً لواقع هذه المتغيرات داخل المؤسسة ، كما يسمح هذا المنهج ليس فقط بوصف الظاهرة، بل بتحليل الروابط والعلاقات بين الحوافز كمتغير مستقل والولاء كمتغير تابع
- ملائمة هذا المنهج للبيئات الصناعية التي تتطلب تشخيصاً للوضع القائم قبل تقديم الحلول.

وقد اتبعنا في دراستنا خطوات منهجية متسلسلة للوصول إلى الحقيقة العلمية وهي كالاتي:

- اولا الشعور بالمشكلة: من خلال ملاحظة واقع العمل في مؤسسة التنقيب وصعوبة الظروف الميدانية وتأثيرها على العمال.
- ثانيا صياغة الفرضيات: وضع توقعات علمية حول وجود علاقة بين الحوافز والولاء ليتم اختبارها ميدانياً
- ثالثا تحديد الأدوات: اختيار الاستمارة والمقابلة كوسائل لجمع البيانات الكمية والكيفية من العمال.
- رابعا جمع البيانات: النزول للميدان بالمؤسسة الوطنية للتنقيب وتوزيع الاستمارات على عينة من 90 عاملا من مختلف المستويات استرجعنا منها 55 استمارة صالحة للتحليل .

- خامسا المعالجة الإحصائية و تفريغ البيانات وتحليلها باستخدام التكرارات والنسب المئوية ومعاملات الارتباط حيث استخدمنا الأسلوب الإحصائي التحليلي لتشخيص الظاهرة من خلال الكشف عن المحفزات الأكثر تأثيراً في عمال التنقيب سواء كانت مادية مثل العلاوات، أو معنوية مثل التقدير والترقية ومن ثم رصد ووصف أبعاد الولاء التنظيمي العاطفي، المستمر، والمعياري وتحديد أي منها هو السائد لدى العمال.
- سادسا تحليل كيف تؤدي الحوافز كعامل مؤثر إلى تغيير في مستويات الولاء كاستجابة سلوكية.

7-صعوبات البحث

رغم الجهود المبذولة لإتمام هذه الدراسة، إلا أننا واجهنا مجموعة من الصعوبات التي يمكن حصرها فيما يلي:
- الصعوبات الميدانية وتتمثل في خصوصية المؤسسة الوطنية للتنقيب كمنشأة صناعية حساسة، مما تطلب إجراءات إدارية وأمنية مطولة للحصول على ترخيص إجراء الدراسة الميدانية داخل مديرية حاسي مسعود.
- وقد واجه الباحث تحدياً في الوصول إلى بعض أفراد العينة نظراً لنظام المناوبة المعمول به في المؤسسة، وضيق وقت العمال المخصص للراحة، مما تطلب وقتاً أطول لتوزيع واسترجاع الاستمارات.
- ضيق الحيز الزمني المخصص لجمع البيانات الميدانية وتحليلها إحصائياً

8- هيكلة البحث:

للإحاطة بكافة جوانب موضوع الدراسة المعنون بـ"نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي"، وللإجابة على إشكالية الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين رئيسيين يجمعان بين الجانب النظري والتطبيقي.
حيث تناول الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية المرتبطة بموضوع نظام الحوافز والولاء التنظيمي، وتم تقسيمه إلى مبحثين؛ خُصص المبحث الأول للإطار المفاهيمي والنظري للموضوع، حيث تم التطرق فيه إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بنظام الحوافز من حيث تعريفه، أهميته، أنواعه (المادية والمعنوية)، وأهدافه، بالإضافة إلى التطرق لمفهوم الولاء التنظيمي، وأبعاده، وأنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، مع إبراز العلاقة النظرية بين الحوافز والولاء التنظيمي في ضوء أهم النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي.
أما المبحث الثاني فقد خُصص للدراسات السابقة، حيث تم استعراض مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بالموضوع، مع تحليل أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، إضافة إلى استخلاص أوجه الاستفادة منها، ثم عرض المقاربة النظرية المعتمدة التي تُعدّ مرجعية أساسية لتفسير نتائج الدراسة.
أما الفصل الثاني، فقد تم فيه إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين؛ تناول المبحث الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، من حيث تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ومنهج البحث

المعتمد، وأدوات جمع البيانات (كالاستبيان)، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

في حين خُصص المبحث الثاني لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تفريغ البيانات ومعالجتها إحصائياً، واختبار الفرضيات، ثم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج وتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن أن تسهم في تحسين نظام الحوافز وتعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

الفصل الأول

الادبيات النظرية والتطبيقية

تمهيد:

في هذا الفصل، يتم التطرق إلى الأدبيات النظرية والتطبيقية المرتبطة بمتغيرات الدراسة، والتي تتمحور حول موضوع نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين. حيث يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار مفاهيمي متكامل يساعد على فهم طبيعة العلاقة بين هذين المتغيرين، وتفسير الكيفية التي يمكن من خلالها لأنظمة الحوافز، بمختلف أشكالها، أن تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

وفي هذا السياق، سيتم استعراض مختلف المفاهيم الأساسية المرتبطة بنظام الحوافز، من حيث تعريفه، أهميته، أنواعه، وأهدافه، إلى جانب تناول مفهوم الولاء التنظيمي بمختلف أبعاده وأنواعه والعوامل المؤثرة فيه. كما سيتم إبراز العلاقة النظرية بين الحوافز والولاء التنظيمي في ضوء أهم النظريات المفسرة للسلوك الإنساني داخل المنظمات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم تفاعل الأفراد مع بيئة العمل.

كما يتضمن هذا الفصل عرضاً وتحليلاً للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، سواء العربية أو الأجنبية، وذلك بهدف الوقوف على أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسات من نتائج، وتحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، بالإضافة إلى استخلاص أوجه الاستفادة منها. ويُستكمل ذلك بعرض المقاربة النظرية المعتمدة، والتي تمثل الإطار المرجعي الذي تستند إليه الدراسة في تحليل العلاقة بين متغيراتها وبناء فرضياتها.

ويُعدّ هذا الفصل خطوة محورية في مسار البحث، إذ يساهم في توجيه الدراسة وتحديد أسسها العلمية، من خلال تقديم رؤية شاملة ومتكاملة حول موضوع الحوافز والولاء التنظيمي. كما يعكس تنوع الأدبيات والمقاربات المعتمدة فيه أهمية هذا الموضوع وحيويته، الأمر الذي يسهم في تعميق الفهم العلمي له، ويعزز من قيمة الدراسة في إثراء البحث العلمي في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.

المبحث الأول: الأساس النظري للموضوع

المطلب الأول: الحوافز

أولا: مفهوم الحوافز

1-لغة :

تعددت المعاني اللغوية لمصطلح الحوافز في المعاجم العربية، إلا أنها تشترك جميعها في دلالة الدفع والتحريك؛ فقد ورد في لسان العرب أن الحفز هو الدفع من خلف،حفزه حثه ودفعه **(ابن منظور، د.ت، ص 334)**، بينما أشار المعجم الوسيط إلى أنه الحث على الإسراع في الأمر،حفزه ساقه ودفعه **(مجمع اللغة العربية، 2004، ص 186)**

يرى العامرى والغالبي أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات المستخدمة في إثارة دوافع الفرد أو المجموعة وتحديد محتوى السلوك. **(العامري والغالبي، 2008 ، ص490)**

- كما يؤكد ابو الكشك أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تقدمها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجهم. **(محمد نايف ،2006، ص 133)**

2-إصطلاحا

تعرف بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وبهدف تحقيق الفعالية المطلوبة، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة. **(زهية وآخرون ، 2021، ص733)**

- يرى فريدريك هرزبرج إن الحوافز الحقيقية هي التي تنبع من طبيعة العمل نفسه، وتشمل الإنجاز، والاعتراف بالتقدير، والمسؤولية، والتقدم المهني، هذه العوامل هي الوحيدة القادرة على إيجاد حالة من الرضا الإيجابي ودفع الفرد لبذل أقصى طاقته، على عكس عوامل الوقاية التي تمنع الاستياء فقط. **(هرزبرج ، ترجمة البدوي، 1986 ، ص 118)**

ويري مؤيد سعيد السالم أن الحوافز هي مجموعة من المؤثرات الخارجية التي تضعها المنظمة أمام الأفراد بقصد إثارة قواهم الكامنة وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية. **(السالم واخرون ، 2002، ص234)**

لذلك يجب توضيح **مفهوم التحفيز** حيث يعرفه الشمري بأنه هو سلوك من قبل الرؤساء يهدف إلى إثارة سلوك الأفراد أو يعزز هذا السلوك وذلك لتحقيق الأهداف أو أداء المهام التي تحتاجها المنظمة.**(الشمري، 2012، ص76)**

كما يجب كذلك توضيح **مفهوم الدوافع أي** المؤثرات الداخلية حيث يعرفها محمد كامل المغربي" الدوافع هي عبارة عن حاجات غير مشبعة، وهي تمثل حالة من التوتر

القوى المحركة والمنشطة التي تنبع من داخل الفرد، وتدفع سلوكه باتجاه أهداف معينة لإشباع الداخلي التي لا تهدأ إلا بتحقيق الهدف المطلوب".**(المغربي،2004،ص165)**

❖ **التعريف الإجرائي**: اذن يمكن القول انه من خلال التعريفات السابقة ان الحوافز هي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تعتمدها المؤسسة لتقديم حوافز مادية (كالأجور والمكافآت) ومعنوية (كالتقدير والاعتراف وتحسين ظروف العمل) بهدف التأثير في دوافع العاملين، وتحفيزهم على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية، بما يحقق أهداف المؤسسة ويعزز مستوى رضاهم وانتمائهم التنظيمي .ويُقاس هذا المتغير في الدراسة من خلال استجابات أفراد العينة تجاه مجموعة من المؤشرات التي تعكس درجة إدراكهم لمدى توفر الحوافز المادية والمعنوية وفعاليتها داخل المؤسسة.

ثانيا: أهمية الحوافز:

1-أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة.

- تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة والعامل حيث يؤكد السالم وصالح أن الحوافز تعتبر الأداة المحركة التي تضمن توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة بكفاءة، مما يقلل من الصراعات الداخلية. **(السالم وصالح،2002 ،ص 230)**

- رفع مستوى الأداء والإنتاجية تعمل الحوافز على استثارة القدرات الكامنة لدى العمال، مما يؤدي إلى زيادة المخرجات وتحسين جودة العمل في المؤسسة. **(العلاقي،2012، ص412)**

-جذب الكفاءات البشرية والاستبقاء عليها:يساهم نظام الحوافز الفعال في بناء سمعة طيبة للمؤسسة في سوق العمل، مما يسهل عملية استقطاب الكوادر المؤهلة والحفاظ عليها من التسرب ودوران العمل . **(السالم وصالح، 2002 ، ص 231)**

2- أهمية الحوافز بالنسبة للعامل .

- إشباع الاحتياجات الإنسانية:تعد الحوافز المادية والمعنوية الوسيلة الأساسية التي تمكن العامل من إشباع حاجياته المادية و المعنوية. **(علاقي، 2012 ، ص 413)**

- تعزيز الرضا والولاء التنظيمي:عندما يشعر العامل بأن جهده يقابل بتقدير مادي ومعنوي عادل، يزداد ارتباطه الوجداني بالمؤسسة وتنمو لديه الرغبة في الاستمرار فيها. **(هرزبرج، 1986 ،ص94)**

- تحسين الحالة النفسية والمعنوية:تؤدي الحوافز المعنوية إلى تقليل الشعور بالإغتراب الوظيفي داخل بيئة العمل، مما يرفع من الروح المعنوية للعاملين خاصة في البيئات الصعبة. **(سيزلاجي ووالاس، 1991، ص 94)**

3-أنواع الحوافز :

يتفق جلّ الباحثين في علم اجتماع التنظيم وإدارة الموارد البشرية على تقسيم الحوافز حسب طبيعتها إلى نوعين رئيسيين حوافز مادية وحوافز معنوية، كما تقسم حسب أثرها إلى حوافز ايجابية وحوافز سلبية.

أ -**الحوافز المادية**:يرى العلاقي أن الحوافز المادية هي مجموعة المكافآت ذات الصبغة المالية التي تُشبع حاجات العامل الأساسية، وتأخذ الأشكال التالية:

-الأجور والرواتب: وهي المقابل النقدي المباشر للعمل، وتعد الركيزة الأساسية لنظام الحوافز

- العلاوات والمكافآت: وهي مبالغ إضافية تُمنح مقابل الأداء المتميز أو العمل في ظروف صعبة كعلاوة المنطقة الصحراء.

- المزايا المادية غير المباشرة: مثل السكن الوظيفي، خدمات النقل، والتأمين الصحي. **(علاقي، 2012، ص 418)**

ب -الحوافز المعنوية:يرى السالم أن الحوافز المعنوية هي التي تهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، وتتمثل في :

- التقدير والثناء: عن طريق رسائل الشكر وشهادات التقدير التي ترفع من الروح المعنوية للعامل.

- الترقية والنمو المهني: منح العامل فرصة للارتقاء في السلم الوظيفي كاعتراف بكفاءته.

- المشاركة في اتخاذ القرار: إشراك العمال في صياغة أهداف وطريقة عمل مؤسستهم مما يعزز شعورهم بالأهمية ويزيد روح المسؤولية لديهم .

- الاستقرار الوظيفي: شعور العامل بالأمان تجاه مستقبله المهني داخل المؤسسة.**(السالم وصالح، 2002، ص 241)** يرى هرزبرج أن الحوافز المادية تعمل كعوامل وقائية تمنع عدم الرضا، بينما تعمل الحوافز المعنوية "كعوامل دافعة" تخلق الرضا الوظيفي الحقيقي والولاء. **(هرزبرج، 1986، ص 102)**

تصنف الحوافز من حيث أثرها و طبيعة تأثيرها على سلوك العامل إلى حوافز إيجابية وسلبية

-الحوافز الإيجابية:وهي تلك التي تعتمد على "أسلوب الترغيب"، حيث تهدف إلى إشباع حاجات الفرد وخلق شعور بالرضا لديه مقابل أداء متميز، مثل المكافآت المالية ، الترقية، أو عبارات الثناء. تساهم هذه الحوافز في رفع الروح المعنوية وزيادة الارتباط بالمؤسسة. **(علاقي، 2012، ص 42)**

-الحوافز السلبية: وهي التي تعتمد على "أسلوب الترهيب" أو التهديد، حيث تهدف إلى كبح السلوكيات غير المرغوبة كالتقصير في العمل أو التغيب من خلال التلويح بالعقاب وهذا عن طريق الإنذارات الشفوية او الكتابة ، الخصم من الراتب، أو الحرمان من الترقية ورغم قسوتها إلا أنها ضرورية لانضباط التنظيمي. **(السالم وصالح، 2002، ص 244)**

يرى والاس أن الاعتماد المفرط على الحوافز السلبية قد يؤدي إلى نتائج عكسية مثل التوتر وضعف الولاء، بينما التوازن بين النوعين يضمن انضباط العامل واستقراره النفسي في بيئة العمل داخل المنظمة. **(سيزلاجي ووالاس، 1991، ص 162)**

تصنف الحوافز من حيث طريقة منحها إلى حوافز فردية واخرى جماعية:

-الحوافز الفردية : هي تلك التي ترتبط بالعمل الفردي ومن أهم مزايا هذا النوع أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء و المكافئة.

- الحوافز الجماعية: نظرا لوجود تداخل في العمل بين الأفراد فلا يمكن تحديد الحوافز فلذلك أوجدت الحوافز الجماعية ، حيث تقدم الحوافز للكل وإذا تباطأ فرد فإن المجموعة تدفعه للعمل. **(السالم ، 2002 ،ص 196،195)**

ثالثا: أهداف نظام الحوافز:

تسعى المؤسسات الحديثة ، من خلال وضع نظام متكامل للحوافز إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي تنعكس على الفرد والمنظمة معاً، وتتمثل في:

- تحفيز العمال على تحسين الأداء:يهدف نظام الحوافز بشكل أساسي إلى استثارة دوافع العمال لبذل أقصى طاقاتهم، مما يؤدي إلى زيادة معدلات الإنتاج وتحسين جودة المخرجات في ورشات العمل وحقول التنقيب. **(علاقي، 2012، ص 414)**

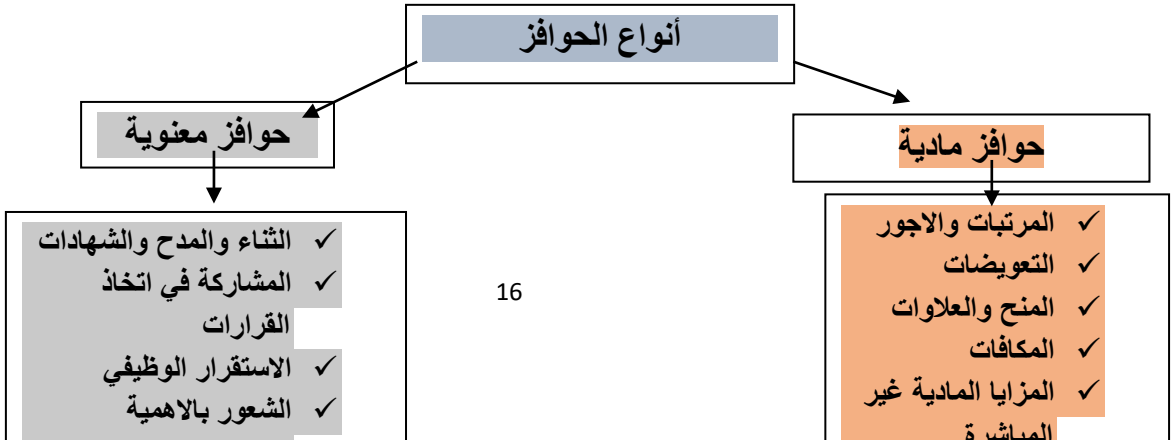
- تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي:تعمل الحوافز على تقوية الروابط الوجدانية بين العامل ومؤسسته؛ فعندما يشعر العامل بأن جهوده محل تقدير، يزداد تمسكه بالبقاء في المؤسسة والدفاع عن مصالحها. **(السالم وصالح، 2002، ص 235)**

-جذب الكفاءات البشرية المتميزة:يهدف نظام الحوافز خاصة المادية منها إلى جعل المؤسسة بيئة جاذبة للمهارات الخارجية، مما يسهل عملية استقطاب الكوادر الفنية والتقنية المتخصصة. **(علاقي، 2012، ص 415)**

-تحقيق العدالة التنظيمية:يهدف ربط الحافز بالأداء إلى ترسيخ مبدأ "الأجر على قدر العمل"، مما يقلل من الشعور بالإحباط لدى العمال المتميزين ويخلق جواً من المنافسة الشريفة. **(السالم وصالح، 2002، ص 236)**

-تقليل معدلات دوران العمل والغياب:تساهم الحوافز في خلق حالة من الاستقرار الوظيفي، مما يقلل من رغبة العمال في ترك المؤسسة أو التغيب المتكرر، وهذا يضمن استمرارية العمليات الإنتاجية. **(سيزلاجيووالاس، 1991، ص 165)**

الشكل01:شكل توضيحي يبين انواع الحوافز



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التعريفات

المطلب الثاني : الولاء التنظيمي

أولا: تعريف الولاء التنظيمي

1-لغة :

هو اسم مصدر من والى يوالي موالاة وولاء، ويقال والى فلانا فلانا بمعنى نصره وأحبه، ويقال وليه أي قرب منه، **(ابن منظور، لسان العرب، ص 15)** ولكلمة ولاء مدلولات كثيرة فالولاء في اللغة يعني العهد القرب، والنصرة، والمحبة ولالتزام ويعني الولاء ذلك الشعور بالقرب والنصرة والمساندة في الشدائد. **(موسى ،2010 ص118)**

2-إصطلاحا:

هو التزام الفرد وانتماؤه العاطفي والمهني تجاه المنظمة التي يعمل بها، بما يعكس رغبته في البقاء فيها والمساهمة في تحقيق أهدافها و يُعد من أهم ركائز استقرار المؤسسات ورفع كفاءتها. **(در محمد ،2022، ص 254)**

أما في سوسيلوجيا التنظيم فله عدة تعريفات فقد عرفه "ماير وألن: بأنه "حالة نفسية تربط الموظف بالمنظمة، وتجعل لديه الرغبة أو الحاجة أو الالزام للاستمرار فيها." **(ماير وألن، 1991، ص 67)**

-تعريف السالم وصالح"هو "درجة انغماس الفرد في منظمته وتوحده مع أهدافها، بحيث تتولد لديه الرغبة في بذل جهد أكبر لصالحها والبقاء فيها." **(السالم وصالح، 2002، ص 258)**

يعرف ستيرز الولاء التنظيمي بأنه قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها، أما أورليوكاردويلفقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة ما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة. **(راتب ،2005،ص 203)**

-يرى بورتر وزملاؤه (1974) أن الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق الفرد مع مؤسسته، وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المؤسسة؛واستعداد لبذل أقصى جهد ممكن لخدمة المؤسسة وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله فيها. **(محمد صلاح الدين ،2009،ص 236)**

-هو شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى المنظمة وأن هذا الفرد جزء لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل فيها،وأن أهدافه تتحقق من خلال تحقيق أهداف المؤسسة". **(مدحت ،2005،ص 38)**

-وقد عرفه وينر " بأنه شعور داخلي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المؤسسة ". **(سامي ابراهيم ، 2008،ص 27)**

❖ **التعريف الإجرائي:** من خلال التعاريف السابقة للولاء التنظيمي: أنه :حالة نفسية وسلوكية تعبر عن درجة ارتباط العامل بالمؤسسة التي يعمل بها، من خلال شعوره بالانتماء والتطابق مع أهدافها وقيمها، ورغبته في الاستمرار فيها، واستعداده لبذل الجهد من أجل تحقيق أهدافها والمساهمة في نجاحها .

ويُعدّ هذا المفهوم انعكاساً لمستوى اندماج الفرد داخل بيئة العمل، ومدى التزامه المهني والعاطفي تجاه المؤسسة. ويُقاس الولاء التنظيمي من خلال استجابات أفراد العينة على مجموعة من المؤشرات التي تعكس أبعاده المختلفة، مثل الولاء العاطفي والاستمراري والمعياري، ومدى استعداد العاملين للبقاء في المؤسسة والدفاع عنها وتفضيلها عن غيرها من المؤسسات.

ثانيا: أبعاد الولاء التنظيمي:

للتطرق الى أبعاد الولاء التنظيمي اعتمدنا على التقسيم الذي اقترحه كل من،ألن وماير سنة 1990، والذي سنعتمده في دراستنا كونه يعبر عن مجمل الأنواع السابقة الذكر، والتقسيم الذي اقترحه الباحثان هو
كالتالي:

01- **الولاء العاطفي:**

يري عبد الحميد أنه يعبر عن الارتباط الوجداني بالمؤسسة، ويتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من استقلالية واكتساب المهارات وطبيعة علاقته بالمشرفين، كما يتأثر بدرجة إحساس الموظف أو العامل بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات سواء بما يتعلق بالعمل أو العاملين، كذلك فإن هذا المكون يحدد درجة اندماج الفرد مع المنظمة وارتباطه بعلاقات اجتماعية تعكس التضامن الاجتماعي. **(عبد الحميد ،2008،ص64)**

ويشير كذلك إلى الارتباط الوجداني والتعلق النفسي بالمؤسسة، حيث يبقى العامل لأنه يريد ذلك. **(ماير وألن، 1991، ص 70)**

02- **الولاء الاستمراري:**

ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المؤسسة وذلك لارتفاع تكاليف المعيشة وحاجته الماسة للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، ويستند هذا النوع من الولاء إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة مثل (الترقيات، التعويضات المكافآت بين الفرد والمؤسسة، أكثر من كونها عملية عاطفية وأخلاقية. **(محمد صلاح الدين ،2009،ص 45)**

ويشير كذلك إلى وعي العامل بالتكاليف المرتبطة بترك العمل (خسارة الراتب أو المزايا)، حيث يبقى لأنه "مضطر" أو محتاج لذلك. **(ماير وألن، 1991، ص 72)**

03- الولاء المعياري :

يعبر عن إحساس الفرد بالولاء الأدبي للبقاء في المنظمة، وغالبا ما يكون المصدر الأساسي لهذا الإحساس نابع من القيم التي اكتسبها الفرد قبل التحاقه بالمؤسسة، أي من الأسرة أو التطبيع الاجتماعي أو عقب التحاقه بالمؤسسة من التطبيع التنظيمي، وبالتالي يكون سلوك الأفراد انعكاسا لما يشعر به ولما يعتقد أنه أخلاقيات الأعمال. (محمد صلاح الدين ،2009،ص 46)، ويشير كذلك إلى الشعور بالالتزام الأخلاقي والواجب تجاه المؤسسة، حيث يبقى العامل لأنه يشعر بأنه "ينبغي" عليه ذلك رد الجميل. **(ماير وألن، 1991، ص 75)**

ثالثا: أهمية الولاء التنظيمي :

يرى العلاقي واخرون إن للولاء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات وله أثره الواضح على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل فاعل متميز ، وعلى مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد العاملين داخل المنظمة للوجهة الصحيحة ، أو لتقليل من سلوكهم السلبي كترك العمل لو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط وعليه فإن أهمية الولاء تتمثل في النقاط الآتية:

أ-خفض معدلات دوران العمل والغياب :العامل الذي يتمتع بدرجة عالية من الولاء خاصة العاطفي يكون أقل رغبة في ترك المؤسسة أو البحث عن بديل، كما تقل لديه معدلات التغيب الإرادي، مما يضمن استقرار القوى العاملة. **(علاقي، 2012، ص 455)**

ب-رفع كفاءة الأداء والإنتاجية:يؤدي الولاء إلى توحد أهداف العامل مع أهداف المؤسسة، مما يدفعه لبذل جهد يتجاوز المتطلبات الرسمية للوظيفة ، وهو ما ينعكس طردياً على حجم الإنتاج وجودته. **(السالم وصالح، 2002، ص 260)**

ج-تقليل تكاليف الاستقطاب والتدريب:عندما تحافظ المؤسسة على عمالها ذوي الولاء العالي، فإنها توفر مبالغ ضخمة كانت ستنفقها في البحث عن عمال جدد وتدريبهم، خاصة في المهن التقنية الدقيقة بقطاع التنقيب **(السالم وصالح، 2002، ص 261)**

د-تعزيز روح الفريق والتعاون:يساهم الولاء في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون بين الزملاء والرؤساء، حيث يشعر الجميع بأنهم في "مركب واحد"، مما يقلل من النزاعات العمالية.**(سيزلاجي ووالاس، 1991، ص 170)**

هـ- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:العمال الذين يتمتعون بالولاء يعملون "كسفراء" لمؤسستهم في المجتمع الخارجي، مما يعزز سمعتها ويجعلها القبلة الأولى للكفاءات الراغبة في التوظيف. **(علاقي، 2012، ص 456)**

رابعا: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

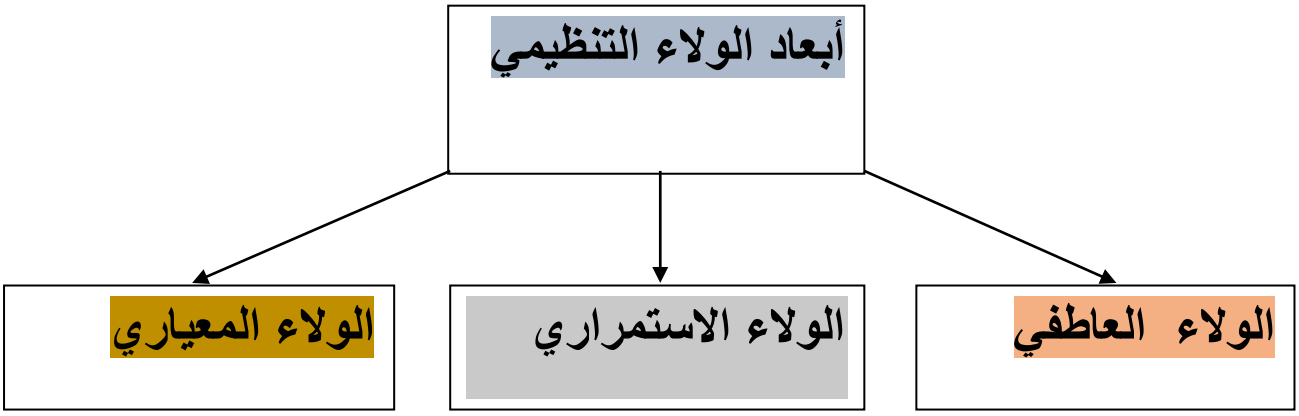
1-**التطوير والتدريب** : يلعب التطوير والتدريب دورا أساسيا في التأثير في زيادة فعالية وكفاية المنظمات، وقد أصبح التدريب والتطوير من النشاطات الأساسية المسندة للإدارة الموارد البشرية بعد أن ازداد إدراك أرباب العمل الحقيقة أن التدريب والتطوير قد يكون

سبب من أسباب نجاح أو فشل المنظمات، حيث انه مهما تكن إجراءات اختيار العاملين دقيقة في اختيار أفضل العناصر وأكثرها كفاءة، فان هناك مستجدات كثيرة على العمل على الصعيد التكنولوجيات المستعملة، أو السلع أو الخدمات المنتجة أو جمهور المنتفعين أو المتعاملين مع المؤسسات أو كلها مجتمعة، مما يستدعي النظر في الأساليب المتبعة في العمل، كزيادة قدرة الأجهزة على التكاليف مع هذه المتغيرات والمقصود هنا هو إعادة النظر في مدى جاهزية العاملين وتدريبهم وتزويدهم بالمهارات والمعارف اللازمة التي تساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم خير قيام كما أن تدريب العمال وتطويرهم وتلقينهم من المعارف التي تتفق ومهاراتهم وزيادة رغبتهم وقدرتهم في مزاولة أعمالهم، ورغبتهم في خدمة المؤسسة يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين ، كما انه يؤثر أيضا بشكل كبير على معنويات العاملين إذ عندما يشعر الفرد أن المنظمة جادة في تقديم العون له، وراغبة في تطويره، يزداد إخلاصه وولائه لعمله ومنظمته، وبالتالي ينعكس ذلك على علاقته بمؤسسته ويقبل العمل باستعداد وجداني دون أن يشعر بالكلل والملل. **(الصيرفي 2006،ص159)**

2- الأجر المناسب: لا يمكن الفصل بين الحوافز والأجور وبين العمل والأداء، فالإنسان يعمل شرط الحصول على جزاء وإذا انعدم أو قل هذا الأخير فان الاستمرار في عمل العمال وولائهم للمؤسسة يصبح محل شك، ولابد للإدارة من تفهم دوافع الأفراد، حتى يكون نظام الأجور مناسبا ومشبعا لتلك الحاجات، وكلما كانت نظم الأجور مناسبة لحاجات كل فرد في التنظيم، كلما كان وضع الأفراد وولائهم للتنظيم أفضل حيث أن الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل أداءه أو عمله مهما بالنسبة له لما يمثله الأجر من قوة شرائية يستطيع من خلاله إشباع احتياجاته الإنسانية من جهة وأيضا لما يشكله له من اعتراف أو مكانة من قبل المؤسسة وتعد أنظمة الأجور والرواتب من بين الأنظمة التي لاقت اهتماما كبيرا من قبل المنظمات نظرا لأهميتها في الحفاظ على العاملين الأكفاء وكسب ولائهم للمنظمة واستقرارهم فيها ، ولابد لأي مؤسسة جادة في المحافظة على العناصر الجيدة فيها من وضع نظام مقبول للأجور، بحيث تتوفر فيه العدالة على المستويين الداخلي والخارجي، فعلى المستوى الداخلي يجب أن يشعر العامل بان ما يتقاضاه من اجر يتناسب مع ما يقدمه من عمل، وكذلك فان هذا الشعور بالعدالة على المستوى الداخلي لا يتعزز إلا بشعور العامل بأن أجره يتساوى مع نظرائه في المؤسسات المنافسة، والا فإنه سيحاول جاهدا الانتقال إلى مؤسسات تعطيه شروط عمل وأجور أفضل، ومن هنا تظهر أهمية تطوير نظم الأجور. **(الصيرفي 2006،ص161)**

3- نمط القيادة : الإدارة الناجحة هي تلك الإدارة القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية باستخدام أنظمة الحوافز ، وقد عرفها البعض بأنها ذلك النشاط الذي يمارسه شخص القائد للتأثير في سلوك الآخرين لإجبارهم على التعاون وتحقيق الأهداف ، وأيضاً هي ذلك الفن في القدرة على التأثير على الأشخاص وتوجيههم بطريق يؤدي إلى الحصول على رضاهم وولائهم وتعاونهم للوصول إلى الأهداف دون اللجوء إلى وسائل القهر والزجر التقليدية. **(علاقي، 2012، ص 465)**

الشكل 02: شكل توضيحي يبين أبعاد الولاء التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التعريفات

المبحث الثاني: العلاقة بين نظام الحوافز و الولاء التنظيمي

يتضح من خلال الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي أن نظام الحوافز يُعدّ من أهم الآليات التي تعتمدها المؤسسات الحديثة للتأثير في سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية. فالحوافز، بمختلف أشكالها المادية والمعنوية، تمثل وسيلة أساسية لاستثارة الدوافع الداخلية والخارجية للأفراد، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم المتنوعة، بما يسهم في رفع مستوى الأداء وتحسين الكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، يؤدي نظام الحوافز دوراً محورياً في تشكيل اتجاهات العاملين نحو مؤسساتهم، إذ إن شعور الفرد بتقدير جهوده والاعتراف بإسهاماته يعزز لديه الإحساس بالرضا الوظيفي، ويقوي من درجة ارتباطه النفسي والمهني بالمؤسسة التي ينتمي إليها. كما أن العدالة في توزيع الحوافز ووضوح معاييرها يسهمان في بناء مناخ تنظيمي إيجابي قائم على الثقة والالتزام، مما يدفع العاملين إلى مزيد من الانخراط في العمل والاستعداد لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة.

وفي المقابل، فإن ضعف نظام الحوافز أو غياب التوازن في تطبيقه قد يؤدي إلى نتائج سلبية تنعكس على سلوك العاملين داخل المنظمة، حيث يتراجع مستوى الرضا الوظيفي، وتضعف الدافعية نحو العمل، ويزداد الشعور بعدم الانتماء، وهو ما قد ينعكس في انخفاض مستوى الاستقرار الوظيفي وارتفاع معدلات ترك العمل. كما أن الاقتصار على الحوافز المادية دون تعزيز الجوانب المعنوية قد لا يكون كافياً لضمان استمرارية الالتزام، نظراً لأهمية الحاجات النفسية والاجتماعية في توجيه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل.

كما تشير الدراسات إلى أن الحوافز المعنوية، مثل التقدير والاعتراف والمشاركة في اتخاذ القرار، تلعب دوراً بالغ الأهمية في تعزيز الشعور بالقيمة الذاتية لدى العاملين، وتنمية إحساسهم بالانتماء والاندماج داخل المؤسسة. في حين تساهم الحوافز المادية في تلبية الاحتياجات الاقتصادية والمعيشية، بما يوفر قدراً من الاستقرار الوظيفي ويقلل من الضغوط المادية التي قد تؤثر على أداء العامل.

وبذلك، فإن التكامل بين مختلف أشكال الحوافز يُسهم في خلق بيئة عمل محفزة تسودها روح الإيجابية والتعاون، وتدعم استمرارية العاملين داخل المؤسسة، وتعزز من استعدادهم لبذل الجهد والمثابرة في أداء مهامهم. كما أن فعالية النظام التحفيزي تُعدّ من المؤشرات الأساسية التي تعكس قدرة المؤسسة على استقطاب مواردها البشرية والمحافظة عليها، من خلال تعزيز مستويات الرضا والارتباط الوظيفي، وترسيخ الشعور بالانتماء المهني تجاهها.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة والمقاربة النظرية

أولا: الدارسات السابقة

❖ **الدارسة الأولى:** هي دراسة عبد الوهاب بلمهدي بعنوان :*الحوافز وحاجات العاملين وأثرها على الرضا في المؤسسة*، وهي رسالة ماجستير نوقشت سنة 1994، وقد أُنجزت دراسة ميدانية بوحدة اللوالب والبراغي والصنابير بعين الكبيرة، ولاية سطيف.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تأثير نظام الحوافز على حاجات العاملين ومستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة، وذلك انطلاقاً من إشكالية رئيسية مفادها: إلى أي مدى تساهم الحوافز المعتمدة في المؤسسة في تحقيق رضا العاملين في ظل تباين احتياجاتهم وتطلعاتهم؟ وقد تفرعت عن هذا التساؤل عدة إشكاليات فرعية تتعلق بمدى عدالة الأجور، وكفايتها، وطبيعة الحوافز الممنوحة.

أما فيما يخص العينة، فقد اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل، حيث شملت الدراسة 119 عاملاً من مختلف المستويات الوظيفية داخل المؤسسة، مع اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، إضافة إلى استخدام عدة مناهج بحثية تتماشى مع طبيعة الموضوع.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- وجود عدم رضا واضح لدى عمال المؤسسة عن نظام الأجور المعتمد .
- اعتبار الأجور غير كافية لتغطية الحاجات الأساسية للعاملين مقارنة بحجم الجهد المبذول .
- شعور العمال بعدم العدالة في نظام الأجور نتيجة المقارنات التي يجريها العامل بين جهده والمقابل المادي المتحصل عليه .
- اعتماد المؤسسة على أسلوب غير متوازن في منح الحوافز، يتسم بالإزدواجية وعدم الموضوعية .
- تأثير سلبي لضعف العدالة الأجرية على مستوى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة .
- الحاجة إلى إعادة النظر في نظام تصنيف المناصب وتوصيف وتحليل الوظائف بما يحقق التلاؤم بين المؤهل الوظيفي ومتطلبات العمل .
- ضرورة الابتعاد عن الأساليب التقليدية في تحديد الأجور، واعتماد معايير موضوعية وعادلة في توزيعها .
- أهمية تحقيق توازن في الفروق بين مستويات الأجور داخل المؤسسة لتجنب الشعور بعدم العدالة .
- الإشارة إلى أن بعض الحوافز المعنوية قد تكون أكثر تأثيراً في تحفيز العاملين مقارنة بالحوافز المادية في بعض الحالات .
- التأكيد على ضرورة المزج بين الحوافز المادية والمعنوية لضمان رفع مستوى أداء العمال وتحقيق الفعالية التنظيمية.

❖ **الدارسة الثانية:** هي دراسة شريط الشريف محمد بعنوان :*الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي*، وهي رسالة ماجستير نوقشت سنة 2009 بجامعة منتوري بقسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه (الشفوي، الكتابي، الرسمي وغير الرسمي) على مستوى الولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى في مؤسسة سونلغاز، وذلك من خلال تساؤل رئيسي يتمحور حول طبيعة تأثير الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين داخل المؤسسة. وقد انبثقت عنه مجموعة من التساؤلات الفرعية المتعلقة بأنماط الاتصال الأكثر استخداماً داخل المؤسسة، ومدى مساهمة كل نوع في رفع مستوى الولاء التنظيمي.

أما فيما يخص المنهجية، فقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار عينة من الإطارات الوسطى داخل مؤسسة سونلغاز، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، بهدف قياس العلاقة بين متغيرات الدراسة.

- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:
- اعتماد المؤسسة محل الدراسة بشكل أكبر على الاتصال الكتابي مقارنة بباقي أنماط الاتصال .
- وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاتصال الشفوي والولاء التنظيمي لدى العاملين .
- وجود علاقة إيجابية بين الاتصال التنظيمي بمختلف أنواعه ومستوى الولاء التنظيمي داخل المؤسسة .
- مساهمة فعالة للاتصال التنظيمي في تعزيز الانتماء والارتباط النفسي بالمؤسسة .
- اعتبار الاتصال التنظيمي أحد العوامل التحفيزية المعنوية التي تؤثر في سلوك العاملين واتجاهاتهم داخل بيئة العمل.

❖ **الدارسة الثالثة:** هي دراسة خالد علي أبو علان بعنوان :أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، وهي مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل – فلسطين، سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر نظام الحوافز بمختلف أنواعه (المادية والمعنوية) على مستوى أداء العاملين داخل شركات المشروبات الفلسطينية، وذلك من خلال محاولة قياس مدى مساهمة هذه الحوافز في تحسين الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء الوظيفي. وقد انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي يتمحور حول طبيعة تأثير الحوافز على أداء العاملين، مع تفريع مجموعة من التساؤلات المتعلقة بمستوى تطبيق أنظمة الحوافز، ومدى عدالتها وفعاليتها داخل المؤسسات محل الدراسة.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر التنظيمية كما هي في الواقع، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات. وقد شملت

الدراسة عينة مكونة من 186 عاملاً موزعين على أربع من أكبر شركات المشروبات في الضفة الغربية من حيث عدد العمال.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الأساسية، يمكن عرضها في النقاط التالية:

- وجود علاقة ارتباطية طردية بين الحوافز المادية والمعنوية ومستوى أداء العاملين .
- وجود تأثير إيجابي لفاعلية نظام الحوافز على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسات محل الدراسة .
- تسجيل مستوى متوسط من الحوافز المادية المقدمة للعاملين في شركات المشروبات الفلسطينية .
- عدم مراعاة أنظمة الأجور والرواتب لمعدلات غلاء المعيشة، مما يؤثر سلباً على رضا العاملين .
- ضعف نسبي في عدالة توزيع الحوافز، بما ينعكس على دافعية العاملين واستقرارهم المهني.

❖ **الدارسة الرابعة:** هي دراسة نُدوكا أوبيكوي (Nduka Obiekwe) بعنوان :تحفيز الموظفين وعلاقته بالأداء الوظيفي، وهي أطروحة دكتوراه مقدمة للحصول على درجة علمية في إدارة الأعمال، جامعة سنتريا للعلوم التطبيقية – فنلندا، سنة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر تحفيز الموظفين على أداء المنظمة، من خلال فهم طبيعة الدوافع التي تجعل الموظف يعمل بكفاءة أكبر لصالح المؤسسة، إضافة إلى التعرف على مختلف أنواع التحفيز المستخدمة داخل بيئات العمل الحديثة. كما سعت الدراسة إلى تقديم فهم معمق للعوامل التي تؤثر في سلوك الموظف داخل المنظمة، وكيفية توجيه هذه العوامل نحو تحسين الأداء العام.

وقد تناولت الدراسة مجموعة من المحاور النظرية والتطبيقية، من أبرزها تحليل أنظمة المكافآت المختلفة وكيفية توظيفها داخل الشركات، ودراسة الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين، بالإضافة إلى توظيف أهم نظريات التحفيز الكلاسيكية مثل نظرية ماسلو للاحتياجات ونظرية هيرزبرج، وذلك بهدف تفسير دوافع العمل وسلوك الأفراد داخل التنظيمات. كما ركزت الدراسة على التمييز بين الحوافز المادية والمعنوية، ودورهما في التأثير على أداء الموظفين.

أما من الناحية المنهجية، فقد اعتمدت الدراسة على منهج تحليلي يهدف إلى تفسير العلاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي داخل المؤسسات، مع تقديم تصور شامل لكيفية تحسين بيئة العمل من خلال تفعيل أنظمة تحفيزية فعالة. كما هدفت إلى تمكين المؤسسات من فهم تصورات الموظفين تجاه وظائفهم، وكيفية إدراكهم لنظم العمل والمكافآت المعتمدة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها:

- أن تحفيز الموظفين يُعد عاملاً أساسياً وحاسماً في تحسين الأداء داخل المؤسسة .

- أن الإدارة الفعالة لنظام التحفيز تمثل أحد المهام الجوهرية للمديرين في المؤسسات الحديثة .
- أن تحقيق أداء مرتفع يتطلب توفير مزيج متكامل من الحوافز المادية والمعنوية .
- أن الموظفين يمكن تحفيزهم بشكل متزامن من خلال الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق أفضل أداء ممكن .
- أن فهم دوافع العاملين يُعد مدخلاً أساسياً لتطوير سياسات الموارد البشرية داخل المنظمة.

❖ **الدارسة الخامسة:** هي دراسة بوطوطو أمين وبسلطان عمر بعنوان :أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي – دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية للتنقيب، وهي مذكرة ليسانس نوقشت سنة 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم نظام الحوافز داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR، وقياس مدى مساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال. وانطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتعلق بفعالية نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة وقدرته على تلبية تطلعات العاملين وإشباع حاجاتهم المهنية والمادية.

اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام المقابلة كأداة لجمع البيانات مع بعض إطارات إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى توزيع استبيان على عينة عشوائية مكونة من 50 عاملاً من مختلف المستويات الوظيفية، بهدف قياس درجة رضاهم عن نظام الحوافز المعتمد داخل المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أن نظام الحوافز داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب يُعد غير فعال بالشكل الكافي .
- عدم مساهمة نظام الحوافز الحالي في تحقيق مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى أغلبية العمال .
- وجود شعور عام بعدم الرضا تجاه طريقة توزيع الحوافز داخل المؤسسة .
- الحاجة إلى إعادة النظر في نظام الحوافز المعتمد لضمان تحقيق قدر أكبر من العدالة والفعالية .
- التأكيد على أن تحسين الرضا الوظيفي يتطلب تطبيق نظام حوافز عادل وشفاف ومتوازن .
- أهمية مراعاة مبدأ الإنصاف في منح الحوافز كشرط أساسي لرفع مستوى الرضا داخل المؤسسة.

❖ **الدراسة السادسة:** هي دراسة الأحسن عبيدي وعبد الغني بريبش بعنوان :نظام الحوافز ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية، وهي مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم

وعمل، سنة 2020، وقد أُنجزت دراسة ميدانية على مستوى مديرية الصناعة والمناجم لولاية الوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل واقع نظام الحوافز داخل المؤسسة محل الدراسة، والكشف عن دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بمختلف أبعادها، وذلك من خلال فهم كيفية تأثير الحوافز على أداء العاملين ومستوى انخراطهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية تتعلق بمدى مساهمة نظام الحوافز في تعزيز الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات العمومية.

فقد اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث شملت الدراسة عينة قصدية بطريقة المسح الشامل مكونة من 50 عاملاً داخل مديرية الصناعة والمناجم.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- وجود ارتباط إيجابي بين نظام الحوافز ومستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة .
- أن نظام الحوافز يسهم بشكل مباشر في تحسين مؤشرات الأداء التنظيمي .
- أهمية الأجر الكافي والعادل في دفع العاملين نحو العمل والإبداع وتحقيق أهداف المؤسسة .
- ضرورة شعور العاملين بقيمتهم داخل المؤسسة من خلال التقدير والمشاركة في العملية الإنتاجية .
- أن توفير بيئة تحفيزية متكاملة يسهم في خلق الاستقرار الوظيفي وتعزيز استمرارية المؤسسة .
- أن الحوافز تمثل عاملاً أساسياً في الحفاظ على كفاءة المؤسسة وتنافسيتها في محيطها الخارجي.

❖ **الدارسة السابعة:** هي دراسة ميادة كاظم نتوش بعنوان :أثر الحوافز المادية والمعنوية في الحد من سلوك التسرب الوظيفي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مستشفى الشفاء في البصرة بالعراق، وهي منشورة في مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 43، مارس 2020.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر نظام الحوافز بمختلف أنواعه المادية والمعنوية في الحد من ظاهرة التسرب الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي، وذلك من خلال دراسة ميدانية أجريت على عينة من موظفي مستشفى الشفاء في محافظة البصرة، حيث سعت الباحثة إلى فهم مدى مساهمة الحوافز في تقليل نية ترك العمل وتعزيز الاستقرار الوظيفي.

أما من الناحية المنهجية، فقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم جمع البيانات من خلال استبيان وُزع على عينة مكونة من 55 موظفاً، مع استخدام البرنامج

الإحصائي لتحليل البيانات واختبار الفرضيات، بهدف التعرف على تصورات أفراد العينة حول نظام الحوافز وطبيعة علاقته بسلوك التسرب الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم وجود معايير وضوابط إدارية واضحة تحكم عملية منح الحوافز داخل المؤسسة محل الدراسة .
- ضعف فعالية نظام المكافآت المادية وعدم مساهمته بشكل كافٍ في الحد من سلوك التسرب الوظيفي .
- أن نظام الحوافز الحالي لا يلبي تطلعات العاملين ولا يحقق مستوى كافياً من الرضا الوظيفي .
- وجود قصور في العدالة التنظيمية المرتبطة بتوزيع الحوافز داخل المؤسسة .
- ضرورة إعادة النظر في نظام المكافآت بما يضمن توجيهها بشكل عادل نحو العاملين الأكثر استحقاقاً .
- أهمية جعل الحوافز أداة فعالة لرفع مستوى الأداء وتعزيز الاستقرار الوظيفي والحد من تسرب العمالة .
- أن تطوير نظام الحوافز يسهم في خلق بيئة تنافسية إيجابية بين الموظفين لتحسين الأداء.

❖ **أوجه الاستفادة والاختلاف من الدراسات السابقة**

1-أوجه الاستفادة:

- تمثل الدراسات السابقة ركيزة أساسية في توجيه هذا البحث نحو مسار علمي دقيق، حيث أسهمت في بناء تصور شامل حول موضوع نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي، باعتبارها قريبة من متغيرات الدراسة الحالية من حيث الطرح النظري والتطبيقي. وقد شكلت هذه الدراسات أرضية معرفية سمحت بتحديد الإطار العام للبحث وتحديد أبعاده بشكل أكثر وضوحاً .
- ساعدت الدراسات السابقة في بلورة الإشكالية البحثية وصياغة التساؤلات بشكل دقيق، من خلال الوقوف على أهم الإشكالات التي عالجتها الدراسات السابقة، خاصة تلك المتعلقة بفعالية نظم الحوافز، والرضا الوظيفي، والتسرب الوظيفي، والفعالية التنظيمية، مما مكن من إعادة صياغة المشكلة البحثية في إطار أكثر دقة وارتباطاً بموضوع الولاء التنظيمي .
- أسهمت هذه الدراسات في تحديد المتغيرات الأساسية للدراسة الحالية، والمتمثلة في نظام الحوافز (المادية والمعنوية) والولاء التنظيمي، حيث تم استلهام هذه المتغيرات من الأدبيات السابقة التي ركزت على أثر الحوافز في السلوك التنظيمي للعاملين .
- تم الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار المنهج المناسب للدراسة، حيث تبين من خلال استعراضها أن المنهج الوصفي التحليلي هو الأكثر ملاءمة لمثل هذه المواضيع، نظراً لقدرته على وصف الظواهر وتحليل العلاقات القائمة بينها بطريقة علمية دقيقة .

• كما ساعدت الدراسات السابقة في تحديد أدوات جمع البيانات المناسبة، وعلى رأسها الاستبيان، باعتباره الأداة الأكثر استخداماً في الدراسات التي تناولت الحوافز والسلوك التنظيمي، مما دعم اختيار هذه الأداة في الدراسة الحالية لضمان دقة النتائج وقابليتها للتحليل .
• بالإضافة إلى ذلك، مكنت هذه الدراسات من الاطلاع على مجموعة من النتائج والتوصيات المهمة، خاصة تلك المتعلقة بضرورة تحسين نظم الحوافز، وتعزيز العدالة التنظيمية، وتحسين بيئة العمل، وهو ما ساهم في إثراء الجانب التحليلي والنظري للدراسة الحالية .

2-أوجه الاختلاف:

• تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث البعد الزمني، حيث إن أغلب الدراسات السابقة تمتد بين سنوات سابقة (1994 إلى 2020)، في حين أن الدراسة الحالية تُنجز في سياق زمني حديث (2026)، وهو ما يعكس تطوراً في بيئة العمل وتغيراً في طبيعة النظرة إلى الحوافز والولاء التنظيمي .
• تتميز الدراسة الحالية بتركيزها على قطاع المحروقات وبالتحديد مؤسسة التنقيب، وهو قطاع ذو خصوصية تنظيمية وميدانية تختلف عن القطاعات التي تناولتها الدراسات السابقة مثل القطاع الصحي، الإداري، والتعليمي، مما يمنح الدراسة بعداً ميدانياً أكثر تخصصاً .
• تختلف الدراسة الحالية من حيث زاوية المعالجة، حيث انتقلت من دراسة الحوافز من منظور الأداء الوظيفي أو الرضا أو التسرب الوظيفي أو الفعالية التنظيمية، إلى دراستها من منظور سوسيولوجي يرتبط ببناء الولاء التنظيمي بأبعاده (العاطفي، الاستمراري، والمعياري)
• كما يختلف نوع العينة، حيث إن الدراسة الحالية تستهدف عمال مؤسسة التنقيب في بيئة عمل صحراوية تعتمد على نظام تناوب وظيفي، وهو ما يختلف عن عينات الدراسات السابقة التي شملت مؤسسات صحية، تعليمية، وإدارية .
• تختلف كذلك الأدوات والمنهجية بشكل جزئي، رغم اعتماد المنهج الوصفي المشترك، إلا أن الدراسة الحالية تركز بشكل أعمق على التحليل السوسيولوجي للعلاقات التنظيمية وليس فقط القياس الإحصائي للمتغيرات .
• وأخيراً، تتميز الدراسة الحالية بأنها تنتقل من معالجة آثار الحوافز قصيرة المدى (كالرضا أو الأداء) إلى تحليل أثرها طويل المدى المتمثل في الولاء التنظيمي والاستقرار المهني داخل المؤسسة .

ثانيا: المقاربة النظرية :

من المعروف أن أي دراسة في علم الاجتماع التنظيمي لا يمكن أن تُبنى بشكل علمي دقيق دون خلفية نظرية متماسكة، تمنح البحث بعداً إبستيمولوجياً وتحدد زاوية النظر إلى الظاهرة المدروسة. فالإطار النظري لا يقتصر على كونه مجموعة من المفاهيم المجردة، بل يُعد أداة تحليلية وتفسيرية تمكّن الباحث من فهم العلاقات الكامنة بين المتغيرات، وإدراك

كيفية اشتغال الظواهر داخل الواقع الاجتماعي والتنظيمي. ومن هذا المنطلق، تتعدد المقاربات النظرية التي يمكن من خلالها دراسة موضوع واحد، نظراً لتعدد أبعاده وتشابك عناصره، إلا أن على الباحث أن يختار المقاربة الأكثر ملاءمة لطبيعة موضوعه وإشكاليته، بما يسمح بتفسير علمي دقيق ومتكامل للظاهرة محل الدراسة.

وانطلاقاً من طبيعة موضوع دراستنا المتمثل في نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي، فإن الاقتراب السوسيولوجي الأنسب هو المقاربة السلوكية الاجتماعية داخل التنظيم، والتي تنظر إلى سلوك الفرد داخل المؤسسة باعتباره نتيجة لتفاعل مستمر بين المؤثرات الخارجية (الحوافز المادية والمعنوية) والدوافع الداخلية (الحاجات والتطلعات النفسية والاجتماعية). فهذه المقاربة تركز على فهم كيفية استجابة العاملين داخل التنظيم لمختلف أشكال التحفيز، وكيف تنعكس هذه الاستجابات على مستوى ارتباطهم بالمؤسسة واستمرارهم فيها.

وتستند هذه المقاربة إلى تصور سوسيولوجي يعتبر المؤسسة فضاءً للتفاعل الاجتماعي، حيث لا يُفهم سلوك العامل بمعزل عن السياق التنظيمي الذي يعمل داخله، بل يتم تفسيره من خلال شبكة من العلاقات التي تربطه بالمؤسسة وبزملائه وبنظام الحوافز المعتمد. فالحوافز هنا لا تُفهم فقط كوسائل مادية أو معنوية، بل كآليات تنظيمية تؤثر في تشكيل الاتجاهات والسلوكيات داخل بيئة العمل، وتساهم في بناء أو إضعاف مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين.

كما تتقاطع هذه المقاربة مع مجموعة من النظريات التفسيرية، أبرزها **نظرية الحاجات لماسلو** التي تفسر سلوك الفرد من خلال تدرج حاجاته، حيث يُعد إشباع الحاجات المادية والمعنوية مدخلاً أساسياً لتعزيز الشعور بالانتماء والاستقرار داخل المؤسسة. إضافة إلى **نظرية العاملين لهيرزبرج** التي تميز بين الحوافز الدافعة التي تولد الرضا والالتزام، والعوامل الوقائية التي تمنع عدم الرضا دون أن تخلق ولاءً حقيقياً. كما يمكن الاستناد إلى نظرية **التبادل الاجتماعي لجورج هومانز و من بعده بيتر بلاو** التي ترى أن العلاقة بين الفرد والمؤسسة تقوم على منطق تبادل المنافع، حيث يقدم العامل جهداً وأداءً مقابل حصوله على حوافز مادية ومعنوية، مما يؤدي إلى تعزيز شعوره بالالتزام والاستمرار داخل التنظيم.

وبناءً على ذلك، فإن هذه المقاربة تسمح بتفسير الولاء التنظيمي باعتباره نتيجة مباشرة لفعالية نظام الحوافز داخل المؤسسة، حيث يؤدي تحسين هذا النظام وتوازنه بين الجوانب المادية والمعنوية إلى تعزيز الارتباط الوجداني والمعياري والاستمراري للعاملين. كما تسهم في تحليل بيئة العمل التنظيمية باعتبارها فضاءً اجتماعياً متفاعلاً، تتحدد فيه سلوكيات الأفراد من خلال طبيعة الحوافز المقدمة ومدى عدالتها وفاعليتها في إشباع حاجاتهم المهنية والاجتماعية.

بالاضافة الى **نظرية الفعل الاستراتيجي للفاعل التنظيمي لميشال كروزيه** التي تعتبر الولاء التنظيمي ليس نتاجا اليا لتقديم الحوافز بل هو رهان استراتيجي محكوم بطبيعة العلاقات داخل المؤسسة ومستوى العدالة التنظيمية المفروضة ، كما ان نظام الحوافز الناجح من منظور التحليل الاستراتيجي هو النظام الذي يقلل من مناطق الغموض ويمنح الفاعلين والعمال شعورا بان اهدافهم الشخصية وتطلعاتهم النفسية والمهنية تتقاطع بامان مع اهداف المنظمة .

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، يتضح أن نظام الحوافز يُعد أحد أهم الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات الحديثة، حيث لا يقتصر دوره على كونه وسيلة لتحفيز العاملين مادياً ومعنوياً فقط، بل يتجاوز ذلك ليصبح أداة استراتيجية تؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم داخل بيئة العمل. فالحوافز بمختلف أنواعها تُسهم في إشباع حاجات العاملين، وتعزيز دافعيتهم نحو الأداء، بما ينعكس إيجاباً على استقرارهم المهني واندماجهم داخل التنظيم.

كما أظهر التحليل المفاهيمي أن الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، تمثل عاملاً حاسماً في تشكيل سلوك العامل داخل المؤسسة، إذ إن فعالية نظام الحوافز ترتبط بمدى قدرته على تحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وتطلعات الأفراد. وفي هذا الإطار، فإن الحوافز لا تُفهم بمعزل عن السياق التنظيمي، بل تُعد جزءاً من منظومة متكاملة تهدف إلى توجيه السلوك وتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

ومن جهة أخرى، فإن مفهوم الولاء التنظيمي الذي تم التطرق إليه في هذا الفصل، يعكس درجة ارتباط العامل بالمؤسسة من الناحية العاطفية والمعيارية والاستمرارية، وهو ما يجعله نتيجة محتملة لمدى فعالية نظام الحوافز داخل المؤسسة. فكلما كان النظام التحفيزي عادلاً وفعالاً وشاملاً، كلما ارتفعت مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين، وتعزز شعورهم بالانتماء والاستقرار الوظيفي.

وقد سمح استعراض الدراسات السابقة بتأكيد الأهمية الكبيرة لنظام الحوافز في التأثير على مختلف المتغيرات التنظيمية، سواء تعلق الأمر بالرضا الوظيفي أو الأداء أو الفعالية التنظيمية أو حتى التسرب الوظيفي، وهو ما يبرز مركزية هذا المتغير في تفسير السلوك التنظيمي داخل المؤسسات.

إن هذا الفصل قد أسس أرضية نظرية ومنهجية مهمة للدراسة الحالية، من خلال توضيح المفاهيم الأساسية، وتحديد أبعاد المتغيرات المدروسة، وإبراز الأطر النظرية المفسرة لها، مما يمهد للانتقال إلى الجانب التطبيقي الذي سيسمح بإسقاط هذه المعطيات النظرية على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة، بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

تمهيد:

لا يقتصر البحث الاجتماعي على جمع المعارف النظرية والاطلاع على الدراسات والبحوث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة فحسب، بل يتعدى ذلك إلى العمل الميداني الذي يُعدّ الركيزة الأساسية لفهم الظواهر الاجتماعية في واقعها العملي. فالدراسة الميدانية تمكّن الباحث من جمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة بصورة مباشرة، بما يسمح بالربط بين الجانب النظري والواقع التطبيقي، والتحقق من مدى صحة الفرضيات المطروحة وتحقيق أهداف البحث العلمي.

وانطلاقًا من ذلك، خُصص هذا الفصل للجانب المنهجي للدراسة، من خلال عرض مختلف الإجراءات والخطوات العلمية المعتمدة للكشف عن طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود. ويتضمن هذا الفصل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وضبط متغيرات الدراسة، وعرض أدوات جمع البيانات المستخدمة، إضافة إلى الأساليب الإحصائية والبرامج المعتمدة في معالجة وتحليل المعطيات. كما يتناول عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها في ضوء الفرضيات والإطار النظري، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج وتقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات المناسبة.

المبحث الاول : التعريف بمكان الدراسة الميدانية

المطلب الاول : التعريف بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود

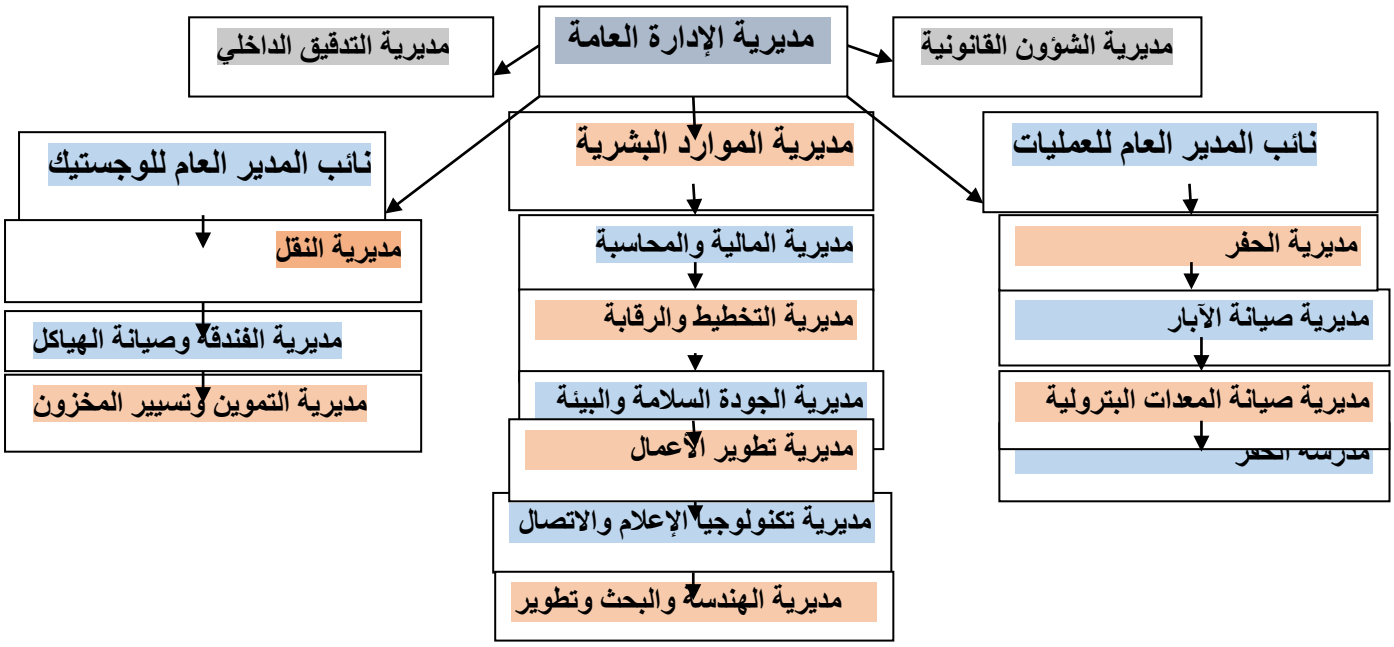
تُعد المؤسسة الوطنية للتنقيب Entreprise Nationale de Forage إختصار لكلمة ENAFOR هي شركة رائدة تابعة لمجمع سوناطراك SONATRACH ،ولها خبرة تفوق 55 سنة في مجال التنقيب عن النفط والغاز وقد مرّت مسيرتها التاريخية بمحطات مفصلية تعكس تطور قطاع المحروقات في الجزائرففي1966 بدأت النواة الأولى كفرع تابع للشركة الوطنية سوناطراك تحت مسمى مديرية التنقيب Direction de Forage، حيث كانت تهدف إلى وضع الأسس الأولى للسيادة الوطنية على استكشاف الآبار البترولية والغازية وتنفيذاً لسياسة إعادة هيكلة الشركات الوطنية الكبرى.**(الموقع الالكتروني للمؤسسة رابط الموقع انظر في المراجع).**

وفي سنة 1981 استقلت المؤسسة رسمياً بموجب المرسوم رقم 81-170 الصادر في الأول من أوت 1981، لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي(الجريدة الرسمية العدد 31 سنة1981)، متخذة من مدينة حاسي مسعود بولاية ورقلة مقراً اجتماعياً وعملياتياً لها و منذ التسعينات وحتى عام 2026، شهدت المؤسسة قفزة نوعية في تحديث أسطولها من أجهزة الحفر، حيث انتقلت من مجرد مقدم خدمة داخلي إلى منافس دولي يمتلك معايير الآيزو ISO في الجودة والبيئة والسلامة، مما عزز مكانتها كأكبر شركة تنقيب في القارة الأفريقية،لم يكن اختيار حاسي مسعود عشوائياً، بل لكونها القلب النابض لإنتاج البترول في الجزائر، مما سمح للمؤسسة بالتواجد الميداني المباشر بجانب الآبار، وتقليل التكاليف اللوجستية، وسرعة الاستجابة لمتطلبات الاستخراج. تعتبر المؤسسة شركة أسهم SPAوهي فرع مملوك بنسبة100% لمجمع سوناطراك يقدر رأس مالها حالياًبـ 45,000,000,000 دينار جزائري هذا الرأس المال الضخم يعكس حجم الأصول التي تمتلكها، خاصة أسطول أجهزة الحفر65 حفارة من مختلف الاحجام والذي يعتبر الأكبر في قارة افريقيا.**(من الموقع الالكتروني للمؤسسة سونطراك رابط الموقع انظر في المراجع)**

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للتنقيب

شكل 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسةالوطنية للتنقيب





المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على البطاقة التقنية للمؤسسة

المبحث الثاني : الطريقة والادوات

المطلب الاول : الطريقة :

اولا: مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلى تعميم نتائج دراسته عليها وفي هذا البحث، يتمثل المجتمع الأصلي في كافة الموظفين والعمال التابعين للمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بالقاعدة العملياتية في حاسي مسعود ونظراً للضخامة العددية لهذا المجتمع الذي يضم آلاف الفاعلين من مختلف الرتب المهنية، فضلاً عن اتساع النطاق الجغرافي لوحدات الإنتاج والورشات، فقد تم حصر المجتمع إجرائياً في ثلاث وحدات استراتيجية هي: مديرية الموارد البشرية، مديرية التموين والخدمات بالتحديد قاعدة الحياة المنور، ووحدات التنقيب الميدانية، وذلك لكونها الفضاءات الأكثر تعبيراً عن ديناميكية الحوافز والولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

ثانيا: عينة الدراسة وخصائصها

نظراً لصعوبة إجراء حصر شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسة بسبب الالتزامات المهنية ونظام التناوب (4/4) المعمول به في قطاع المحروقات، اعتمد الباحث على العينة القصدية لضمان تمثيلية مختلف الفئات المهنية إطارات، أعوان إشراف، وأعوان تنفيذ، حيث قام الباحث بتوزيع 90 استمارة استبيان بواقع 30 استمارة لكل وحدة من الوحدات المستهدفة؛ وقد استرد الباحث منها 55 استمارة صالحة للتحليل الإحصائي، وهو ما يمثل نسبة استجابة تقدر بـ 55.5% وتعتبر هذه العينة كافية إحصائياً وسوسيولوجياً لإجراء الدراسة الميدانية، حيث شملت مستويات مهنية مختلفة إطارات، أعوان إشراف، وأعوان تنفيذ، مما يسمح باستخلاص نتائج موضوعية تعكس واقع العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي في المؤسسة .

ثالثا: تحديد متغيرات الدراسة:

المتغير	متغير الدراسة	ابعاد الدراسة
المتغير المستقل	نظام الحوافز	الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية
المتغير التابع	الولاء التنظيمي	مؤشرات الولاء التنظيمي

رابعا: مقاييس الدراسة:

تم الاعتماد في الدراسة الحالية على مقياسين، مقياس خاص بالثقافة التنظيمية والمكون من ثلاث ابعاد رئيسية وهي(الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية) ومقياس خاص الولاء التنظيمي مكون من 15 بند. واشتملت على خس بدائل للإجابة على هذه المقاييس وفق طريقة ليكرت الخماسي وتتراوح الاجابات من 01 الى 05 كما موضحة في الجدول التالي:

البدائل	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجات	05	04	03	02	01

المطلب الثاني: الادوات :

اولا: أداة جمع البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها ميدانياً بالمؤسسة الوطنية للتنقيب، تم الاعتماد على مجموعة متكاملة من الأدوات العلمية لجمع البيانات، وذلك لضمان الدقة والموضوعية وهي:

1-المقابلة:تم إجراء مقابلات نصف موجهة مع بعض الإطارات والمسؤولين في مديرية الموارد البشرية ولجنة الخدمات الاجتماعية بالمؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود كان الغرض منها الحصول على معلومات معمقة حول سياسة التحفيز المعتمدة، وكيفية تسيير المنح والعلاوات، وهو ما لا يمكن للاستمارة وحدها كشفه.

2-الملاحظة:من خلال التواجد الميداني للباحث في بيئة العمل وقواعد الحياة ومواقع العمل بحاسي مسعود، تمت ملاحظة الجوانب السلوكية للعمال، ومدى رضاهم الفعلي عن ظروف العمل والخدمات المقدمة، وتفاعلهم مع القرارات الإدارية، مما ساعد في تفسير النتائج الكمية للاستمارة وهذا من خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية الميدانية على مستوى مديرية المؤسسة ومركز التدريب عبد الحق بن حمودة بحاسي مسعود خلال الفترة الممتدة من 28جانفي 2026 إلى غاية 10 فيفري 2026،هذا بعد حصولنا على الموافقة المبدئية لاجراء الدراسة الميدانية أمكننا من الخروج بجملة من النتائج والتوجهات التمهيدية التي ساهمت في تدقيق معالم البحث وتوجيهه بصورة أكثر دقة ويمكن تلخيص أبرز ما أفرزته هذه المرحلة فيما يلي:

– التأكد من مدى ملائمة المؤسسة المختارة كميدان مناسب لدراسة الإشكالية المطروحة.

– التوصل إلى تحديد دقيق لأبعاد الدراسة ومحاورها الأساسية، مع استخراج المؤشرات القابلة للقياس والتحليل

– إعادة ضبط وصياغة الإشكالية البحثية في ضوء المعطيات الميدانية المكتشفة.

– بناء فرضيات البحث بناءً على فهم أولي عميق للسياق المؤسسي والملاحظات المباشرة.

– اختيار المنهج العلمي الأنسب الذي يستجيب لطبيعة الظاهرة المدروسة ومتطلبات الميدان.

– تحديد طبيعة العينة، وحجمها، وآلية اختيارها بما يضمن تمثيلاً مناسبًا لمجتمع البحث.

– إعداد دليل مبدئي للمقابلات يتماشى مع فئة المسؤولين المستهدفين بالدراسة.

– تصميم الاستبيان الأولي استنادًا إلى البيانات الأولية المستخلصة من الميدان و توزيع 30 استمارة تجريبية على عينات إستطلاعية للتأكد من وضوح الأسئلة للعمال وهذا قبل التوزيع النهائي للاستمارات.

3-السجلات والوثائق الرسمية:تم الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، الاتفاقية الجماعية، وتقارير مصلحة الموارد البشرية، للحصول على الأرقام الرسمية المتعلقة بتعداد العمال ونظام الحوافز المعتمد

4-الاستبيان:تُعد الأداة الرئيسية في هذه الدراسة، وقد صُممت خصيصاً لتناسب عمال وموظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب، تكونت الاستمارة من ثلاثة محاور أساسية:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية وهي السن،الحالة العائلية ،المستوى التعليمي ، الفئة المهنية، الأقدمية ،الاجر الشهري،حيث تم إستبعاد متغير الجنس من الاستمارة، وذلك نظراً للخصوصية السوسيومهنية للمؤسسة الوطنية للتنقيب ، والتي تندرج ضمن القطاعات ذات الطابع الذكوري المهيمن فمن الناحية الإحصائية يشكل العنصر النسوي نسبة ضئيلة جداً تكاد تنعدم في الوحدات الميدانية والعملياتية بحاسي مسعود، مما يجعل من إدراج هذا المتغير غير مجدى في عملية التحليل المقارن، ولن يوفر فروقاً ذات دلالة إحصائية يمكن الاعتماد عليها وبناءً عليه ركز الباحث على متغيرات أكثر تمثيلية وتأثيراً في قياس الولاء التنظيمي داخل هذا السياق المهني الخاص وتضم 06 بيانات من 01 الى 06 .

المحور الثاني: عبارات نظام الحوافز المادية والمعنوية وتضم 15 عبارة من 07 الى 15.

المحور الثالث: عبارات الولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة المستمر، العاطفي، المعياري وتضم 16 عبارة من 22 الى 37 ،حيث تم عرض هذه الاستمارة على مجموعة من الاساتذة المحكمين لضمان صدقها الظاهري قبل توزيعها على عينة الدراسة منهم الأستاذ الأقرع يوسف، الدكتور بلعلوي نصر، والدكتور مرابط شوقي.

5-الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وكذلك اختبار الفروض المعلمية وغير المعلمية من أجل اختبار الدلالة الإحصائية للفروق في متغيرات الدراسة وقد تم اختيار هذه الاساليب بناءا على طبيعة هذه الدراسة الوصفية والمقياس ليكرت الخماسي وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية في الدراسة:

– **معامل الارتباط بيرسون:**يستخدم لقياس قوة واتجاه العلاقات بين متغيرات الدراسة ولمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.

– **معامل الثبات ألفا كرونباخ:**يستخدم هذا المقياس لتقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد، وكلما اقترب من الواحد الصحيح فهذا يعني ثباتا أكبر

– **التكرارات والنسب المئوية:** تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية والوظيفية من الجزء الأول للاستبيان من أجل وصف خصائص عينة الدراسة.

– **المتوسط الحسابي الموزون المرجح:** وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض اجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية

– **المتوسط الحسابي :**تم استعماله لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثم معرفة ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور

– **الانحراف المعياري:** للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عنصر من عناصر متغيرات الدراسة لكل محور من المحاور الرئيسية وهو يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما يفيد في ترتيب المتوسطات في حالة تساويها في القيم، حيث يكون المتوسط الأقل في قيمة الانحراف الأول في التريتب.

6-البرامج المستخدمة في معالجة المعطيات:

تم التركيز على البرامج الأكثر شيوعاً واحترافية في العلوم الاجتماعية كما أن استخدام هذه البرامج لم يكن مجرد إجراء تقني، بل كان بهدف ضمان الموضوعية العلمية ودقة المعالجة الإحصائية وتفادي الأخطاء اليدوية في تحليل الاستمارات ، مما يعطي ثقة أكبر في النتائج التي سنعرضها في المبحث الثاني فقد تم الاعتماد على حزمة البرامج التالية:

-برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعيةSPSS :الإصدار 25 يُعد البرنامج المحوري في هذه الدراسة، حيث استُخدم في تشفير البيانات وتحويل إجابات المبحوثين إلى قيم رقمية ،إجراء الاختبارات الإحصائية للتحقق من صدق وثبات أداة الدراسة كمعامل ألفا كرونباخ استخراج التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية ،إجراء اختبارات الارتباط مثل معامل بيرسون لقياس العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.

-برنامج مايكروسوفت إكسيل: Microsoft Excel استُخدم كأداة مساعدة وتكاملية مع برنامج SPSS من أجل تنظيم البيانات الأولية في جداول تمهيدية،تصميم الرسوم البيانية والأشكال التوضيحية مثل الأعمدة والدوائر النسبية بجودة عالية لتمثيل نتائج الوحدات الثلاث المستهدفة

-برنامج مايكروسوفت وورد: Microsoft Word استُخدم في المرحلة النهائية لتحرير المذكرة وتنسيق الجداول التعليقات السوسيولوجية عليها ورسم الاشكال التوضيحية.

ثانيا: قياس صدق وثبات الاستبيان:

1- الصدق البنائي:

قمنا بحساب الصدق البنائي للاستبيان بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية للاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة استطلاعية مقدارها 30عامل بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود ولاية ورقلة، ثم قمنا يجمع البيانات وتبويبها في درجات من اجل حساب معامل ارتباط كل محور مع الدرجة الكلية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V 25 لحساب قيمة **r** لكل محور من المحاور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح قيمة r لحساب الصدق البنائي

المحاور	العينة الاستطلاعية	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة Sig	القرار الاحصائي
نظام الحوافز	**30**	0.889	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01

الولاء التنظيمي		0.709	0.000	دالة إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (01): نجد أن قيمة معامل الارتباط r للمحاور مع الدرجة الكلية للاستبيان تتراوح بين 0.709- 0.889 وهي داله إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

2- الثبات(التناسق الداخلي للبنود ألفا كرو نباخ):

قمنا بحساب ثبات الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرو نباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ($SPSS_{25}$)، النتائج مدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح قيمة ألفا كرو نباخ

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرو نباخ	القرار الاحصائي
نظام الحوافز	15	0.799	دالة إحصائيا
الولاء التنظيمي	16	0.821	دالة إحصائيا
الدرجة الكلية للاستبيان	31	0.818	دالة إحصائيا

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (02): نجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثاني: نظام الحوافز أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثاني تساوي 0.799وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الثاني، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للمحور الثالث: الولاء التنظيمي، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود المحور الثالث تساوي 0.821 وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للمحور الثالث، ونجد أن قيمة ألفا كرو نباخ للاستبيان ككل، أي درجة التناسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.818وهي علاقة موجبة بين البنود المشكلة للاستبيان وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

أولا: النتائج

1- عرض نتائج الدراسة

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان تم توزيع استمارات الدراسة الأساسية والمتمثلة في 55 عامل بالمؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR بحاسي مسعود ولاية ورقلة، بعدها تم تفريغ البيانات في برنامج التحليل الاحصائي SPSS وقمنا باستخراج الجداول والرسومات وكذا اختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل التحقق من صحتها، وفيما يلي نستعرض جميع نتائج الدراسة الميدانية وفق الترتيب المنهجي وهي كالاتي:

1-1-عرض نتائج المحور الأول (البيانات الشخصية):

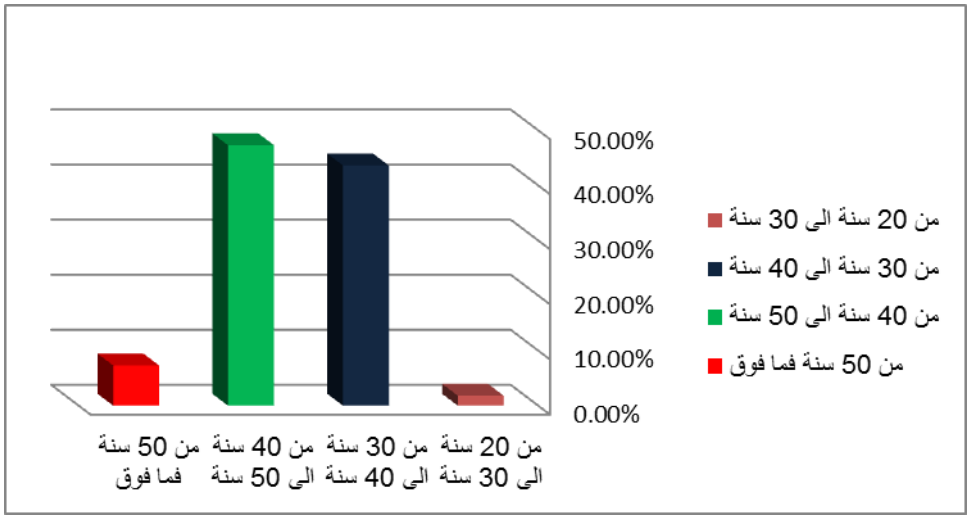
- السن:

الجدول رقم (03): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 20 إلى 30 سنة	01	1.8%
من 30 إلى 40 سنة	24	43.6%
من 40 إلى 50	26	47.3%
من 50 سنة فما فوق	04	7.3%
المجموع	55	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (04): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التعليق:**

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2-03) والشكل البياني رقم (2-01): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير السن، بحيث نجد عدد المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (40 و50 سنة) وهم 26عامل بنسبة 47.3%، وهي النسبة الأعلى

تليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و40 سنة) وهم 24 عامل بنسبة 43.6%،وتليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من (50 سنة فما فوق) وهم 4 عمال بنسبة 7.3%،وتليها نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم بين (20 و30 سنة) وهم 1 عامل بنسبة 1.8%،وهي النسبة الأدنى.

❖ **التفسير:**

تعكس القراءة السوسيولوجية للهيكل العمري لعينة الدراسة حالة من الاستقرار التنظيمي والارتباط الوثيق بالمؤسسة، حيث يسيطر جيل الوسط (30-50 سنة) على المشهد المهني بنسبة تتجاوز 90%، ومن المنظور السوسيولوجي تشير هذه النتيجة إلى أن مؤسسة ENAFOR تمثل بيئة عمل جاذبة للاستقرار الاجتماعي، حيث تنتمي هذه الفئات العمرية إلى شريحة أرباب الأسر الذين يبحثون عن الأمان الوظيفي والمكانة الاجتماعية التي يوفرها قطاع المحروقات، وكما يكشف ضعف تمثيل الفئة الشابة (1.8%) عن وجود فجوة أجيال محتملة قد تُفسر سيسيولوجيا بآليات الانتقاء المهني الصارمة التي تمنح الأولوية للخبرة المتوارثة على حساب الاندماج الأولي للشباب، أو ربما تشير إلى سيادة ثقافة مهنية تقليدية داخل المؤسسة تعتمد على التلمذة الصناعية الطويلة قبل التثبيت، وإن هيمنة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 40 و50 سنة تمنح المؤسسة ذاكرة تنظيمية قوية، حيث يتماهى هؤلاء العمال مع قيم المؤسسة وأهدافها نتيجة سنوات طويلة من التنشئة المهنية داخل ورشات التنقيب، مما يجعلهم الحاملين الفعليين لثقافة المؤسسة، إلا أن هذا التركز العمري قد يؤدي مستقبلاً إلى مقاومة التغيير أو التجديد التنظيمي نظراً لنمطية الممارسات المهنية المكتسبة عبر الزمن.

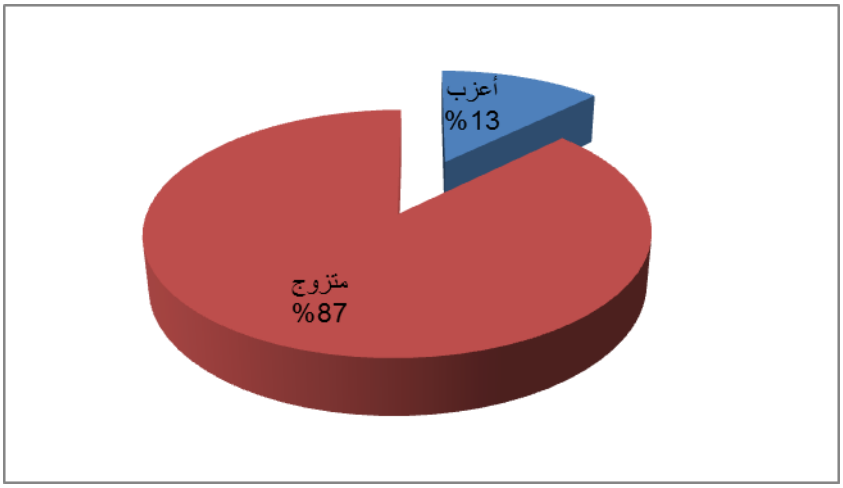
ـ الحالة العائلية:

الجدول رقم (04): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	07	12.7%
متزوج	48	87.3%
المجموع	55	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (05): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التعليق:**

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2-04) والشكل البياني رقم (2-02): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الحالة الاجتماعية، بحيث نجد عدد المبحوثين المتزوجين وهم 48عامل بنسبة 87.3%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين العزاب وهم 7 عمال بنسبة 12.7%،وهي النسبة الأدنى.

❖ **التفسير:**

تُشير النتائج الميدانية إلى هيمنة واضحة لفئة المتزوجين بنسبة 87.3%، وهو ما يعكس حالة من الاستقرار الاجتماعي والارتباط القيمي لدى عمال مؤسسة ENAFOR، ومن منظور سيسيولوجي تُفسر هذه النسبة بأن العامل في هذا القطاع يميل إلى البحث عن الأمان الوظيفي والمادي كأولوية قصوى لارتباطه بمسؤوليات عائلية والتزامات معيشية، مما يجعل من المؤسسة مجتمعاً مهنياً يتميز بالانضباط والرزانة التنظيمية، وكما تعكس هذه الوضعية قدرة العمال على التكيف مع نظام العمل الميداني الشاق و نظام المناوبة والاغتراب المكاني عن الأسرة في سبيل تأمين المكانة الاجتماعية والدور التقليدي كمعيل أساسي، وفي المقابل فإن تدني نسبة العزاب (12.7%) يؤكد أن التوجه نحو العمل في قطاع التنقيب يمثل خياراً استراتيجياً للأفراد الذين يسعون إلى الاستقرار الاجتماعي وبناء الأسرة، مما يُقلل من معدلات دوران العمل ويُعزز من مستوى الوفاء للمؤسسة التي تضمن لهم سُبل العيش الكريم.

- المستوى التعليمي:

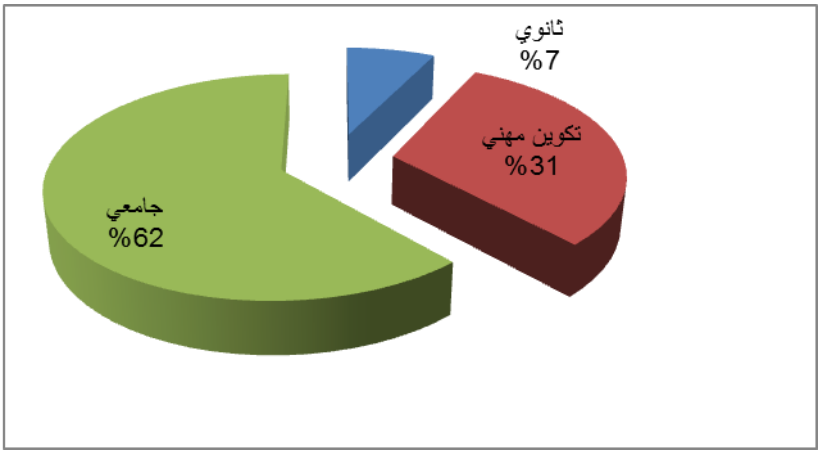
الجدول رقم (05): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
ثانوي	04	7.3%
تكوين مهني	17	30.9%

جامعي	34	61.8%
المجموع	55	% 100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (06):دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التعليق:**

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2-06) والشكل البياني رقم (2-03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي ، حيث نجد عدد المبحوثين الذين مستواهم التعليمي جامعي هم 34 عامل بنسبة 62 %، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين مستواهم التعليمي تكوين مهني وهم 17 عامل بنسبة 31 %، وتليها نسبة المبحوثين الذين مستواهم التعليمي ثانوي وهم 04 عمال بنسبة 07 %،وهي النسبة الأدنى.

❖ **التفسير:**

تُعزى سيطرة المستوى الجامعي داخل المؤسسة الوطنية للتنقيب إلى عصرنة طاقمها البشري والاعتماد على الكفاءات الأكاديمية لمواجهة التعقيدات التقنية والتنظيمية في قطاع المحروقات، هذا الارتفاع في المستوى التعليمي يجعل من العينة فئة واعية بحقوقها ومدركة لآليات نظام الحوافز، مما يعطي إجاباتهم وزناً معرفياً ومنهجياً، كما إن وجود نسبة معتبرة من ذوي التكوين المهني بما يتماشى مع طبيعة النشاط الميداني للمؤسسة التنقيب، والذي يتطلب مهارات فنية وتقنية دقيقة تتكامل مع المعرفة النظرية للعمال الجامعيين، فكلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل، زادت توقعاته من المؤسسة فيما يخص الحوافز المعنوية كالتقدير والترقية والنمو المهني وليس المادية فقط، وهذا يطرح تحدياً أمام المؤسسة، فالفئة الجامعية غالباً ما تميل إلى الولاء العاطفي المبني على تحقيق الذات، وفي حال عدم إشباع هذه الحاجات، قد يتحول ولاؤها إلى ولاء نفعي أو قد تفكر في التسرب الوظيفي بحثاً عن بيئة تلبي طموحاتها العلمية

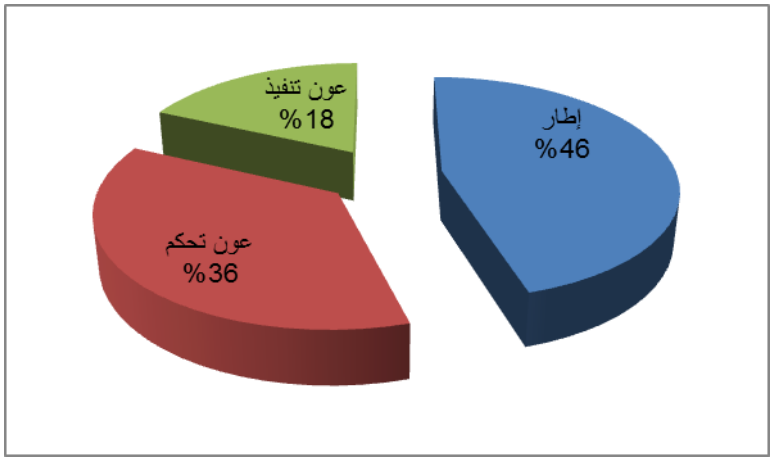
- المنصب الوظيفي:

الجدول رقم (06): يوضح التكرارات والنسب المئوية للمتغير السوسيومهني

المنصب الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية %
إطار	25	%45.5
عون تحكم	20	%36.4
عون تنفيذ	10	%18.2
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (07):أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير المنصب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التعليق:**

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2-08) والشكل البياني رقم (2-03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير المنصب الوظيفي، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم منصب إطار هم 25 عاملا بنسبة 70%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم منصب عون تحكم وهم 20 عاملا بنسبة 36%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين لديهم منصب عون تنفيذ وهم 10 عمال بنسبة 18 % وهي النسبة الأدنى.

❖ **التفسير:**

تُعزى هذه النتائج إلى حالة هرمية السلطة والمسؤولية و تعكس هذه النسب التركيبة التنظيمية لمؤسسة التنقيب، حيث يظهر جلياً ثقل فئة الإطارات وأعوان التحكم في عينة الدراسة ، كما يشير هذا إلى أن الدراسة تمس الفئة الفاعلة في اتخاذ القرارات والرقابة الميدانية، وهي الفئة التي يُنتظر منها مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي بحكم موقعها القيادي في السلم الوظيفيحيث إن هيمنة فئة الإطارات تعني أننا بصدد عينة تمتلك استقلالية أكبر في العمل ومسؤوليات أوسع، ومن منظور سيسيولوجيا التنظيم، فإن حاجات هذه الفئة للحوافز تختلف عن فئة التنفيذ؛ فالإطار يبحث غالباً عن الحوافز المعنوية مثل السلطة، الترقية، والمشاركة في القرار، بينما قد يركز أعوان التنفيذ والتحكم على الحوافز المادية المرتبطة بالأجر والتعويضات، ما يثبت أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على كوادرها لإدارة عملياتها المعقدة في حاسي مسعود، وعليه فإن ولاء الإطارات يعد صمام أمان لاستقرار المؤسسة، لأن تكلفة تركهم للعمل تكون مرتفعة جداً نظراً لخبرتهم التراكمية، وهو ما قد يفسر ميل المؤسسة لتقديم حوافز نوعية لهذه الفئة لضمان استمراريتها.

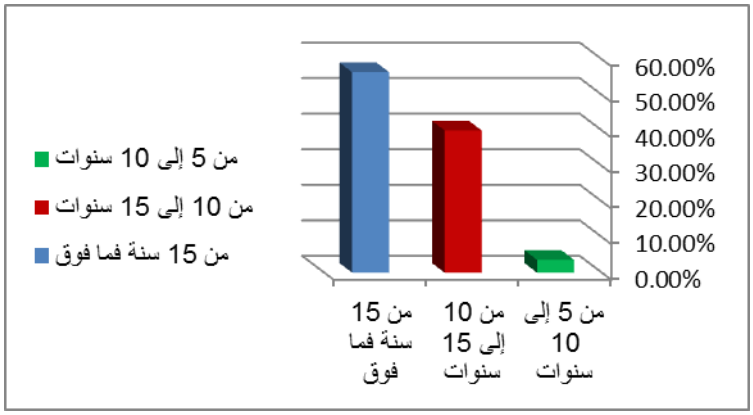
- الاقدمية أو الخبرة المهنية :

الجدول رقم (07): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأقدمية في المؤسسة

الاقدمية	التكرار	النسبة المئوية %
من 5 إلى 10 سنوات	02	%3.6
من 10 إلى 15 سنوات	22	%40
من 15 سنة فما فوق	31	% 56.4
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (08):أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التعليق:**

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2-08) والشكل البياني رقم (2-03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الاقدمية او الخبرة في المؤسسة ، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم خبرة من 15 سنة فما فوق هم 31 عاملا بنسبة 56.4%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 10 الى 15 سنة وهم 22 عاملا بنسبة 40%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين لديهم خبرة من 5 الى 10 سنوات ، وهم 02 عاملين فقط بنسبة 3.6 % وهي النسبة الأدنى.

❖ **التفسير:**

تعكس هذه النتائج دلالات سوسيولوجية عميقة ترتبط ببيئة العمل في المؤسسة الوطنية للتنقيب منها الاستقرار الوظيفي والخبرة التراكمية حيث تشير الى هيمنة الفئات ذات الأقدمية العالية وإلى وجود استقرار وظيفي كبير داخل المؤسسة ، هذا يعني أننا بصدد عينة تمتلك ذاكرة تنظيمية قوية، وخبرة ميدانية واسعة بظروف العمل في حاسي مسعود، مما يجعل تقييمهم لنظام الحوافز مبنياً على تجربة طويلة ومعايشة فعلية لمختلف مراحل تطور المؤسسة،لذلك فإن بقاء العامل في المؤسسة لمدة تزيد عن 15 سنة يعد مؤشراً قوياً على الولاء التنظيمي ومن منظور سيسيولوجيا العمل، قد يكون هذا الولاء عاطفياً ناتجاً عن التماهي مع قيم المؤسسة عبر الزمن، أو استمرارياً ونفعياً ناتجاً عن تراكم الامتيازات المادية والاجتماعية التي يصعب التخلي عنها أو إيجاد بديل لها في مؤسسات أخرى.

كما تدل النسبة الضئيلة للفئة الأقل أقدمية على أن عينة الدراسة تميل نحو الكهولة المهنية، وهو ما يخدم موضوع الدراسة من حيث عمق الانتماء للمؤسسة.

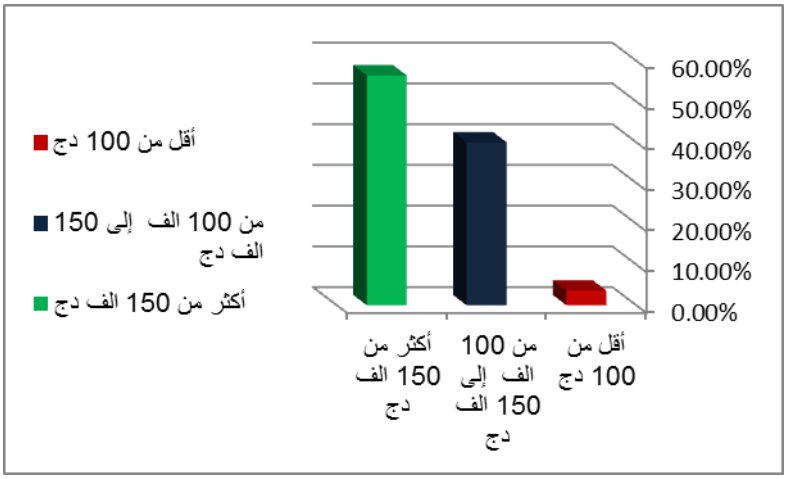
- الأجر الشهري:

الجدول رقم (08): يوضح التكرارات والنسب المئوية لمتغير الأجر الشهري

الأجر الشهري	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 100 الف دج	02	%3.6
من 100 الف إلى 150 الف دج	22	%40
أكثر من 150 الف دج	31	% 56.4
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

الشكل البياني رقم (09):أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الأجرة الشهرية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التعليق :**

من خلال قراءتنا للجدول رقم (2-08) والشكل البياني رقم (2-03): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بالنسبة لمتغير الاجرة الشهرية ، حيث نجد عدد المبحوثين الذين لديهم أجرة شهرية تفوق 150 الف دج هم 31 عاملا بنسبة 56.4%، وهي النسبة الأعلى، تليها نسبة المبحوثين الذين لديهم أجرة شهرية من 100 الف دج الى 150 الف دج بنسبة 40%، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين لديهم أجرة شهرية أقل من 100 الف دج بنسبة 3.6 % وهي النسبة الأدنى.

❖ **التفسير:**

تعكس هذه النتائج أهمية بالغة في فهم آليات التحفيز والولاء داخل المؤسسة، ويمكن تحليلها سيسيولوجيا بهيمنة الفئة ذات الدخل المرتفع بأكثر من 150 ألف دج تعكس السياسة الأجرية التنافسية لمؤسسة التنقيب في قطاع المحروقات ، حيث يُعتبر الأجر المرتفع أداة أمان اجتماعي واقتصادي تعوض العامل عن المخاطر المهنية والاغتراب المكاني في بيئة

صحراوية شاقة كـ حاسي مسعود ، فمن منظور نظرية هير زبرج، يُصنف الأجر ضمن العوامل الوقائية التي يمنع توفرها حالة عدم الرضا، إن وجود أغلبية عمال تتقاضى أجوراً مرتفعة يقلص من احتمالية التفكير في ترك المؤسسة بحثاً عن بديل مادي، مما يعزز من الولاء الاستمراري أي الارتباط بالمؤسسة من أجل المكاسب الاقتصادية، حيث تتوافق هذه النتائج طردياً مع نتائج جدول متغير المنصب الوظيفي والأقدمية؛ فارتفاع الأجور يخص بالدرجة الأولى فئة الإطارات وأصحاب الخبرة الطويلة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تربط بين المكافأة المادية والمكانة التنظيمية، مما يخلق نوعاً من الاستقرار المصلحي الذي يدفع الموظف لتبني أهداف المؤسسة حفاظاً على وضعه السوسيو اقتصادي المتميز.

2- التحليل الإحصائي الوصفي للاستبيان:

2-1. محك الدراسة:

حتى تكون النتائج دقيقة وواضحة فقد تم حوصلة نتائج الاستبيان في جداول وبوبت الإجابات على حسب التسلسل للأسئلة المدرجة في الاستبيان، وقد تم حساب تكرارات الاستجابات المختلفة وما تعلق بها من النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، كما تم ترتيب العبارات حسب وجهة نظر فئات العينة من موظفي المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود ENAFOR، اعتمادا على أكبر قيمة للمتوسط الحسابي وحسب أقل قيمة للتشتت والذي يمثله الانحراف المعياري عند تساوي قيم المتوسط الحسابي، وباعتبار أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) مقياس ترتيبي خماسي، وأما الأرقام التي تدخل في البرنامج الإحصائي تعبر عن الأوزان، وهي: (غير موافق بشدة =1 غير موافق =2، محايد =3، موافق =4، موافق بشدة =5)، وبعد ذلك نقوم بحساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) عن طريق حساب طول الفترة أولاً، وهي عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث يمثل الرقم 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، و5 تمثل عدد الاختبارات (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.80 ويصبح التوزيع كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): يوضح المحك المعتمد في الدراسة

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	الأهمـيـة
من 1 إلى أقل من 1.80	من 20% إلى أقل من 36%	غير موافق بشدة
من 1.80 إلى أقل من 2.60	من 36% إلى أقل من 52%	غير موافق
من 2.60 إلى أقل من 3.40	من 52% إلى أقل من 68%	محايد
من 3.40 إلى أقل من 4.20	من 68% إلى أقل من 84%	موافق
من 4.20 إلى 5	من 84% إلى 100%	موافق بشدة

المصدر: من إعـداد الطالب بالاعتماد على مقرر مقياس الإحصاء

2-2. المحور الثاني: نظام الحوافز

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من المحور الثاني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى الموافقة على المحور الثاني نظام الحــوافز

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الأهمية
07	يتناسب راتبي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي	2.20	1.325	44	غير موافق
08	توفر المؤسسة مكافآت مالية عند تحقيق أهداف العمل	2.18	0.945	43.6	غير موافق
09	يتم صرف العلاوات بشكل عادل بين العمال	2.73	1.146	54.6	محايد
10	توفر المؤسسة وسائل نقل للعمال	3.64	0.778	72.8	موافق
11	توفر المؤسسة تغطية صحية مناسبة	3.27	1.433	65.4	محايد
12	أشعر أن الحوافز المادية تساعدني على تحقيق الاستقرار المالي	3	1.552	60	محايد
13	الحوافز المادية التي أتلقاها غير كافية مقارنة بجهدي المبذول	4.27	1.146	85.4	موافق
14	تحرص الإدارة على تقدير جهود العمال المتميزين	1.91	1.519	38.2	غير موافق
15	توجد فرص واضحة للترقية داخل المؤسسة	2.27	1.496	45.4	غير موافق
16	أشارك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملي	3.09	1.005	61.8	محايد
17	أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء مهامي	3.64	0.649	72.8	موافق
18	تسود علاقة احترام متبادل داخل المؤسسة	3.27	0.870	65.4	محايد
19	توفر المؤسسة فرص تدريب وتطوير مهني	3.27	1.146	65.4	محايد
20	لا أشعر بأن الإدارة تهتم بمجهوداتي	4.27	0.757	85.4	موافق
21	نادراً ما يتم الاعتراف بإنجازاتي في العمل	4.09	0.908	81.8	موافق
المحور الثاني: نظام الحــوافز		3.13	0.342	62.6	محايد

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التحليل:**

تظهر النتائج الإحصائية أن التوجه العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول نظام الحوافز المطبق في المؤسسة جاء بدرجة "محايد"، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.13) ووزن نسبي بلغ (62.6%)، ويشير الانحراف المعياري للمحور ككل، والبالغ (0.342)، إلى وجود انسجام وتوافق كبير في وجهات نظر المبحوثين، مما يعكس واقعاً مشتركاً يعيشه العمال تجاه سياسة التحفيز المتبعة، حيث تقع هذه السياسة في منطقة وسطى بين القبول المحدود وعدم الرضا.

ومن خلال استقراء البيانات، نجد تدنياً واضحاً في الرضا عن الجوانب المالية المباشرة حيث سجلت العبارات المتعلقة بتناسب الراتب مع المسؤوليات وتوفر المكافآت المالية عند تحقيق الأهداف متوسطات حسابية منخفضة بلغت (2.20) و (2.18) على التوالي بتقدير "غير موافق". هذا يفسر وجود خلل في هيكل الأجور المعتمد، حيث يشعر الموظف بأن العائد المادي لا يعكس حجم الأعباء الوظيفية، بالإضافة إلى غياب الحوافز المرتبطة بالأداء، مما يؤدي إلى إضعاف الروح التنافسية والرغبة في بذل جهد إضافي، وفي ما يلي بعض النقاط المهمة المفسرة للحياد على محور نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة.

- **تحليل الفجوة بين الجهد والتقدير:**

تبرز النتائج فجوة عميقة بين العطاء والتقدير، فقد حصدت العبارات العكسية التي تشير إلى عدم كفاية الحوافز المادية مقارنة بالجهد، وعدم اهتمام الإدارة بالمجهودات، أعلى المتوسطات الحسابية بـ (4.27) ودرجة موافقة مرتفعة. ويعزز ذلك حصول العبارة المتعلقة بحرص الإدارة على تقدير المتميزين على أدنى متوسط في الجدول (1.91)، وهذا التناقض يشير إلى "أزمة تقدير" حقيقية داخل المؤسسة، حيث يشعر العاملون بأن إنجازاتهم تمر دون اعتراف رسمي أو معنوي، مما يحول بيئة العمل إلى بيئة روتينية تفتقر للدافعية.

- **تحليل نقاط القوة (الحوافز الخدمية والمعنوية):**

في مقابل القصور المادي، أظهرت النتائج نقاط قوة تتعلق بالبيئة التنظيمية والخدمات حيث نالت العبارات الخاصة بتوفير وسائل النقل والتمتع بالاستقلالية في أداء المهام تقديراً "موافقاً" بمتوسط (3.64)، ويُفسر ذلك بأن المؤسسة تمتلك بنية تحتية جيدة في الجوانب اللوجستية وتعتمد نمطاً إدارياً يمنح الثقة للموظف في تنفيذ مهامه دون تدخل خانق، كما جاءت النتائج حول التغطية الصحية والتدريب وعلاقات الاحترام بدرجة "محايد" تميل للإيجابية، مما يعكس استقراراً في الجوانب الاجتماعية والمهنية التي تساعد على بقاء العامل في المؤسسة رغم ضعف الحوافز المالية.

ومما سبق ذكرة يتضح أن نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة يركز على "عوامل الوقاية" مثل النقل والاستقلالية والتدريب، لكنه يخفق في توفير "عوامل الدافعية" مثل التقدير المادي المجزي، الترقيات الواضحة، والاعتراف بالإنجاز، وإن سيادة حالة "الحياد" في المحور العام تخفي وراءها تذمراً مكبوتاً من غياب العدالة في توزيع العلاوات والفرص،

مما يستوجب على الإدارة إعادة تصميم نظام الحوافز ليكون أكثر استجابة لتطلعات العمال المهنية والمادية لضمان استمرار ولائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

3-2. المحور الثالث: الولاء التنظيمي

تم استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل عبارة من المحور الثالث تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نتائج أراء عينة الدراسة حول مدى الموافقة على المحور الثالث الولاء التنظيمي

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي (%)	الأهمية
22	أشعر أن ترك العمل في هذه المؤسسة سيكلفني كثيرًا	3.18	1.038	63.6	محايد
23	البقاء في هذه المؤسسة يوفر لي استقرارًا وظيفيًا	3.91	1.005	78.2	موافق
24	من الصعب عليّ إيجاد فرصة عمل أفضل خارج هذه المؤسسة	3.45	0.899	69	موافق
25	يمكنني ترك هذه المؤسسة بسهولة إذا توفرت فرصة أخرى	4.45	0.503	89	موافق بشدة
26	لا أرى أن بقائي هنا ضروري لمستقبلي المهني	3.18	1.038	63.6	محايد
27	أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة	3.36	1.508	67.2	محايد
28	أشعر بالارتباط العاطفي تجاه عملي	3.73	1.062	74.6	موافق
29	أعتبر نفسي جزءًا من هذه المؤسسة	3.91	1.005	78.2	موافق
30	أتحدث بإيجابية عن مؤسستي أمام الآخرين	4.27	1.146	85.4	موافق بشدة
31	لا أشعر بأي انتماء حقيقي لهذه المؤسسة	2.09	1.005	41.8	غير موافق
32	أشعر أن علاقتي بالمؤسسة مجرد علاقة عمل فقط	3.36	1.078	67.2	محايد
33	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء في المؤسسة	3.73	1.062	74.6	موافق
34	أرى أن من الوفاء الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة	3.36	1.078	67.2	محايد
35	أشعر بأن المؤسسة قدمت لي الكثير ويجب رد الجميل	3.18	1.203	63.6	محايد
36	لا أشعر بأي التزام أخلاقي تجاه هذه المؤسسة	2.82	1.203	56.4	موافق
37	أعتقد أن تغيير العمل باستمرار أمر عادي ولا مشكلة فيه	2.45	1.631	49	غير موافق
المحور الثالث: الولاء التنظيمي		3.40	0.662	68	موافق

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS

❖ **التحليل:**

تظهر النتائج الإحصائية أن التوجه العام لآراء أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تجاه المؤسسة جاء بدرجة "موافق"، بمتوسط حسابي إجمالي قدره (3.40) ووزن نسبي بلغ (68%)، ويشير الانحراف المعياري للمحور ككل، والبالغ (0.662)، إلى وجود تقارب وتوافق جيد في وجهات نظر المبحوثين، مما يعكس حالة من الارتباط المقبول بالمؤسسة، حيث تقع هذه النسبة في نطاق الإيجابية التي تشير إلى وجود قاعدة جيدة من الانتماء والالتزام لدى الموظفين، رغم وجود بعض التباينات في الدوافع المحركة لهذا الولاء.

ومن خلال استقراء البيانات، نجد تمايزاً بين أنواع الولاء (العاطفي، المستمر، والمعياري) حيث سجلت العبارة (25) المتعلقة بالقدرة على ترك المؤسسة بسهولة في حال توفر فرصة أخرى أعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.45) بتقدير "موافق بشدة"، وهو مؤشر حساس يعكس أن الولاء الحالي قد يكون مرتبطاً بالفرص المتاحة وليس بالضرورة بالتمسك المطلق بالمؤسسة، وفي المقابل نجد وعياً إيجابياً تمثل في التحدث بإيجابية عن المؤسسة (العبارة 30) بمتوسط (4.27)، وفيما يلي تحليل مفصل لأبعاد هذا الولاء:

- تحليل العلاقة بين الانتماء العاطفي والصورة الذهنية:

تبرز النتائج قوة في "الولاء العاطفي الخارجي"، حيث يحرص الموظفون على تحسين صورة المؤسسة أمام الآخرين (المتوسط 4.27)، ويشعرون بارتباط عاطفي تجاه عملهم (المتوسط 3.73)، ومع ذلك تظهر فجوة عند قياس "الفخر بالانتماء" (العبارة 27) والارتباط غير المادي (العبارة 32) اللتين جاءتا بدرجة "محايد" وبمتوسط (3.36)، وهذا التناقض يشير إلى أن الموظف يخلص لمهنته ولصورة مؤسسته خارجياً، لكنه داخلياً قد يشعر بأن العلاقة جافة أو تفتقر إلى التقدير المعنوي الذي يعزز الفخر الذاتي العميق.

- تحليل الولاء الاستمراري (المنافع والمخاطر):

أظهرت النتائج أن الاستقرار الوظيفي يعد محركاً رئيساً للبقاء، حيث حصلت العبارتان (23 و29) على متوسط (3.91) بتقدير "موافق"، وهذا يعني أن الموظف يرى في المؤسسة ملاذاً آمناً يوفر له الاستقرار، كما أن صعوبة إيجاد بديل أفضل (العبارة 24) بمتوسط (3.45) تعزز من بقائه، لكن النتيجة "الموافق بشدة" على سهولة الرحيل عند توفر البديل (العبارة 25) تكشف أن الولاء هنا هو "ولاء اضطراري" أو مصلحي في جزء منه، حيث إن استمرار الموظف مرهون بغياب البدائل الأفضل وليس فقط بالتمسك بالمؤسسة لذاتها.

- تحليل البعد الأخلاقي والقيمي (الولاء المعياري):

جاءت النتائج المتعلقة بالالتزام الأخلاقي (العبارة 33) بتقدير "موافق" وبمتوسط (3.73)، مما يدل على وجود وازع من الوفاء تجاه المؤسسة، غير أن الشعور بأن المؤسسة قدمت الكثير ويجب رد الجميل (العبارة 35) سجل درجة "محايد" بمتوسط (3.18)، مما يعزز الاستنتاج بأن الموظفين يبذلون الالتزام بناءً على قيمهم الشخصية المهنية (أخلاقيات العمل) أكثر من شعورهم بامتنان خاص تجاه أفضال المؤسسة عليهم.

يتضح مما سبق أن الولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة هو ولاء "متزن يميل للحذر"، فهو مرتفع في جوانب الاستقرار والالتزام المهني والتحدث الإيجابي، لكنه هش أمام العروض الخارجية المغرية، وإن سيادة حالة "الموافق" بمتوسط عام (3.40) تشير إلى وجود ارتباط وظيفي جيد، إلا أن ارتفاع المتوسط الحسابي للرغبة في المغادرة عند توفر البديل يستوجب من الإدارة العمل على تحويل هذا الولاء من "ولاء استمراري" (قائم على الحاجة) إلى "ولاء عاطفي" (قائم على الرغبة والفخر)، وذلك عبر تعزيز الحوافز المعنوية والمادية التي تجعل من البقاء خياراً ذاتياً وليس مجرد ضرورة واقعية.

3- عرض وتحليل نتائج فرضيات الدراسة:

3-1. عرض وتحليل نتائج الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على أنه: " **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة الوطنية للتنقيب ومستوى الولاء التنظيمي لدى العمال حيث تدفعهم لتبني أهداف وقيم المؤسسة وبذل جهد كبير لإنجاحها والرغبة في البقاء فيها** ".

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة نظام الحوافز ودرجة الولاء التنظيمي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ($SPSS_{25}$) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) يوضح معامل الارتباط بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي

المتغيرات	الاحصائيات	القيم
بين نظام الحوافز و الولاء التنظيمي	معامل الارتباط	0.751
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	55

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

❖ **التحليل:**

تظهر نتائج الجدول رقم (2-12) عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.751). وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين وثيقة جداً وليست ناتجة عن الصدفة، ويشير معامل الارتباط المرتفع (الذي يقترب من الواحد الصحيح) إلى أن نظام الحوافز يفسر جزءاً كبيراً من التباين في مستوى الولاء لدى العمال، مما يعني أن أي تحسن في سياسة التحفيز سيتبعه مباشرة تحسن ملموس في مستوى ولاء وانتماء الموظفين.

ومن خلال استقراء هذه النتيجة، يتضح أن الحوافز تمثل "المحرك الأساسي" الذي تستمد منه المؤسسة قدرتها على الاحتفاظ بمواردها البشرية، فالعلاقة القوية هنا تعكس أن استجابة العمال العاطفية والمهنية تجاه المؤسسة مرهونة بما تقدمه لهم من تقدير مادي ومعنوي، وفيما يلي النقاط التفسيرية لهذه العلاقة:

- تفسير الارتباط من منظور "التبادل النفعي والأخلاقي":

تفسر قوة الارتباط (0.751) بأن الموظفين يترجمون الحوافز التي يتلقونها إلى التزام سلوكي؛ فعندما يلمس الموظف نظام حوافز عادلاً، يتولد لديه شعور بالواجب الأخلاقي (الولاء المعياري) يدفع للاستمرار في العمل ورد الجميل للمؤسسة. وتتطابق هذه النتيجة مع ما ظهر في المحور السابق من أن الموظفين يعتبرون الاستقرار الوظيفي والمزايا الموفرة (مثل النقل والاستقلالية) سبباً رئيسياً للبقاء، مما جعل الحوافز هي "الجسر" الذي يربط بين الفرد وأهداف المؤسسة.

- تحليل تأثير الحوافز على استدامة الولاء:

تشير النتائج إلى أن نظام الحوافز هو الضمانة الحقيقية ضد "تسرب الكفاءات"؛ فبما أن العلاقة طردية وقوية، فإن أي خلل في منظومة الحوافز (خاصة المالية منها التي سجلت سابقاً عدم رضا) سيؤدي مباشرة إلى إضعاف الولاء، ويحول "الولاء العاطفي" إلى مجرد "ولاء اضطراري" مرتبط بغياب البدائل. هذا الارتباط القوي يفسر لماذا أبدى الموظفون استعداداً للمغادرة في حال توفر فرصة أفضل (بمتوسط 4.45)، حيث إن ضعف الحوافز المالية الحالية يجعل ولاءهم "مشروطاً" بتحسن العوائد المادية.

ومما سبق ذكره، يتضح أن الارتباط بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي في هذه المؤسسة هو ارتباط "عضوي وجوهري". فرغم وجود نقاط قوة في الولاء (مثل التحدث بإيجابية عن المؤسسة)، إلا أن معامل الارتباط المرتفع يؤكد أن الإدارة تمتلك مفتاح تعزيز هذا الولاء من خلال تطوير "عوامل الدافعية" والمكافآت المادية، إن هذه النتيجة تدق ناقوس الخطر؛ فبقدر ما يساهم نظام الحوافز الحالي في إبقاء الموظفين "محايدين" أو "موافقين" بحد أدنى، إلا أن قوته الارتباطية تعني أن أي تحسين في الحوافز سيكون له أثر مضاعف وسريع في رفع إنتاجية الموظفين وتعميق فخرهم بالانتماء للمؤسسة.

❖ **النتيجة:**

ومنه نقبل الفرضية العامة القائلة بأنه: **" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز المعتمد في المؤسسة الوطنية للتنقيب ومستوى الولاء التنظيمي لدى العمال حيث تدفعهم لتبني أهداف وقيم المؤسسة وبذل جهد كبير لإنجاحها والرغبة في البقاء فيها ".**

3-2. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية في المؤسسة الوطنية للتنقيب ومستوى الولاء التنظيمي لدى العمال ".**

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الحوافز المادية ودرجة الولاء التنظيمي، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ($SPSS_{25}$) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13) يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي

المتغيرات	الاحصائيات	القيم
بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي	معامل الارتباط	0.656
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	55

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

❖ **التحليل:**

تظهر نتائج الجدول رقم (2-13) عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.656)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن البعد المادي يمثل ركيزة جوهرية في بناء العلاقة بين الموظف ومؤسسته، ويشير هذا المعامل إلى أن المتغيرات المالية تفسر قدراً هاماً من التباين في مستوى ولاء العمال، مما يعني أن أي تحسن في منظومة الأجور والمكافآت سيؤدي بالضرورة إلى تعزيز ملموس في درجة تمسك الموظفين بمناصبهم.

ومن خلال استقراء هذه النتيجة، يتضح أن الحوافز المادية تعمل كـ "صمام أمان" للاستقرار الوظيفي، حيث تعكس هذه العلاقة القوية أن الرضا المادي هو المحرك الأول للولاء في بيئة العمل محل الدراسة، وفيما يلي النقاط التفسيرية لهذه العلاقة:

- تفسير الارتباط من منظور "الأمان الاقتصادي والاستقرار":

تفسر قوة الارتباط (0.656) بأن الموظفين يربطون ولاءهم بمدى قدرة المؤسسة على إشباع حاجاتهم المادية؛ فعندما تلبي الحوافز المادية تطلعات العامل، يتحول شعوره من مجرد أداء الواجب إلى "ولاء استمراري" متين، وتتطابق هذه النتيجة مع التحليلات السابقة التي أظهرت أن الموظفين يثمنون "الاستقرار الوظيفي"، مما يجعل الحوافز المادية هي الضمانة الواقعية التي تحول دون تفكير الموظف في الرحيل، وترسخ لديه القناعة بأن البقاء في المؤسسة يحقق له أهدافه الشخصية والمالية.

- تحليل تأثير الحوافز المادية على تقليل الدوران الوظيفي:

تشير النتائج إلى أن الحوافز المادية هي "المانع الرئيس" لتسرب الكفاءات، فبما أن العلاقة طردية وقوية، فإن تدني الرضا عن الجوانب المالية (كما ظهر سابقاً في المتوسطات الحسابية المنخفضة للرواتب) يفسر سبب وجود ميل لدى العينة للمغادرة في حال توفر بديل أفضل. هذا الارتباط يؤكد أن الولاء الحالي قد يكون هشاً ما لم يتم تدعيمه بمكافآت مادية تجعل تكلفة ترك العمل باهظة بالنسبة للموظف، مما يحول ارتباطه من مجرد علاقة عمل روتينية إلى التزام طويل الأمد.

ومما سبق ذكره، يتضح أن الارتباط بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي هو ارتباط "مصلحي وظيفي" بامتياز، فرغم أهمية الجوانب المعنوية، إلا أن معامل الارتباط (0.656) يضع الإدارة أمام حقيقة أن المورد البشري في المؤسسة يعتبر المقابل المادي معياراً أساسياً لتقييم مدى إخلاصه. إن هذه النتيجة تدق ناقوس الخطر بضرورة إعادة النظر في هيكل التعويضات، فبقدر ما تساهم الحوافز الخدمية في إيجاد نوع من الاستقرار، إلا أن قوة الارتباط بالجانب المادي تعني أن أي مبادرة لتحسين الرواتب والمكافآت سيكون لها أثر فوري ومباشر في تعميق جذور الولاء وتقليل الهدر في الكفاءات البشرية.

❖ النتيجة:

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الأولى بأنه:" **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية في المؤسسة الوطنية للتنقيب ومستوى الولاء التنظيمي لدى العمال** ".

3-3. عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: **توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية في المؤسسة الوطنية للتنقيب ومستوى الولاء التنظيمي لدى العمال ".**

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الحوافز المعنوية ودرجة الولاء التنظيمي ت م استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ($SPSS_{25}$) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي

المتغيرات	الاحصائيات	القيم
بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي	معامل الارتباط	0.843
	مستوى الدلالة	0.000
	حجم العينة	55

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان وبرنامجSPSS

❖ **التحليل:**

تظهر نتائج الجدول رقم (2-14) عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية جداً بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.843)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، مما يؤكد أن العلاقة بين المتغيرين وثيقة للغاية وتتجاوز في قوتها العلاقة مع الحوافز المادية، ويشير معامل الارتباط المرتفع (الذي يقترب من الواحد الصحيح) إلى أن البيئة المعنوية والتقدير النفسي يفسران الكتلة الأكبر من التباين في مستوى ولاء العمال، مما يعني أن الاستثمار في التحفيز المعنوي هو الطريق الأقصر والأكثر فاعلية لتعزيز انتماء الموظفين.

ومن خلال استقراء هذه النتيجة، يتضح أن الحوافز المعنوية تمثل "الروح الجوهرية" التي تغذي رغبة الموظف في الاستمرار والعطاء، فالعلاقة القوية جداً هنا تعكس أن استجابة العمال الوجدانية تجاه المؤسسة تتأثر بشكل حاسم بأساليب التقدير، الاحترام، والاستقلالية، وفيما يلي النقاط التفسيرية لهذه العلاقة:

- تفسير الارتباط من منظور "التقدير والارتباط العاطفي":

تفسر قوة الارتباط المرتفعة (0.843) بأن الموظفين يثمنون القيمة المعنوية لعملهم فوق كل اعتبار، فعندما يجد الموظف بيئة عمل تسودها الثقة ويحصل فيها على ثناء وتقدير

معنوي، يتشكل لديه "ولاء عاطفي" عميق، وتتطابق هذه النتيجة مع ما ظهر سابقاً من ميل الموظفين للتحدث بإيجابية عن مؤسستهم وشعورهم بالارتباط العاطفي تجاه عملهم (المتوسط 3.73)، مما يجعل الحوافز المعنوية هي "الرابط النفسي" الذي يحول الوظيفة من مجرد مصدر للدخل إلى جزء من هوية الفرد وانتمائه الشخصي.

- تحليل دور الحوافز المعنوية في تعزيز "الولاء الذاتي":

تشير النتائج إلى أن الحوافز المعنوية هي الضمانة الأقوى لتحقيق "الوفاء المهني"، فبما أن العلاقة طردية وقوية جداً، فإن توفير بيئة تحترم كرامة العامل وتمنحه الاستقلالية (التي نالت سابقاً تقدير موافق بمتوسط 3.64) يعوض النقص في الجوانب المادية ويخلق حالة من الرضا الداخلي، وهذا الارتباط القوي يفسر لماذا يستمر الموظفون في إبداء مستويات جيدة من الولاء رغم ملاحظاتهم على الرواتب، حيث تعمل الحوافز المعنوية كـ "جدار صد" يمنع انهيار الانتماء التنظيمي أمام الضغوط المادية أو الإغراءات الخارجية.

ومما سبق ذكره، يتضح أن الارتباط بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي في هذه المؤسسة هو ارتباط "وجداني وعميق"، فرغم أهمية المال، إلا أن معامل الارتباط (0.843) يؤكد أن المورد البشري يتوق إلى "التقدير الإنساني" والاعتراف بجهوده كعامل أساسي للبقاء إن هذه النتيجة توجه رسالة قوية للإدارة بأن مفتاح الولاء المطلق يكمن في "ثقافة التقدير" فبقدر ما تساهم المكافآت المالية في جذب الموظف، فإن الحوافز المعنوية هي التي تضمن "احتجاز قلبه وعقله" داخل المؤسسة، مما يرفع من كفاءته الإنتاجية ويجعله سفيراً إيجابياً لها في كل المحافل.

❖ **النتيجة:**

ومنه نقبل الفرضية الفرعية الثانية بأنه:**" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية في المؤسسة الوطنية للتنقيب ومستوى الولاء التنظيمي لدى العمال ".**

ثانيا: مناقشة نتائج الفرضيات

1- مناقشة نتائج الفرضية العامة:

1-1. مناقشة نتائج الفرضة العامة في ضوء المقاربة النظرية:

يمكن تفسير العلاقة القوية بين الحوافز والولاء من منظور "ميشيل كروزييه" على أنها نتاج لعملية تفاوض مستمرة بين الفاعل (العامل) والمؤسسة، حيث يرى كروزييه أن الفرد داخل المنظمة ليس مجرد أداة تنفيذية، بل هو "فاعل" يمتلك استراتيجية خاصة تهدف إلى الحفاظ على هامش من الحرية وتحسين موقعه وبناءً على نتائج الدراسة، يظهر نظام الحوافز كأداة قوية تستخدمها الإدارة للسيطرة على "مناطق الظل" أو عدم التأكد لدى العمال، فالعلاقة الارتباطية المرتفعة تعني أن العمال في المؤسسة الوطنية للتنقيب يقايضون ولاءهم وبقاءهم بمقدار ما يكتسبونه من امتيازات وحوافز تمنحهم القوة والأمان الوظيفي، فالولاء هنا وفق كروزييه، ليس خضوعاً كلياً، بل هو "رهان عقلاني" يقوم به العامل، فكلما وفر له نظام الحوافز مزايا تخدم استراتيجيته الشخصية، زاد التزامه بأهداف المؤسسة كجزء من لعبة المصالح المتبادلة التي تضمن له التوازن داخل النسق التنظيمي.

وتتطابق نتيجة الفرضية بشكل وثيق مع أطروحات "بيتر بلاو" في نظرية التبادل الاجتماعي، والتي تقوم على مبدأ "المعاملة بالمثل"، فقبول الفرضية العامة يؤكد أن الولاء التنظيمي في المؤسسة هو نتاج "عقد اجتماعي" غير مكتوب يتجاوز الجوانب المادية الصرفة، فحينما تقدم المؤسسة حوافز (خاصة المعنوية التي سجلت ارتباطاً عالياً جداً 0.843)، يشعر العامل بنوع من "الالتزام المعنوي" أو المديونية الاجتماعية تجاهها، مما يدفعه لرد الجميل من خلال تبني قيم المؤسسة وبذل الجهد لإنجاحها ويوضح بلاو أن هذا النوع من التبادل يولد ثقة متبادلة وارتباطاً عاطفياً يتجاوز المصالح الآنية، وهو ما يفسر لماذا أظهرت النتائج أن العمال يعتبرون أنفسهم جزءاً من المؤسسة ويتحدثون عنها بإيجابية، حيث تحولت الحوافز من مجرد مبالغ مالية إلى "رسائل تقدير" عمقت جذور الولاء والارتباط الوجداني، مما جعل البقاء في المؤسسة واجباً أخلاقياً وضرورة نفعية في آن واحد.

2-1. مناقشة نتائج الفرضة العامة في ضوء الدراسات السابقة:

تتقاطع نتائج دراستنا مع ما توصل إليه "بلمهدي" في تأكيده على أن نظام الحوافز يمس مباشرة حاجات العاملين، مما ينعكس على رضاهم وارتباطهم بالمؤسسة، ورغم الفارق الزمني إلا أن النتيجتين تشتركان في فكرة أن إشباع الحاجات (عبر الحوافز) هو المدخل الرئيسي لتشكيل موقف إيجابي من المؤسسة، فإذا كان "بلمهدي" قد ركز على الرضا، فإن دراستنا خطت خطوة أعمق بإثبات أن هذا الرضا المترتب على الحوافز هو الذي يتحول لاحقاً إلى "ولاء تنظيمي" يجعل العامل يتبنى أهداف المؤسسة كأهداف شخصية.

وأكدت دراسة "أبو علان" على وجود أثر طردي للحوافز المادية والمعنوية على الأداء وهي نتيجة تدعم بشكل مباشر قبول فرضيتنا العامة، فالارتباط القوي بين الحوافز والولاء في دراستنا يفسر "الآلية" التي يتحسن بها الأداء في دراسة أبو علان، حيث إن الحوافز تولد ولاءً وهذا الولاء هو الذي يدفع العامل لبذل "جهد كبير لإنجاح المؤسسة" كما نصت فرضيتنا، وكلا الدراستين تؤكدان أن منظومة التحفيز هي الوقود المحرك للسلوك التنظيمي المنتج.

وتتكامل نتائج دراستنا مع دراسة "عبيدي وبريبش" التي ربطت بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وبما أن الولاء التنظيمي يُعد أحد أهم مؤشرات الفعالية، فإن معامل الارتباط المرتفع (0.751) في دراستنا يمثل دليلاً إحصائياً على أن الفعالية التنظيمية لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن نظام حوافز يعزز ولاء المورد البشري، فتبني أهداف وقيم المؤسسة الذي أثبتته دراستنا هو في جوهره جوهر "الفعالية" التي بحثت فيها دراستهما.

وتتطابق نتيجة دراستنا مع دراسة "نتوش" في جانب "الرغبة في البقاء" والحد من التسرب الوظيفي، حيث أثبتت دراسة نتوش أن الحوافز تحد من التسرب، وهو ما يفسر سبب قبول فرضيتنا التي تنص على أن الحوافز تدفع العمال "للرغبة في البقاء" في المؤسسة الوطنية للتنقيب، وإن معامل الارتباط القوي في دراستنا يوضح أن الحوافز تعمل كقوة جذب تزيد من تمسك العامل بوظيفته، وهو ما يتفق تماماً مع ما توصلت إليه الباحثة في مستشفى الشفاء بالبصرة من أن الحوافز هي العائق الأول أمام نية ترك العمل.

2- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

2-1. مناقشة نتائج الفرضة الفرعية الأولى في ضوء المقاربة النظرية:

يؤكد قبول الفرضية الفرعية الأولى وجود علاقة ارتباطية طردية قوية (0.656) بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي، وهو ما يمكن تفسيره من منظور "ميشيل كروزييه" على أن الولاء في المؤسسة الوطنية للتنقيب يمثل "رهاناً عقلانياً" واستراتيجية يتبعها العمال كفاعلين داخل التنظيم، حيث يقايض العامل ولاءه وجهده مقابل الحصول على مكاسب مادية تقلل من حالة "عدم التأكد" وتضمن له قوة تفاوضية وأماناً اقتصادياً داخل النسق.

ويفسر "بلاو" هذه النتيجة من خلال مفهوم "المنفعة المتبادلة"، حيث يرى أن الولاء ينشأ نتيجة لعملية تبادلية، وبما أن المؤسسة الوطنية للتنقيب تعمل في بيئة صناعية شاقة، فإن الحوافز المادية تعمل كـ "تعويض عن الجهد البدني والمخاطر"، وقبول الفرضية يعني أن العمال يترجمون المكافآت المالية إلى نوع من الالتزام تجاه المؤسسة التي تضمن لهم أمنهم الاقتصادي، مما يجعل الولاء هنا ولاءً مصلحياً عقلانياً يهدف للحفاظ على الامتيازات المالية المكتسبة.

2-2. مناقشة نتائج الفرضة الفرعية الأولى في ضوء الدراسات السابقة:

تنسجم نتيجة قبول هذه الفرضية مع ما ذهب إليه "بلمهدي" من أن الحاجات المادية تأتي في مقدمة حاجات العمال في البيئات الصناعية الجزائرية، فالارتباط القوي في دراستنا يؤكد أن نقص الحوافز المادية يؤدي مباشرة إلى اهتزاز الرضا والولاء، وهو ما أثبته بلمهدي قديماً ويظل واقعاً مستمراً في المؤسسات الوطنية الكبرى.

ودعمت نتائج "أبو علان" فكرة أن الحوافز المادية هي المحرك الأبرز للأداء والالتزام وقبول فرضيتنا يعزز هذا الطرح، حيث تظهر النتائج أن الموظفين في مؤسسة التنقيب يربطون بقاءهم (الولاء) بمدى كفاية الأجور والمكافآت، وهو ما يجعل الجانب المادي وسيلة لا غنى عنها للسيطرة على سلوك العامل وضمان ولائه في ظل المنافسة الخارجية.

وتتطابق نتيجتنا تماماً مع دراسة "نتوش" التي أثبتت أن الحوافز المادية هي الأداة الأكثر فعالية في "الحد من التسرب الوظيفي"، وقبول فرضيتنا بوجود ارتباط دال (0.656) يفسر لماذا يعتبر العمال الحوافز المادية سبباً للبقاء، فهي تخلق نوعاً من "الارتباط القسري" أو النفعي الذي يمنع الموظف من التفكير في الانتقال لمؤسسة أخرى، خاصة في القطاع النفطي الذي يتسم بالتنافسية المالية العالية.

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

3-1. مناقشة نتائج الفرضة الفرعية الثانية في ضوء المقاربة النظرية:

يرى كروزييه أن الفاعل داخل المنظمة لا يحركه العائد المادي فحسب، بل يسعى دائماً إلى انتزاع "الاعتراف"، والتقدير الذي يعزز موقعه داخل النسق التنظيمي، وتفسر القوة الارتباطية العالية (0.843) أن الحوافز المعنوية في المؤسسة الوطنية للتنقيب - مثل منح الاستقلالية والتقدير المعنوي- تعمل على توسيع "هامش الحرية" للعمال وتقليل ضغط السلطة البيروقراطية عليهم، فمن منظور كروزييه، عندما تمنح المؤسسة العامل حوافز معنوية، فهي في الحقيقة تمنحه "سلطة معنوية" تجعل مشاركته في الأهداف التنظيمية نابعة من رغبة في الحفاظ على هذا الوضع الاعتباري، مما يحول الولاء من مجرد خضوع للقواعد إلى "انخراط استراتيجي" يرى فيه العامل أن نجاح المؤسسة هو تأكيد لذاته وقيمته كفاعل محوري وليس مجرد أداة تنفيذية.

وتتطابق هذه النتيجة بشكل مثالي مع أطروحة "بلاو"، التي تميز بين التبادل الاقتصادي (المادي) والتبادل الاجتماعي (المعنوي)، حيث يرى بلاو أن الحوافز المعنوية تولد التزامات غير محددة الآجل وتخلق روابط شعورية عميقة، فالارتباط القوي جداً في دراستنا يشير إلى أن العمال يترجمون "التقدير والثناء والبيئة المحترمة" إلى "دَين معنوي" يجب رده من خلال الولاء المطلق والالتزام الذاتي بأهداف المؤسسة، وبما أن التبادل الاجتماعي عند بلاو يعتمد على الثقة، فإن الحوافز المعنوية نجحت في بناء جسور من الثقة بين الإدارة والعمال في مؤسسة التنقيب، مما جعل الولاء يتحول من ارتباط "نفعي" مرتبط بالراتب إلى ارتباط "قيمي وأخلاقي" يجعل الموظف يشعر بالفخر

والانتماء (الولاء العاطفي)، وهو ما يفسر لماذا كانت الحوافز المعنوية أقوى أثراً في تحقيق الولاء من الحوافز المادية في نتائج هذه الدراسة.

3-2. مناقشة نتائج الفرضة الفرعية الثانية في ضوء الدراسات السابقة:

رغم تركيز بلمهدي على تلبية الحاجات الأساسية، إلا أن دراستنا تدعم طرحه من خلال إثبات أن الحاجات النفسية والاجتماعية (المعنوية) هي المحرك الأسمى للولاء بمجرد استقرار البيئة المهنية، فالارتباط القوي جداً في دراستنا يشير إلى أن العامل في المؤسسة الوطنية للتنقيب، بعد ضمانه للحد أدنى من الأمان الوظيفي، يصبح التقدير المعنوي هو "المحفز الأقصى" لديه، وهو ما يفسر لماذا تفوق معامل ارتباط الحوافز المعنوية (0.843) على المادية (0.656).

وتتطابق نتيجتنا مع ما توصل إليه "أبو علان" من أن الحوافز المعنوية هي الأكثر تأثيراً في "استنهاض الهمم" ورفع مستوى الأداء، وبإسقاط ذلك على دراستنا، نجد أن هذه القوة الارتباطية العالية تفسر لماذا يتبنى العمال أهداف المؤسسة ويبذلون جهداً كبيراً لإنجاحها فالحوافز المعنوية تخلق "دافعية داخلية" تترجم إلى ولاء تنظيمي عميق يتجاوز مجرد أداء المهام المطلوبة إلى الإبداع والالتزام الذاتي.

وتتقاطع هذه النتيجة مع دراسة "عبيدي وبريبش" في أن الفعالية التنظيمية تتحقق عبر المدخل السوسيو-نفسي، حيث أثبتت دراستنا أن الحوافز المعنوية هي الأداة الأكثر فاعلية في دمج العامل داخل المنظومة التنظيمية، فالارتباط المرتفع (0.843) يؤكد أن الولاء الناتج عن التقدير المعنوي هو الذي يضمن استدامة الفعالية، كونه يخلق بيئة عمل متجانسة قائمة على الاحترام المتبادل، وليس فقط على الأوامر والاجراءات.

خلاصة الفصل:

خلصت نتائج هذا الفصل إلى إثبات وجود علاقة ارتباطية طردية قوية وذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي، حيث تبيّن أن الحوافز تمثل المحرك الأساسي والقاعدة التي يستند إليها انتماء العمال في المؤسسة الوطنية للتنقيب، مع تسجيل تفوق واضح للأثر المعنوي (0.843) على الأثر المادي (0.656)، وتعكس هذه النتائج أن الولاء في البيئة محل الدراسة ليس مجرد شعور مجرد، بل هو "رهان عقلاني" واستجابة مباشرة لمنظومة التقدير المتبعة، فبينما تضمن الحوافز المادية استقرار العامل ومنع تسربه الوظيفي، تعمل الحوافز المعنوية كـ "رابط وجداني" يعزز الفخر بالانتماء ويدفع بالعمال لتبني أهداف المؤسسة كأهداف شخصية.

كما أكدت المناقشة السوسيولوجية والمقارنة بالدراسات السابقة أن هذه العلاقة تخضع لمنطق "التبادل الاجتماعي" القائم على الثقة والمعاملة بالمثل، حيث يترجم العمال التقدير الذي يتلقونه إلى التزام أخلاقي وجهد مضاعف لإنجاح المؤسسة، ورغم وجود حالة من الحياد تجاه بعض الجوانب المادية، إلا أن قوة الارتباط الإحصائي المكتشفة تدق ناقوس الخطر للإدارة بضرورة تطوير سياسات التحفيز، لضمان تحويل الولاء من ارتباط "اضطراري" نفعي محكوم بغياب البدائل، إلى ولاء "عاطفي" مستدام يضمن استمرارية الكفاءات ويرفع من الفعالية التنظيمية في مواجهة التحديات المهنية الشاقة.

خاتمة

يُعَدّ نظام الحوافز داخل المؤسسة أحد أهم الآليات التنظيمية التي تعتمد عليها الإدارة في توجيه سلوك الأفراد وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف المسطرة، إذ لا يقتصر دوره على الجانب المادي فقط، بل يمتد ليشمل أبعادًا معنوية ونفسية تسهم في بناء علاقة تفاعلية بين العامل والمؤسسة. فالحوافز، بمختلف أنواعها، تُشكّل إطارًا تحفيزيًا متكاملاً يعكس مدى اهتمام المؤسسة بمواردها البشرية، ويجعل العامل يشعر بأن جهوده محل تقدير واعتراف، مما يعزز لديه الإحساس بالقيمة والانتماء.

كما يُعتبر الولاء التنظيمي أحد أبرز المخرجات السلوكية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، باعتباره مؤشرًا على مدى ارتباط العامل بمؤسسته واستعداده لبذل الجهد والاستمرار فيها. ويتأثر هذا الولاء بشكل مباشر بمدى فعالية نظام الحوافز المعتمد، حيث تتداخل العوامل المادية والمعنوية في تشكيل مستوى الانتماء والاستقرار الوظيفي لدى العمال، ليصبح الولاء التنظيمي انعكاسًا حقيقيًا لجودة العلاقة القائمة بين الفرد والتنظيم.

وتُبرز نتائج الدراسة الميدانية أن العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي ليست علاقة عابرة أو ظرفية، بل هي علاقة بنيوية ذات دلالة إحصائية واضحة، حيث تبين أن تحسين منظومة التحفيز ينعكس مباشرة على ارتفاع مستويات الولاء والانتماء لدى العمال. كما أظهرت النتائج أن الحوافز المعنوية تلعب دورًا أكثر عمقًا وتأثيرًا مقارنة بالحوافز المادية، باعتبارها ترتبط بالجانب النفسي والوجداني للعامل، في حين تظل الحوافز المادية ضرورية لضمان الاستقرار الاقتصادي وتقليل نية ترك العمل.

يتضح أن نظام الحوافز لا يمكن فصله عن ديناميكية الولاء التنظيمي، إذ يشكل هذا النظام أداة استراتيجية في يد الإدارة لتوجيه السلوك المهني وتعزيز الاستقرار داخل المؤسسة. فكلما كان نظام الحوافز أكثر عدالة وتوازنًا وارتكازًا على الاعتراف والتقدير، كلما ارتفع مستوى الولاء التنظيمي، وتحول من مجرد ارتباط وظيفي إلى التزام داخلي يعكس الانخراط الحقيقي للعامل في أهداف المؤسسة وقيمها.

يمكن التأكيد على أن تطوير نظام الحوافز يُعدّ مدخلاً أساسيًا لتحسين الأداء التنظيمي وضمان استمرارية الموارد البشرية داخل المؤسسة. فالحوافز الفعالة لا تقتصر على كونها وسيلة جذب أو احتفاظ بالعمال فقط، بل تتجاوز ذلك إلى بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والاعتراف المتبادل، مما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وتطلعات العاملين، ويُسهم في تعزيز الاستقرار والفعالية التنظيمية على المدى الطويل.

❖ **مقترحات وتوصيات لبحوث مستقبلية**

بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية والميدانية المتعلقة بموضوع نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي، واستنادًا إلى النتائج المتوصل إليها التي أكدت وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، يتضح أن هذا الموضوع يكتسي أهمية بالغة في فهم ديناميكية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، الأمر الذي يستدعي توسيع دائرة البحث فيه مستقبلاً بما يسمح بإبراز مختلف الأبعاد المؤثرة فيه. ومن هذا المنطلق يمكن اقتراح ما يلي:

- إجراء دراسات معمقة حول العلاقة بين نظام الحوافز بأبعاده المختلفة (المادية والمعنوية والخدمية) وبين سلوكيات العمل التنظيمي الأخرى مثل الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والالتزام المهني .
- دراسة أثر العدالة التنظيمية في تصميم وتوزيع الحوافز ودورها في تعزيز أو إضعاف مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين .
- البحث في تأثير المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية (مثل السن، الأقدمية، المستوى التعليمي، والمنصب الوظيفي) على إدراك العمال لنظام الحوافز ومستوى ولائهم التنظيمي .
- إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في مجال أنظمة التحفيز وانعكاساتها على الولاء التنظيمي، بهدف إبراز الفروقات السياقية والتنظيمية .
- توسيع نطاق الدراسات لتشمل قطاعات اقتصادية مختلفة، مثل القطاع الصناعي والخدماتي والنفطي، من أجل اختبار مدى عمومية النتائج المتوصل إليها .
- التعمق في دراسة البعد النفسي والمعنوي للحوافز، خاصة ما يتعلق بالتقدير والاعتراف والاستقلالية المهنية، باعتبارها عوامل حاسمة في تشكيل الولاء العاطفي .
- دراسة العلاقة بين نظام الحوافز ونية ترك العمل (دوران العمل) كأحد المؤشرات السلوكية المباشرة للولاء التنظيمي .
- التركيز على أهمية تطوير سياسات تحفيزية مرنة تتماشى مع تطلعات العاملين، مع اقتراح آليات تطبيقية تساعد الإدارة على تحسين فعالية نظام الحوافز داخل المؤسسة .
- تشجيع إجراء دراسات كيفية تعتمد على المقابلات والملاحظة الميدانية لفهم أعمق لتجارب العمال مع أنظمة التحفيز وانعكاساتها الواقعية .
- فتح المجال أمام دراسات متعددة التخصصات تجمع بين علم الاجتماع التنظيمي، وعلم النفس العمل، وتسيير الموارد البشرية، لفهم الظاهرة من زوايا تحليلية مختلفة وأكثر شمولية

قائمة المصادر والمراجع

الكتب والمجلات العلمية:

01 أبو العلاء، محمد صلاح الدين. (2009 .(*ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة*)رسالة ماجستير). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية .

02 أبو الكشك، محمد نايف. (2006) .*الإدارة المدرسية المعاصرة* .الأردن: دار جرير .

03 أبو النصر، مدحت. (2005) .*تنمية المهارات وبناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة* .القاهرة: دار إيتراك للنشر والتوزيع .

04 بدر، أحمد. (2010) .*السلوك التنظيمي* .عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع .

05 بلاو، بيتر. (1994[.(*العمل غير محدد العنوان* (ترجمة محمد الجوهري وهاني مرعي). القاهرة: دار المعارف .

06 بن عيسى، محمد الحنفي. (2004) .*سوسيولوجيا التنظيم* .الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

07 حماد حنونة، سامي إبراهيم. (2008) .*قياس مستوى الالتزام لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة*)رسالة ماجستير). الجامعة الإسلامية، غزة .

08 السعود، راتب، وسلطان، سوزان. (2009). درجة العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي .*مجلة جامعة دمشق*.

09 السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش. (2002) .*إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي* .عمان، الأردن: دار عالم الكتب للنشر والتوزيع .

10 شاويش، مصطفى نجيب. (2005) .*إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد* .القاهرة: دار الشروق .

11 الشمري، شعلان. (2012) .*مفاهيم في الإدارة* .المملكة العربية السعودية .

12 الصيرفي، محمد. (2006) .*إدارة الموارد البشرية* (ط1). الإسكندرية، مصر: دار الفكر الجامعي .

13 عبدلي، وليد. (2014) .*نسق الاتصال وعلاقته بالالتزام الوظيفي في المؤسسة الجامعية* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة باتنة، الجزائر .

14 عبد الفتاح، المغربي. (2008) .*المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية* . مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع .

15 علاقي، مدني عبد القادر. (2012) .*إدارة الموارد البشرية* .جدة، المملكة العربية السعودية: مكتبة خوارزم العلمية .

16 عزون، زهية، وعيسى، فوزية. (2021). الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين . *مجلة دراسات وأبحاث*، .13(1).

17 القريوتي، محمد قاسم. (2009) .*السلوك التنظيمي* (ط5). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع .

18 قاسم، ناظم حمادي. (2022). *السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والظواهر*. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع .
19 اللوزي، موسى. (2010). *التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع .
20 ماير، جون، وألن، ناتالي. (1991). *مقياس الولاء التنظيمي الثلاثي* (ترجمة وتعريب) .
21 المغربي، كامل محمد. (2004). *السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في المنظمة* (ط3). عمان، الأردن: دار الفكر .
22 المغربي، كامل محمد. (2016). *السلوك التنظيمي: المفاهيم والأسس والسلوك القيادي* . عمان: دار الفكر .
23 منصور، طاهر محمد، والعامري، صالح مهدي محسن. (2008). *الإدارة والأعمال* . عمان: دار وائل .
24 نوري، منير. (2010). *تسيير الموارد البشرية*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
25 هرزبرج، فريدريك. (1986). *العمل وطبيعة الإنسان* (ترجمة محمد السيد البدوي). القاهرة: دار المعارف .
26 سيزلاجي، أندرو، ووالاس، مارك. (1991). *السلوك التنظيمي والأداء* (ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد). الرياض: معهد الإدارة العامة .
27 روبنز، ستيفن، وجادج، تيموثي. (2013). *السلوك التنظيمي* (ترجمة إسماعيل علي بسيوني). الرياض: دار المريخ.
28 الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. (1981). *الجريدة الرسمية*. الجزائر.

المواقع الإلكترونية :

01 الموقع الالكتروني للمؤسسة رابط الموقع **www.enafor.dz**
02 الموقع الالكتروني للمؤسسة رابط الموقع **www.sonatrach.dz**

مراجع باللغة الاجنبية :

01 International Journal of Management & Information Systems. (2011). *First Quarter*, 15(1), 82.

02 Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2025). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson Education.

03 Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

ملاحق

ملحق 01: الاستبيان





الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
وزارة البحث العلمي والتعليم العالي
جامعة الشهيد حمة لخضر
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم اجتماع تنظيم وعمل

نحييكم بتحية طيبة: السلام عليكم

"أخي العامل.. نضع بين يديك هذه الاستمارة لغرض البحث العلمي الموسوم بـ **(نظام الحوافز وعلاقته بالولاء التنظيمي)**، يرجى وضع علامة **(X)** أمام الإجابة التي تراها مناسبة".

إن تعاونكم سيكون سببا في إنجاح هذه الدراسة، علما أن إجابتكم ستكون لأغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم الصادق

إعداد الطالب :
عومار لخضر

إشراف الدكتور :
مرابط شوقي

الموسم الجامعي : 2026/2025

المحور الاول: البيانات الشخصية:

1-السن: من 20- 30 سنة ☐ من 30- 40 ☐ من40-50 ☐ 50 سنة فما فوق ☐

2-الحالة العائلية: أعزب ☐ متزوج ☐

3-المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تكوين مهني ☐ جامعي ☐

4-الفئة السوسيومهنية : إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم ☐

5-الأقدميةأو الخبرة:أقل من 5سنة ☐ من 5-10 ☐ من 10-15 ☐

من 15 فما فوق ☐

6-الأجر الشهري : أقل من 100الف ☐ من 100- 150 ☐ اكثر من 150الف ☐

المحور الثاني: نظام الحوافز

	إلى أي مدى توافق على العبارات التالية يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يناسبك	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	الحـــوافز المـــــادية					
70	يتناسب راتبي مع حجم المسؤوليات الملقاة على عاتقي					
80	توفر المؤسسة مكافآت مالية عند تحقيق أهداف العمل					
90	يتم صرف العلاوات بشكل عادل بين العمال					
10	توفر المؤسسة وسائل نقل للعمال					
11	توفر المؤسسة تغطية صحية مناسبة					
12	أشعر أن الحوافز المادية تساعدني على تحقيق الاستقرار المالي					
13	الحوافز المادية التي أتلقاها غير كافية مقارنة بجهدي المبذول					
	الحـــوافز المـــــعنوية					
14	تحرص الإدارة على تقدير جهود العمال المتميزين					
15	توجد فرص واضحة للترقية داخل المؤسسة					
16	أشارك في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملي					
17	أتمتع بدرجة من الاستقلالية في أداء مهامي					
18	تسود علاقة احترام متبادل داخل المؤسسة					
19	توفر المؤسسة فرص تدريب وتطوير مهني					
20	لا أشعر بأن الإدارة تهتم بمجهوداتي					
21	نادرا ما يتم الاعتراف بإنجازاتي في العمل					

المحور الثالث: الولاء التنظيمي

	العبارات يرجى وضع علامة (x) في المربع الذي يناسبك	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غيرموافق بشدة
22	أشعر أن ترك العمل في هذه المؤسسة سيكلفني كثيرا					
23	البقاء في هذه المؤسسة يوفر لي استقرارا وظيفيا					
24	من الصعب على إيجاد فرصة عمل أفضل خارج هذه المؤسسة					
25	يمكنني ترك هذه المؤسسة بسهولة إذا توفرت فرصة أخرى					
26	. لا أرى أن بقائي هنا ضروري لمستقبلي المهني					
27	أشعر بالفخر لانتمائي لهذه المؤسسة					
28	أشعر بالارتباط العاطفي تجاه عملي					
29	أعتبر نفسي جزءا من هذه المؤسسة					
30	أتحدث بإيجابية عن مؤسستي أمام الآخرين					

31	لا أشعر بأي انتماء حقيقي لهذه المؤسسة					
32	أشعر أن علاقتي بالمؤسسة مجرد علاقة عمل فقط					
33	أشعر بواجب أخلاقي يدفعني للبقاء في المؤسسة					
34	أرى أن من الوفاء الاستمرار في العمل بهذه المؤسسة					
35	أشعر بأن المؤسسة قدمت لي الكثير ويجب رد الجميل					
36	لا أشعر بأي التزام أخلاقي تجاه هذه المؤسسة					
37	اعتقد أن تغيير العمل باستمرار أمر عادي ولا مشكلة فيه					

ملحق 02: دعوة للتربص

المؤسسة الوطنية للتنقيب
Entreprise Nationale de Forage
E.P.E./ S.P.A au Capital Social de 50.000.000.000 DA
N/F : 099930012272041

Hassi Messaoud, le 14/01/2026

DIRECTION GENERALE
ENAFOR DRILLING SCHOOL
REF: 108 / DEDS /2026

A Monsieur Chef de Département des séances sociales et humaines / El oued

OBJET : Convocation.

Nous vous confirmons notre accord pour l'encadrement du stagiaire :

- OMAR Lakhdar

Spécialité : Master en Sociologie – Organisation et travail

Période du : 28/01/2026 Au 10/02/2026

Avec prise en charge (Hébergement /Restauration)

L'intéressé doit se présenter au centre de formation de l'entreprise base Abdelhak BENHAMOUDA BP 89 Hassi Messaoud munis de :

1. Effets de sécurité **(Combinaison, chaussure, lunette)**

2. Dossier Médical Récent :
- ✓ FNS ;
- ✓ VS ;
- ✓ UREE ;
- ✓ CREATININE SANGUINE ;
- ✓ GLYCEMIE A JEUN ;
- ✓ CHIMIE DES URINES ;
- ✓ GROUPAGE SANGUIN RH ;
- ✓ RADIOS TELE THORAX ET ECG.

3. Dossier Administratif :
- ✓ 02 Copie de la carte d'identité nationale ;
- ✓ 02 Photos ;
- ✓ 02 Extrait de naissance ;
- ✓ Convention en 03 exemplaires.

Important : Le stagiaire devront impérativement se présenter à la date prévue, **exactement à 09h00 du matin**. **Aucun stagiaire ne sera accepté avant ou après cet horaire.**

Veuillez agréer Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

LE DIRECTEUR ENAFOR DRILLING SCHOOL

S. BELHANI

ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE
Enafor Drilling School
BP 211 HASSI MESSAOUD

ملحق رقم 03: الموافقة على الاستقبال كمتربص

سونلغاز
enafor

المؤسسة الوطنية للتنقيب
Entreprise Nationale de Forage
E.P.E./ S.P.A au Capital Social de 50.000.000.000 DA
N/F : 099930012272041

Hassi Messaoud, le 03/02/2026

DIRECTION GENERALE
ENAFOR DRILLING SCHOOL
REF : 203/ DEDS /2026

A Monsieur Chef de Département des séances sociales et humaines / El oued

OBJET : Convocation.
Nous vous confirmons notre accord pour l'encadrement du stagiaire :

- OMAR Lakhdar

Spécialité : Master en Sociologie – Organisation et travail
Période du : 23/03/2026 Au 03/04/2026

Avec prise en charge (Hébergement /Restauration)

L'intéressés doit se présenter au centre de formation de l'entreprise base Abdelhak BENHAMOUDA BP 89 Hassi Messaoud munis de :

1. Effets de sécurité **(Combinaison, chaussure, lunette)**

2. Dossier Médical Récent :
- ✓ FNS ;
- ✓ VS ;
- ✓ UREE ;
- ✓ CREATININE SANGUINE ;
- ✓ GLYCEMIE A JEUN ;
- ✓ CHIMIE DES URINES ;
- ✓ GROUPAGE SANGUIN RH ;
- ✓ RADIOS TELE THORAX ET ECG.

3. Dossier Administratif :
- ✓ 02 Copie de la carte d'identité nationale ;
- ✓ 02 Photos ;
- ✓ 02 Extrait de naissance ;
- ✓ Convention en 03 exemplaires.

Important : Les stagiaires devront impérativement se présenter à la date prévue, **exactement à 09h00 du matin**. **Aucun stagiaire ne sera accepté avant ou après cet horaire.**

Veuillez agréer Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

LE DIRECTEUR ENAFOR DRILLING SCHOOL

S. BELHANI

ENTREPRISE NATIONALE DE FORAGE
Enafor Drilling School
BP 211, HASSI MESSAOUD

الملحق رقم 04: مخرجات spss

Corrélations

		الدرجة_الكلية	نظام الحوافز	الولاء التنظيمي
الدرجة_الكلية	Corrélation de Pearson	1	,889**	,709**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	30	30	30
نظام الحوافز	Corrélation de Pearson	,889**	1	,602**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	30	30	30
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,709**	,602**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	30	30	30

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,799	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	16

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,818	31

الحالة العائلية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	7	12,7	12,7	12,7
	متزوج	48	87,3	87,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	4	7,3	7,3	7,3
	تكوين مهني	17	30,9	30,9	38,2
	جامعي	34	61,8	61,8	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الفئة السوسيومهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إطار	25	45,5	45,5	45,5
	عون تحكم	20	36,4	36,4	81,8
	عون تنفيذ	10	18,2	18,2	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 30 سنة	1	1,8	1,8	1,8
	من 30 إلى 40 سنة	24	43,6	43,6	45,5
	من 40 إلى 50 سنة	26	47,3	47,3	92,7
	سنة فما فوق 50	4	7,3	7,3	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الأقدمية في المؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 5 إلى 10 سنوات	2	3,6	3,6	3,6
	من 10 إلى 15 سنة	22	40,0	40,0	43,6
	من 15 سنة فما فوق	31	56,4	56,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

الأجر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 100 ألف د ج	2	3,6	3,6	3,6
	من 100 إلى 150 ألف د ج	22	40,0	40,0	43,6
	أكثر من 150 ألف د ج	31	56,4	56,4	100,0
	Total	55	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	55	2,20	1,325
س2	55	2,18	,945
س3	55	2,73	1,146
س4	55	3,64	,778
س5	55	3,27	1,433
س6	55	3,00	1,552
س7	55	4,27	1,146
س8	55	1,91	1,519
س9	55	2,27	1,496
س10	55	3,09	1,005
س11	55	3,64	,649
س12	55	3,27	,870
س13	55	3,27	1,146
س14	55	4,27	,757
س15	55	4,09	,908
الحوافز نظام	55	3,1344	,34246
N valide (liste)	55		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ع1	55	3,18	1,038
ع2	55	3,91	1,005
ع3	55	3,45	,899
ع4	55	4,45	,503
ع5	55	3,18	1,038
ع6	55	3,36	1,508
ع7	55	3,73	1,062

ع8	55	3,91	1,005
ع9	55	4,27	1,146
ع10	55	2,09	1,005
ع11	55	3,36	1,078
ع12	55	3,73	1,062
ع13	55	3,36	1,078
ع14	55	3,18	1,203
ع15	55	2,82	1,203
ع16	55	2,45	1,631
التنظيمي الولاء	55	3,4034	,66229
N valide (liste)	55		

Corrélations

		نظام الحوافز	الولاء التنظيمي
نظام الحوافز	Corrélation de Pearson	1	,751**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	55	55
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,751**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	55	55

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

	الحوافز المادية	الولاء التنظيمي

الحوافز المادية	Corrélation de Pearson	1	,656**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	55	55
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,656**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	55	55

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Corrélations

		الحوافز المعنوية	الولاء التنظيمي
الحوافز المعنوية	Corrélation de Pearson	1	,843**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	55	55
الولاء التنظيمي	Corrélation de Pearson	,843**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	55	55

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).