



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563



جامعة الجنان

كلية ادارة الأعمال

مرحلة الدكتوراه

أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

في الادارات العامة في لبنان

إعداد

هبة حيدر معتوق

العام الجامعي

2022-2023



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

Abstract

The relationship between the incentive system, job satisfaction, and organizational loyalty occupies a large part of the Human Resource Management science because of its significant impact on productivity and enhancing performance. Accordingly, the Lebanese institutions, especially the educational ones, are striving to modify the role of human resources despite the significant challenges in light of the difficult financial and health crises, due to their essential role in ameliorating the educational situation and refining the country.

This study aimed to explain the concepts of motivation, job satisfaction, and organizational loyalty, based on some relevant sources and references, and to show the relationship between these concepts.

The Descriptive Analytical Approach was used to derive the results. The society of the study was represented by employees at the Nabatieh Technical Institute, who were selected through a random–stratified sample; and they numbered 50 employees (managers, administrators, and professors). To this end, the following most important results were reached:



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- 1- There is a statistically significant relationship between the application of material and moral incentives and job satisfaction.
- 2- There is a statistically significant relationship between the application of material and moral incentives and organizational loyalty.
- 3- There is a positive, statistically significant relationship between the functional work environment and both job satisfaction and organizational loyalty.

المقدمة

يحتل التحفيز أهمية كبيرة في علم الإدارة الحديثة، وتبلغ الأهمية التي تشغلها أمراً ضرورياً في سبيل الارتقاء بالخدمة العمومية، خاصة أن تعيين وإنتقاء الموظفين والعمال والمستخدمين الجدد ووضعهم في الوظائف التي تتلاءم مع مواصفاتهم، عمل غير مكتمل إذا لم تقم الإدارة بالاستجابة لرغباتهم ببعض الحوافز (خليدة سردو ونعيمة بو هراوة، 2020)، والخذ ببعض ما هو متعارف عليه في القطاع الخاص، حتى يقومون بتأدية مهامهم بالشكل المطلوب.

يتحدد السلوك الإنساني في منظمات الاعمال بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية، فيأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الموظف والاتجاهات والقيم والأعراف التي نشأ عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته (الحلايبي، 2013).



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

فكفاءة الموظف تتوقف على المقدرة على العمل والرغبة فيه، والتي تتمثل في ما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعلم والتدريب والخبرة العملية بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للموظف والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب من جهة، والرغبة في العمل المتمثلة بالحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق اهداف المنظمة من جهة أخرى (الفارس، 2011).

إن التغيرات المعاصرة في علم الادارة الحديث، وبخاصة بعد أن بدأ الإهتمام بالموارد البشرية بتزايد، أدت إلى تأكيد الحاجة إلى إنشاء أقسام لإدارة الموارد البشرية في الادارات العامة في لبنان والتي باتت أمراً يفرض نفسه، مع انعدام وجود هذا المسمى الوظيفي في الادارات العامة جميعها، مما جعل الفجوة بين ادارات الدولة والبيئة الخارجية تكبر بوتيرة تعادل تسارع التطور التكنولوجي والمعرفي لهذه المنظمات (كشر، 2014).

لذلك، وبما أنّ الحكومات المعاصرة تتدخل في الاهتمام بالموارد البشري وتعمل على حمايته، حيث أنّه العنصر الايجابي الوحيد من بين جميع موارد المؤسسة، وفي ظلّ انعدام وجود أقسام للموارد البشرية في الادارات العامة، وبما أنّ أنظمة الحوافز محكومة حيث تتبع لقانون العمل وللنظام العقيم (صفوان، 2022) ، أتت فكرة البحث الذي يتناول أهمية التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في معهد النبطية الفني.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

مشكلة البحث

إن واقع العمل في الإدارات العامة في لبنان تظهر وجود عدد من المؤشرات والقصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين سواء كان يتعلق بالحوافز المادية او بالحوافز المعنوية بالنسبة للمرؤوسين او الرؤساء، الأمر الذي يمكن أن ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. لذلك فإن البحث يلقي الضوء على جانب مهم يساهم في حلّ هذه المشكلة، وبما أنّ معهد النبطية الفني هو أحد هذه الإدارات العامة، فإنّ التحفيز فيه يستغلّ كفاءة وفعالية العاملين مما يحقق الأهداف المرجوة، بحيث تقوم الإدارة بوضع نظام الحوافز الفعّال القادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين فيه بالشكل الذي يزيد من الرضا الوظيفي لديهم وولائهم له. وعليه تتمثل مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

ما هو أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في معهد النبطية الفني؟

تساؤلات البحث

لقد حاول البحث الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للموظفين في معهد النبطية الفني؟
- ما هي انواع الحوافز المعنوية المقدمة للموظفين في معهد النبطية الفني؟
- ما مدى رضا الموظفين وولائهم الوظيفي في معهد النبطية الفني عن بيئة العمل الوظيفية؟



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- ما هي العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على الموظفين في معهد النبطية الفني وبين الرضا الوظيفي وولائهم التنظيمي؟

فرضيات البحث

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في معهد النبطية الفني والرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في معهد النبطية الفني والولاء التنظيمي للعاملين.

الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين.

الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفية والولاء التنظيمي للعاملين.

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في النقاط التالية:

- أهمية الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لدى العاملين في معهد النبطية الفني.
- أهمية نظم الحوافز المطبقة في الإدارات العامة اللبنانية وفي معهد النبطية الفني خاصة.
- العلاقة بين نظم الحوافز وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في معهد النبطية الفني.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- التوصيات التي توصل اليها البحث ومدى الإستفادة منها في الواقع العملي اللبناني.

حدود البحث

الحدود الزمانية: تتحصر الفترة الزمنية للبحث خلال العام 2022/2021

الحدود المكانية: معهد النبطية الفني.

الحدود الموضوعية: أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في معهد

النبطية الفني.

الحدود البشرية: العاملون (مدير واداريون واساتذة) في معهد النبطية الفني.

أهداف البحث

هدف البحث إلى تحقيق النقاط التالية:

- معرفة أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في معهد النبطية الفني.
- معرفة أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في معهد النبطية الفني.
- معرفة مدى رضا العاملين في معهد النبطية الفني.
- معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في معهد النبطية الفني وبين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين.

متغيرات الدراسة

إستناداً الى فرضيات البحث فقد اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات وفقاً للآتي:



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- المتغير التابع: تحقيق الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

-المتغيرات المستقلة: الحوافز المعنوية - الحوافز المادية - بيئة العمل الوظيفي.

منهج البحث وأداة البحث

أ- بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي واقعاً، ويصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كما ونوعاً، ويوضح خصائصها وسماتها. بحيث اعتمدت الدراسة على:

- المصادر الاولية والتي تمثلت في جمع البيانات الاولية من خلال استبيان تم أعدادها واعتمادها كأداة أساسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ووزعت على العاملين في معهد النبطية الفني.

- المصادر الثانوية التي عالجت الاطار النظري للدراسة وتمثلت في الكتب والمنشورات والاطاريح والرسائل الجامعية والمجلات العلمية...).

اداة البحث

تم توزيع استبيان موجه الى العاملين في معهد النبطية الفني (اداريون واساتذة). ومن ثم تجميع الاستبيان وتحليل الأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات، حيث تم استخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، وذلك من أجل اختبار الفرضيات.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

الدراسات السابقة

1- دراسة عاشور حورية بعنوان سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية "" دراسة حالة مديرية التجارة لولاية المسيلة"، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2015.

توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة اعتماد سياسة الحوافز لتحسين العلاقات مع العاملين وذلك لتحقيق التكامل بين أهدافهم وأهداف المؤسسة فالعنصر البشري الراضي لا شك أنّ أداءه سيكون جيدا وفعالاً.

2- خيثر محمد، صافي جمال، دراسة بعنوان " :دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا:

خلصت هذه الدراسة إلى وجوب العمل على إعادة النظر في نظام الحوافز والأجور بما يتماشى مع طموحات المورد البشري للوصول الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن ثم زيادة أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة لأنّ هذه الدراسة اعتبرت أنّ المورد البشري احد أهم العناصر الفاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة وجعلها رائدة.

3- خليدة سردو ونعيمة بو هراوة، (2020)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة حالة في

مؤسسة مديرية بريد الجزائر لولاية عين الدفلى، الجزائر.

بيّنت هذه الدراسة أنّ الرضا عن العمل هو عامل هام يوفر للفرد العامل الاستقرار في وظيفته،

وعدم التفكير في تركه. ولن يتحقق هذا إلا من خلال تقديم الحوافز المناسبة للعاملين في

المؤسسة وتوفير جو العمل المناسب لهم.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

4- NGUYEN THI NGOC DIEM, (2016), The factors affecting: employee's satisfaction and loyalty: AN EVIDENCE FROM PEOPLE'S COMMITTEE OF BINH TAN DISTRICT, HO CHI MINH CITY, VIETNAM

أشارت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ملحوظة بين الرضا الوظيفي والحوافز ، كما تم توضيح علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، حيث تحتاج المنظمة إلى جعل الموظفين يشعرون بالرضا في العمل وأن يكون لديهم ارتباط قوي بالمنظمة لفترة طويلة من خلال ولاءهم. هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للموظفين لفحص العلاقة بين الرضا الوظيفي وولائهم، وقدمت حلولاً لتحسين درجة الرضا والولاء للعاملين في المنظمة.

علاقة هذه الدراسة بالدراسات السابقة:

توضيح أهمية علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في المؤسسة من خلال التطرق الى مفاهيم حول الحوافز واسبس تقديمها عن طريق التنسيق والعدل، من ثم مفاهيم حول الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليهما كمدخلٍ لتشجيع روح المبادرة والابداع.

مصطلحات البحث

- التحفيز

التحفيز اصطلاحاً: هو عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء، ويعرف بجميع وسائله الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد ويشمل كل الأساليب

المستخدم العاملين على العمل المستمر. (الجوهري، 2010، صفحة 329)



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

ويعرف أيضا بأنه عبارة عن المجهود الذي تبذله الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم وذلك من خلال إشباع حاجاتهم، وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية والتجديد. (السلمي، 2009، صفحة 14)

- **الولاء التنظيمي:** يعتبر مفهوم الولاء مفهوما قديما تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حاولوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأهداف. (Jeamoon, 2000, p. 143)

- **بيئة العمل الوظيفية:** يشير مصطلح بيئة العمل إلى الموقع الذي يتم فيه إكمال مهمة معينة، وتشمل بيئة العمل الموقع الفعلي للعمل، إلى جانب المحيط الحالي، مثل: موقع البناء، أو مبنى المكتب، كما تشمل عوامل أخرى تتعلق بالمكان، مثل: جودة الهواء، ومستوى الضوضاء، بالإضافة إلى توافر ميزات إضافية، مثل: الرعاية المجانية للأطفال، أو توفر القهوة باستمرار، أو مواقف كافية للسيارات (الجازي، 2018، صفحة 15).



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

الاطار التطبيقي للبحث

مقدمة

تعتبر منهجية البحث وإجراءاته محوراً رئيساً يتم من خلالها إنجاز الاطار التطبيقي من الدراسة، والحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الاحصائي للتوصل إلى النتائج، التي يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتحقيق الاهداف المرجوة منها.

منهج الدراسة

بهدف تحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الاحصائي، الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي واقعاً، ويصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها كماً ونوعاً، ويوضح خصائصها وسماتها. بحيث اعتمدت الدراسة على:

- المصادر الاولية والتي تمثلت في جمع البيانات الاولية من خلال استبيان تم أعدادها واعتمادها كأداة أساسية للدراسة، صممت خصيصاً لهذا الغرض بعد مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، ووزعت على العاملين في معهد النبطية الفني.

- المصادر الثانوية التي عالجتها الاطار النظري للدراسة وتمثلت في الكتب والمنشورات والاطاريح والرسائل الجامعية والمجلات العلمية...).



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

مجتمع وعينة الدراسة

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، تمثل مجتمع الدراسة بموظفين في معهد النبطية الفني. تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية - التطبيقية، والبالغ عددهم 50 موظفاً (مدير واداريين واساتذة).

أداة الدراسة

تم إعداد استبيان حول أثر التحفيز والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في معهد النبطية الفني، حيث يعتبر الاستبيان الاداة الرئيسة الملائمة للدراسة الميدانية للحصول على المعلومات والبيانات التي يجري تعيبتها من قبل الفحوص، وتم إعدادها بالاعتماد على الدراسة السابقة والاطار النظري، وقسم الاستبيان الى ثلاثة أجزاء رئيسة كما يلي:

- الجزء الاول: البيانات الشخصية.

- الجزء الثاني: التحفيز في معهد النبطية الفني.

-الجزء الثالث: الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

إختبار صدق وثبات الاستبيان

الجدول رقم 1: إختبار صدق وثبات الاستبيان

فقرات الاستبيان	معامل الفا كرونباخ	N of Items
الفقرة الاولى: مدى استخدام الحوافز في العمل	.963	18
الفقرة الثانية: عناصر بيئة العمل	.958	16
الفقرة الثالثة: حول الولاء التنظيمي للعمل	.718	5

يظهر الجدول رقم 1، قوة ثبات فقرات الاستبيان.



تم حساب معامل ألفا كرونباخ للأنساق الداخلي وبلغت النسب (96.3% للفقرة الأولى، و95.8% للفقرة الثانية، و71.8% للفقرة الثالثة)، وهي نسب جيدة جداً يُعتمد عليها في إعتقاد نتائج الدراسة.

تحليل البيانات الشخصية

الجدول رقم 2: تحليل البيانات الشخصية

البيانات الشخصية		التكرارات	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	29	58%
	أنثى	21	42%
المؤهل العلمي	إجازة جامعية	28	56%
	ماجستير	14	28%
	دكتوراه	8	16%
	مدير	1	2%
المسمى الوظيفي	محاسب	16	32%
	رئيس قسم إداري	6	12%
	أساتذ	10	20%
	شؤون الموظفين	7	14%
	رئيس قسم الشؤون القانونية	2	4%
	أمين صندوق	4	8%
	أمانة السر	4	8%
عدد سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	6	12%
	من 5 الى 10 سنوات	12	42%
	من 11 سنة الى 15 سنة	8	16%
	16 سنة واكثر	15	30%



أظهرت نتائج الاستبيان:

- الجنس: ان عدد الذكور 29 من اصل 50 حسب عينة الدراسة، و21 هم إناث.
- المؤهل العلمي: وقد أظهرت نتائج الاستبيان ان 56% ما نسبته يحملون إجازات جامعية، و28% منهم يحملون شهادة ماجستير، و16% يحملون شهادة الدكتوراه.
- المُسمى الوظيفي: وقد جاءت النتائج على الشكل الآتي: مدير 1، محاسب عدد 16، رئيس قسم إداري 6، اساتذة 10، شؤون موظفين 10، شؤون قانونية 2، أمين صندوق 4، وامانة السر 4.

تحليل الحوافز التي يتم استخدامها في الادارات العامة

الجدول رقم 3: تحليل الحوافز التي يتم استخدامها في الادارات العامة

الرقم	الحوافز	دائما	غالبا	احيانا	قليلًا	لا تستخدم مطلقًا	المتوسط الحسابي +النتيجة	الانحراف المعياري
1	الأجر المناسب	8	10	13	13	6	2.98	1.27
		16%	20%	26%	26%	12%	احياناً	
2	المكافآت	5	10	18	3	14	3.22	1.32
		10%	20%	36%	6%	28%	احيانا	
3	الترقية	11	6	11	7	15	3.18	1.53
		22%	12%	22%	14%	30%	احيانا	
4	التأمين الصحي/الضمان	5	6	21	5	13	3.30	1.26
		10%	12%	42%	10%	26%	احيانا	
5	دفع بدل النقل	12	3	13	11	11	3.12	1.46
		24%	6%	26%	22%	22%	احيانا	



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

1.57	2.8	11	7	10	5	17	تحسين ظروف العمل المادية	6
	احيانا	22%	14%	20%	10%	34%		
1.52	2.72	11	5	7	13	14	منح جوائز مادية	7
	احيانا	22%	10%	14%	26%	28%		
1.55	3.04	15	5	7	13	10	منح هدايا عينية	8
	احيانا	30%	10%	14%	26%	20%		
1.23	3.12	10	8	13	16	3	دفع بدل انتقال	9
	احيانا	20%	16%	26%	32%	6%		
1.41	احيانا	13	10	5	17	5	منح قروض ميسرة	10
		26%	20%	10%	34%	10%		
1.36	3.18	11	13	5	16	5	مكافآت العمل الإضافي	11
	احيانا	22%	26%	10%	32%	10%		
1.27	2.98	6	13	13	10	8	شهادات التقدير/التنويه	12
	احيانا	12%	26%	26%	20%	16%		
1.32	3.22	14	3	18	10	5	الترقية الشرفية (بدون زيادة في الراتب)	13
	احيانا	28%	6%	36%	20%	10%		
1.53	3.18	15	7	11	6	11	تحقيق ظروف الأمان الوظيفي	14
	احيانا	30%	14%	22%	12%	22%		
1.26	3.30	13	5	21	6	5	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية	15
	احيانا	26%	10	42%	12%	10%		
1.46	3.12	11	11	13	3	12	تفويض المهام	16
	احيانا	22%	22%	26%	6%	24%		
1.57	2.8	11	7	10	5	17	مدى الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة	17
	احيانا	22%	14%	20%	10%	34%		
1.44	3.22	15	6	11	11	7	مدى المشاركة في اتخاذ القرارات	18
	احيانا	15%	12%	22%	22%	14%		



يظهر الجدول رقم 3 النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة،

وجاءت نتائج الاستبيان على الشكل التالي:

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 1 هو (احياناً) ما يتم استخدام حافز الأجر المناسب.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 2 هو (احياناً) ما يتم استخدام حافز المكافآت.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 3 هو (احياناً) ما يتم استخدام حافز الترقية.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 4 هو (احياناً) ما يتم تأمين الضمان الصحي للموظفين او انتسابهم الى الضمان الاجتماعي.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 5 هو (احياناً) ما يتم تحفيز الموظفين عن طريق دفع بدل النقل.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 6 هو (احياناً) ما تقوم الادارة بتحسين ظروف العمل المادية للموظفين.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 7 هو (احياناً) ما يتم منح جوائز مادية للموظفين كحافز لهم على أدائهم في العمل.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 8 هو (احياناً) ما يتم منح هداية عينية كتحفيز للموظفين على أدائهم.
- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 9 هو (احياناً) ما يتم دفع بدل إنتقال الموظف من مكان الى آخر كتحفيز مادي له على أدائه.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 10 هو (أحياناً) ما يتم منح قروض مسيرة للموظفين كتحفيز مادي لهم.

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 11 هو (أحياناً) ما يتم دفع مكافآت عن الاعمال الإضافي كتحفيز للموظف المثابر على عمله.

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 12 (أحياناً) ما يتم تحفيز الموظف من خلال اعطائه شهادات تقديرية على جهوده أو التنويه بعمله كتحفيز معنوي له.

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 13 (أحياناً) ما يتم استخدام الترقية الشرفية بدون زيادة على الراتب كتحفيز مادي للموظف الناجح في عمله.

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 14 هو (أحياناً) ما يتم تحقيق ظروف الامان الوظيفي للموظفين كتحفيز معنوي لهم.

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 15 هو (أحياناً) ما يتم ترشيح المتميزين لدورات تدريبية كتحفيز للموظف الناجح في عمله وأدائه.

- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 16 هو (أحياناً) ما يتم تفويض المهام الى الموظف كتحفيز له في عمله.

- ان المتوسط الحسابي للفقرة هو (أحياناً) ما يتم استخدام اسلوب الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة على الموظفين كتحفيز معنوي لهم.



- نتيجة المتوسط الحسابي للفقرة 18 هو (أحيانا) ما يتم إشراك الموظفين في عملية إتخاذ القرار كتحفيز لهم ودعمهم معنويا عن طريق المشاركة في آلية إتخاذ القرار.

تحليل عناصر بيئة العمل الوظيفي

الجدول رقم 4: تحليل عناصر بيئة العمل الوظيفي

الرقم	عناصر بيئة العمل الوظيفي	راض جدا	راض	راض الى حد ما	غير راض	غير راض اطلاقا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	عن الوظيفة الحالية	7	11	11	6	15	3.54	1.18
		%14	%22	%22	%12	%30	راض	
2	عن علاقات العمل	3	9	18	5	15	3.2	1.32
		%6	%18	%36	%10	%30	راض الى حد ما	
3	عن زملاء العمل	2	22	5	9	12	3.36	1.42
		%4	%44	%10	%18	%24	راض إلى حد ما	
4	عن الرؤساء في العمل	2	13	5	14	16	3.92	1.42
		%4	%26	%10	%28	%32	راض	
5	عن المرفوسين	11	3	17	12	7	3.56	1.32
		%22	%6	%34	%24	%14	راض	
6	عن بيئة العمل	2	5	18	4	21	3.64	1.29
		%4	%10	%36	%8	%42	راض	
7	عن طبيعة العمل	2	8	15	8	17	3.58	1.32
		%4	%16	%30	%16	%34	راض	
8	عن ساعات العمل	2	9	16	6	17	3.64	1.28
		%4	%18	%32	%12	%34	راض	
9	عن فرص الترقية	3	5	18	10	14	3.64	1.44
		%6	%10	%36	%20	%28	راض	



1.26	3.56	12	9	10	15	4	عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة)	10
	راض	%24	%18	%20	%30	%8		
1.26	3.22	14	13	7	9	7	عن المركز الوظيفي	11
	راض الى حد ما	%28	%26	%14	%18	%14		
1.32	3.4	8	11	13	5	13	عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة	12
	راض الى حد ما	%16	%22	%26	%10	%26		
1.29	3.02	19	5	14	9	3	عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة	13
	راض الى حد ما	%38	%10	%28	%18	%6		
1.33	3.74	17	14	5	12	2	عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة	14
	راض	%34	%28	%10	%24	%4		
1.22	3.6	20	7	10	11	2	عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة	15
	راض	%40	%14	%20	%22	%4		
1.24	3.54	14	15	11	5	5	عن توافر خدمات مناسبة	16
	راض	%28	%30	%22	%10	%10		

يظهر الجدول رقم 4 النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة،

وجاءت نتائج الاستبيان على الشكل التالي:

- ان المتوسط الحسابي للفقرة 1 هو (راض) على عنصر بيئة العمل في الوظيفة الحالية.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 2 هو (راض الى حد ما) على علاقات العمل.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 3 هو (راض الى حد ما) على زملائه في العمل.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- ان المتوسط الحسابي للفقرة 4 هو (راض) عن الرؤساء في العمل.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 5 هو (راض) عن المرؤسين في العمل.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 6 هو (راض) عن بيئة العمل.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 7 هو (راض) عن طبيعة العمل.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 8 هو (راض) عن ساعات العمل
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 9 هو (راض) عن فرص الترقية في العمل.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 10 هو (راض) عن الأجر (عدالة الأجر الممنوحة للوظيفة)
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 11 هو (راض الى حد ما) عن المركز الوظيفي في العمل.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 12 (راض الى حد ما) عن توافر طرق تحفيز مادية للموظف الناجح في أدائه وعمله.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 13 (راض الى حد ما) عن توافر طرق تحفيز الموظف معنويا.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 14 هو (راض) عن توافر طرق تحفيز الموظف فرديا.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 15 هو (راض) عن توافر طرق تحفيز الموظف جماعيا.
- ان المتوسط الحسابي للفقرة 16 هو (راض) عن توافر خدمات مناسبة في العمل.



تحليل الولاء التنظيمي للعمل

الجدول رقم 5: تحليل الولاء التنظيمي للعمل

الرقم	عناصر بيئة العمل الوظيفي	راضين جداً	راضين	غير راضين	غير راضين إطلاقاً	المتوسط الحسابي	المعياري الانحراف
1	مدى قبول اهداف المنظمة وقيمها وثقافتها	5	5	13	15	2.74	1.42
		%10	%10	%13	%15		
2	مدى توافر مستوى عال من الانتماء الى التنظيم	17	9	10	2	2.66	1.57
		%34	%18	%20	%4		
3	مدى الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه	5	10	10	14	3	1.47
		%10	%20	%20	%28		
4	مدى الاخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية	3	15	9	7	3	1.36
		%6	%30	%18	%14		
5	مدى التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة	5	10	10	14	3.32	1.30
		%10	%20	%20	%28		

يظهر الجدول رقم 5 النسب المئوية والتكرارات المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة، وجاءت

نتائج الاستبيان على الشكل التالي:



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- ان المتوسط الحسابي للفقرة 1 هو (راضٍ إلى حدّ ما) على مدى تقبل أهداف المنظمة وقيمها وثقافتها.

- ان المتوسط الحسابي للفقرة 2 هو (راضٍ إلى حدّ ما) على مدى توافر مستوى عال من الانتماء الى التنظيم.

- ان المتوسط الحسابي للفقرة 3 هو (راض الى حد ما) على الرغبة الشديدة في البقاء والاستمرار بالتنظيم والدفاع عنه.

- ان المتوسط الحسابي للفقرة 4 هو (راض الى حد ما) على الاخلاص والرغبة في تقييم التنظيم بصورة إيجابية.

- ان المتوسط الحسابي للفقرة 5 هو (راض الى حد ما) على الولاء التنظيمي لناحية التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات المنظمة.

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الاولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في معهد النبطية الفني والرضا الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 6: اختبار الفرضية الاولى

Correlations			
الرضا الوظيفي	انواع الحوافز		
-.164-	1	Pearson Correlation	انواع الحوافز



.003		Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
1	-.164-	Pearson Correlation	الرضا الوظيفي
	.256	Sig. (2-tailed)	
50	50	N	

يظهر الجدول رقم 6 أنّ قيمة p-value تساوي 0.003، اي وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية، وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في معهد النبطية الفني والرضا الوظيفي للعاملين.

إختبار الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في معهد النبطية الفني والولاء التنظيمي للعاملين.

الجدول رقم 7: إختبار الفرضية الثانية

Correlations			
الولاء التنظيمي	انواع الحوافز		
.022	1	Pearson Correlation	انواع الحوافز
.000		Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
1	.022	Pearson Correlation	الولاء التنظيمي
	.879	Sig. (2-tailed)	
50	50	N	



يظهر الجدول رقم 7 أنّ قيمة p-value تساوي 0.000، اي وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انواع الحوافز المطبقة على العاملين في معهد النبطية الفني والولاء التنظيمي للعاملين.

اختبار الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم 8: اختبار الفرضية الثالثة

Correlations			
الرضا الوظيفي	بيئة العمل الوظيفي		
.437	1	Pearson Correlation	بيئة العمل الوظيفي
.001		Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
1	.437	Pearson Correlation	الرضا الوظيفي
	.001	Sig. (2-tailed)	
50	50	N	

يظهر الجدول رقم 8 نتائج معامل الارتباط (Correlation) بين بيئة العمل الوظيفي والرضا الوظيفي، بحيث ان هناك علاقة طردية بين بيئة العمل الوظيفي والرضا الوظيفي (0.437)، كما يلاحظ ايضا ان قيمة p-value تساوي 0.001، اي 0.1% وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفية والرضا الوظيفي.



اختبار الفرضية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين.

الجدول رقم 9: اختبار الفرضية الرابعة

Correlations			
الولاء التنظيمي	بيئة العمل الوظيفي		
.537	1	Pearson Correlation	بيئة العمل الوظيفي
.000		Sig. (2-tailed)	
50	50	N	
1	.537	Pearson Correlation	الولاء التنظيمي
	.000	Sig. (2-tailed)	
50	50	N	

يظهر الجدول رقم 9 نتائج معامل الارتباط (**Correlation**) بين بيئة العمل الوظيفي والولاء التنظيمي، بحيث ان هناك علاقة طردية بين بيئة العمل الوظيفي والولاء التنظيمي (0.537)، كما يلاحظ ايضا ان قيمة p-value تساوي 0.000، وهي اقل من مستوى الدلالة المعنوية 5%، وبالتالي فإننا نرفض الفرضية الصفرية وعليه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفية والولاء التنظيمي.



النتائج

في ضوء أهداف وتساؤلات الدراسة التي طرحت، فقد توصلت الدراسة إلى أنه:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي مما يدل على أنه حين يزيد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية يزيد رضا العاملين عن هذه البيئة أو العكس، ويعود ذلك إلى فعالية نظام الحوافز أثره على الرضا الوظيفي وخاصةً المادية منها بعد إقرار سلسلة الرتب والرواتب.

2- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والولاء التنظيمي، مما يدل أنّ التحلي بأخلاقيات العمل الوظيفي والتربوي في معهد النبطية الفني اصبح متواجداً، وعلى التضحية ببعض جوانب السلوك الشخصي مقابل آمال ورغبات الادارة التي ينتمون إليها.

بالرغم من أنّ الدراسة بيّنت فيما يتعلق بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، أن الموظفين منقسمون في رؤيتهم لمستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في معهد النبطية الفني، فهناك موظفون يوافقون على وجود رضا وظيفي وولاء تنظيمي تجاه اداراتهم وهناك من يرى خلاف ذلك، ويمكن إرجاع السبب بذلك إلى وجود بعض السلوكيات والتصرفات في العمل التي يعدها الموظفون سلبية، لكنها بلغت نسبة أقل من الذين كانوا إيجابيين.

3- توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الوظيفية وكلّ من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي، مما يعني أنه كلما تحسنت البيئة الوظيفية وظروف العمل وبالأخص الاهتمام بهندسة طاقة



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

المكان كلما زاد الرضا الوظيفي والولاء للمنظمة، وساد جوّ ايجابيّ بين كافة أفراد التنظيم أفقياً وعمودياً، الأمر الذي يرفع من الانتاجية وبالتالي زيادة الأرباح والاستمرار.

التوصيات

بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات كآلاتي:

- 1-الشروع إلى استحداث دوائر للموارد البشرية التي لا وجود لها في معهد النبطية الفني، والتي اصبحت واقعاً يفرض نفسه في منظومة العالم الاداري المعاصر، للاهتمام بنشاطات التدريب والتطوير المستمر للموظفين بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءاً من التنظيم وثقافته. إن هذا سوف يساعد الموظف على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بإدارته.
- 2-تثقيف الموظفين لزيادة مشاركتهم الإيجابية في بناء ورسم سياسات ونظم التحفيز التي يرون أنها أكثر كفاءة وفاعلية؛ وذلك من خلال عقد الندوات والمؤثرات التي توضح عملية الحفز الإنساني ومتطلباته وتوضح العلاقة بين السياسات التحفيزية والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.
- 3-وضع برامج تحفيز تحقق الأهداف الشخصية للموظفين ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات الادارات العامة، ورسم الصورة الذهنية لديهم بأن انتماءهم والتزامهم سينعكس إيجاباً عليهم وعلى العمل الذي يمارسونه.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

إنّ الإدارة العامة الناجحة هي تلك التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفعالية عاملها في سبيل الحصول على الوصفة الكاملة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين وقيام الإدارة باختيار العناصر الفعّالة للمؤسسة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين التي تنعكس إيجاباً على أدائهم، ويمكن القول أن الإدارات العامة الناجحة تقوم بوضع نظام حوافز فعّال قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من رضاهم الوظيفي وولائهم للمؤسسة ومساعدتها على الربح والاستمرار.

المصادر والمراجع

المراجع العربية

- الجوهري، محمد، (2015)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، المركز القومي للترجمة، القاهرة.
- السلمي، علي، (2009)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- خليفة سردو ونعيمة بو هراوة، (2020)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة مديرية بريد الجزائر لولاية عين الدفلى، الجزائر.
- غازي حسن عودة الحلابي، (2013)، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمّان الكبرى، عمّان، الأردن.



المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الأبحاث العلمية والتربوية (MECSJ)

العدد السادس والخمسون (كانون الأول) 2023

ISSN: 2617-9563

- د.سليمان الفارس، (2011)، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، دراسة تطبيقية على مؤسسات العامة في دمشق وضواحيها، دمشق، سوريا.
- د.جرجيس عمير عباس، (2010)، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، الموصل، العراق.
- سيمون كشر، (2014) الإدارات العامة في لبنان: بين الفساد المستشري والإصلاح المرجو، مقالة نشرت في Lebanese center for active citizenship، بيروت، لبنان.
- عليّ زهير محمّد وريمون جميل صفوان، (2022) ، إدارة الموارد البشريّة في مؤسّسات القطاع العام في لبنان بين التقليد والتجديد، بيروت، لبنان.

المراجع الاجنبية:

- Jeamoon, M. 2010 "organizational commitment Revisited in new public management: Motivation organizational culture sector.
- NGUYEN THI NGOC DIEM, (2016), THE FACTORS AFFECTING EMPLOYEE'S SATISFACTION AND LOYALTY:AN EVIDENCE FROM PEOPLE'S COMMITTEE OF BINH TAN DISTRICT, HO CHI MINH CITY, VIETNAM.