

The Role of Incentives in Achieving Organizational Loyalty in the Kingdom of Saudi Arabia: An Applied Study of Bupa Arabia for Cooperative Insurance Company

DOI <https://www.doi.org/10.56830/IJAMSSII2202507>

Hossam Abdullah Alghamdi

*master's Student, Department of Business Administration, College of Business Administration,
Majmaah University, Kingdom of Saudi Arabia*

Dr. Fahad Alrobai

*College of Business Administration, Majmaah University, Kingdom of Saudi Arabia
f.alrobai@mu.edu.sa*

Abstract:

This study investigates the relationship between incentive systems and organizational loyalty among employees of Bupa Arabia for Cooperative Insurance in the Kingdom of Saudi Arabia. Employing a descriptive-analytical approach, the researcher developed a structured questionnaire as the primary tool for collecting data. The instrument was distributed to a randomly selected sample of 153 employees across various branches of the company. The findings reveal a positive correlation between financial incentives and organizational loyalty. Additionally, a statistically significant relationship was observed between non-financial incentives and employees' loyalty to the organization. Based on these results, the study emphasizes the importance of developing a comprehensive incentive system that balances financial and non-financial rewards transparently and equitably, and links them directly to an accurate and fair performance evaluation framework. The study further recommends conducting additional research in other sectors such as manufacturing, telecommunications, and logistics – industries where the relationship between incentive systems and organizational loyalty remains underexplored. It also underscores the need to examine the role of incentives in fostering organizational citizenship behavior, identifying a clear research gap in this area.

Keywords: Financial incentives, non-financial incentives, organizational loyalty, compensation, insurance, motivation, Bupa Arabia

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي بالمملكة العربية السعودية دراسة تطبيقية على شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني

حسام عبد الله الغامدي

طالب ماجستير بقسم إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

د. فهد الربيعي

كلية إدارة الأعمال، جامعة المجمعة، المملكة العربية السعودية

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني بالمملكة العربية السعودية. ومن أجل تحقيق تلك الأهداف؛ اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما قام الباحث بتصميم استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية اللازمة، والتي تم تطبيقها على عينة عشوائية من الموظفين من مختلف فروع الشركة بالمملكة، وقد كان حجم العينة (١٥٣) فرداً. وكشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المالية ومستوى الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ضرورة تصميم نظام متكامل للحوافز يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بطريقة متوازنة وشفافة، وربط الحوافز مباشرة بنظام تقييم أداء دقيق وعادل. كما تؤكد الدراسة على ضرورة إجراء دراسات في مجالات مختلفة كالصناعة، والاتصالات والخدمات اللوجستية؛ حيث تحتاج هذه المجالات إلى دراسات تتعلق بمتغيرات الحوافز، والولاء التنظيمي والعلاقة بينهما، بالإضافة إلى دور الحوافز في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية؛ حيث لا يزال هناك فجوة بحثية تتعلق بدراسة هذه المتغيرات على القطاعات المذكورة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الولاء التنظيمي، الأجور، التأمينات، الدوافع، بوبا العربية.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة:

يعد المورد البشري جوهر العملية الإدارية، والعنصر الأساسي في نجاح المنظمات. ومحط أنظار علماء النفس والاجتماع والإدارة والمنظمات الحديثة، حيث يسعى العديد من علماء الاجتماع والنفس إلى معرفة دوافع الأفراد ومحفزاتهم وتفسير سلوكياتهم والتنبؤ بها والتحكم بها وتوجيهها، إن الإنسان بصفة عامة كائن معقد، حيث يختلف كل شخص عن غيره في الإدراك والفهم لما يدور حوله وهنا مكنم التعقيد، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب أحدها المدخلات التي تلقاها في طفولته من الأسرة أو المدرسة وغيرها من العوامل المؤثرة في مدخلاته والمكونة لشخصيته (الطجم والسواط، ٢٠١٥)، ويرى الباحث أن كل جيل من الأجيال يختلف تكوينه وملامحه عن الجيل الأخر، ويختلف جيل (Z) أو ما يسمى بجيل الألفية اختلافاً كلياً عن الأجيال التي سبقتة. إن من سمات هذا الجيل قبولهم للتنوع والانفتاح والتمتع بالعقلية النقدية والاستقلالية، كما يميلون إلى الابتكار والبعد عن الروتين والتقليد.

والملاحظ أن جيل (Z) يتوفر لديه خيارات عديدة لكل شيء، ومن السهولة بمكان الخروج من المنظمة التي لا يوجد بها محفزات واهتمام للعنصر البشري. تتسم منظمات اليوم سواء كانت صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم على العديد من الموظفين من مختلف أطياف المجتمع ومشارك الأرض، إن هذا التنوع في القوى البشرية يحتم على تلك المنظمات التي تنشأ التميز التنافسي وتعظيم حصتها السوقية أن تقرأ موظفيها قراءة متمعة فاحصة وعميقة بشكل مستمر؛ حتى تكون بأمن من التحديات والصعوبات، والمتغيرات الداخلية، والخارجية حالياً، ومستقبلاً. حيث تسعى المؤسسات إلى تعزيز انتماء وولاء موظفيها لضمان استدامة الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (حريم، ٢٠١٠). كما تسعى العديد من المنظمات الكبرى اليوم إلى التنوع والاعتماد على الحوافز فهي تلعب دوراً مهماً في تعزيز الإنتاجية وتحفيز الموظفين على تحقيق أداء أعلى. الحوافز المادية تشمل الرواتب، العلاوات، المكافآت، والترقيات والتي تهدف إلى تحسين الوضع المادي للموظف. (الطاهر، ٢٠٢٤)، والحوافز المعنوية تشمل بيئة العمل، التقدير، الفرص التطويرية، والمرونة في العمل، وهي عوامل تؤثر على الولاء التنظيمي؛ ذلك لما لها من أثر في زيادة الإنتاجية وتعزيز الولاء التنظيمي؛ حيث تسهم الحوافز الموجهة بشكل منظم وفعال إلى مضاعفة أعمال الموظفين والارتقاء بجودتها وتوليد وتنمية شعور الولاء التنظيمي. (صبرينة، ٢٠٢١). ويؤكد الباحث أن بعض الممارسات التي تمارسها المنظمات قد تهدر أموالها وحوافزها المعنوية إن لم تستخدم بالشكل الصحيح والذي يحقق تطلعات وطموح الموظف فضلاً عن أهداف المنظمة، يكفل الولاء التنظيمي ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للعمل لصالحها حيث من خلال مساهمات إيجابية وتعاون فعال بين الموظفين، فعندما يتولد لدى الموظف شعور بالولاء تجاه المنظمة التي يعمل بها، فإن سلوكه يكون بناءً لا هداماً، منجزاً غير معطل أو مؤجل لما أوكل إليه، ليس مسؤولاً أو مكافئاً أو معاقباً إن لم يفعلها، غير أنه سوف يعمل أعمالاً تحافظ على موارد المنظمة ومكتسباتها ويزيد من كفاءتها وفعاليتها. (القحطاني، ٢٠٢١).

في ظل بيئة عمل تنافسية شرسة على المورد البشري وارتفاع حدة تلك المنافسة بين المنظمات وارتفاع تكاليف الموظفين أجوراً أو حوافزاً على حد سواء، يطرح سؤالاً مهماً: وهو هل تلك الحوافز وسيلة فعالة وكفيلة بخلق وتعزيز الولاء التنظيمي لهم، أم أن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً أكثر تأثيراً؟ وما هي العوامل التي تجعل الحوافز أكثر فعالية في تحقيق الولاء؟ وللإجابة على هذه الأسئلة وغيرها يهدف هذا البحث إلى دراسة دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي وذلك من خلال تطبيق هذه الدراسة على شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني، وهي إحدى شركات التأمين الصحي الرائدة في المملكة العربية السعودية.

مشكلة البحث:

تحاول المؤسسات اليوم اكتساب ميزة تنافسية مستدامة في ظل بيئة عمل متغيرة وتنافسية، ولم يعد الاستثمار في الموارد المادية وحده كافياً لضمان النجاح والاستمرارية، فالعنصر البشري هو أحد أهم عوامل التفوق المؤسسي (الشريف، ٢٠١٠). كما تشهد المملكة اليوم تحولاً سريعاً في مجال التخصصية؛ الأمر الذي يلقي بظلاله على قطاع التأمين؛ فالمنظمات التأمينية اليوم أكثر حاجة إلى موظفين أكثر ولائاً يحققون أهدافها ويبقون فيها أطول مدة ممكنة، كما أن الحوافز المادية أو المعنوية من بين الأدوات التي تستخدمها المنظمات؛ لتعزيز الولاء التنظيمي ومع ذلك فقد يؤدي تطبيق سياسات حوافز غير فعالة وغير عادلة إلى نتائج عكسية، مثل ارتفاع معدل الدوران الوظيفي، وإهدار الموارد المادية دون تحقيق تحسن في الأداء أو الولاء التنظيمي. لذا تسعى هذه الدراسة إلى تحليل أثر الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، على تنمية الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة بوبا العربية. وذلك من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي: إلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية والمعنوية على تنمية الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة بوبا العربية؟ وينبثق من هذا السؤال عدة أسئلة فرعية:

- هل يوجد علاقة بين الحوافز المادية ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي شركة بوبا العربية؟
- هل يوجد علاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي في الشركة؟
- ما هي تأثير الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي حسب الفئة الوظيفية ومستوى الخبرة لدى الموظفين؟

فروض البحث:

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي في شركة بوبا العربية لدى الموظفين.

تتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي شركة بوبا العربية.
٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي في الشركة.
٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي حسب الفئة الوظيفية ومستوى الخبرة لدى الموظفين.

أهداف البحث:

الهدف الرئيسي لهذا البحث هو: معرفة العلاقة بين نظام الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني وينبثق من هذا الهدف عدة أهداف وهي على النحو التالي:

- ١- معرفة العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة.
- ٢- معرفة العلاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي الشركة.
- ٣- تحليل الفروقات في العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي وفقاً للفئات الوظيفية المختلفة.
- ٤- تحليل الفروقات في العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي باختلاف مستوى الخبرة لدى الموظفين.

أهمية البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى تقديم إضافة متميزة على الحقلين العلمي والعملية، بحيث تساهم في رفع المستوى المعرفي والعملية لدى المهتمين بمواضيع الحوافز أو الولاء التنظيمي وإثراء تجربة المنظمة عند تطبيقها. وهي نقطة انطلاقاً للباحثين

المهتمين بدراسة الحوافز والولاء التنظيمي؛ للاطلاع على المنهج المتبع وأبرز التوصيات والنتائج التي تم التوصل إليها، لتكون مرجعاً حديثاً في أبحاثهم. كذلك إثراء الأدبيات العلمية والمكاتب الأكاديمية العربية حول العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي. والكشف عن العلاقة بين أنواع الحوافز التي يتلقاها موظفي شركة بوبا العربية وتأثيرها على مستويات الولاء التنظيمي، مما يساعد المنظمة في إعادة النظر في نظام الحوافز المتبع وعلى ضوءه تقرر إما الاستمرار على نفس النظام أو تغييره بما يعزز ويحقق الولاء التنظيمي. إضافة إلى الكشف عن مستويات الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مما يرشد الشركة إلى المحافظة على معدلات الولاء الحالية، وتعزيز وتنمية معدلات الولاء التنظيمي من خلال اتباع أساليب أكثر ملاءمة للموظفين.

حدود البحث:

- الحدود الزمانية: يغطي البحث فترة عام (٢٠٢٥ م).
 - الحدود المكانية: تنحصر الدراسة على جميع فروع شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني في المملكة العربية السعودية.
- منهجية البحث:

تعتمد الدراسة الحالية على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظاهرة في الواقع وصفاً دقيقاً وجمع البيانات حولها وتحليلها واستخلاص النتائج؛ حيث تنتهي هذه الدراسة للدراسات الوصفية والتي تقوم بتحليل مشكلة الدراسة من خلال الأدبيات والمراجع التي تناولت موضوع الدراسة، بالإضافة إلى جمع البيانات الأولية عن طريق توزيع استمارات استقصاء (استبيان مغلق) من خلال وسائل التواصل الاجتماعي أو البريد الإلكتروني لضمان الوصول إلى أكبر عدد ممكن من الموظفين. أما بالنسبة لعينة الدراسة تتكون العينة من الموظفين العاملين في شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني، حيث سيتم اختيار العينة باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة؛ حتى يتاح لكل فرد بالمنظمة فرصة الظهور ضمن العينة. وسيتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS لاختبار الفرضيات الإحصائية وقياس العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين.

مصطلحات البحث:

المتغير المستقل: الحوافز وهي مجموعة من العوامل المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة لموظفيها بهدف تحفيزهم وزيادة دافعيتهم للعمل، مما ينعكس على أدائهم وولائهم التنظيمي.

وتشمل الحوافز نوعين:

- الحوافز المادية: مثل الرواتب، العلاوات، المكافآت، والمزايا المادية الأخرى.
 - الحوافز المعنوية: مثل التقدير، فرص الترقية، بيئة العمل المحفزة، والاعتراف بجهود الموظف.
- المتغير التابع: الولاء التنظيمي وهو مدى التزام الموظف وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، واستعداداه للبقاء فيها لفترة طويلة، والمساهمة الإيجابية في تحقيق أهدافها.

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

تلعب الحوافز دوراً حيوياً في تعزيز الولاء التنظيمي داخل المؤسسات السعودية، حيث تساهم في خلق بيئة عمل مشجعة تعزز من رضا الموظفين وانتمائهم للمؤسسة. ومع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها المملكة في إطار رؤية ٢٠٣٠، أصبح من الضروري التركيز على سياسات تحفيزية شاملة لتعزيز استقرار سوق العمل وزيادة كفاءة القوى

العاملة. (القحطاني وآخرون، ٢٠٢٤). تتعدد الحوافز في منظمات القطاع الخاص، حيث تشمل المزايا المالية مثل العلاوات والمكافآت، بالإضافة إلى المزايا غير المالية مثل التدريب المستمر وتوفير بيئة عمل مشجعة. لا تقتصر تأثيرات هذه الحوافز على الأداء الفردي للموظفين فحسب، بل تمتد أيضًا لتؤثر على الأداء العام للمؤسسة، مما يساهم في زيادة الإنتاجية وتقليل معدلات دوران الموظفين، وبالتالي تعزيز تنافسية المنظمات في السوق. (صبرينة، ٢٠٢١)، وفي ظل التطورات الاقتصادية، أصبح تقديم الحوافز عنصرًا استراتيجيًا لجذب المواهب والاحتفاظ بها، خاصة في القطاعات الحيوية مثل التأمين والرعاية الصحية، لا يقتصر تأثير الحوافز على زيادة الرضا الوظيفي فحسب، بل يلعب أيضًا دورًا في بناء ثقافة مؤسسية إيجابية تعزز الانتماء والالتزام. عندما يشعر الموظفون بتقدير جهودهم وتتاح لهم فرص للنمو والتطور، يصبحون أكثر استعدادًا لبذل جهود إضافية لتحقيق أهداف المؤسسة. لذا، يُعتبر تطوير سياسات حوافز شاملة ومتوازنة من العوامل الأساسية لضمان ولاء تنظيمي مستدام في بيئات العمل في القطاع الخاص. (صلاح الدين، ٢٠٢١)

الحوافز

تلعب الحوافز دورًا حيويًا في خلق بيئة عمل ملاءمة في مختلف المنظمات، يتمثل هذا الدور في تشجيع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في أداء مهامهم، مما يضمن التزامهم بتحقيق أهداف المؤسسة. لذلك؛ فإن تجاهل وجود نظام حوافز فعال داخل المؤسسة قد يعرضها للعديد من المخاطر والتحديات التي قد تؤثر سلبًا على أداء الموظفين ومستوى ولائهم. (الطجم والسواط، ٢٠١٥).

أولاً: مفهوم الحوافز:

السلوك الإنساني يتجه نحو تحقيق أهداف محددة، سواء كان الفرد مدركًا لما يسعى إليه أم لا، وبشكل عام، يمكننا القول إن الأفراد في بيئة العمل لا يختلفون فقط في قدراتهم وتصوراتهم عن العمل، بل أيضًا في دوافعهم ورغباتهم في إنجاز المهام وتحقيق نتائج مرضية، فالحوافز تمثل المؤثرات الخارجية التي تشكل سلوك الفرد وتدفعه نحو الأداء، وفيما يلي تعرف الحوافز. (Ashkanasy, 2014).

المفهوم اللغوي للحوافز: تستمد كلمة "حوافز" من الفعل "حَفَزَ"، الذي يعني دفع أو حث أو شجّع على القيام بفعل أو حركة. وقد وردت عدة تعريفات متنوعة لهذا المفهوم في عدة معاجم عربية، منها: "الحَفْزُ هو الحثّ والدفع"، أي تحريك الشيء أو الشخص نحو هدف معين. (ابن منظور، ٢٠٢١) أورد أن "حَفَزَهُ إِلَى الشَّيْءِ" تعني دفعه إليه وحثّه على القيام به. (الرازي، ١٩٨٦) جاء فيه أن "الحافز هو ما يُثْبِرُ الهِمَّةَ ويحثُّ على الفعل"، مما يشير إلى كونه عاملاً دافعًا نحو العمل. (مجمع اللغة العربية، ٢٠٢١) أوضح أن "الحَفْزُ هو التحريض والدفع إلى العمل"، وهو قريب في معناه من التشجيع والاستنهاض. (الزبيدي، ١٩٩٤) عرّف الحافز بأنه "ما يُنْشِطُ الفعل ويدفع إليه"، وهو ما يتفق مع المعاني السابقة في الحث والتشجيع. (الفيروز آبادي، ٢٠٠٥)

المفهوم الاصطلاحي للحوافز: تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الحوافز، حيث اختلف الباحثون في تحديد معناها وفقًا للسياقات النفسية والإدارية والتنظيمية. وفيما يلي بعض التعريفات المتعلقة بالحوافز: تم تعريف الحوافز بأنها "مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية التي تهدف إلى تشجيع الأفراد على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أهداف محددة". (نميش وميشان، ٢٠٢٣) أوضح أن الحوافز تمثل جميع العوامل التي تؤثر على السلوك البشري، مما يدفع الفرد إلى القيام بنشاط معين أو الامتناع عنه. (صبرينة، ٢٠٢١) أوضح أن الحوافز هي عوامل داخلية أو خارجية تؤثر على السلوك البشري وتوجهه نحو تحقيق هدف معين، سواء كان هذا الهدف شخصيًا أو متعلقًا بالعمل. (الدرايع،

٢٠٢٣) تعتبر الحوافز "الأدوات التي تستخدمها المؤسسات والمنظمات لتحفيز الأفراد وزيادة دافعيتهم لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية". (طالبي وشريبط، ٢٠٢١) تم تعريف الحوافز بأنها "كل ما يحفز الفرد على تحقيق أهداف محددة من خلال التأثير على سلوكه وموقفه تجاه العمل أو المهمة الموكلة إليه". (بن طيبة، ٢٠٢٢)
ثانياً: أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دوراً أساسياً في تحسين الأداء الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسات، حيث تؤثر بشكل مباشر على دافعية الأفراد وإنتاجيتهم. من خلال خلق بيئة مشجعة للموظفين، تساهم الحوافز في تعزيز الكفاءة والاستقرار في مكان العمل. وتبرز أهمية الحوافز من خلال النقاط التالية:

- تحفيز الموظفين وزيادة الإنتاجية: تساهم الحوافز في زيادة حماس الموظفين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المؤسسية. عندما يدرك الأفراد أن جهودهم ستُكافأ بمكافآت مالية أو تقدير معنوي، فإن ذلك يشجعهم على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. تُعتبر المكافآت النقدية، العلاوات، والمزايا الوظيفية من أبرز الحوافز التي تعزز الأداء.
- تحسين جودة العمل: تؤثر الحوافز بشكل إيجابي على جودة العمل، إذ يسعى الموظفون لتقديم أداء متميز من أجل الحصول على التقدير والمكافآت. عندما ترتبط الحوافز بمؤشرات الأداء والجودة، فإن ذلك يحفز الأفراد على تحسين مستوى عملهم والالتزام بالمعايير المهنية، مما ينعكس بشكل إيجابي على كفاءة المؤسسة.
- جذب الكفاءات والاحتفاظ بها: تعتبر الحوافز من العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرارات الأفراد في اختيار أماكن العمل. يسعى الموظفون ذوو المهارات العالية إلى الانضمام إلى بيئات عمل تقدم لهم مزايا مالية ومعنوية مغرية. كما تساهم الحوافز في تقليل معدل دوران الموظفين، حيث يشعر الأفراد بالرضا والاستقرار الوظيفي عندما يتم تقدير جهودهم بشكل عادل.
- تعزيز الولاء الوظيفي والانتماء للمؤسسة: يساعد تقديم الحوافز في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة، حيث يشعرون بأن جهودهم تُقدَّر وتُعطى أهمية. هذا الأمر يساهم في بناء علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة، مما يعزز الولاء المؤسسي ويقلل من احتمالية مغادرتهم للعمل. عندما يشعر الموظف بأن بيئة العمل داعمة ومحفزة، يصبح أكثر التزاماً ورغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة. (مهني وموسى، ٢٠٢١)

ثالثاً: أهداف الحوافز:

تحفيز العاملين في المؤسسات يُعتبر من المهارات السلوكية والقيادية الأساسية التي يجب أن تتمتع بها الإدارة لأداء وظيفة التوجيه بفعالية. يهدف تحفيز الأفراد إلى تحقيق عدة أهداف، منها:

- تعزيز كفاءة وفعالية أداء العاملين من خلال تحسين أدائهم.
- تقليل الصراعات بين العاملين، حيث يساهم التحفيز الفعّال في توجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعزيز روح التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين.
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين والمجتمع.
- الاحتفاظ بالعاملين المتميزين ذوي المهارات الإبداعية، وتشجيع الآخرين على التميز والإبداع.
- زيادة اهتمام العاملين بالمعدات والأجهزة داخل المؤسسة، مما يساهم في الحفاظ عليها وزيادة عمرها الإنتاجي.

– خلق شعور بالعدالة لدى العاملين من خلال تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً لأدائهم الفعّال. (هربوك، ٢٠٢٢)

رابعاً: أنواع الحوافز:

يرى الباحث أن الحوافز تتعدد وتتداخل فيما بينها، خاصة بعد ظهور النظريات العلمية في مجال الإدارة. لذا، أصبح من الضروري أن تقدم المؤسسة نظاماً متكاملًا للحوافز يتناسب مع طبيعة عملها وإمكاناتها. وقد ظهرت عدة تصنيفات للحوافز التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لتحقيق أعلى مستوى من الكفاءة، وهذه الأنواع تشمل ما يلي:

أولاً: حسب طبيعتها أو قيمتها:

يرتبط هذا التصنيف بما يمثله الحافز للفرد من قيمة مادية أو معنوية، وما يتركه من أثر مباشر على سلوكه وأدائه في بيئة العمل. ويتيح هذا التصنيف للمؤسسة أن توازن بين حاجات الأفراد المختلفة، وتنوع دوافعهم، مما يساهم في بناء بيئة عمل محفزة وفعالة. (Widdowson, 1984)

١- الحوافز المادية: تُعتبر الحوافز المادية، التي تتميز بطابعها المالي، من العوامل الأساسية التي تشجع الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم في العمل. فهي تلبي احتياجاتهم المادية، وتُعد من أبرز العوامل المؤثرة في تحفيز الأفراد لزيادة رغبتهم في العمل. كما أنها تُعتبر من أقدم أنواع الحوافز، حيث تؤثر بسرعة على الجهد المبذول من قبل العامل، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيته. بالإضافة إلى ذلك، تساهم هذه الحوافز في تحسين أداء الموظفين بشكل دوري ومستمر (بشيري ودرفة، ٢٠٢١).

تتعدد أشكال الحوافز المادية، ومن أبرزها:

– الأجر: يُعتبر الأجر من أهم أشكال الحوافز المادية، حيث كلما كان مرتفعاً، زادت قدرته على تلبية احتياجات الموظفين، مما يساهم في تحقيق ولاء وظيفي أكبر. (العبد والجراحي، ٢٠٢٤).

– المكافآت: هي مبالغ مالية تُمنح للموظفين مقابل إنجازات معينة، سواء كانت أعمالاً إضافية تتجاوز نطاق عملهم أو أعمال روتينية تم تنفيذها بشكل متميز. تختلف هذه المكافآت من موظف لآخر بناءً على قدراتهم الجسدية والذهنية، مما يؤدي إلى تباين مساهماتهم في الإنتاج. (عبدالرحمن، ٢٠١١)

– الحوافز المادية غير المباشرة: تتضمن هذه الحوافز توفير سكن بأسعار منخفضة للموظفين، وتقديم قروض لشراء المنازل، ودعم مالي لأداء مناسك الحج أو العمرة. كما تشمل توفير وسائل النقل للموظفين سواء برسوم رمزية أو مجاناً، وإنشاء دور حضانة للموظفات، وتقديم بعض الخدمات الاجتماعية والصحية، بالإضافة إلى الضمان الاجتماعي والتأمين الصحي. (حمزة، ٢٠٢٤)

– المشاركة في الأرباح: تقوم المؤسسة بتوزيع جزء محدد من أرباحها السنوية على الموظفين، إلى جانب رواتبهم، وفق نسبة يتم الاتفاق عليها مسبقاً. هذا يشجع الموظفين على زيادة الإنتاج والولاء للمؤسسة، حيث يشعر كل موظف بأن عمله يعود عليه بالفائدة، فكلما زادت الأرباح، زاد نصيبه منها.

مزايا الحوافز المادية: تتمتع الحوافز المادية بعدة مزايا، منها (زدون، وآخرون، ٢٠٢٣):

– تأثير سريع وفوري على جهود الأفراد، مما يحفزهم على تقديم أفضل ما لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاج والدخل وتحسين الأداء.

– اكتساب الأفراد فوائد نفسية واجتماعية نتيجة تعزيز قدرتهم الشرائية لتلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات.

– يسعى الأفراد لزيادة الإنتاجية من أجل الحصول على المكافآت المادية.

٢- الحوافز المعنوية: يركز هذا النوع من الحوافز على تعزيز نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة العمل. تشمل هذه الحوافز الترقية ومنح العامل المجتهد بعض الصلاحيات الوظيفية الأعلى، مثل متابعة وتوجيه الآخرين. تعود هذه الحوافز بفائدة كبيرة على العامل، حيث يشعر بأن المنظمة تثق به وتعتمد عليه لتحقيق أهدافها. كما أن هذا الشعور يدفع العاملين إلى أداء مهامهم بأفضل شكل ممكن سعياً للحصول على الترقية أو غيرها من الحوافز المعنوية، مما يعود بالنفع على المنظمة ككل (توام وكلاخي، ٢٠٢١).

أهمية الحوافز المعنوية: تسهم الحوافز المعنوية في تلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية، مما يعزز شعورهم بالرفعة في عملهم ويزيد من ولائهم، مما يساهم في تعزيز التعاون بينهم وبين زملائهم. إن أهمية الحوافز المعنوية لا تقل عن أهمية الحوافز المادية، ويجب أن تكون جزءاً أساسياً من نظام الحوافز في الأجهزة الأمنية الفلسطينية. فالحوافز المعنوية والمادية ترتبطان بشكل متكامل، لذا إذا كانت الإدارة في هذه الأجهزة تسعى لإنشاء نظام حوافز فعال وتحقيق الأهداف المرجوة، ينبغي أن تولي الحوافز المعنوية نفس القدر من الأهمية الذي تمنحه للحوافز المادية (توام وكلاخي، ٢٠٢١).

ثانياً: تقسيم الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة:

– تصنف الحوافز أيضاً بحسب الجهة أو الطرف الذي يقدمها أو يتأثر بها داخل المؤسسة. ويُقصد بذلك تحديد ما إذا كان الحافز صادراً من الإدارة نحو العاملين، أو من العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض، أو حتى من البيئة الخارجية. هذا النوع من التصنيف يساعد في فهم العلاقات الداخلية في بيئة العمل، ودور كل طرف في تعزيز التحفيز والإنتاجي. (جغل وصالح، ٢٠٢١)

– التحفيز الفردي: يشمل هذا النوع جميع أشكال الحوافز الموجهة لعامل واحد بناءً على سلوك أو تصرف قام به. تركز هذه الحوافز على الجهود الفردية للعاملين في المؤسسة ولا تشمل الجماعات. كما يساهم هذا النوع من التحفيز في خلق جو من المنافسة بين العاملين، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد وتحقيق أداء متميز. من أمثلة هذه الحوافز: الإندارات، المكافآت، وتوجيه خطابات الشكر.

– التحفيز الجماعي: يعتبر هذا النوع من الحوافز مهماً للإدارة لأنه يعزز روح العمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة. حيث يسعى الجميع لبذل الجهد لتحقيق فوائد مشتركة. يُستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات المستوى العالي، حيث لا يكون للعاملين تأثير مباشر على كمية الإنتاج. يركز هذا النوع على تعزيز العمل الجماعي ودعم العاملين الجدد في المجموعة. ومن إيجابياته أن الفرد لا يتحمل المسؤولية في حال حدوث خسائر، خاصة في الحالات التي يصعب فيها تحديد المسؤولية الفردية.

ثالثاً: تقسيم الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها:

يُنظر إلى الحوافز من حيث مدى تأثيرها في سلوك الأفراد وأدائهم داخل بيئة العمل، إذ تختلف فاعلية الحوافز باختلاف طبيعة الأفراد واحتياجاتهم. فبعض الحوافز تترك أثراً مباشراً وسريعاً، بينما يكون تأثير بعضها الآخر تدريجياً

أو طويل المدى. ويساعد هذا التصنيف في اختيار النوع الأنسب من الحوافز الذي يحقق الأثر المطلوب ويعزز من إنتاجية الموظفين بشكل فعال.

- الحوافز الإيجابية: هي تلك التي تُستخدم لتعزيز الأداء الإيجابي للعاملين، من خلال تشجيعهم على القيام بمهام معينة وزيادة الخدمات المقدمة لتلبية احتياجاتهم، مما يدفعهم نحو الإبداع. ترتبط هذه الحوافز بتقديم مكافآت مادية ومعنوية، وتُعتبر من أفضل الأساليب التي تُساهم في تحفيز الأفراد داخل المنظمة، حيث تخلق بيئة عمل ملاءمة. (محمد وعدنان، ٢٠٢٣).

- الحوافز السلبية: هي أدوات تستخدمها الإدارة لمنع السلوكيات السلبية من الحدوث أو التكرار، وتصحيحها والحد منها. من أمثلة هذه السلوكيات السلبية: التكاسل، الإهمال، عدم الالتزام بالتوجيهات والتعليمات، وعدم الشعور بالمسؤولية. تعتمد هذه الحوافز على العقاب لتغيير سلوك الأفراد وتحسين أدائهم، مما يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة. (زريق وأبو السندس، ٢٠٢٠)

الولاء التنظيمي

يُعد الولاء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، حيث يعكس مدى التزام الموظفين وانتمائهم للمؤسسة التي يعملون فيها. يُعتبر الولاء التنظيمي عنصرًا حيويًا لتحقيق الاستقرار المؤسسي، وزيادة مستويات الإنتاجية، وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. (محمد، ٢٠٢٤).

أولاً: تعريف الولاء التنظيمي:

التعريف اللغوي للولاء: الولاء في اللغة مأخوذ من الجذر "وَلِيَ"، ويعني القرب والانتماء والطاعة. يُقال: "وَلِيَ الشَّيْءَ" أي اقترب منه، و"والى فلانٌ فلاناً" أي تابعه وناصره. كما يدل الولاء على المحبة الصادقة والوفاء والانتماء المستمر. جاء في "لسان العرب" لابن منظور أن الولاء يعني النصرة والتبعية والمحبة، ويُستخدم للإشارة إلى العلاقة القوية بين طرفين تقوم على الالتزام والوفاء. (ابن منظور، ٢٠٢١) كما ورد في "معجم مقاييس اللغة" لابن فارس أن كلمة "وَلَاءٌ" تدل على التقارب والاتصال، ومنه الموالاتة، أي التتابع في المحبة والنصرة. (ابن فارس، ٢٠٢١) وفي "المعجم الوسيط"، يُعرف الولاء بأنه الانتماء الصادق لمجموعة أو جماعة أو وطن، بما يحمله من التزام وعلاقة قوية بين الفرد والكيان الذي ينتمي إليه (مجمع اللغة العربية، ٢٠٢١)

التعريف الاصطلاحي للولاء التنظيمي: الولاء التنظيمي هو حالة نفسية تحدد كيفية ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها، وتؤثر على قراراته بشأن البقاء فيها أو مغادرتها. (عبد الله، ٢٠٢٢) يُعرف أيضًا بأنه رغبة الموظف في تقديم مساهمة أكبر للمنظمة مما يتطلبه الالتزام الرسمي. حيث يرتبط أداء الفرد وارتباطه بعمله بأبعاد رئيسية للسلوك الوظيفي، مثل الدفاعية والاتجاه نحو العمل (صلاح الدين، ٢٠٢١). ويرى الباحث من خلال التعريفات بأن الولاء التنظيمي هو مدى التزام الموظف وارتباطه العاطفي والمعنوي بالمنظمة وشعوره بالفخر بالانتماء إليها، إضافة إلى استعدادة لبذل الجهد في تحقيق أهدافها، ورغبته في الاستمرار فيها والعمل بها كونها تلبي احتياجاته الشخصية والاجتماعية.

ثانيًا: أبعاد الولاء التنظيمي:

يقسم الباحثون الولاء التنظيمي إلى عدة أبعاد، أبرزها:

١. الولاء التنظيمي العاطفي: يشير الولاء العاطفي إلى الارتباط النفسي والعاطفي للموظف بالمنظمة، مما يجعله يشعر بالفخر والرضا أثناء العمل فيها. الموظفون الذين يتمتعون بمستوى عالٍ من الولاء العاطفي لا يعتبرون

العمل مجرد واجب وظيفي، بل يرون فيه جزءاً من هويتهم المهنية والشخصية، وغالباً ما ينشأ هذا النوع من الولاء نتيجة لبيئة عمل داعمة، وثقافة تنظيمية إيجابية، وعلاقات جيدة بين الموظفين والإدارة. (صالح الدين، ٢٠٢١)

٢. الولاء التنظيمي المستمر: يشير الولاء المستمر إلى التزام الموظف بالبقاء في المؤسسة نتيجة إدراكه للتكاليف المرتبطة بمغادرتها. قد يكون الدافع للبقاء هو المزايا المالية، أو فرص الترقية، أو صعوبة العثور على وظيفة مماثلة في سوق العمل. في هذه الحالة، لا يكون الولاء ناتجاً عن ارتباط عاطفي، بل يعتمد على اعتبارات منطقية تصب في مصلحة الموظف.

٣. الولاء الأخلاقي (المعياري): يعكس الولاء المعياري التزاماً أخلاقياً تجاه المنظمة، حيث يبقى الموظف في منصبه بدافع من الواجب والمسؤولية. يتشكل هذا النوع من الولاء نتيجة للقيم الثقافية والاجتماعية، أو بسبب التدريب والتطوير الذي قدمته المنظمة للموظف، مما يجعله يشعر بأنه مدين لها بالاستمرار في العمل. (صالح الدين، ٢٠٢١)

ومن الملاحظ أن أنواع الولاء التنظيمي تعكس اختلاف دوافع الأفراد للبقاء في مؤسساتهم، سواء كانت هذه الدوافع عاطفية، أو ناتجة عن اعتبارات مصلحة، أو نابعة من التزام أخلاقي. ولتعزيز الولاء التنظيمي، تسعى المؤسسات إلى خلق بيئة عمل إيجابية تشجع الموظفين على الاندماج العاطفي، وتقديم مزايا تجعلهم يفضلون البقاء، مع تعزيز قيم المسؤولية والالتزام لديهم.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

يتأثر الولاء التنظيمي بعدة عوامل تسهم في تعزيز ارتباط الموظفين بالمؤسسة أو تقليل ولائهم لها. تشمل هذه العوامل جوانب تنظيمية، شخصية، واجتماعية، ومن أبرزها: (أحمد والأمين ٢٠٢٣)

١. بيئة العمل والثقافة التنظيمية: تعتبر بيئة العمل عنصراً أساسياً في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث تؤثر سياسات الإدارة، وأسلوب القيادة، والثقافة التنظيمية على شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة. المؤسسات التي توفر بيئة عمل إيجابية وداعمة، وتعزز الشفافية والعدالة، تحفز الموظفين على الارتباط العاطفي بها. (بخيت، ٢٠٢٤)

٢. الحوافز والتعويضات: يعتبر نظام الحوافز والمكافآت من العوامل الرئيسية التي تؤثر على ولاء الموظفين تجاه مؤسساتهم. فكلما كانت الرواتب عادلة والمكافآت متناسبة مع الجهد المبذول، زاد التزام الموظف وولائه للمنظمة. تشمل الحوافز التعويضات المالية، وفرص الترقية، بالإضافة إلى المزايا غير المالية مثل التقدير المعنوي والتدريب والتطوير المهني. (أحمد والأمين، ٢٠٢٣)

٣. العدالة التنظيمية: يشعر الموظفون بزيادة ولائهم للمؤسسة عندما تسود العدالة في توزيع المهام، واتخاذ القرارات، وتقديم المكافآت، والعقوبات. فمفهوم العدالة التنظيمية يتعلق بمدى شعور الموظف بأنه يُعامل بإنصاف داخل المؤسسة، مما يؤثر على استعداداته للبقاء فيها والعمل بجد من أجل نجاحها. (بخيت، ٢٠٢٤)

٤. العلاقة مع الزملاء والمديرين: تعتبر العلاقات بين الموظفين وبعضهم البعض، وكذلك بين الموظفين والإدارة، عنصراً أساسياً في تعزيز الولاء التنظيمي. فالمؤسسات التي تشجع على بيئة عمل تعاونية وتوفر قنوات تواصل فعالة تسهم في خلق مناخ إيجابي يعزز ارتباط الموظفين بها. في المقابل، تؤدي بيئات العمل التي تعاني من الصراعات والتوترات الداخلية إلى تراجع معدلات الولاء التنظيمي وزيادة معدلات دوران الموظفين.

٥. فرص النمو والتطوير الوظيفي: يميل الموظفون إلى البقاء في المؤسسات التي تقدم لهم فرصاً واضحة للنمو والتطور المهني. فالتدريب المستمر، والتأهيل، وتوفير مسارات واضحة للترقية، تعزز شعور الموظف بقيمته داخل المنظمة، مما يزيد من ارتباطه وولائه لها.

رابعاً: نظريات تفسر الولاء التنظيمي:

توجد العديد من النظريات التي تفسر الولاء التنظيمي، حيث يسعى الباحثون في مجالات السلوك التنظيمي وعلم النفس الإداري إلى فهم العوامل التي تؤثر في ولاء الموظفين لمؤسساتهم. ومن بين هذه النظريات البارزة:

- نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory): تفترض هذه النظرية أن العلاقة بين الموظف والمؤسسة تقوم على مبدأ المعاملة بالمثل. يشعر الموظف بالولاء تجاه المؤسسة عندما يحصل على دعم ومزايا عادلة. كلما زادت المكافآت المادية والمعنوية، مثل التقدير والاحترام وفرص التطور الوظيفي، زاد التزام الموظف تجاه المنظمة. وعلى العكس، إذا شعر الموظف بعدم التقدير أو غياب العدالة، فقد يتراجع ولاؤه وقد يفكر في مغادرة المنظمة.

- نظرية العدالة التنظيمية: تركز هذه النظرية على كيفية تأثير العدالة داخل المنظمة على ولاء الموظفين. تنقسم العدالة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع: العدالة التوزيعية (التي تتعلق بتوزيع الموارد والمكافآت)، العدالة الإجرائية (التي تتعلق بعمليات اتخاذ القرارات)، والعدالة التفاعلية (التي تتعلق بمدى احترام الموظفين في التفاعلات اليومية). كلما زادت مستويات العدالة في المؤسسة، زاد شعور الموظفين بالانتماء والولاء له. (Rosanas & Velilla, 2003)

تنوع النظريات التي تفسر الولاء التنظيمي، حيث تركز بعض منها على العدالة والمعاملة بالمثل، بينما تبرز أخرى أهمية الهوية الاجتماعية والدوافع. تساعد هذه النظريات المؤسسات في فهم العوامل التي تؤثر على التزام الموظفين، مما يمكنها من اعتماد استراتيجيات تعزز الولاء وتحسن بيئة العمل.

يعتقد الباحث أن الولاء التنظيمي عنصرًا حيويًا لنجاح المؤسسات، حيث يساهم في تحسين الأداء وتقليل معدلات دوران الموظفين وتعزيز بيئة العمل الإيجابية. لذلك، تسعى المنظمات الناجحة إلى تعزيز هذا الولاء من خلال توفير بيئة داعمة، وتقدير جهود الموظفين، وضمان العدالة والإنصاف في التعامل معهم.

خامساً: مستويات الولاء التنظيمي لدى الموظفين:

يعتبر الولاء التنظيمي علامة بارزة على مدى ارتباط الموظفين بمؤسساتهم، حيث يؤثر بشكل مباشر على أداءهم الوظيفي، واستقرارهم المهني، ومعدل دورانهم. ويتفاوت مستوى هذا الولاء بين الموظفين بناءً على مجموعة من العوامل التنظيمية والشخصية، ويمكن تقسيم الولاء التنظيمي إلى ثلاثة مستويات رئيسية بناءً على مدى ارتباط الموظف بالمؤسسة واستعداده للبقاء فيها. (Rosanas & Velilla, 2003)

١- الولاء التنظيمي المرتفع: يمثل هذا المستوى ارتباطاً عاطفياً قوياً للموظف بالمؤسسة، حيث يشعر بالفخر لكونه جزءاً منها، ويسعى لتحقيق أهدافها وبيئتها جيداً. إضافةً لتعزيز نجاحها. غالباً ما يتميز الموظفون ذوو الولاء العالي بروح المبادرة، والالتزام بالقيم التنظيمية، ورغبتهم في البقاء في المؤسسة لفترات طويلة.

يساهم الولاء التنظيمي العالي في استقرار المؤسسة من خلال تقليل معدلات دوران الموظفين، مما يقلل من التكاليف المرتبطة بالتوظيف والتدريب. عندما يكون الموظفون ملتزمين بمؤسساتهم، يصبحون أكثر حرصاً على تحقيق النجاح المؤسسي، مما ينعكس بشكل إيجابي على الأداء العام.

يرتبط الولاء التنظيمي العالي ارتباطاً وثيقاً بمستوى الإنتاجية، حيث يميل الموظفون المخلصون إلى أداء مهامهم بكفاءة وحماس أكبر. كما أن التزامهم بالمؤسسة يدفعهم لتقديم أفكار مبتكرة ومبادرات جديدة لتحسين العمل، مما يعزز من تنافسية المؤسسة في السوق. (ميهوبي وحليل، ٢٠٢١)

2- الولاء التنظيمي المتوسط: في هذا المستوى، يكون الموظف ملتزماً بالعمل في المؤسسة، لكنه لا يشعر بارتباط عاطفي قوي تجاهها، يؤدي واجباته بكفاءة، لكنه قد لا يكون مستعداً لبذل جهود إضافية تتجاوز المهام المطلوبة. قد ينشأ هذا النوع من الولاء نتيجة عوامل مثل الاستقرار الوظيفي أو الحاجة إلى الأمان المالي، بدلاً من الشعور الحقيقي بالانتماء للمؤسسة، يؤدي الموظفون مهامهم الوظيفية كما هو مطلوب، لكنهم لا يسعون لتجاوز التوقعات أو تقديم مساهمات إضافية، وغالباً ما يكون لديهم استعداد للانتقال إلى وظيفة أخرى إذا تلقوا عرضاً أفضل. على الرغم من أنهم قد يشعرون بالارتباط بالمؤسسة، إلا أنهم يفتقرون إلى الحماس أو الدافع القوي للبقاء فيها لفترة طويلة. (دخيل وهريو، ٢٠٢٢)

كما يمكن أن يؤدي الولاء التنظيمي المتوسط إلى آثار سلبية على المؤسسة، مثل انخفاض مستوى الإبداع، وتراجع المبادرة لدى الموظفين، وزيادة معدل التغيب عن العمل. كما قد تواجه المؤسسة صعوبات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية نتيجة ضعف الحماس والالتزام من بعض الموظفين. (دخيل وهريو، ٢٠٢٢)

3- الولاء التنظيمي المنخفض: يتميز هذا المستوى بانخفاض ارتباط الموظف بالمؤسسة، حيث قد يشعر بعدم الرضا عن بيئة العمل أو يفتقر إلى الحوافز التي تدفعه للبقاء في وظيفته. الموظفون في هذا المستوى يكونون أكثر ميلاً للبحث عن فرص عمل أخرى، مما يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران الموظفين داخل المنظمة. الموظفون الذين يتمتعون بولاء تنظيمي منخفض غالباً ما يظهرون قلة اهتمام بتطوير المؤسسة، حيث يقتصر دورهم على أداء المهام الأساسية دون أي حافز إضافي. كما يشعرون بعدم الانتماء، مما يؤدي إلى تقليل تعاونهم مع زملائهم وزيادة احتمال تركهم لوظائفهم عند أول فرصة تتاح لهم. (شاوش و خلوف، ٢٠٢٣)

العوامل المؤثرة في المستويات الثلاثة في الولاء التنظيمي:

يتأثر مستوى الولاء التنظيمي بعدة عوامل تتعلق بالمؤسسة نفسها، والموظف، وطبيعة العمل، حيث تلعب هذه العوامل دوراً حيوياً في تحديد مدى التزام الأفراد تجاه منظماتهم (صبرينة، ٢٠٢١، ١٢٩):

الحوافز والمكافآت: تعتبر الحوافز المادية والمعنوية من العوامل الأساسية التي تؤثر في الولاء التنظيمي. يشعر الموظف بالتقدير عندما يحصل على مكافآت تناسب مع جهوده وأدائه. تسهم المؤسسات التي تقدم رواتب تنافسية وحوافز إضافية، مثل العلاوات والمكافآت السنوية، في تعزيز ارتباط الموظفين بها.

بيئة العمل: تلعب بيئة العمل دوراً حاسماً في تعزيز الولاء التنظيمي. فبيئة العمل الإيجابية، التي تتميز بالتعاون والدعم بين الزملاء، تعزز شعور الموظف بالانتماء للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، فإن توفير بيئة عمل صحية وخالية من التوتر يساهم بشكل إيجابي في رضا الموظفين وولائهم.

القيادة الإدارية: تلعب القيادة دوراً حيوياً في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث يؤثر أسلوب الإدارة الذي يتبعه المديرون على شعور الموظفين بالانتماء. القادة الذين يتبنون أسلوباً إدارياً تشاركياً، ويعززون التواصل الفعال، ويظهرون دعمهم للموظفين، يساهمون في بناء علاقات قوية تعزز الولاء. (دخيل وهريو، ٢٠٢٢)

العدالة التنظيمية: يشعر الموظفون بالانتماء عندما يتم توزيع الفرص والترقيات والمكافآت بشكل عادل داخل المؤسسة. وعندما يتعرضون للتمييز أو عدم المساواة، قد يتراجع ولاؤهم، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء وزيادة معدل دوران الموظفين. (بوراس ٢٠٢١)

فرص التطوير والتدريب: تساهم فرص التدريب والتطوير المهني في تعزيز الولاء التنظيمي، حيث يشعر الموظفون بأن لديهم مسارًا وظيفيًا واضحًا داخل المؤسسة. إن وجود برامج تدريبية ودورات تطويرية يعزز من شعورهم بالأمان الوظيفي، مما يشجعهم على البقاء في المؤسسة لفترات أطول. (حمزة وآخرون، ٢٠٢٤)

سادسا: درجات الولاء في المستويات التنظيمية المختلفة:

يتفاوت مستوى الولاء التنظيمي بين الموظفين بناءً على موقعهم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فعندما يرتفع المستوى الإداري، تزداد التوقعات بوجود ولاء تنظيمي أعلى، ومع ذلك لا يعني ذلك أن الولاء في المستويات العليا يكون دائمًا أقوى، إذ يتأثر الولاء بعوامل مثل الثقافة التنظيمية، ونظام الحوافز، وفرص التطور المهني. يمكن تصنيف درجات الولاء وفقًا للمستويات التنظيمية كما يلي:

■ الولاء التنظيمي في المستوى التنفيذي (الإدارة العليا): يعتبر الولاء التنظيمي في المستوى التنفيذي، الذي يشمل الإدارة العليا والقادة الاستراتيجيين، عنصرًا أساسيًا لاستقرار المنظمة وتحقيق أهدافها طويلة الأمد. يمثل هذا المستوى قمة الهيكل الإداري، حيث تُتخذ القرارات الحاسمة التي تؤثر على جميع الموظفين وأداء المؤسسة بشكل عام. تعكس درجة الولاء التنظيمي لدى القيادات العليا مدى التزامهم برؤية المنظمة ورسالتها، واستعدادهم لبذل الجهود لضمان نجاحها واستدامتها. (حمزة وآخرون، ٢٠٢٤)

عندما يتمتع المديرون التنفيذيون بولاء عالٍ تجاه المؤسسة، ينعكس ذلك بشكل إيجابي على الثقافة التنظيمية، مما يحفز الموظفين الآخرين على الالتزام والانتماء. فالقيادات التي تتبنى سياسات تعزز الشفافية والعدالة وتدعم تحفيز الموظفين تخلق بيئة عمل إيجابية تساهم في زيادة الولاء التنظيمي على جميع المستويات. بالإضافة إلى ذلك، فإن التزام الإدارة العليا بتحقيق الأهداف المؤسسية يعزز ثقة الموظفين بالمؤسسة، مما يجعلهم أكثر استعدادًا للبقاء والعمل فيها. يتأثر مستوى الولاء التنظيمي لدى القيادات التنفيذية بعدة عوامل رئيسية، منها:

- الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة: كلما كانت رؤية المؤسسة واضحة ومدعومة بسياسات فعالة، زاد ارتباط القادة بها وشعورهم بالمسؤولية تجاه نجاحها.
- مستوى الاستقلالية في اتخاذ القرارات: يمنح منح القيادات العليا صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات شعورًا أكبر بالملكية والمسؤولية، مما يعزز ولائهم التنظيمي.
- التحفيز والتقدير: يؤثر حصول القيادات على مكافآت وحوافز تناسب مع حجم مسؤولياتهم بشكل إيجابي على مستوى ولائهم.
- الاستقرار التنظيمي والثقافة المؤسسية: تساهم المؤسسات التي تتمتع ببيئة مستقرة وثقافة عمل تشجع على الانتماء في رفع مستوى الولاء لدى الإدارة العليا.
- يعتبر الولاء التنظيمي على المستوى التنفيذي عنصرًا حيويًا لنجاح المؤسسة، حيث يؤثر بشكل مباشر على استراتيجياتها وثقافتها وأدائها العام. لذلك، يتطلب تعزيز الولاء التنظيمي لدى الإدارة العليا خلق بيئة عمل داعمة،

وتقديم الحوافز المناسبة، ومنح القادة القدر الكافي من الاستقلالية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في استدامة المؤسسة وتحقيق أهدافها. (علي، ٢٠٢٢)

■ الولاء التنظيمي في المستوى الإداري المتوسط:

يعتبر المستوى الإداري المتوسط حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين التنفيذيين، ويشمل المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين الذين يتولون مسؤولية تنفيذ الخطط والسياسات المؤسسية. يُعد الولاء التنظيمي في هذا المستوى عنصرًا حاسمًا لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية، حيث يعكس مدى التزام القادة المتوسطين بمهامهم وقدرتهم على تحفيز فرق العمل وتعزيز بيئة تنظيمية مستقرة. (حمزة وآخرون، ٢٠٢٤)

يساهم الولاء التنظيمي لدى المديرين المتوسطين في تعزيز الأداء العام للمؤسسة، حيث يقومون بتحويل الأهداف الاستراتيجية إلى ممارسات تنفيذية فعالة. عندما يتمتع هؤلاء المديرين بمستوى عالٍ من الولاء، فإنهم يعملون بجهد لتحقيق النجاح المؤسسي، مما يساهم في زيادة كفاءة الموظفين وتعزيز روح الفريق بين الأقسام المختلفة. علاوة على ذلك، يتمتع القادة الملتزمون بقدرة أكبر على مواجهة التحديات وحل المشكلات بطرق إيجابية. تتعدد العوامل التي تؤثر في مستوى الولاء التنظيمي لدى المديرين المتوسطين، ومن أبرزها:

- الدعم من الإدارة العليا: عندما يشعر القادة في المستوى المتوسط بأنهم يحظون بدعم الإدارة العليا، يزداد ولاؤهم للمؤسسة ويزداد تحفيزهم لتحقيق الأداء المطلوب.
- فرص التطوير المهني: تساهم الدورات التدريبية وبرامج تطوير المهارات في تعزيز شعور المديرين المتوسطين بالارتباط بالمؤسسة.
- نظام الحوافز والمكافآت: يميل المديرين المتوسطون إلى الولاء الأكبر تجاه المؤسسات التي تقدم لهم حوافز تتناسب مع مسؤولياتهم، سواء كانت مالية أو غير مالية.
- بيئة العمل والثقافة التنظيمية: كلما كانت بيئة العمل إيجابية وتعزز الشفافية والعدالة، زاد ولاء المديرين المتوسطين والتزامهم بأداء مهامهم بفعالية. (حمزة وآخرون ٢٠٢٤)

■ الولاء التنظيمي في المستوى التشغيلي (الموظفون التنفيذيون والعاملون في الخطوط الأمامية):

يُعتبر المستوى التشغيلي، الذي يضم الموظفين التنفيذيين والعاملين في الخطوط الأمامية، العمود الفقري لأي مؤسسة. هؤلاء الأفراد مسؤولون عن تنفيذ العمليات اليومية والتفاعل المباشر مع العملاء والجمهور. لذا، فإن درجة الولاء التنظيمي في هذا المستوى تؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، ورضا العملاء، وكفاءة سير العمل داخل المؤسسة. عندما يكون الموظفون التنفيذيون والعاملون في الخطوط الأمامية مخلصين لمؤسساتهم، فإنهم يصبحون أكثر التزامًا بعملهم، وأكثر حرصًا على تحسين الأداء وتعزيز سمعة المؤسسة.

يساهم الولاء التنظيمي العالي في المستوى التشغيلي في زيادة الإنتاجية، حيث يصبح الموظفون أكثر حماسًا لأداء مهامهم بدقة وإتقان. كما يساعد في تقليل معدل دوران الموظفين، مما يمكن المؤسسات من الاحتفاظ بالمواهب وتقليل تكاليف التوظيف والتدريب. بالإضافة إلى ذلك، يعزز الولاء التنظيمي التفاعل الإيجابي بين الموظفين، مما يخلق بيئة عمل أكثر تعاونًا وكفاءة. (البوري والعامري، ٢٠٢٤)

يتأثر الولاء التنظيمي على المستوى التشغيلي بعدة عوامل رئيسية، منها:

- الرضا الوظيفي: كلما رضا الموظف عن بيئة العمل، زاد ولاؤه والتزامه تجاه المؤسسة.
 - نظام الحوافز والتعويضات: تقديم المكافآت المالية والمعنوية يعزز شعور الموظفين بالتقدير والانتماء للمؤسسة.
 - علاقة الموظفين بالإدارة: كلما كانت العلاقة بين الموظفين ومديريهم قائمة على الاحترام والدعم، ارتفع مستوى الولاء التنظيمي لديهم.
 - فرص التطوير المهني: توفير برامج تدريبية ومسارات مهنية واضحة يعزز الشعور بالاستقرار والانتماء الوظيفي.
 - يساهم ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين التنفيذيين والعاملين في الخطوط الأمامية في تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية، منها: (البوري والعامري، ٢٠٢٤).
 - تحسين جودة الخدمات والمنتجات، حيث يصبح الموظفون أكثر التزامًا بالمعايير والجودة.
 - زيادة رضا العملاء نتيجة للتعامل الإيجابي والمهني من قبل الموظفين.
 - تعزيز روح الفريق داخل بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين التعاون والكفاءة التشغيلية.
 - تقليل معدلات التغيب والاستقالة، مما يساهم في استقرار المؤسسة.
- يعتقد الباحث أن الولاء التنظيمي على المستوى التشغيلي عنصرًا أساسيًا لنجاح المؤسسات، حيث يساهم في زيادة الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات، وتعزيز العلاقة بين الموظفين والإدارة، لذلك ينبغي على المؤسسات التي تسعى لتحقيق الاستدامة والنجاح أن تركز على تحسين بيئة العمل، وتقديم الحوافز المناسبة، وتعزيز ثقافة الانتماء بين الموظفين التنفيذيين والعاملين في الصفوف الأمامية، ويختلف الولاء التنظيمي باختلاف المستوى الوظيفي. حيث يميل الموظفون في الإدارة العليا إلى الولاء المبني على الالتزام برؤية المؤسسة، بينما يتأثر مدراء الإدارات بفرص التطوير المهني. أما في المستويات التشغيلية، فيعتمد الولاء على الحوافز والعدالة التنظيمية. لذلك، تحتاج المؤسسات إلى استراتيجيات متنوعة لتعزيز الولاء بما يتناسب مع كل مستوى تنظيمي.

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

- ١- دراسة توام وكلاحي (٢٠٢١) بعنوان: أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت. تهدف هذه الدراسة إلى فحص تأثير نظام الحوافز، بما في ذلك الحوافز المادية والمعنوية، على أداء العاملين في شركة سونلغاز تيارت. لتحقيق هذا الهدف، استخدم المنهج الوصفي وتم تصميم استبيان لإجراء دراسة ميدانية، تم توزيعه على عينة مكونة من ٣٩ عاملاً. تم استخدام برنامج SPSSv24 لتحليل بيانات الاستبيان. وأظهرت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل معنوي على أداء العينة المدروسة، حيث تم تأكيد وجود علاقة إيجابية بين كلا النوعين من الحوافز وأداء العاملين في شركة سونلغاز. وأظهرت هذه الدراسة أهمية الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، في تعزيز الأداء الوظيفي للموظفين. يتضح بشكل جلي تأثير الحوافز في بيئة العمل وتأثيرها الإيجابي على أداء العاملين في شركة سونلغاز بولاية تيارت. ومن خلال هذه الدراسة، توصلنا إلى النتائج التالية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت. يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز المادية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت، يوجد

تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب بتيارت. وتوصي الدراسة: بضرورة التزام الشركة بمواصلة تقديم المكافآت والحوافز والترقيات التي تشجع الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة. يتعين على الشركة الالتزام بتقديم حوافز ومكافآت وترقيات تشجع الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة. من الضروري أن تعيد الشركة تقييم أنظمة الحوافز لديها، مع التركيز على تعزيز الجانب المعنوي للعاملين، حيث إن ذلك يعد أقل تكلفة وأكثر فعالية، مثل تقديم الشكر والتقدير والاحترام. يجب العمل على تفعيل المكافآت والحوافز المالية، مع ضرورة ربطها بالأداء. من الضروري زيادة هذه المكافآت لتناسب مع ارتفاع تكاليف المعيشة وتلبية تطلعات الموظفين. كما ينبغي تعزيز ثقافة العمل الجماعي كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المستهدفة، مع منح بعض الصلاحيات للموظفين عند تحقيقهم أهداف معينة.

٢- دراسة مدخل وطير (٢٠٢٢) بعنوان: أثر نظام الحوافز على أداء العاملين "دراسة ميدانية في شركة بالنور للصناعة والخدمات بالوادي.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الحوافز في تحسين أداء العمال، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين نظام الحوافز وأداء الموظفين في شركة بالنور للصناعة والخدمات بولاية الوادي، الجزائر. كما تسعى الدراسة إلى تحديد أنواع الحوافز ودورها في الأداء الوظيفي المعتمد في الشركة. سنعمل على استخلاص نتائج ميدانية وتقديم توصيات قد تساهم في تعزيز أداء العمال في الشركة نفسها. استخدم الباحثان منهجية المربعات الصغرى الجزئية (PLS) لبناء نموذج المعادلات الهيكلية للدراسة، مستعينين بالبرنامج الإحصائي Smart PLS 3. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، منها: غياب سياسة الأجر المرن التي تأخذ بعين الاعتبار العلاوات والمكافآت، وضرورة إيلاء اهتمام أكبر للجانب المعنوي والنفسي للعمال. كما لوحظ وجود توازن في الحوافز الاجتماعية، مع مستوى عالٍ من الرضا عن ظروف العمل، مما يساهم في استقرار العمال. هناك تأثير واضح للحوافز المادية التي تقدمها شركة بالنور على أداء العاملين، حيث يتفق الكثيرون على أن هذه الحوافز تساهم في استقرار العمال في وظائفهم. ومع ذلك، يُلاحظ غياب سياسة الأجر المرن التي تأخذ في الاعتبار العلاوات والمكافآت. لا يوجد تأثير ملحوظ للحوافز المعنوية التي تعتمدها شركة بالنور على أداء العاملين، حيث يتضح ضعف الاهتمام بالتشجيع المعنوي، وذلك بسبب غياب مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى عدم وجود نظام للترقية وقلّة تنظيم الدورات التدريبية. يوجد تأثير إيجابي للحوافز الاجتماعية التي تقدمها شركة بالنور على أداء العاملين، حيث نلاحظ توازنًا في هذه الحوافز من خلال ما توفره الشركة للعمال. تظهر العلاقة بين ظروف العمل التي تعتمدها شركة بالنور وأداء موظفيها بوضوح، حيث يتمتع العمال بمستوى عالٍ من الرضا عن نوعية ظروف العمل، مما يساهم بشكل كبير في استقرارهم. وقد تمت الدراسة مجموعة من التوصيات كما يلي: إعادة تقييم سياسة الأجور لجعلها أكثر مرونة، بحيث تتناسب مع جهود العمال من خلال منح علاوات ومكافآت للمستحقين. إنشاء نظام للحوافز المعنوية، مع التركيز على الجانب النفسي للعمال. الحرص على تقديم مجموعة من التشجيعات، مثل الشهادات التقديرية، والاهتمام باقتراحات العمال، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات. العمل على تعزيز الحوافز المعنوية بشكل مستمر، من خلال تقديم الشكر والثناء والاحترام والتقدير، لما لذلك من تأثير كبير على أداء العمال.

٣- دراسة جفل وصالح (٢٠٢٢) بعنوان: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، ورضا العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية، المتخصصة في إنتاج الفريضة والنخالة، الواقعة في البياضة بولاية الوادي. انطلقت فكرة البحث من هذا السياق، لذا قمنا بإجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين في الشركة المذكورة. وقد استدعت طبيعة الموضوع اتباع المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات، حيث تم تطبيق الاستبيان على عينة مكونة من ٤٢ عاملاً. تم تحليل البيانات المستخلصة من الاستبيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، مع الاعتماد على معاملات الارتباط والنسب المئوية. وقد تمكنت الدراسة من الإجابة على التساؤلات المطروحة في الإشكالية، وقبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية. حيث توصلت الدراسة إلى: تتعلق الحوافز المادية والمعنوية ارتباطاً وثيقاً برضا الموظفين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية البيضاء، حيث تلعب دوراً أساسياً في تعزيز مستوى الرضا لدى العمال. فعندما ينخفض مستوى الرضا الوظيفي، يكون ذلك نتيجة نقص أو خلل في نظام الحوافز بكلا نوعيه. كان رضا العمال في شركة سوفيا للصناعات الغذائية البيضاء مرتبطاً بعدة عوامل، منها طبيعة الوظيفة الحالية، وعلاقات العمل، والتواصل مع الزملاء، وكذلك مع الرؤساء والمرؤوسين. كما تأثر الرضا أيضاً بالشعور بالتقدير والاحترام في بيئة العمل، وساعات العمل، ومستوى السلامة المهنية الذي تحققه المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، كان لأسلوب القيادة والإشراف، ووجود عدالة في توزيع المهام، ونموذج تقييم الأداء المتاح في المؤسسة تأثير كبير على رضا الموظفين. يعبر العمال المهنيون في شركة سوفيا للصناعات الغذائية البيضاء عن عدم رضاهم وتحفظهم بشأن ظروف العمل، حيث يشعرون بعدم الراحة في بيئة العمل. يعود ذلك إلى طبيعة العمل وما يصاحبها من ضوضاء وأصوات المحركات والمطاحن، بالإضافة إلى غبار الطحن، مما يؤثر سلباً على مستوى رضاهم. كما يواجه العمال صعوبة في أداء المهام بسبب طبيعة العمل الجسدي، مما يقلل من فرص الإبداع والابتكار. تشير الدراسة إلى وجود نقص ملحوظ في توفير الطعام خلال أوقات الوجبات، وكذلك في وسائل النقل إلى مكان العمل. كما أن المؤسسة لا تقدم تسهيلات للعمال للاستفادة من القروض. علاوة على ذلك، فإن الرواتب التي تقدمها المؤسسة لا تغطي دائماً التزامات العمال المالية، خاصة أن معظمهم من المتزوجين الذين يعيلون أسرًا وأطفالاً، مما يجعل رواتبهم الشهرية غير كافية مع تزايد المتطلبات العائلية وارتفاع الأسعار. يشعر العديد من العمال أيضاً بأن المهام الموكلة إليهم لا تعكس قيمتهم، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل وتساوئهم في المهام. بالإضافة إلى ذلك، هناك نقص في التدريب المستمر للعمال. تقدم شركة سوفيا للصناعات الغذائية في البيضاء مجموعة من الحوافز المادية للعمال، تشمل الأجر والمكافآت عند إتقان العمل، وزيادة الراتب مع الأقدمية، وتعويض الساعات الإضافية، بالإضافة إلى التأمين الصحي. كما تقدر الشركة جهود العمال من خلال تقديم تقدير مسؤول عند إنجازهم لعمل مميز، وتكريمهم معنوياً على المثابرة، مع مراعاة التناسب بين الرتبة والجهد والمؤهلات. وتعمل الشركة على تطبيق نظام تكافؤ الفرص، مما يمنح العمال صلاحيات اتخاذ القرار عند الحاجة، ويعزز الاحترام المتبادل بين الزملاء في العمل. إن القدرة على المنافسة في سوق العمل تتطلب التحكم في الظروف داخل بيئة العمل، وهذا يتحقق من خلال اكتساب عمال ذوي مهارات عالية وخبرة، وولاء للشركة. ولتحقيق ذلك، يجب على الشركة تطوير الإمكانيات المادية والمعنوية، والسعي لكسب ثقة المورد البشري، من خلال خلق بيئة محفزة ووسائل تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي. وهذا بدوره يؤدي إلى تحسين الأداء والإنتاجية، مما يعود بالنفع على الشركة.

٤- دراسة العويس (٢٠٢٣) بعنوان: فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية في المملكة العربية السعودية).

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف فعالية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين في شركة الملاحة الجوية بالرياض، المملكة العربية السعودية. تمثلت إشكالية الدراسة في ظهور علامات الملل الوظيفي لدى بعض العاملين، مما يؤدي إلى تراجع في الأداء. كان من الضروري وجود وسيلة للتغلب على هذا الملل، سواء كان ناتجاً عن الروتين القاتل أو الإهمال. يُعتبر مبدأ التحفيز أحد هذه الوسائل التي تعزز الدافع للعمل وتُشعر الموظف بأهمية مساهمته. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع المعلومات من خلال استبيان. شملت عينة البحث ٦٠ فرداً من العاملين في شركة الملاحة الجوية. توصلت الدراسة إلى: تظهر النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي للحوافز المادية على أداء العاملين في المؤسسات التي تم دراستها، حيث كان هذا التأثير مقبولاً جداً. وهذا يعكس أهمية الجانب المادي بالنسبة للأفراد في عينة الدراسة، الذين قد يكونون من ذوي الدخل المنخفض. كما أن للحوافز المعنوية تأثير إيجابي على أداء العاملين في هذه المؤسسات، مما يبرز أهمية دعم المؤسسة للعمال في مختلف المناسبات الاجتماعية، خاصة فيما يتعلق بالمساعدات والإعانات المالية، وتأثير ذلك على نفسية الأفراد ومعنوياتهم. علاوة على ذلك، أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين وجود نظام حوافز فعال وأداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية حيث: توجد علاقة بين الحوافز المادية وتحسين أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية. توجد عالقة بين الحوافز المعنوية وتحسين أداء العاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية. أظهرت نتائج الدراسة أن تأثير الحوافز المادية على أداء العاملين كان مرتفعاً، أما بالنسبة لتأثير الحوافز المعنوية، فقد كان أيضاً مرتفعاً، كان مستوى الأداء الكلي للعاملين في شركة خدمات الملاحة الجوية مرتفعاً، وأوصت الدراسة بأهمية التركيز على الحوافز المالية وربط الرواتب بجدول تكلفة المعيشة. ضرورة منح ترقية استثنائية للموظفين بناءً على معايير موضوعية وعادلة. تعزيز ودعم العلاقات الإيجابية بين الموظفين، سواء الرسمية أو غير الرسمية، وتوجيههم بما يتماشى مع أهداف الشركة. ترسيخ ثقافة العمل الجماعي كحافز معنوي لتحقيق مستويات الأداء المستهدفة.

٥- دراسة الدرايبع (٢٠٢٣) بعنوان: الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني أنموذجاً.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف واقع تطبيق الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء منتسبي الأمن الوطني الفلسطيني. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. تكون مجتمع الدراسة من جميع منتسبي جهاز الأمن الوطني في محافظة الخليل خلال عام ٢٠٢٣، والذين بلغ عددهم ٢٩٠ فرداً. قام الباحث بتطوير أداة الدراسة (الاستبانة) لجمع البيانات الأولية، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من ١٥٠ منتسباً ومنتسبة لجهاز الأمن الوطني. وقد تم استرداد جميع الاستبيانات، وكانت جميعها صالحة للتحليل. خلصت الدراسة إلى عدة نتائج رئيسية، إن تقديم الحوافز المعنوية والمادية في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني قد أسهم بشكل إيجابي في تعزيز أداء الأفراد وتحفيزهم للعمل بجد واجتهاد. تعتبر كتب الشكر والتقدير الصادرة عن القيادة العليا في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني من الحوافز المعنوية الفعالة، حيث تساهم في رفع معنويات العاملين وزيادة تفانيهم في أداء مهامهم. تُمنح المكافآت الخاصة بمهام العمل في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني للمنتسبين بشكل كبير، وذلك نتيجة لاهتمام إدارة الجهاز بتحفيز الأفراد وتقدير جهودهم. يولي الجهاز اهتماماً كبيراً بتوفير تأمين صحي خاص لتقديم الخدمات الصحية للمنتسبين وأسرهم، مما يعكس رؤيته ومهمته الاجتماعية ويؤكد على اعتباره لمنتسبيه كأحد أهم أصوله. لم تُظهر استجابة أفراد العينة أي فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) في تقييمهم لأداء منتسبي جهاز الأمن الوطني الفلسطيني، وذلك من وجهة نظرهم، حيث تعزى هذه

النتيجة إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والرتبة. توجد علاقة ارتباطية بين نظام الحوافز والترقيات في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني وأداء العاملين. كما أنه لا توجد فروق ملحوظة في تقييم أفراد العينة لواقع تطبيق الحوافز للعاملين في جهاز الأمن الوطني الفلسطيني، وذلك يعود إلى المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، والرتبة. خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، منها: تعزيز الاهتمام بتقدير وتكريم الأفراد الذين يقدمون أعمالاً استثنائية، بغض النظر عن مدة خدمتهم، من خلال تطوير نظام للترقيات يعتمد على الأداء والجهد المبذول. كما يُوصى بتعزيز استخدام معايير الجودة في الأداء الوظيفي والالتزام بها، بما في ذلك تحديد المؤشرات الرئيسية للأداء وتطوير نظام لقياس ومتابعة هذا الأداء.

٦- دراسة نميش وميشان (٢٠٢٣) بعنوان الحوافز والولاء التنظيمي دراسة بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- تيارت.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع الظاهرة المدروسة ميدانياً، والتعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي. المساهمة في بناء إطار نظري ونموذج لدراسة موضوع البحث. فهم واقع الحوافز في المؤسسة محل الدراسة وتحليل ولاء العاملين لها. لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي واستخدم عينة عشوائية طبقية، حيث بلغ عدد أفراد مجتمع البحث ٢٧٢ شخصاً. تم استخدام مجموعة من الأدوات، بما في ذلك الاستمارة والملاحظة من خلال المقابلات. من خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية، توصل إلى النتائج التالية: تم التحقق من صحة الفرضية الأولى التي تشير إلى أن زيادة الأجور تؤثر بشكل كبير على التزام العمال التنظيمي. كما تم التحقق من صحة الفرضية الثانية التي تفيد بأن المشاركة في اتخاذ القرار تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال. بناءً على ذلك، أكدت الدراسة الحالية أن هناك علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، مما يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

٧- دراسة زدون وآخرون (٢٠٢٣) بعنوان: أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر- عين تموشنت.

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير تحفيز الموارد البشرية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحمام بوحجر. لتحقيق هذا الهدف، قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى قسمين: قسم نظري وآخر تطبيقي. في القسم الأول، تناولنا مفهوم التحفيز بالإضافة إلى مفاهيم الأداء. بينما خصص القسم الثاني للدراسات السابقة والجانب التطبيقي، حيث استخدم أداة الاستبانة. استندت فكرة اختيار الحوافز إلى دراسة مدى تأثير التحفيزات المادية والمعنوية على تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بحمام بوحجر. وقد تم التوصل إلى بعض النتائج التي يمكن تلخيصها كما يلي: هناك تأثير إيجابي بين الحوافز المادية وأداء العاملين في المؤسسة، رغم عدم وجود دلالة معنوية، حيث كلما زادت الحوافز المادية بمقدار نقطة مئوية واحدة، ارتفع أداء العاملين. يوجد تأثير معنوي إيجابي بين الحوافز المعنوية وأداء العاملين في المؤسسة، حيث كلما زادت الحوافز المعنوية بمقدار نقطة مئوية واحدة، ارتفع أداء العاملين.

٨- دراسة محمد (٢٠٢٤) بعنوان: الولاء التنظيمي وأثره على تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية على العاملين بالشركة السعودية للكهرباء المنطقة الجنوبية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية الولاء التنظيمي في استثمار قدرات وإمكانات العنصر البشري وتحفيزه داخل الشركة السعودية للكهرباء، المنطقة الجنوبية. يظهر الولاء التنظيمي تأثيراً واضحاً في تحسين أداء العاملين. وقد أُضيف بعد رابع لأبعاد الولاء التنظيمي الثلاثة (الأخلاقي، والعاطفي، والاستمراري)، وهو الشغف والاحتساب. أظهرت

الدراسات التجريبية أهمية الشغف في تعزيز الولاء والتحسين المستمر، بينما يُعتبر الاحتساب جزءًا من الشغف وله جذور في حضارتنا الإسلامية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لهذا النوع من الأبحاث، وشمل مجتمع الدراسة ٢٣٠٠ موظف يعملون في الشركة، بما في ذلك موظفون من تسع شركات تعيين بواسطة مقاول. بلغ عدد أفراد عينة البحث من موظفي الشركة ٣٢٩ فردًا، حيث كان توزيع العينة متساويًا تقريبًا حسب جهة التعيين، إذ تم تعيين ١٦٦ موظفًا من قبل الشركة و١٦٣ موظفًا من قبل المقاول. ولجمع البيانات، تم توزيع استبانة مكونة من ٣٤ فقرة على عينة البحث. أظهرت نتائج الدراسة أن الولاء التنظيمي يؤثر بشكل كبير على تحسين أداء الموظفين، حيث بلغت نسبة التأثير ٨٥.٣%. ومن أبرز توصيات الدراسة ضرورة مراجعة الوصف الوظيفي فيما يتعلق بالتفويض والواجبات والمسؤوليات، مما يسهم في زيادة الإنتاج وتعزيز الولاء المستمر، حيث أن انخفاض هذا الولاء قد يؤدي إلى ترك العمل وزيادة معدل دوران العمالة.

١٠- دراسة المصلوخي (٢٠٢٤) بعنوان: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى هدف رئيس وهو التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لموظفي شركة مجموعة الجماز بالمملكة العربية السعودية وينبثق عنه عدة أهداف فرعية ومنها التعرف على واقع تطبيق الحوافز المعنوية في الشركة علاوة على ذلك التعرف على مستوى رضا الموظفين، وقد اقتصرَت الدراسة على العاملين بالشركة بمدينة الرياض خلال العام (٢٠٢٢_٢٠٢٣)، وقد استخدم الباحث في دراسته أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية من العينة المبحوثة وقد تكونت الاستبانة من محورين وهما محور الحوافز ومحور الرضا الوظيفي بواقع (٦٢) فقرة، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد كان مجتمع البحث جميع العاملين بالشركة والبالغ عددهم (٤٠٠) عامل، واختار الباحث عينة عشوائية مقدارها (٢٠٠) فرداً وجرى عليهم توزيع الاستبانة، وقد توصل الباحث إلى أن هناك مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة، وأن هناك تأثير للحوافز بشقيها المادي والمعنوي على مستوى رضا العاملين كما حث الباحث الشركة على ضرورة الاستمرار في منح الحوافز حتى يستمر عطاء العاملين، واقترح الباحث إجراء الدراسة الحالية في فروع أخرى للشركة وأجراها على نطاق واسع في مجتمعات أخرى متعددة وعدة مقترحات أخرى.

٩- دراسة المحميد (٢٠٢٤) بعنوان: التحفيز وأثره على ولاء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، أمانة منطقة القصيم كحالة دراسية:

هدفت هذه الدراسة إلى عدة أهداف وكان الهدف الرئيس هو تحليل العلاقة بين أنظمة الحوافز المختلفة ومستوى الولاء الوظيفي لدى موظفي أمانة منطقة القصيم، وقد قدم الباحث عدة تساؤلات عن مشكلة الدراسة وكان السؤال الرئيس هو "ما مدى تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي للعاملين في أمانة منطقة القصيم"، وقد استخدمت الباحث أداة الاستبانة بنوعها المغلقة والمفتوحة، وقد كان مجتمع الدراسة جميع الموظفين العاملين في مختلف الإدارات والأقسام داخل الأمانة، ولم يبين الباحث عينة الدراسة ولا حجم المجتمع، وكان الباحث قد وضع مجموعة من الحدود؛ حيث أن الحدود الجغرافية هي منطقة القصيم، والزمانية هو العام الدراسي (٢٠٢٤م)، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصل إلى الباحث إلى أن هناك بون شاسع في تقييم الموظفين للحوافز ومدى تأثيرها على إنتاجيتهم، حيث أشارت النتائج أن هناك انخفاضاً في الحوافز، وهناك حالة من عدم الرضا عن الحوافز المقدمة كونها لا تلائم طبيعة الأعمال الفعلية المنجزة، ولا تلبى الاحتياجات الفعلية للموظف، وفيما يتعلق بالولاء التنظيمي فقد أشارت النتائج إلى

وجود ولاء تنظيمي بنسب متوسطة تجاه المؤسسة وبيئة العمل، وعلى ضوء ذلك فإن الباحث يوصي بتطوير نظام حوافز شامل بالإضافة إلى تعزيز نظام الحوافز المعنوية.

١٠- دراسة الطوري (٢٠٢٤) بعنوان: إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية، والتعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وقد قدم الباحث تساؤلات منها: ما مستوى أنماط إدارة الصراع التنظيمي من وجه نظر المعلمين؟ وما مستوى الولاء التنظيمي لدى المعلمين، وقد استخدم الباحث لجمع البيانات الأولية أداة الاستبانة وقد شكّلت على ثلاثة محاور البيانات الديموغرافية، ومحور إدارة الصراع التنظيمي، ومحور الولاء التنظيمي، وقد بلغ مجتمع الدراسة (٥٢٤٠) معلماً ومعلمة للمدارس الابتدائية بمدارس منطقة النقب للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) حسب إحصائيات وزارة المعارف، واخذ الباحث عينة مقدارها ١٠% من مجتمع الدراسة أي (٥٠٣) من المعلمين والمعلمات، واستعمل المنهج الوصفي الارتباطي، وتوصل إلى أن درجة الولاء التنظيمي كانت عالية، علاوة على ذلك توصل الباحث إلى أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين مجالات إدارة الصراع والولاء التنظيمي، ويوصي الباحث بتعزيز استعمال أساليب إدارة الصراع الأكثر إيجابية.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١١- دراسة (٢٠٢٣) Alkandi et al., بعنوان:

The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction"

تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في القطاعات الصناعية الأولية والثانوية والثالثية في المملكة العربية السعودية: تأثير وسيط على رضا الموظفين الوظيفي، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين في القطاعات الصناعية السعودية (الأولية، الثانوية، والثالثية)، مع التركيز على الدور الوسيط لرضا الموظف الوظيفي في هذه العلاقة.. استعان الباحث بأداة جمع البيانات من خلال استبيان مكون من أربعة أقسام، وزع على ٢١٦ موظفًا بدوام كامل في المنطقة الشرقية من المملكة، باستخدام تقنيات التوزيع عبر الشبكات الاجتماعية وطريقة "كرة الثلج"، أهم النتائج: أظهرت النتائج أن هناك تأثيرًا غير مباشر كبيرًا لأنظمة الحوافز والمكافآت على أداء الموظفين من خلال رضاهم الوظيفي، حيث أن الحوافز والمكافآت تؤثر إيجابيًا على رضا الموظفين، والذي بدوره يعزز من أدائهم، ومن برز التوصيات ان تقوم المؤسسات بتطبيق أنظمة حوافز ومكافآت متوازنة تشمل الجوانب المالية وغير المالية، مثل التقدير والترقيات، بالإضافة إلى تشجيع الموظفين على تحديد أهداف نمو شخصية وتوفير التدريب اللازم لتحقيقها، مما يعزز من رضاهم الوظيفي وأدائهم العام.

١٢- دراسة (٢٠٢٤) Al-Suhaymi بعنوان:

"The Effect of Incentives on Employee Turnover in the Service Sector"

تأثير الحوافز على معدل دوران الموظفين في قطاع الخدمات

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير أنظمة الحوافز على معدل دوران الموظفين في قطاع الخدمات داخل المملكة العربية السعودية، مع التركيز على كيفية تأثير الحوافز المالية وغير المالية على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي. استخدم

الباحث استبيانياً منظماً تم توزيعه على موظفين في قطاعات خدمية متعددة مثل الضيافة، التجزئة، والرعاية الصحية، أظهرت النتائج أن كلاً من الحوافز المالية (مثل زيادات الرواتب والمكافآت) والحوافز غير المالية (مثل التقدير، التدريب، وجدولة العمل المرنة) لها تأثير كبير على رضا الموظفين والتزامهم التنظيمي، مما يقلل من نواياهم في ترك العمل. كما أشارت الدراسة إلى أن الحوافز غير المالية قد يكون لها تأثير طويل الأمد أكبر من الحوافز المالية من خلال تعزيز الدافع الداخلي، وأوصت الدراسة بأن تعتمد المؤسسات على استراتيجية حوافز شاملة ومتوازنة تجمع بين المكافآت المالية وغير المالية، مع تعزيز ثقافة داعمة تركز على التطوير المهني والاعتراف بمساهمات الأفراد.

التعليق على الدراسات السابقة:

أولاً: التعليق على الدراسات السابقة:

- استفادت الدراسة الحالية من الأبحاث السابقة في التعرف على الأدبيات العلمية المتعلقة بها، من حيث المنهجية وإطار النظر. كما تم توظيف منهج البحث العلمي المناسب واختيار أداة البحث التي تحقق أهداف الدراسة
- تتشابه هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج المستخدم، وهو المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك الأداة المستخدمة. كما أنها تتشابه مع دراسة المحيميد (٢٠٢٤) من حيث متغيرات البحث وتختلف عنها من عدة جوانب أبرزها مجال التطبيق.
- استخدمت جميع الدراسات السابقة أداة الاستبانة لجمع البيانات الأولية وقد توسعت دراسة نيمش وميشان (٢٠٢٣) في الأدوات؛ حيث استعملت الدراسة أداة الاستبانة والملاحظة.

ثانياً: الفجوة البحثية:

تنوعت الدراسات السابقة جغرافياً وموضوعياً ومع هذا التنوع إلا إننا لم نجد من تناول أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي في القطاع التأميني الصحي سواء في المملكة العربية السعودية أو في الدول العربية بشكل تطبيقي، وهنا تبرز أهمية هذه الدراسة. تشهد القطاعات التأمينية الصحية اليوم بالمملكة نقلة وطفرة نوعية لم يسبق لها مثيل ويعزى ذلك إلى عدة عوامل منها النمو السكاني الذي تشهده المملكة، بالإضافة إلى رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي لم تغفل الجانب الصحي، حيث تعمل على تعزيز برامج التوعية الصحية، وتحسين النمط المعيشي، واخيراً فإن حرص المملكة على جذب رؤوس الأموال وكبرى الشركات وتحقيق اقتصاد مزدهر لهو بحاجة إلى قطاع تأميني صحي يلبي احتياجات تلك الأعداد المتزايدة من المواطنين والمقيمين؛ ولن يكون ذلك إلا من خلال قوى بشرية تملكها المنظمة فتحقق بها أهداف المنظمة والموظف والمستفيد. على الرغم من حداثة الدراسات السابقة إلا أنها لم تركز في حوافزها المادية والمعنوية على الحوافز الحديثة التي بدأت الشركات في تقديمها والتنوع فيها مثل المشاركة في توزيع الأرباح مع الموظفين، وتقديم المنح التعليمية للأبناء وتقديم تذاكر طيران بسعر مخفض وغيرها من الحوافز المادية التي بدأت الشركات في تطبيقها، فيما يخص الحوافز المعنوية فإن مفهومها شمله التوسع أيضاً فقد أصبح توفير قسم خاص لممارسة اللعب والترويح عن النفس جزءاً مهماً لتحسين بيئة العمل وخلق بيئة صحية ومحفزة، وتحاول هذه الدراسة التعرف على العلاقة بين أنواع الحوافز سواء كانت تقليدية أو حديثة، وتحليل الفروقات في العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي وفقاً للفئات الوظيفية المختلفة، وتحليل الفروقات في العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي باختلاف مستوى الخبرة لدى الموظفين. مالت اغلب الدراسات السابقة إلى القطاع الحكومي فيما يخص دراسة (المصلوخي، ٢٠٢٤) والتي كان مجتمع دراستها شركة مجموعة الجمار بالرياض فإن هذه الشركة لا تتعلق بالقطاع التأميني ولا تقدم

خدمات صحية ولذلك يمكن اعتبار الدراسة خارج النطاق المستهدف، فيما يتعلق بدراسة (العويس، ٢٠٢٣) فهي أيضاً لا تتعلق بالقطاع التأميني ولا تقدم خدمات صحية. ركزت الدراسات السابقة على الحوافز الآتية كالترقيات والزيادات المالية وأهملت الحوافز المستقبلية التي سوف يتقاضاها الموظف عند تقاعده وسوف يسد هذا البحث هذه الفجوة من خلال الاستبانة التي سوف يقدمها للموظفين والتي سوف تنطرق إلى ما يمكن الحصول عليه مستقبلاً في حال التقاعد من الشركة.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: يغطي البحث فترة عام (٢٠٢٥ م).
- الحدود المكانية: تنحصر الدراسة على جميع فروع شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني في المملكة العربية السعودية.
- الحدود الموضوعية: يدرس هذا البحث الحوافز المادية والمعنوية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي على موظفي المجال التأميني واختار الباحث شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني.

مصادر الدراسة:

- مصادر أولية: استبانة قام الباحث بكتابتها والتأكد من صلاحيتها من قبل الخبراء في المجال وتوزيعها على الموظفين في شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني، وتحليل نتائجها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.
- مصادر ثانوية: الكتب والدراسات السابقة والمقالات في المجالات العلمية.

إجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في شركة بوبا للتأمين التعاوني في المملكة العربية السعودية والبالغ عددهم ١١٩٢ موظفاً، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة قوامها (١٥٣) بشكل عشوائي من الموظفين بها.

أداة الدراسة:

استخدم الباحث أداة الاستبانة لتكون أداة الدراسة لجمع البيانات الأولية، وقد صممت الاستبانة من خلال منصة (Google Forms)، وتتكون الاستبانة من ثلاث محاور ويتضمن كل محور عدداً من الأسئلة وبلغ مجموع أسئلة الاستبانة (٣٠) فقرة وجاءت محاور الاستبانة على النحو التالي:

- المحور الأول: علاقة الحوافز المادية بمستوى الولاء التنظيمي. ويندرج تحت هذا المحور عدد (١٠) أسئلة تتعلق بالحوافز المادية التي تقدمها للشركة للموظفين.
- المحور الثاني: علاقة الحوافز المعنوية بمستوى الولاء التنظيمي. وينصوي تحت هذا المحور عدد (١٠) أسئلة تتعلق بالحوافز المعنوية التي تقدمها الشركة للموظفين.
- المحور الثالث: تأثير الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي بناءً على المنصب الوظيفي ومستوى الخبرة لدى الموظفين. ويندرج تحت هذا المحور عدد (١٠) أسئلة تتعلق بتأثير الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي بناءً على المنصب

الوظيفي ومستوى الخبرة.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للحصول على استجابات أفراد الدراسة، وفق درجات الموافقة التالية: (موافق بشدة – موافق – محايد – غير موافق – غير موافق بشدة)، ومن ثم التعبير عن هذا المقياس كمياً، بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة، وفقاً للتالي: موافق بشدة (٥) درجات، موافق (٤) درجات، محايد (٣) درجات، غير موافق (٢) درجتان، غير موافق بشدة (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى ($٥ - ١ = ٤$)، ثم تم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس ($٤ \div ٥ = ٠.٨٠$)، وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١): لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة. وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (١) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	موافق بشدة	٤.٢١	٥.٠٠
٢	موافق	٣.٤١	٤.٢٠
٣	محايد	٢.٦١	٣.٤٠
٤	غير موافق	١.٨١	٢.٦٠
٥	غير موافق بشدة	١.٠٠	١.٨٠

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات أفراد الدراسة، بعد معالجتها إحصائياً.

صدق الاتساق الداخلي للاستبانة:

تم حساب صدق الاتساق الداخلي وفقاً لاستجابات أفراد العينة ($n=103$) وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية كما يوضح نتائجها في الجدول التالي:

جدول (٢) يوضح معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للاستبيان

معامل الارتباط	رقم الفقرة
.637	توفر الشركة حوافز مالية مجزية مقارنة بسوق العمل.
.575	أحصل على حوافز مالية عند تحقيق الأهداف المطلوبة.
.743	نظام المكافآت المالية في الشركة واضح وعادل.
.625	يتم صرف المكافآت والحوافز بشكل منتظم من دون تأخير.
.547	تقدم الشركة مكافأة مالية عند التقاعد.
.623	نظام الحوافز المالية علني وغير سري.
.576	تمنح الحوافز المالية بناء على تقييم الأداء السنوي.
.655	ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة واستراتيجيتها.

.736	أشعر بأن الحوافز المقدمة تتوافق مع الجهد المبذول.
.601	تقدم الشركة حوافز غير مالية مثل الإشادة والتقدير المعنوي
.659	يوجد تنوع في نوعية الحوافز المقدمة (اعتراف، تدريب، تقدير، شكر)
.731	أحصل على الدعم الإداري والتشجيع بشكل مستمر.
.746	بيئة العمل في الشركة تعزز الحافز الذاتي لدي.
.579	أحصل على دورات تدريبية متخصصة.
.594	توجد فرص واضحة للترقية بناءً على تقارير الأداء.
.628	تدفعني الحوافز المعنوية لمضاعفة جهودي.
.780	نظام الحوافز المعنوية واضح وعادل.
.694	تتم عملية شكر وتقدير الموظف بشكل علني.
.694	يتم الاعتراف بجهودي أمام الزملاء.
.775	أشعر بالانتماء القوي إلى الشركة.
.761	تشجعتني الحوافز المقدمة على الالتزام والبقاء في الشركة.
.733	أرغب في الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة.
.729	أشعر بالفخر كوني جزءاً من هذه المنظمة.
.723	لا أفكر بالانتقال إلى شركة أخرى.
.692	أحرص على تحقيق أهداف الشركة كأنها أهدافي الشخصية.
.751	لدي ثقة كبيرة بالإدارة العليا في الشركة.
.577	ألتزم بأخلاقيات الشركة وسياساتها حتى في غيابي عن الرقابة.
.721	الولاء تجاه الشركة يدفعني لتجاوز الصعوبات المهنية.
.498	ألاحظ أن الموظفين في مستويات مختلفة يظهرون درجات متفاوتة من الولاء.

يتضح من الجدول السابق معاملات الارتباط بين البنود والدرجة الكلية دالة احصائياً عند مستوى معنوية 0.01. وهي تدل على مناسبة الاستبيان لاستخدام في هذه الدراسة.
ثبات الاستبانة:

جدول (3) ثبات الاستبانة

معامل ثبات الفا كرونباخ	البعد
.863	الحوافز
.845	الحوافز المادية
.876	الحوافز المعنوية

يشير جدول (٣) إلى نتائج معامل الثبات لأداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرونباخ، والذي يُعد من أكثر الأساليب شيوعاً لقياس مدى اتساق الأداة الداخلية. ويتضح من الجدول أن جميع الأبعاد قد حققت معاملات ثبات مرتفعة، مما يدل على درجة عالية من الموثوقية. فقد بلغ معامل الثبات الكلي لبُعد "الحوافز" (٠.٨٦٣)، وهو مستوى جيد يشير إلى تجانس الفقرات المكونة لهذا البعد. أما بُعد "الحوافز المادية" فقد سجل معامل ثبات قدره (٠.٨٤٥)، بينما جاء معامل الثبات لبُعد "الحوافز المعنوية" أعلى بقليل، حيث بلغ (٠.٨٧٦)، مما يدل على وضوح واتساق الفقرات المرتبطة بالحوافز غير المادية. وتجدر الإشارة إلى أن أعلى معامل ثبات ظهر في بُعد "الولاء التنظيمي"، حيث بلغ (٠.٩٥٤)، وهو معامل مرتفع جداً، ويُعطي مؤشراً قوياً على جودة فقرات هذا البعد وقدرتها على قياس المفهوم المستهدف بدقة وفعالية. وبشكل عام، تعكس هذه النتائج أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الصدق والثبات، مما يؤهلها للاستخدام في القياس الميداني بكل ثقة.

أسلوب توزيع الاستبانة: بعد تصميم الاستبانة عبر منصة (Google Forms) تم إنشاء رابط يمكن أفراد العينة من الوصول إلى الاستبانة والإجابة على أسئلتها وأرسال الإجابة إلى المنصة، وقد تم إرسال الاستبانة إلى الشركة وقامت الشركة بتوزيعها بشكل عشوائي بين الموظفين

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات

استجابات العينة تجاه تأثير الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي بناءً على المنصب الوظيفي ومستوى الخبرة لدى الموظفين:

جدول (٤) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه علاقة الحوافز المادية بمستوى الولاء التنظيمي

العبارة	المتوسط	الانحراف	الترتيب	القيمة
تمنح الحوافز المالية بناء على تقييم الأداء السنوي.	4.06	1.065	1	موافق
أحصل على حوافز مالية عند تحقيق الأهداف المطلوبة.	4.02	1.003	2	موافق
تقدم الشركة مكافأة مالية عند التقاعد.	4.02	1.016	3	موافق
ترتبط الحوافز بأهداف المنظمة واستراتيجيتها.	4.00	.980	4	موافق
نظام الحوافز المالية علني وغير سري.	3.95	1.025	5	موافق
توفر الشركة حوافز مالية مجزية مقارنة بسوق العمل.	3.90	.992	6	موافق
يتم صرف المكافآت والحوافز بشكل منتظم من دون تأخير.	3.82	1.107	7	موافق
نظام المكافآت المالية في الشركة واضح وعادل.	3.80	1.045	8	موافق
أشعر بأن الحوافز المقدمة تتوافق مع الجهد المبذول.	3.69	1.150	9	موافق
المتوسط	3.94	1.04		موافق

تشير بيانات جدول (٤) إلى أن استجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي كانت إيجابية بشكل عام، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للاستجابات (٣.٩٤) بانحراف معياري (١.٠٦)، مما يعكس اتفاق المشاركين على أن الحوافز تلعب دوراً في تعزيز ولائهم التنظيمي. وتوضح النتائج أن أعلى العبارات تقييماً كانت "تدفعني الحوافز المعنوية لمضاعفة جهودي" بمتوسط (٤.١٦)، تليها "تقدم الشركة حوافز غير مالية مثل الإشادة والتقدير

المعنوي" بمتوسط (٤.١٤)، مما يدل على الأثر الإيجابي القوي للحوافز المعنوية على أداء الموظفين. كما تبين أن هناك تنوعاً في الحوافز المقدمة مثل الاعتراف والتدريب والشكر، مما يساهم في رفع الرضا والولاء. وعلى الرغم من هذا، فإن بعض العبارات حصلت على متوسطات أقل نسبياً، مثل "أشعر بأن الحوافز المقدمة تتوافق مع الجهد المبذول" (٣.٦٩)، ما قد يشير إلى وجود فجوة في شعور بعض الموظفين بالعدالة في نظام الحوافز. من ناحية أخرى، الترتيب المتقارب لمعظم العبارات يعكس نوعاً من التجانس في تقييم المشاركين، ويبرز أهمية الدور الذي تلعبه الحوافز، خاصة المعنوية، في دعم بيئة العمل وتعزيز الولاء التنظيمي عبر مختلف المناصب ومستويات الخبرة.

جدول (٥) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه علاقة الحوافز المعنوية بمستوى الولاء التنظيمي

القيمة	الترتيب	الانحراف المتوسط	العبارة	
موافق	1	1.020	4.16	تدفعني الحوافز المعنوية لمضاعفة جهودي.
موافق	2	.990	4.14	تقدم الشركة حوافز غير مالية مثل الإشادة والتقدير المعنوي
موافق	3	1.002	4.09	يوجد تنوع في نوعية الحوافز المقدمة (اعتراف، تدريب، تقدير، شكر)
موافق	4	1.064	3.99	يتم الاعتراف بجهودي أمام الزملاء.
موافق	5	1.083	3.93	تتم عملية شكر وتقدير الموظف بشكل علني.
موافق	6	1.096	3.91	أحصل على دورات تدريبية متخصصة.
موافق	7	1.080	3.87	بيئة العمل في الشركة تعزز الحافز الذاتي لدي.
موافق	8	1.033	3.86	أحصل على الدعم الإداري والتشجيع بشكل مستمر.
موافق	8	1.115	3.86	توجد فرص واضحة للترقية بناءً على تقارير الأداء.
موافق	10	1.070	3.76	نظام الحوافز المعنوية واضح وعادل.
موافق		1.06	3.96	المتوسط

تشير بيانات جدول (٥) إلى أن استجابات أفراد العينة تجاه تأثير الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي كانت إيجابية بشكل عام، حيث جاء المتوسط الحسابي الكلي للاستجابات (٣.٩٤) بانحراف معياري (١.٠٦)، مما يعكس اتفاق المشاركين على أن الحوافز تلعب دوراً في تعزيز ولائهم التنظيمي. وتوضح النتائج أن أعلى العبارات تقيماً كانت "تدفعني الحوافز المعنوية لمضاعفة جهودي" بمتوسط (٤.١٦)، تليها "تقدم الشركة حوافز غير مالية مثل الإشادة والتقدير المعنوي" بمتوسط (٤.١٤)، مما يدل على الأثر الإيجابي القوي للحوافز المعنوية على أداء الموظفين. كما تبين أن هناك تنوعاً في الحوافز المقدمة مثل الاعتراف والتدريب والشكر، مما يساهم في رفع الرضا والولاء. وعلى الرغم من هذا، فإن بعض العبارات حصلت على متوسطات أقل نسبياً، مثل "أشعر بأن الحوافز المقدمة تتوافق مع الجهد المبذول" (٣.٦٩)، ما قد يشير إلى وجود فجوة في شعور بعض الموظفين بالعدالة في نظام الحوافز. من ناحية أخرى، الترتيب المتقارب لمعظم العبارات يعكس نوعاً من التجانس في تقييم المشاركين، ويبرز أهمية الدور الذي تلعبه الحوافز، خاصة المعنوية، في دعم بيئة العمل وتعزيز الولاء التنظيمي عبر مختلف المناصب ومستويات الخبرة.

جدول (٦) يوضح اتجاه استجابات العينة تجاه تأثير الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي بناءً على المنصب الوظيفي ومستوى الخبرة لدى الموظفين

القيمة	الترتيب	الانحراف	المتوسط	العبارة
موافق بشدة	1	.948	4.31	ألتزم بأخلاقيات الشركة وسياستها حتى في غيابي عن الرقابة.
موافق بشدة	2	.878	4.25	ألاحظ أن الموظفين في مستويات مختلفة يظهرون درجات متفاوتة من الولاء.
موافق	3	.912	4.10	أشعر بالفخر كوني جزءاً من هذه المنظمة.
موافق	4	.986	4.04	الولاء تجاه الشركة يدفعني لتجاوز الصعوبات المهنية.
موافق	5	1.022	4.03	أشعر بالانتماء القوي إلى الشركة.
موافق	6	1.035	4.03	تشجعتي الحوافز المقدمة على الالتزام والبقاء في الشركة.
موافق	7	1.038	3.96	أحرص على تحقيق أهداف الشركة كأنها أهدافي الشخصية.
موافق	8	1.053	3.95	لدي ثقة كبيرة بالإدارة العليا في الشركة.
موافق	8	1.015	3.94	أرغب في الاستمرار في العمل بالشركة لفترة طويلة.
موافق	10	1.221	3.60	لا أفكر بالانتقال إلى شركة أخرى.
موافق		1.01	4.02	المتوسط

تكشف بيانات جدول (٦) عن اتجاهات إيجابية قوية في استجابات العينة تجاه تأثير الحوافز على مستوى الولاء التنظيمي، بناءً على المنصب الوظيفي ومستوى الخبرة لدى الموظفين، حيث بلغ المتوسط الكلي (٤.٠٢) بانحراف معياري (١.٠١)، مما يعكس اتفاقاً عاماً على أن الحوافز تسهم في تعزيز الولاء التنظيمي. وقد حازت العبارة "ألتزم بأخلاقيات الشركة وسياستها حتى في غيابي عن الرقابة" على أعلى متوسط (٤.٣١)، مما يدل على تأثير الحوافز في ترسيخ القيم والسلوكيات التنظيمية لدى الموظفين. كما أظهرت العبارة "ألاحظ أن الموظفين في مستويات مختلفة يظهرون درجات متفاوتة من الولاء" متوسطاً مرتفعاً (٤.٢٥)، مما يشير إلى وعي المشاركين بتفاوت الولاء باختلاف المواقع الوظيفية والخبرة، وهو ما يمكن أن يكون دافعاً لمزيد من تخصيص الحوافز حسب الفئات الوظيفية.

وفي السياق نفسه، عبّر المشاركون عن مشاعر إيجابية مثل الفخر بالانتماء (٤.١٠) والالتزام بتجاوز الصعوبات (٤.٠٤)، ما يعزز فكرة أن الحوافز تعزز الارتباط العاطفي بالمؤسسة. ومع ذلك، جاءت العبارة "لا أفكر بالانتقال إلى شركة أخرى" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (٣.٦٠)، وهي أقل من بقية المتوسطات، ما قد يعكس وجود بعض التردد أو عدم الاطمئنان الكامل لدى بعض الموظفين رغم وجود حوافز، وربما يشير إلى حاجة لتحسين بيئة العمل أو زيادة الاستقرار الوظيفي. بشكل عام، تؤكد النتائج أهمية الحوافز كأداة فعالة في تعزيز الولاء التنظيمي، خاصة عند مراعاتها للخصائص الفردية مثل المنصب الوظيفي ومستوى الخبرة.

وصف العينة:

١- توزيع أفراد العينة حسب العمر:

جدول (٧) يوضح توزيع العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
--------	---------	-------

11.8	18	36 سنة فأكثر
51.0	78	من 20 سنة - 25 سنة
26.1	40	من 26 سنة - 30 سنة
11.1	17	من 31 سنة - 35 سنة
100.0	153	المجموع

يوضح جدول (٧) توزيع العينة حسب الفئات العمرية، ويتبين أن الفئة العمرية من ٢٠ إلى ٢٥ سنة هي الأكثر تمثيلاً بين المشاركين، حيث بلغ عدد أفرادها ٧٨ بنسبة (٥١.٠%) من إجمالي العينة، مما يشير إلى غلبة العنصر الشاب في الدراسة. تليها الفئة العمرية من ٢٦ إلى ٣٠ سنة بعدد ٤٠ مشاركاً وبنسبة (٢٦.١%)، وهو ما يعكس وجود تمثيل جيد للفئة الشابة في بداية مسيرتها المهنية. أما الفئتان الأكبر عمراً (٣١-٣٥ سنة و٣٦ سنة فأكثر) فتمثلان نسباً أقل، حيث بلغ عدد المشاركين فيهما ١٧ (١١.١%) و١٨ (١١.٨%) على التوالي. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية أفراد العينة من الفئات العمرية الأصغر، وهو ما قد يؤثر على طبيعة توجهاتهم ودرجة تفاعلهم مع الحوافز التنظيمية، خاصة في ضوء متغيرات الخبرة والتطلعات المستقبلية.

٢- توزيع أفراد العينة حسب النوع:

جدول (٨) يوضح توزيع العينة حسب النوع

النسبة	التكرار	النوع
54.9	84	أنثى
45.1	69	ذكر
100.0	153	المجموع

يوضح جدول (٨) توزيع العينة حسب النوع، ويتبين أن الإناث يمثلن النسبة الأكبر من العينة، حيث بلغ عددهن ٨٤ بنسبة (٥٤.٩%) من إجمالي عدد المشاركين، في حين بلغ عدد الذكور ٦٩ بنسبة (٤٥.١%). ويُظهر هذا التوزيع تقارباً نسبياً بين الجنسين، مع ميل بسيط لصالح الإناث، مما يعكس تنوعاً جيداً في وجهات النظر ويُضفي على نتائج الدراسة قدرًا من التوازن في تحليل تأثير النوع على العلاقة بين الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي.

٣- توزيع أفراد العينة حسب المؤهل التعليمي:

جدول (٩) يوضح توزيع العينة حسب المؤهل التعليمي

النسبة	التكرار	المؤهل التعليمي
66.0	101	بكالوريوس
16.3	25	ثانوي
9.2	14	دبلوم
8.5	13	دراسات عليا
100.0	153	المتوسط

يوضح جدول (٩) توزيع العينة حسب المستوى التعليمي، حيث يتبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يحملون مؤهل البكالوريوس، بعدد ١٠١ مشاركاً بنسبة (٦٦.٠%) من إجمالي العينة، مما يدل على أن العينة يغلب عليها الطابع الجامعي.

ويلهمهم المشاركون من حملة الشهادة الثانوية بنسبة (١٦.٣%)، ثم حملة الدبلوم بنسبة (٩.٢%)، وأخيراً فئة الدراسات العليا التي تمثل أقل نسبة في العينة (٨.٥%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً مقبولاً في المستويات التعليمية، مع تركّز واضح في فئة حملة البكالوريوس، ما قد يسهم في تعزيز مصداقية نتائج الدراسة نظراً لوجود وعي معرفي كافٍ لدى غالبية المشاركين فيما يتعلق بالحوافز والولاء التنظيمي.

٤- توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

جدول (١٠) يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
11.8	18	مدير
8.5	13	مشرف
79.7	122	موظف
100.0	153	المجموع

يوضح جدول (١٠) توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي، ويتبين أن الغالبية العظمى من المشاركين يشغلون وظائف تنفيذية، حيث بلغ عدد الموظفين ١٢٢ بنسبة (٧٩.٧%) من إجمالي العينة، مما يشير إلى أن أغلب وجهات النظر المستقاة من الدراسة تمثل الفئة العاملة مباشرة في الميدان. تليها فئة المديرين بنسبة (١١.٨%)، ثم المشرفين بنسبة (٨.٥%)، وهو ما يعكس تمثيلاً محدوداً للمستويات الإدارية العليا والمتوسطة مقارنة بالموظفين. ويُظهر هذا التوزيع أهمية تحليل نتائج الدراسة في ضوء تفاوت المستويات الوظيفية، خاصة وأن التوقعات من الحوافز، وكذلك أشكال الولاء التنظيمي، قد تختلف بين القيادات والعاملين التنفيذيين.

٥- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

جدول (١١) يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة:

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
20.8	16	11-15 سنة
23.4	18	16 سنة وأكثر
31.2	24	5-10 سنوات
24.7	19	أقل من 5 سنوات
100.0	77	المجموع

يوضح جدول (١١) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة، حيث تبين أن الفئة الأكثر تمثيلاً هي فئة 5-10 سنوات بواقع (٢٤) مشاركاً بنسبة (٣١.٢%) من إجمالي العينة، تليها فئة أقل من ٥ سنوات بنسبة (٢٤.٧%) بعدد (١٩) مشاركاً، ثم فئة 16 سنة فأكثر بنسبة (٢٣.٤%)، وأخيراً فئة 11-15 سنة بنسبة (٢٠.٨%). ويعكس هذا التوزيع تنوعاً جيداً في مستويات الخبرة بين المشاركين، حيث تضم العينة مزيجاً من حديثي الخبرة وذوي الخبرات المتوسطة والطويلة، مما يضيف توازناً على نتائج الدراسة ويعزز من مصداقية الآراء المقدمة حول الأداء المالي للمؤسسات الصحية في ضوء أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٦- توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية:

جدول (١٢) يوضح توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية:

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية:
1.3	2	أخرى
64.1	98	أعزب
34.6	53	متزوج
100.0	153	المتوسط

يوضح جدول (١٢) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية، ويتبين أن غالبية المشاركين من فئة العزاب، حيث بلغ عددهم ٩٨ مشاركاً بنسبة (٦٤.١%) من إجمالي العينة، وهو ما يشير إلى أن العينة يغلب عليها الطابع الفردي من حيث الالتزامات الأسرية، مما قد يؤثر في توجهاتهم تجاه الحوافز والولاء الوظيفي بشكل مختلف عن المتزوجين. بينما شكّل المتزوجون نسبة (٣٤.٦%) بعدد ٥٣ مشاركاً، وهي نسبة جيدة تتيح المقارنة بين الفئتين. أما فئة "أخرى" فتمثل نسبة ضئيلة (١.٣%) بعدد مشاركين فقط، ولا تؤثر كثيراً في التوزيع العام. ويعكس هذا التوزيع أهمية أخذ الحالة الاجتماعية بعين الاعتبار عند تحليل استجابات العينة، حيث قد تختلف الدوافع والتوقعات من الحوافز التنظيمية بين الأعزب والمتزوج.

اختبار الفرضيات

١. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي شركة بوبا العربية.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (١٣) يوضح العلاقة بين الحوافز المادية ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي شركة بوبا العربية

معامل الارتباط	مستوى الولاء التنظيمي
الحوافز المادية	.723**

تشير بيانات جدول (١٣) إلى وجود علاقة ارتباطية قوية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ومستوى الولاء التنظيمي لموظفي شركة بوبا العربية، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٧٢٣**) وهو يشير إلى علاقة موجبة قوية. كما أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يعني أن العلاقة ليست عشوائية، بل ذات معنى إحصائي.

وبالتالي، يمكن تفسير هذه النتيجة بأن زيادة الحوافز المادية التي تقدمها الشركة ترتبط بارتفاع مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين، مما يؤكد صحة الفرض الأول ويوضح أهمية الحوافز المادية كأحد العوامل المؤثرة في تعزيز انتماء الموظفين وارتباطهم بمكان العمل. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوازن المالي ونمو المؤسسات الصحية.

٢. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي في الشركة.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (١٤) يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي في الشركة

معامل الارتباط	ومستوى الولاء التنظيمي
الحوافز المعنوية	.664**

تشير نتائج جدول (١٤) إلى وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي في الشركة، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٦٦٤**) وهي علاقة قوية نسبياً. هذه العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى ٠.٠٠١، مما يعني أن احتمال حدوث هذه العلاقة بالصدفة ضعيف جداً، وهي علاقة موثوقة من الناحية الإحصائية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن الحوافز المعنوية تُمثل أحد العوامل المؤثرة في رفع مستوى الولاء التنظيمي، فكلما زادت أشكال التقدير غير المادي مثل الإشادة، الشكر العلني، والتقدير الإداري، انعكس ذلك إيجابياً على شعور الموظفين بالانتماء والرغبة في الاستمرار داخل بيئة العمل. وهذا يدعم صحة الفرض الثاني في الدراسة.

٣. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تأثير الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي حسب الفئة الوظيفية ومستوى الخبرة لدى الموظفين.

للتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يوضح هذه النتيجة:

جدول (١٥) يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي في الشركة

معامل الارتباط	ومستوى الولاء التنظيمي
تأثير الحوافز	.964**

تشير نتائج جدول (١٥) إلى وجود علاقة ارتباط قوية جداً وذات دلالة إحصائية بين تأثير الحوافز ومستوى الولاء التنظيمي حسب الفئة الوظيفية ومستوى الخبرة لدى الموظفين، حيث بلغ معامل الارتباط (٠.٩٦٤**) وهي قيمة تُعد من أعلى درجات الارتباط الممكنة. أن العلاقة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠.٠٠١، مما يؤكد أن هذه العلاقة ليست ناتجة عن الصدفة. وهذا يدل على أن اختلاف الفئة الوظيفية (مدير، مشرف، موظف) ومستوى الخبرة لدى الموظفين يؤثر بوضوح في مدى فاعلية الحوافز المقدمة وانعكاسها على الولاء التنظيمي. فكلما كانت الحوافز مناسبة لطبيعة المنصب ومراعية لسنوات الخبرة، زاد ولاء الموظف وارتباطه بالمنظمة. ويدعم هذا نتائج الفرض الثالث، ويبرز أهمية تبني سياسات تحفيزية مرنة تراعي خصوصية الأدوار والخبرة لضمان تحقيق أعلى درجات الولاء الوظيفي.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

النتائج

على ضوء الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز (المالية والمعنوية) والولاء التنظيمي لدى موظفي شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني: جاءت نتائج التحليل الإحصائي لتؤكد صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، حيث أظهرت النتائج المتعلقة بكل من الحوافز المالية والمعنوية أنها تؤثر إيجابياً على الولاء التنظيمي. فقد بلغ المتوسط الكلي للحوافز المالية (٣.٩٤) بينما بلغ للحوافز المعنوية (٣.٩٦)، وكلاهما يقع ضمن مستوى "موافق" على مقياس ليكرت، مما يدل على رضا ملحوظ لدى الموظفين عن نظام الحوافز بشكل عام. كما أن استجابات المشاركين حول الولاء التنظيمي نفسه كانت مرتفعة في العبارات المتعلقة بالانتماء، الالتزام، والرضا عن بيئة العمل، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباطية قوية بين جودة نظام الحوافز وارتفاع مستويات الولاء.

إن التأثير المتكامل للحوافز المادية والمعنوية يعزز شعور الموظف بقيمته داخل المنظمة، ويزيد من انتمائه واستمراره في العمل. هذه النتائج تتسق مع ما توصلت إليه فرضيات الدراسة الفرعية، وتؤكد بشكل عام أن نظام الحوافز يلعب دوراً جوهرياً في تشكيل سلوك الموظفين وتعزيز ولائهم المؤسسي. وبناءً عليه، يمكن قبول الفرضية الرئيسية كون العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي علاقة ذات دلالة إحصائية وواقعية في بيئة العمل المدروسة.

على ضوء الفرضية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المالية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني: تشير نتائج التحليل الإحصائي الموضحة في جدول (٤) إلى وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المالية ومستوى الولاء التنظيمي، حيث بلغ المتوسط الكلي للاستجابات (٣.٩٤) وهو يقع ضمن الفئة "موافق" حسب مقياس ليكرت، مما يعكس رضا عام من الموظفين حول آلية الحوافز المالية في الشركة. وقد جاءت العبارات المتعلقة بمنح الحوافز بناءً على الأداء وتحقيق الأهداف بمتوسطات مرتفعة، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية قوية بين نظام المكافآت ومدى التزام الموظف تجاه المؤسسة. ومع أن بعض العبارات حصلت على متوسطات أقل نسبياً مثل الشعور بعدالة الحوافز مقارنة بالجهد المبذول (٣.٦٩)، إلا أن هذا لا ينفي الأثر العام الإيجابي الذي تلعبه الحوافز المالية في دعم ولاء الموظف، مما يدعم صحة الفرضية الأولى ويشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين.

على ضوء الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية ومستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي شركة بوبا العربية للتأمين التعاوني: من خلال نتائج جدول (٥)، يتضح أن استجابات أفراد العينة حول الحوافز المعنوية كانت إيجابية، حيث بلغ المتوسط الكلي (٣.٩٦) وهو كذلك يقع ضمن الفئة "موافق"، مما يشير إلى إدراك الموظفين لأهمية الحوافز المعنوية في تعزيز شعورهم بالانتماء والرضا. وقد كانت العبارات المتعلقة بالدعم الإداري، والتقدير المعنوي، والتنوع في أنواع الحوافز، من أكثر المؤشرات تأثيراً على الولاء التنظيمي، حيث حصلت على متوسطات مرتفعة (أعلى من ٤). هذا يدل على أن الحوافز غير المادية تلعب دوراً محورياً في تحفيز الموظف على بذل مزيد من الجهد والشعور بالولاء. وعليه، فإن نتائج الدراسة تدعم الفرضية الثانية، وتؤكد على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي.

على ضوء الفرضية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لاختلاف المنصب الوظيفي والخبرة العملية: تشير نتائج التحليل الإحصائي في جدول (٦) إلى أن هناك تبايناً في استجابات المشاركين بناءً على المنصب الوظيفي ومستوى

الخبرة، حيث أظهرت العبارات مثل "ألاحظ أن الموظفين في مستويات مختلفة يظهرون درجات متفاوتة من الولاء" متوسطاً مرتفعاً بلغ (٤.٢٥)، مما يعكس إدراك المشاركين لوجود فروق ملموسة في الولاء التنظيمي بحسب المواقع الوظيفية. كما أن العبارات المرتبطة بالانتماء والفخر والالتزام بأخلاقيات العمل جاءت كذلك بمتوسطات عالية، تدل على أن الولاء التنظيمي ليس ثابتاً، بل يتأثر بعوامل الخبرة والموقع الوظيفي. وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن الفرضية الثالثة قد تم دعمها، حيث أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لتلك المتغيرات.

التوصيات

ضرورة تصميم نظام متكامل للحوافز يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية بطريقة متوازنة وشفافة وأن تتبني الشركة نهجاً استراتيجياً في بناء نظام الحوافز؛ حيث يعكس عدالة التوزيع، ويرتبط مباشرة بالأداء الفعلي للموظفين، مما يعزز من شعورهم بالتقدير ويزيد من دافعيتهم للعمل والولاء للشركة.

ربط الحوافز مباشرة بنظام تقييم أداء موضوعي وعادل؛ تُوصي الدراسة بضرورة استخدام أدوات تقييم موضوعية ومعايير واضحة لقياس الأداء، بحيث تُمنح الحوافز وفقاً لنتائج التقييم؛ الأمر الذي يضمن العدالة ويقلل من احتمالية الشعور بالإجحاف أو التمييز بين الموظفين؛ وبحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الموظفين يمنحون ولاءهم لمن يمنحهم ويقدرهم .

تخصيص الحوافز وفقاً للخصائص الفردية، كالفئة الوظيفية وسنوات الخبرة؛ حيث تشير نتائج الدراسة إلى أهمية أن تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار طبيعة المنصب ومستوى الخبرة عند تقديم الحوافز، بحيث تكون ملائمة لمستوى المسؤولية والتحديات التي يواجهها كل موظف، مما يساهم في زيادة فاعلية هذه الحوافز. الاهتمام بالحوافز المعنوية وتفعيلها بشكل منتظم داخل بيئة العمل؛ من الضروري أن تحرص الشركة على تقديم التقدير المعنوي بشكل مستمر وعلني، من خلال الإشادة بإنجازات الموظفين، ومنحهم الفرص للتطور المهني، وتوفير بيئة تفاعلية تحفز الإبداع والانتماء.

تحسين بيئة العمل التنظيمية لتكون أكثر دعماً وتحفيزاً؛ يُوصى بتعزيز بيئة العمل النفسية والاجتماعية، وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يقلل من التوترات ويعزز من التفاعل البناء بين الموظفين، مما يدعم دور الحوافز في ترسيخ الولاء التنظيمي.

إجراء مزيد من الدراسات على قطاعات مختلفة وفئات وظيفية متعددة؛ تقترح الدراسة تنفيذ أبحاث مستقبلية تشمل بيئات عمل متنوعة وقطاعات أخرى مثل الصناعية والاتصالات والخدمات اللوجستية؛ حيث تحتاج هذه المجالات إجراء دراسات تتعلق بمحاور الحوافز والولاء التنظيمي، إضافة إلى دراسة سلوك المواطنة التنظيمية والعوامل التي تعززه، بالإضافة إلى استكشاف متغيرات أخرى مثل الثقافة التنظيمية أو طبيعة القيادة وتأثيرها في العلاقة بين الحوافز والولاء.

المراجع:

كتب:

- ابن فارس. (٢٠٢١). معجم مقاييس اللغة، دار الفكر، بيروت.
- ابن منظور. (٢٠٢١). لسان العرب. دار المعارف، القاهرة.
- حريم، حسين. (٢٠١٠). كتاب إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.

- الطجم، عبد الله عبد الغني، وطلق السواط. (٢٠١٥). كتاب السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظرية-التطبيقات، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمن، محمد عبد الحميد. (٢٠١١). كتاب الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، طرابلس: منشورات جامعة الفاتح.

المجلات العلمية والدوريات والرسائل العلمية والتقارير:

- أحمد، حسب النبي رحمة عمر، الامين أحمد، الامين الزين. (٢٠٢٣). قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة غرب كردفان، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد ٢١، ص ١-٣٠.
- بشيري، فاطمة، درفة، جازية. (٢٠٢١). الحوافز وتأثيرها على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة احمد دراية أدرار، الجزائر.
- بن طيبة، مهدي. (٢٠٢٢). أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد ١٣، العدد ٢، ص ١٢٩-١٤٨.
- البوري، مصطفى أحمد محمد ناجي، العامري، عبده أحمد علي. (٢٠٢٤). أثر الولاء التنظيمي في أداء العاملين دراسة ميدانية في البنوك اليمنية بأمانة العاصمة صنعاء، مجلة جامعة صنعاء للعلوم الإنسانية، المجلد ١، العدد ٢، ص ٥٥٣-٥٨٦.
- بوراس، أسية (٢٠٢١)، مستوى العدالة التنظيمية وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى أعوان الحماية المدنية: دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية المجاهد المتوفي سعودي كنز – سكيكدة، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد ٨، العدد ٢، ص ٢٣٤-٢٥٦.
- بخيت، ابوبكر علي. (٢٠٢٤). أثر بيئة العمل على السلامة المهنية دراسة تطبيقية الأمانة العامة للحكومية-ولاية سنار – جمهورية السودان، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد ٨، العدد ٢، ص ٢٠٥-٢٢١.
- توام، زاهية، كلاجي، لطيفة. (٢٠٢١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي -دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد ٢٤، العدد ١، ص ٦٤٥-٦٦٦.
- جراح، وآخرون (٢٠٢٢)، أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للممرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٦، العدد ٢٦، ص ٧٣-٩١.
- جغل، العيد، صالح، الحسين. (٢٠٢٢). الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مجلة المجتمع والرياضة، المجلد ٥، العدد ١، ص ٣٥١-٣٦٩.
- جمال، محمد. (٢٠٢٢). مستوى الأداء الإداري والولاء التنظيمي وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى أعضاء الهيئات الإدارية لأندية المستويات الرياضية العليا للألعاب الجماعية في المحافظات الشمالية – فلسطين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية.

- حمزة، تهاني الرشيد أحمد، أحمد، حسب النبي رحمة عمر، صالح، صديق عبد الرحمن شعيب. (٢٠٢٤). قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة السلام، المجلة الأفروآسيوية للبحث العلمي، المجلد ٢، العدد ١، ص ١٣٦-١٤٥.
- حمزة، بن سليمان (٢٠٢٤). دور نظام الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التيسير قسم علوم التيسير جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.
- دخيل، إيمان، هريو، دزاير. (٢٠٢٢). دراسة تشخيصية مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي لولاية سكيكدة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد ١٦، العدد ٢، ص ٦٦٣-٦٨٢.
- الدرايع، أحمد. (٢٠٢٣). الحوافز والترقيات وعلاقتها بتحسين أداء المنتسبين في الأمن الوطني الفلسطيني أنموذجاً، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل.
- الرازي (١٩٨٦). مختار الصحاح. المكتبة العصرية، بيروت.
- الزبيدي (١٩٩٤). تاج العروس من جواهر القاموس. دار الهداية، القاهرة.
- زريق، علي، أبو السندس، إبراهيم. (٢٠٢٠). أثر الحوافز السلبية على الاستقرار الوظيفي- دراسة تطبيقية على البريد السعودي بمنطقة عسير، المجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٤، العدد ١٥، ص ٦٦-٨٤.
- زدون، جمال، بن ديمة، نسرین، بلعدي، زكرياء. (٢٠٢٣). أثر تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية حمام بوحجر- عين تموشنت، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، المجلد ٦، العدد ١، ص ٩٠٤-٩١٦.
- شاوشي، خيرة، خلوف، زهرة. (٢٠٢٣). علاقة الولاء التنظيمي بسلوك المواطنة التنظيمية دراسة تحليلية، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد ٢٣، العدد ١، ص ٤٧٠-٤٨٤.
- الشريف، راشد مسلط (٢٠١٠)، تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية- دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجدة- دورية الإدارة العامة، مج ٥٠، ع ٤.
- صبرينة، عمي على. (٢٠٢١). الحوافز وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمركب المكيفات الهوائية بشركة Condor – برج بوعريج، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، المجلد ٦، العدد ٢، ص ١٠٣-١٣٣.
- صلاح الدين، صفاء محمد. (٢٠٢١). تأثير الرضا الوظيفي على الولاء لدى العاملين بالمنظمات الحكومية «دراسة تطبيقية» على العاملين بالشركة العامة للمستلزمات والمعدات الطبية بجمهورية مصر العربية في الفترة من: ١ أكتوبر ٢٠١٦ م إلى: ١٠ سبتمبر ٢٠١٩ م، مجلة بحوث الشرق الأوسط، المجلد ٩، العدد ٥٩، يناير، ص ١٥٧-٢٢٨.
- الطاهر، عمر علي. (٢٠٢٤). الحوافز وأثرها لتحقيق الرضا الوظيفي وتحسين أداء الموظفين (دراسة حالة في جامعة أم درمان الأهلية- السودان)، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال المجلد ١٤، العدد ٢، ص ١٢٣-١٣٦.
- الطوري، إبراهيم جدوع (٢٠٢٤)، إدارة الصراع التنظيمي لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة النقب وعلاقته بالولاء التنظيمي للمعلمين، المجلة التربوية الأردنية، مج ٩، ع ٣٤، ص ١٢٩-١٥٥.

- طالي، ريان، شريط، رفيدة. (٢٠٢١). الحوافز وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في المنظمة دراسة تحليلية مقارنة، رسالة ماجستير، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- العيد، علي الحسين، الجرايحي، ندى. (٢٠٢٤). أثر الرضا عن الأجر في تحسين جودة الخدمات التعليمية "دراسة ميدانية في جامعات الشمال السوري"، مجلة ربحان للنشر العلمي، العدد ٤٧، ص ٤٤١-٤٦٨.
- عبد المالك، مهمل. (٢٠٢١). أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الجزائرية والأجنبية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، المجلد ١٥، العدد ١، ص ٣٢٦-٣٣٩.
- عبد الله، محمد حمزة أمين. (٢٠٢٢). محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب، جامعة دمياط، المجلد ١١، العدد ٤، ص ١-٦٩.
- على، الطاهر احمد محمد. (٢٠٢٢). أثر التمكين الإداري في الولاء التنظيمي: دراسة على عينة من المؤسسات الخدمية السودانية بولاية الخرطوم، المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، المجلد ٦، العدد ٢٢، ص ١-٢٨.
- العويس، لطيفة بنت سعد. (٢٠٢٣). فاعلية نظام الحوافز ودوره في تحسين جودة أداء العاملين (دراسة حالة شركة خدمات الملاحة الجوية في المملكة العربية السعودية، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد ٤، الاصدار ٤٤، يونيو، ص ٢٧-٥٥.
- الفيروز آبادي (٢٠٠٥). القاموس المحيط. دار المعرفة، بيروت.
- القحطاني، سارة، وآخرون (٢٠٢٤). دورة إدارة الموارد البشرية في تعزيز رأس المال النفسي الإيجابي لدى العاملين في القطاع الحكومي في السعودية في ضوء رؤية ٢٠٢٣، بالرياض المجلة الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٨ العدد ٦ ص ١٨-٤١.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٢١). المعجم الوسيط. دار المعارف، القاهرة.
- محمد، عدنان، محمد، حازم (٢٠٢٣)، نظام الحوافز وانعكاساته (الاجابية والسلبية) على أداء العاملين: بحث في الشركة العامة للنقل البحري - بغداد، مجلة التقنيات، المجلد ٥، العدد ١، ص ١٥٦.
- محمد، أحمد محمد عادل حسب أحمد، الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين: بالتطبيق على شركة البرمجة بمدينة المنصورة رسالة ماجستير مهني، كلية التجارة، جامعة المنصورة.
- مهني، اشواق، موسي، سهام. (٢٠٢١). أثر الحوافز على إدارة الأزمة في ظل جائحة كورونا- دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية طولقة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد ١٦، العدد ٣، الجزء ٢، نوفمبر، ص ٦٦٠-٦٨٤.
- مهوي، فوزي، حائل، مصطفى. (٢٠٢١). مستوى الولاء التنظيمي لدى أساتذة التعليم الثانوي بولاية تيبازة دراسة مقارنة بين بعض المتغيرات، مجلة الرواق، المجلد ٧، العدد ١، ص ١٠٧-١٢٧.
- المصلوخي؛ يوسف بن عبيد (٢٠٢٤)، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على شركة الجماز بمدينة الرياض، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٨، ع ١٢، ص ٥٢-٦٨.
- المحميد؛ فاطمة بنت عبد الله (٢٠٢٤)، التحفيز وأثره على ولاء الموظفين في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية، أمانة منطقة القصيم كحالة دراسية، المجلة العربية للنشر العلمي، مج ٧، ع ٧١، ص ٣٦٤-٣٩٠.

- النغموش، منيرة سامي إبراهيم. (٢٠٢٤). تأثير سياسة الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد ٦، الاصدار ٦١، ص ٤١ - ٧٠.
- نميش، راوية، ميشان، شهيناز. (٢٠٢٣). الحوافز والولاء التنظيمي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة ابن خلدون- تيارت، الجزائر.
- هريوك، أحمد ماهر. (٢٠٢٢). واقع الحوافز في جامعة الاستقلال وآفاق التطوير (من وجهة نظر موظفي جامعة الاستقلال)، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين.
- القحطاني، ياسر حسن. (٢٠٢١). دور الاتصال التنظيمي في تعزيز الولاء التنظيمي- دراسة تطبيقية على الشركات المساهمة في مدينة أبها-، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد ٥، العدد ٢٥، ص ١٢٢ - ١٤٤.
- Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 35(8), 1169-1184.
- Peramatzis, Giannis, Galanakis, Michael, 2022, Herzberg's Motivation Theory in Workplace, *Psychology Research*, December, Vol. 12, No. 12, p971-978
- Widdowson, H. G. (1984). The incentive value of theory in teacher education1. *ELT journal*, 38(2), 86-90.
- Rosanas, J. M., & Velilla, M. (2003). Loyalty and trust as the ethical bases of organizations. *Journal of Business Ethics*, 44, 49-59.
- Alkandi, I. G., Khan, M. A., Fallatah, M., Alabdulhadi, A., Alanizan, S., & Alharbi, J. (2023). The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction. *Sustainability*, 15(4), 3415. <https://doi.org/10.3390/su15043415>
- Al-Suhaymi M. A. (2025). The Effect of Incentives on Employee Turnover in the Service. *Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences*. DOI: <https://doi.org/10.33193/JALHSS.116.2025.1325>