

جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة

من اعداد الطلبة:

كا هي ميلود

لحرش محمود

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

امام اللجنة المكونة من:

أ.د/ خامرة بوعمامة (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ رشيد مناصرية (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا

أ.د/باسيمان محمد عبد المالك (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

أثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة

من اعداد الطلبة:

كا هي ميلود

لحرش محمود

نوقشت و اجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/12

امام اللجنة المكونة من:

أ.د/ خامرة بوعمامة (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) رئيسا

أ.د/ رشيد مناصرية (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا

أ.د/ باسيمان محمد عبد المالك (أستاذ محاضر، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

بسم الله الرحمان الرحيم (وقل ربي زدني علما)

صدق الله العظيم

بفضل الله تعالى ومنته عليا أن وفقني لهذا العمل

بإتمامه فلك الحمد ربي حتى ترضى، ولك الحمد

بعد الرضا.

إنه لفخر لي في هذه اللحظات الطيبة أن أهدي

عملي هذا إلى من شجعني بعد يأسى ونصحني

حين حيرتني

إلى والدي العزيزين بارك الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي.

ميلود

الإهداء

اللهم لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك

وعظيم سلطانك والصلاة والسلام على أشرف

خلق الله سيدنا محمد المختار

أهدي ثمرة جهدي إلى

والدي الكريمين

إخوتي وأخواتي

كل من له الفضل بعد الله عز وجل في تعليمي

ولو حرفاً واحداً في مسيرتي الدراسية كلها.

محمود.

شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، أحمد ربي وأشكر فضله ونعمه، وأصلي وأسلم على سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) معلم البشرية والهادي إلى النور.

إن لساني ليعجز أن يجد الكلمات التي تعبر عن شكري وامتناني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل المتواضع حتى يضيف قطرة في محيط العلم والمعرفة.

لقد تمت هذه المذكرة بإشراف الأستاذ الدكتور مناصرية رشيد، الذي منحني الكثير من نبراس علمه وفيض وقته وجهده وكان كريمًا في نصحه وإرشاده وعطاءه، فجعل قيمة للفكر والعلم، فله مني عظيم الشكر والتقدير، وأطال الله في عمره وأنار الله دربه بنور العلم والمعرفة وجعله دائماً عوناً لطلابيه على طريق العلم، فلك الشكر أستاذي من الألف إلى الياء.

واعترافاً لكل ذي فضل بفضله أتوجه بالشكر والتقدير للأساتذة المحكمين لما بذلوه من جهد في تحكيم وتصميم أداة الدراسة.

كما أتفضل بأسمى آيات الشكر والعرفان والتقدير للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بتفحص ومناقشة مذكرتي هذه، وإنه ليسرني أن أستزيد من علمهم وملاحظاتهم القيمة.

كما يطيب لي في هذا المقام أن أبدي شكري وامتناني وعرفاني لجامعة قاصدي مرياح ورقلة عموماً وكلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، متمثلة في إدارتها وجميع العاملين فيها لما يبذلونه من جهودات ولما يقدمونه من خدمات للطلبة دون كلل أو ملل.

ولا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر لكل عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة على تفهمهم وتعاونهم معنا أثناء إنجاز هذه المذكرة.

الملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي بمديرية التوزيع للكهرباء والغاز ورقلة، بالإضافة إلى التعرف على الاختلاف في تصور عينة الدراسة حول التحفيز الفكري ومستوى الالتزام التنظيمي للعاملين في المؤسسة بحيث يعزى هذا الاختلاف إلى أحد الخصائص الشخصية (الجنس، العمر، ديمومة الوظيفة، الخبرة، المستوى التعليمي، طبيعة الوظيفة). حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث أما بالنسبة للجانب الاحصائي فقد تم تصميم استبيان شمل 36 عبارة، وتوزيعها على عينة بلغ تعدادها 60، على ضوء ذلك تم جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام برنامج SPSS وخلصت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى منخفض للتحفيز الفكري يعزى لجو العمل، حيث أثر سلباً على الالتزام التنظيمي. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول أثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي تعزى لأحد المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، ديمومة الوظيفة، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة).
الكلمات المفتاحية: تحفيز فكري، التزام تنظيمي، إبداع

ABSTRACT

L'étude visait à connaître l'effet de la stimulation intellectuelle sur l'engagement organisationnel à la Direction de la Distribution de l'Electricité et du Gaz de Ouargla, en plus d'identifier la différence dans la perception de l'échantillon d'étude de la motivation intellectuelle et le niveau d'engagement organisationnel des employés de l'institution. , de sorte que cette différence est attribuée à l'une des caractéristiques personnelles (sexe, âge, permanence de l'emploi, expérience, niveau d'études, nature de l'emploi). Là où nous nous sommes appuyés sur l'approche descriptive dans la collecte des données et des données liées au sujet de la recherche. Quant au côté statistique, un questionnaire a été conçu qui comprenait 36 phrases et distribué à un échantillon de 60, à la lumière de cela, les données ont été recueillies, analysées et les hypothèses ont été testées à l'aide du programme spss. Les résultats de l'étude ont conclu qu'il existe un faible niveau de motivation Intellectuelle attribuable à l'atmosphère de travail, ce qui a affecté négativement l'engagement organisationnel.

Il n'y a pas de différences statistiquement significatives dans les réponses des membres de l'échantillon de l'étude concernant l'effet de la stimulation intellectuelle sur l'engagement organisationnel en raison de l'une des variables personnelles (sexe, âge, permanence de l'emploi, niveau d'éducation, expérience, nature de l'emploi).

Motsclés: stimulation intellectuelle, engagement organisationnel, créativité

قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	الاهداء
III	الشكر
IV	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VIII	قائمة الملاحق
VIII	قائمة الاشكال
ب	المقدمة
الفصل الأول	
الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحفيز الفكري والالتزام التنظيمي	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري
25	المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري (دراسات سابقة)
34	خلاصة الفصل
الفصل الثاني	
دراسة ميدانية لأثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة	
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
44	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
67	خلاصة الفصل
68	الخاتمة
73	المصادر والمراجع
78	الملاحق
96	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	جدول رقم (1-1)
37	متغيرات الدراسة	جدول رقم (2-1)
40	إحصائيات الاستبيان الموزعة والمسترجعة على العينة	جدول رقم (2-2)
42	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	جدول رقم (2-3)
43	نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي)	جدول رقم (2-4)
43	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	جدول رقم (2-5)
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	جدول رقم (2-6)
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	جدول رقم (2-7)
46	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	جدول رقم (2-8)
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	جدول رقم (2-9)
48	وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الابداع والابتكار	جدول رقم (2-10)
49	وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الدعم في حل المشاكل	جدول رقم (2-11)
50	وصف لإجابات المستجوبين حول بعد التوقعات العالية	جدول رقم (2-12)
51	وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الالتزام المعياري	جدول رقم (2-13)
52	وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الالتزام الاستمراري	جدول رقم (2-14)
52	وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الالتزام العاطفي	جدول رقم (2-15)
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة لأبعاد التحفيز الفكري	جدول رقم (2-16)
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة لأبعاد الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-17)
55	مصفوفة الارتباطات	جدول رقم (2-18)
56	يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	جدول رقم (2-19)
56	يوضح تحليل تباين خط الانحدار	جدول رقم (2-20)
57	يوضح قيم معاملات خط الانحدار للالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-21)
58	جدول الانحدار المتدرج يوضح أثر التوقعات العالية على الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-22)

58	يوضح قيم معاملات الانحدار للالتزام التنظيمي بمؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة	جدول رقم (2-23)
59	يوضح المتغيرات المستقلة المستبعدة في التأثير على الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-24)
60	يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين عمال مؤسسة الكهرباء والغاز تبعاً لمتغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-25)
61	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-26)
61	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-27)
62	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-28)
62	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي	جدول رقم (2-29)

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (1-1)
11	يوضح أبعاد الالتزام التنظيمي	الشكل رقم (1-2)
44	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (2-1)
45	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	الشكل رقم (2-2)
46	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	الشكل رقم (2-3)
47	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	الشكل رقم (2-4)
48	يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	الشكل رقم (2-5)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
78	أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)	الملحق رقم 01
80	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	الملحق رقم 02
81	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة	الملحق رقم 03
82	يوضح نتائج الاستبيان	الملحق رقم 04

المقدمة

توطئة:

يعج عالم العمل والمؤسسات بالعديد من المناقشات الأكاديمية والدراسات العلمية التي تدرس العديد من المسائل المتعلقة به، ولعل من أهم هذه المواضيع التي طرحت بقوة موضوع التحفيز الفكري والذي يعرف في أبسط صورته على أنه جملة الطاقات المستثمرة بغرض دفع وتنظيم السلوك المرتبط بأداء العمل، كما يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المكونة للمؤسسات المختلفة، فهو المحرك الأساسي لكل نشاطاتها و مصدر مهم لفعاليتها لما يتميز به من قدرات و معارف تتناسب مع طبيعة العمل الذي تمارسه المؤسسة فمهما بلغت المعدات الحديثة من تطوير و تعقيد إلا أنها ستظل أقل أهمية من العنصر البشري فالفرد في مؤسسته كلما تطابقت أهدافه مع أهدافها تتولد لديه الرغبة القوية في الالتزام و المحافظة على عمله، و يتجلى ذلك في تحفيزه الفكري، فالالتزام التنظيمي يقلل من وجود السلوكيات الغير ايجابية مثل التقصير و الغياب و الإهمال و غيرها من مظاهر عدم الالتزام، فالالتزام سلوك غير ملموس ناتج من ذات الفرد تلمسه في تصرفاته و افعاله .

فالتحفيز يوقظ الحماس والرغبة في العمل لدى العاملين، مما ينعكس إيجابيا على إنتاجية المنظمة كما يساعد على خلق التفاعل بين الفرد والمؤسسة ويدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم وقواهم العقلية والجسدية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد تأثير التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة. حيث إن القادة الذين يستخدمون أسلوب القيادة التحويلية قادرون على تعزيز النتائج التنظيمية الإيجابية مثل الالتزام التنظيمي للموظف من خلال خصائص مثل التأثير المثالي، والتحفيز الفكري.

وهذا في ظل المشاكل التي تواجهها المؤسسات والتي تتعلق بالالتزام الموظف. تتضمن هذه المشكلات معدل دوران مرتفع وتكاليف عالية مرتبطة باستبدال الموظفين والاحتفاظ بهم، وفقدان الاستمرارية انخفاض إنتاجية الموظفين، وانخفاض الأداء، والتأخير نتيجة عدم التزام الموظف.

الإشكالية الرئيسية للدراسة:

يسعى البحث الحالي الى تسليط الضوء حول دور التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي من خلال تحديد مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي : ما مدى تأثير التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة؟

الاشكاليات الفرعية:

1. ما هو واقع مستوى ممارسة التحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة؟؛
2. ما هو واقع مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟؛
3. هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟؛
4. هل توجد علاقة تأثير إيجابي لإبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؟؛

5. هل توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية؟
الفرضية الرئيسية للدراسة:

يوجد تأثير إيجابي ذا دلالة إحصائية للتحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1. يعد مستوى ممارسة التحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
2. يعد مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة متوسط؛
3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
4. توجد علاقة تأثير إيجابي لإبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة؛
5. لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في اجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية

مبررات اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب أهمها:

- الميول الشخصي لهذا النوع من المواضيع.
- الرغبة في التعرف على طريقة تأثير التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي.
- إثراء المكتبة الجامعية لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة بمثل هذه المواضيع.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- التعرف بشكل دقيق على التحفيز الفكري.
- التعرف على العوامل المؤثرة على الالتزام التنظيمي.
- دراسة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، حيث لم يتم التطرق لمثل هذه المواضيع من قبل في حدود علم الطالبين.
- لأهمية دراسة التحفيز الفكري وتأثيره على الالتزام التنظيمي.

أ) **حدود الدراسة:**

وتتمثل في الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية كالتالي:

- **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة في الفترة ما بين شهر أبريل وماي 2022م.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي والمتمثلة في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.
- **الحدود الموضوعية:** لقد تم التركيز في دراستنا على التحفيز الفكري كمتغير مستقل من خلال الأبعاد التالية (الابداع والابتكار، الدعم في حل المشاكل، التوقعات العالية) وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (مهند حميد عطوي، ناهد إبراهيم فولي برعي، مراد جمال، محمد عبد الحميد محمد، Cristian Liviu vele) أما المتغير التابع فهو الالتزام التنظيمي وتم التركيز على الأبعاد التالية (الالتزام المعياري، الالتزام الاستمراري، الالتزام العاطفي) وهو ما تناوله عدد من الباحثين منهم (مقبل ضيف الله مقبل الحربي، إيناس فؤاد نووي فلبمان، محمود جودت فارس، Bidgoli et al).

ب) **منهج البحث والأدوات المستخدمة:**

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الموضوع، أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة من خلال: الملاحظة العلمية، والمقابلة الشخصية والاستبيان ومعالجته الإحصائية عن طريق برنامج SPSS من أجل الوقوف على واقع التحفيز الفكري ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال مؤشرات ومعطيات.

ت) **مرجعية البحث:**

من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالبحث اخترنا مجموعة من المراجع التي لها صلة بالموضوع من أجل اقتباس واستنباط أفكار تساعدنا في إعداد البحث وتمثلت في المقالات والكتب والمذكرات والمحاضرات والمدخلات والندوات والمقتنيات السابقة في الموضوع وكذا بعض المواقع الالكترونية التي لها علاقة واهتمام بالموضوع.

ث) **صعوبات الدراسة:**

من أهم هذه الصعوبات نذكر ما يلي:

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.
- قلة الكتب المتخصصة في الالتزام التنظيمي.

ج) هيكل الدراسة:

من أجل معالجة الموضوع تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين حيث يتضمن كل فصل مبحثين كما يلي:

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري، تطرقنا في مبحثه الأول للأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري والذي بدوره ينقسم إلى مطلبين، المطلب الأول: مفاهيم حول الالتزام التنظيمي، المطلب الثاني: مفاهيم حول التحفيز الفكري.

أما المبحث الثاني الأدبيات التطبيقية، الذي بدوره ينقسم إلى المطلب الأول دراسات باللغة العربية، المطلب الثاني الدراسة الأجنبية والمطلب الثالث المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية.

الفصل الثاني: تناول الدراسة الميدانية لواقع الالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز، المديرية الجهوية ورقلة وفي المبحث الأول تطرقنا إلى الطريقة والأدوات المستخدمة في دراسة الحالة أما المبحث الثاني فكان لعرض نتائج الدراسة والمناقشة، أما الخاتمة فقد عرضنا من خلالها لأهم النتائج والتوصيات المتوصل إليها في الدراسة.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتزام
التنظيمي والتحفيز الفكري

تمهيد:

ترتبط كفاءة الالتزام التنظيمي في المؤسسات، بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، لذا يعتبر أحد أهم المتغيرات الأساسية المؤثرة في قيام المؤسسات بأعمالها ونشاطاتها المختلفة، وتحديد مستوى الالتزام التنظيمي في تلك المؤسسات، ومن ثم تسعى هاته الأخيرة دائما إلى الاستخدام الأفضل للقوى البشرية العاملة معها وتحفيزها على الارتقاء بكفاءة وفعالية.

ولتحقيق كفاءة العنصر البشري، لا بد من إيجاد محرك لطاقات الفرد وباعث موجه لسلوكه، ومما لا شك فيه أن وجود قيادات فاعلة تؤثر فكريا وتلهم تابعيها على الابداع والتميز وبكل الأدوات المتاحة لديها هي من أكبر البواعث ومن أفضل المحركات لهذه الطاقات.

ومن هنا ارتأينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من المواضيع التي لاقى اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة، لما له من علاقة بفاعلية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها، إذ يعبر الالتزام التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الالتزام في بذل العامل جهودا إضافية في العمل، ويعد الأفراد الملتزمون تجاه منظماتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى.

الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي:

اختلفت مفاهيم الالتزام التنظيمي نظرا لتباين رؤى الباحثين حوله، إلا أن توضيح المفهوم قد لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الالتزام نحو بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل: الالتزام نحو العمل، والالتزام نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل، والالتزام نحو جماعة العمل وغيرها، والتي عبرت عن متغيرات أساسية في الالتزام التنظيمي.

ويمكن القول إن الالتزام التنظيمي هو حالة نفسية واجتماعية تدل على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظمة وشعور كل طرف بواجباته تجاه الطرف الآخر، والتمسك بقيم وأهداف المنظمة والشعور القوي بالانتماء إليها والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار فيها.¹

ومما يجدر ذكره أن هناك اختلافا في المفهوم بين مفردات الولاء والانتماء والالتزام، ورغم ورود هذه المصطلحات الثلاثة في بعض الدراسات بنفس المعنى، وفيما يلي شرح لكل مصطلح:

- ورد تعريف الولاء بمعنى: أنه الإخلاص أو مثل عال أو لشخص أو لجماعة أو وطن أو الوفاء له.²
- وورد تعريف الانتماء بمعنى: التبعية ضمن شعور المرء بالطمأنينة لكونه ينتمي إلى جماعة مختارة يطمئن لها. كما تم تعريفه في معجم المصطلحات التربوية أنه شحنة عقلانية كامنة بداخل الفرد، ويكون الفرد جزء من الجماعة ويسعى عادة إلى أن تكون قوية يتقمصها ويوحد نفسه بها كالأُسرة، فيشترط في الانتماء أن يكون الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها بينما من الممكن الولاء للجماعة لا يكون جزء منها.
- وفي قاموس أكسفورد وردت كلمة التزام بمعنى الحالة أو الوضع الذي يقدم به الفرد الكثير من الوقت والاهتمام لمؤسسته لأنه يعتقد أنها الحق.

ناصر قاسمي دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص.20

ختام عبد الله علي غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، كلية

الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين، 2005، ص.36.

- كما أنه أيضا يشير إلى نتيجة لاحقة، فقد يحدث الالتزام التنظيمي نتيجة الولاء التنظيمي وقد لا يكون بينهما علاقة كاللتزام العامل بما يوجبه عليه عقد العمل،³ وعليه فإن مفهوم الالتزام يختلف عن مفهوم الولاء وليس مرادفا له.

الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي:

يعد الالتزام التنظيمي من أبرز المتغيرات السلوكية التي سلط عليها الضوء، حيث أكدت عديد النتائج من الدراسات والأبحاث عن ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض درجات الرضا الوظيفي، كما سلطت النتائج الضوء على أهمية البحث عن أسباب الظواهر السلبية السابقة، وقد أكدت الكثير من الدراسات الأهمية الواضحة للالتزام التنظيمي، حيث أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض مستوى مجموعة من الظواهر السلبية وفي مقدمتها ظاهري الغياب والتهرب عن أداء المهام.

كما يمثل الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين بها لاسيما في الأوقات التي لا تستطيع فيها المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لموظفيها ودفعهم لتحقيق أعلى مستوى من الإنجاز.

إن التزام الأفراد للمنظمات التي يعملون بها يعتبر عاملا هاما أكثر من الرضا الوظيفي في التنبؤ ببقائهم في منظماتهم أو تركهم للعمل.⁴ وأيضا يعتبر التزام الأفراد لمنظماتهم عاملا هاما في ضمان نجاح تلك المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها، كما تكمن أهمية الالتزام في ترجمة الرغبات والميول والاعتقادات التي تكون داخل الفرد تجاه منظمته إلى سلوك إيجابي يدفع بالمنظمة إلى التقدم والبقاء.

بالإضافة إلى عدة أسباب أدت إلى الاهتمام بهذا المفهوم وهي أن الالتزام التنظيمي يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بعدد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك مجال الالتزام التنظيمي قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك فيه. كما يمكن أن يساعدنا إلى ما في تفسير كيفية إيجاد الأفراد هدفا لهم في الحياة.

الفرع الثالث: خصائص وأنماط الالتزام التنظيمي

أولا: خصائص الالتزام التنظيمي

- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها، وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمتها؛

³ ختام عبد الله علي غنام، مرجع سابق، ص 37.

⁴ خالد محمد أحمد الوازن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 16.

- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحوية والنشاط ومنحها الولاء؛
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد؛⁵
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة؛
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة؛
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عالٍ من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقويم المنظمة التقويم الإيجابي؛
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظماتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.⁶

ثانياً: أنماط الالتزام التنظيمي

- أشار كل من كولين، وسمرز واسيتو إلى أن الالتزام التنظيمي يعد حالة سلوكية وارتباطاً نفسياً نحو المنظمة لذا تنص الرؤية السلوكية على أن هناك ثلاثة أنماط تشكل في مجموعها الالتزام التنظيمي وهذه الأنماط هي:⁷
- النمط الوجداني للالتزام التنظيمي (الالتزام الوجداني) ويقصد به شعور العامل بالارتباط بالمنظمة والمساهمة فيها، ويعرف كذلك بأنه التزام عاطفي وهو توافق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة مما يؤدي إلى مشاركة الفرد في تحقيق الأهداف وتدعيم هذه القيم؛⁸
 - النمط الاستمراري للالتزام التنظيمي (الالتزام المستمر): وهو مبني على التكاليف التي يرى العامل أن سببها هو تركه للمنظمة. وهو قوة الفرد ورغبته الجارحة في البقاء والاستمرار في المنظمة التي يعمل بها؛⁹
 - النمط المعياري للالتزام التنظيمي (الالتزام المعياري) ويشير إلى شعور العامل بالالتزام بالبقاء في المنظمة. وقد يعود ذلك إلى ضغوط الآخرين مثل الزملاء والرؤساء؛¹⁰
 - الإحساس بالانتماء: ويظهر ذلك في التعبير بالافتخار بالمنظمة والقناعة الذاتية بأهدافها وقيمتها؛

سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة 2006، ص 13.

إناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 1428/1429 هجري.

حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 192.

محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 69.

نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1، ص 240.

محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سابق، ص 69.

■ الإخلاص: الذي يعبر عنه بوجود تلك الرغبة الأكيدة عند الفرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة في جميع الظروف والأحوال، ومضاعفة الجهد المبذول من قبله سعياً وراء تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

الفرع الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي

تعتبر دراسات روبرت "مارش وماناري" من الدراسات المتميزة التي أشارت إلى العوامل المساعدة على تشكيل وتكوين الالتزام التنظيمي وهي:

✓ **السياسات:** ضرورة العمل على تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فإذا أشبعت هذه الحاجات فإن ذلك سيجتنب عليه إتباع نمط سلوكي إيجابي بشكل يساعد على تكوين مما يسمى بالسلوك المتوازن وهذا السلوك المتوازن الناتج عن مساندة التنظيم للفرد في إشباع هذه الحاجات يتولد عنه الشعور بالرضا والانتماء والاطمئنان، ثم الالتزام أو الولاء، وتتفاوت هذه الحاجات عن الأفراد العاملين من الأهمية والأولية في العمل على إشباعها، وقد أشار ماسلو في نظرية الحاجات الإنسانية على الحاجات الفسيولوجية والحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء والاحترام، والحاجة إلى تحقيق الذات؛

✓ **وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة، كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للالتزام التنظيمي أكبر؛

✓ **العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** إن المشاركة تعمل على زيادة الولاء والالتزام التنظيمي، وتجعل الأفراد العاملين يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر؛

✓ **العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي هو ذلك المجال للطرق والأساليب والأدوات والعناصر والعلاقات المتفاعلة داخل بيئة المنظمة بين الأفراد.

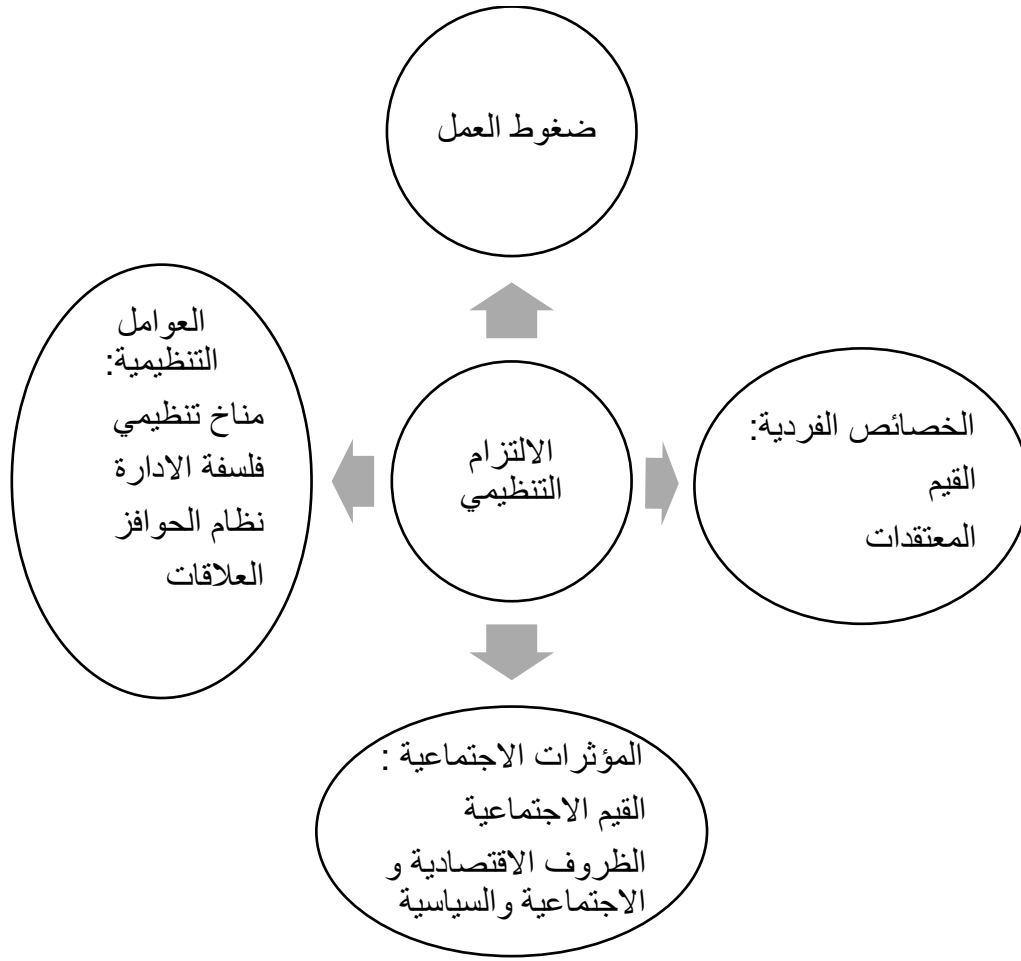
إن المناخ التنظيمي الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد والتنظيم ويجعل العاملون يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

✓ **تطبيق أنظمة حوافز مناسبة:** إن توفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الالتزام وارتفاع معدلات الأداء والإنتاج وتقليل التكاليف؛

✓ **العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ معايير أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين، وإعطائهم دوراً كبيراً في المشاركة في اتخاذ القرارات، سيجتنب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء والالتزام لها؛

- ✓ **نمط القيادة:** إن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تنمية مهارات الافراد الإدارية باستخدام أنظمة حوافز مناسبة، والقائد الناجح هو الذي يستطيع زيادة درجة الالتزام لدى الافراد؛¹¹
- ✓ **المكانة الاجتماعية:** ويقصد بها المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام اجتماعي وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تضيفها الجماعة على شخص ما تعبيراً عن شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية، ويرتبط الأفراد في التنظيم ببعضهم البعض حسب مراتبهم بترتيب هرمي معين تتحد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة كالدرجة الرسمية التي يحصل عليها الشخص في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته وظروف العمل، والأجور والأقدمية في التعيين بالإضافة إلى التي يحصل عليها الشخص من خارج المنظمة كالتعليم والمكانة المهنية؛
- ✓ **الرضا الوظيفي:** يقصد بالرضا الوظيفي المشاعر التي يبديها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه، فكلما قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وزيادة درجة الرضا الوظيفي تدعم الشعور بالالتزام التنظيمي.
- كما قد ذكر كل من "1991porter et steers" بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام التنظيمي وهي:
- **عوامل شخصية:** وهي عوامل ذات علاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة أو عامل تتعلق باختياره العمل.
- شكل رقم (1-1) يوضح العوامل التي تؤثر في تشكيل الالتزام التنظيمي

محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 36-39.



المصدر: ساسي إبراهيم حما حنونة، مرجع سابق، ص 20

الفرع الخامس: مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي:

أولاً: مداخل الالتزام التنظيمي:

اتفق العديد من الكتاب والباحثين على ادراج مفاهيم الالتزام التنظيمي المختلفة تحت قسمين أساسيين هما:¹²

✓ **الالتزام السلوكي:** وهو مدخل قائم على التبادل، وينظر إلى هذا المدخل على أنه نتيجة لعملية التبادل بين

الفرد والمنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد والحوافز التي يحصل عليها.

ومنه يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل، ان التزام الفرد تجاه المنظمة يمثل حصيلة لعملية

التبادل التي يقوم بها الفرد مع المنظمة، فالفرد يقدم الجهد والوقت.... الخ، مقابل الحصول على اشباع حاجات معينة،

فينظم الفرد للمنظمة التي تعطيه إشباع أكثر أي أن ارتباط الفرد بالمنظمة وفق هذه المفاهيم هو ارتباط نفعي تحكمه

أهداف الفرد ورغباته، ويتوقف على ما مدى يقدمه الفرد مقابل ما يحصل عليه.

صالح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، بدون طبعة، ص 17.12

✓ الالتزام الاتجاهي (السيكولوجي):

يختلف هذا المدخل في نظريته للالتزام عن المدخل السلوكي القائم على التبادل، فالمدخل الاتجاهي ينظر إلى الالتزام على أنه اتجاه عادة ما يكون أكثر نشاط وإيجابية نحو المنظمة، وهذا الالتزام يشتمل على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والرغبة في بذل أكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها والرغبة القوية للبقاء في المنظمة.

ثانياً: أبعاد الالتزام التنظيمي:

تختلف صور التزام الافراد تجاه المنظمات باختلاف القوة الباعثة والحركة له، وتشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاداً مختلفة للالتزام التنظيمي وليس بعداً واحداً، ويتفق الباحثين في تعدد أبعاد الالتزام، إلا أنهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد.

✓ بعد الالتزام العاطفي: الذي اقترحه آلن ومايو، حيث يتأثر هذا الجانب من الالتزام بدرجة إحساس الفرد بأن

البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة الفعالة بمجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه أي هو الارتباط بالحدود، وأصحاب هذا التوجه هم الذين يعملون وفق تقييم ذاتي للمتطلبات التي تفرضها ظروف العمل المختلفة فيكون الارتباط بين الفرد والمنظمة وفق ما تقدمه لهم منظماتهم، ويرجع الالتزام العاطفي إلى الشعور بالانتماء والالتصاق النفسي بالمنظمة.

✓ بعد الالتزام المعياري: ويقصد به إحساس الفرد بالتزام البقاء في المنظمة، وغالباً ما يعزز هذا الشعور دعم

المنظمة الجيد للعاملين فيها، والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في إجراءات تنفيذ العمل، بل بالمساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للمنظمة، ويعبر عنه الارتباط الأخلاقي السامي، وأصحاب هذا التوجه هم الموظفون أصحاب الضمير الذين يعملون وفق مقتضيات الضمير والمصلحة العامة.

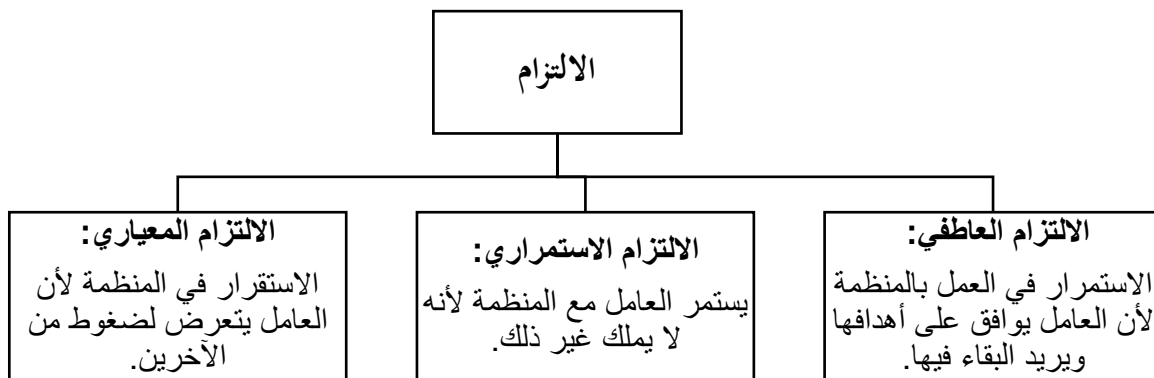
✓ بعد الالتزام المستمر: وهو التحكم في درجة التزام الفرد تجاه المنظمة التي يعمل فيها، أي القيمة الاستثمارية

التي من الممكن أن يحققها لو استمر بالعمل مع المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى، أي أن هذا ارتباط مصلحي يقوم بالدرجة الأولى على المنفعة التي يحصل عليها من المنظمة، فمادامت المنظمة التي يعمل فيها تقدم له من المنافع (العوائد) يفوق ما يمكن أن يجده في منظمة أخرى، أما إذا وجد الفرد العامل منظمة أخرى تقدم عوائد أفضل من التي تقدمه له المنظمة التي يعمل فيها فإنه لن يتردد في الانتقال إليها، وأصحاب هذا الارتباط هم النفعيون وأصحاب الطموحات العالية.¹³

د- موسى أحمد خير الدين، د- محمود أحمد النجار، أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة 13 استطلاعية، 2010، ص 12-13.

- ✓ حدد "ستاو، سيلانيك" 1997 أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:
 - الالتزام الاتجاعي: والمقصود به العمليات التي تتطابق من خلالها أهداف الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة وتزداد لديه الرغبة للبقاء والاستمرار فيها.
 - الالتزام السلوكي: والمقصود به العمليات التي يصبح الفرد من خلالها مرتبطا بمؤسسته ناتجا من سلوكه السابق، فجهده ووقته الذي يقضيه داخل مؤسسته يجعله متمسكا بها وعضويتها.
- ✓ أما "كيدرون" فيذكر بعددين للالتزام التنظيمي هما:
 - الالتزام الاخلاصي: والمقصود به تبني الفرد قيم وأهداف المؤسسة ويجعلها جزءا من قيمه وأهدافه.
 - الالتزام المحسوب: والمقصود به الرغبة التي يبديها الموظف باستمرار في عمله بالمؤسسة رغم وجود عمل بديل بمؤسسة أخرى وبمزايا أفضل.
- ✓ وترى "كانتور" أن للالتزام التنظيمي ثلاثة أسس هي:
 - الالتزام المستمر: ويقصد به أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه من أجل البقاء مع الجماعة، دون النظر لما يحققه من مكاسب عند تركها.
 - الالتزام التلاهي: ويتمثل في ارتباط الفرد بعلاقات اجتماعية متماسكة ومتضامنة مع الجماعة، ويتحقق ذلك عند تركه السلوك الإيجابي.
 - الالتزام الموجه: ويتمثل في ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة ممثلا لسلطتها ومعاييرها التي تحددها.¹⁴

الشكل رقم (2-1): أبعاد الالتزام التنظيمي



14. خالد محمد أحمد الوازن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة نايف العربية، البحرين، 2006، ص 37-38.

المصدر: جرينبرج، جيرالد، بارون، ترجمة رفاعي محمد، بسيوني إسماعيل، إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2004.

الفرع السادس: المتغيرات المؤثرة علماً بالالتزام التنظيمي:

تعدد الدراسات التي تناولت المتغيرات الديمغرافية المرتبطة بالفرد علماً بالالتزام التنظيمي، حيث اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها: العمر، الجنس، مدة الخدمة، مستوى التعليم، المركز الوظيفي، الشخصية، الاتجاهات، معتقدات الفرد عن العمل، الطموح، الحاجة بالعلاقات الاجتماعية، الحاجة إلى الإنجاز والتحقيق، لذا ت، أما المتغيرات التي حظيت باهتمامها من قبل الباحثين فهما متغير العمل ومدة الخدمة.

❖ متغير العمر وعلاقته بالالتزام التنظيمي:

أثبتت نتائج بعض الدراسات على وجود ارتباط طردي بين التقدم بالعمر والالتزام التنظيمي، أي أنه كلما تقدم الموظف في العمر ارتفع معدل الالتزام التنظيمي لئلا يكبر في السن من الموظف فنياً أكثر حرصاً وظيفياً في العمل.

❖ علاقة الالتزام بمدة الخدمة:

أكدت بعض الدراسات أن معدل الالتزام التنظيمي يرتفع مع تقدم سنوات الخبرة، أي وجود علاقة طردية إيجابية، وذلك لعدة أسباب منها أنال تفاعلاً اجتماعياً بين الموظف وزملاء العمل من جهة، والموظف وقائدته المباشرة من جهة أخرى، وتقاد موجود الفرد في محيط العمل تزداد خبرته فنياً والأعمال التي يكتبها طرقاً أساليباً جديدة للتعامل مع الزملاء والتابعين إضافة إلى ارتفاع معدل الفرص التي يتحقق فيها كزوظيفية م تقدمه علاقة علمياً مكانية تحقيق بعض الامتيازات الوظيفية الأخرى معنوية كانت أو مادية، لذلك لا يميل الفرد الذي أمضى سنواته في خدمة طويلة وحق قمر كزوظيفية متقدمة إلى ترك منظمته للعمل في منظمة جديدة أي أنها احتمال انتقال الفرد للمنظمة أخرى تقل مع زيادة عماله الفرد¹⁵.

❖ علاقة الالتزام بمستوى التعليم:

أكدت بعض الدراسات أن تعليم الفرد يؤثر على التزامه التنظيمي، وذلك كنتيجة لأسباب عديدة يرجع معظمها لارتفاع معدل توقعها وطموحات الفرد المؤهل وسعيها المستمر لتحقيق عائد مادي ومعنوي أفضل، علاوة على تزايد الخيارات والبدائل الوظيفية أمام الفرد كلما ارتفعت أهليته العلمية. أما البعض الآخر من الدراسات أكد تعلاً ارتباطاً إيجابياً بين الالتزام التنظيمي والمستوى التعليمي للموظف، أي أنه كلما ارتفعت أهلية الفرد ارتفع معدل التزامه التنظيمي.

❖ طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي وجنس الموظف:

317، بدون طبع، صفحة 2005 مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، : صلاح الدين عبد الباقي¹⁵

أكدت بعض الدراسات أن نسبة الرجال أكثر استقراراً والتزاماً من المرأة، أما البعض الآخر أكد على أن المرأة أكثر التزاماً من الرجل، ويقول البعض أن المرأة الملتزمة هي المرأة غير المتزوجة لأنها أكثر رضا وارتباطاً بوظيفتها.

❖ علاقة الالتزام التنظيمي بالطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية

أكدت نتائج بعض الدراسات على علاقات إيجابية بين الالتزام التنظيمي والطموح والحاجة إلى العلاقات الاجتماعية وكذلك كينونات زما التنظيمي والحاجة إلى الإنجاز.

❖ العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي:

أشارت بعض الدراسات إلى العلاقة بين نطاق الوظيفة والالتزام التنظيمي، إذ كلما زاد نطاق الوظيفة أدى إلى زيادة التحدي المرتبط بالوظيفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

❖ العلاقة بين صراخ الدور وغموض الدور والالتزام التنظيمي:

تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة عكسية بين كلاً من غموض الدور وصراخ الدور والالتزام التنظيمي، حيث أن صراخ الدور يؤدي إلى انخفاض الشعور بالمسؤولية الذي يؤثر سلباً على الالتزام بالأفراد، أما غموض الدور يضع الفرد في موقف صراخ يؤدي إلى زيادة الضغوط التي يشعر بها الفرد وبالتالي يؤثر سلباً على الالتزام، ولكن إذا زاد تدرج وضوح الدور الذي يؤديها الفرد زاد التزامه به.

❖ العلاقة بين عبء العمل والالتزام التنظيمي:

كشفت بعض الدراسات أن شعور الفرد بزيادة عبء الدور الذي يؤديه قد يؤدي إلى انخفاض درجة الالتزام التنظيمي.¹⁶ أي أنها كعلاقة عكسية بين عبء الدور والالتزام التنظيمي

الفرع السابع: مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

الالتزام التنظيمي للفرد مرتبلاً بثلاث مراحل، حسب بوكانان (Bochanan) وهي متتابعة كما يلي:

❖ مرحلة التجربة:

وهي التي تتم من متار يخ مباشرة الفرد لعمله لمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعاً للتدريب والإعداد والتجربة، ويكون خلالها لتلك الفترة اهتماماً من منصباً أعلنتاً ميقبوله في المنظمة، ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها ومحاولة التوفيق بين اتجاهاتها وأهدافها واتجاهات أهداف المنظمة ومحاولة إثبات ذاته، ويقول بوكانان "إنه خلال هذه الفترة يواجه الفرد عدداً من المواقف التي تكون عندها مرحلة التجربة وهيئة للمرحلة التثليلية ومن هذا المواقف تحديات العمل، عدم وضوح الدور، ظهور جماعات متلاحمة، إدراك التوقعات، نمو الاتجاهات نحو التنظيم، والشعور بالصدمة.

318-319 مرجع سابق، صفحة: صلاح الدين عبد الباقي¹⁶

❖ مرحلة العمل الانجاز :

وتتراوح مدة هذه المرحلة بين العامين والأربعة أعوام، وخلال هذه الفترة يحاول الفرد تأكيد مفهومه الانجاز، واهم ما يميز هذه الفترة الأهمية الشخ صية للفرد، وتخوفهمنا العجز، ويتبلور وضوح الولا للعمل بالمنظمة .

❖ مرحلة الثقة بالتنظيم :

وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر السالما لنهاية، حيث يزداد ولاءه وتتقوى علاقتها بالتنظيم والانتقال إلى المرحلة الن ضج، وعملية انتقال الفرد بالمنظمة حسب " العتيبي " تمر بمرحتين حدد هما في التالي :

❖ مرحلة الانضمام إلى المنظمة التي يريد الفرد العمل بها وغالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وتطلعاته .

❖ مرحلة الالتزام التنظيمي وهنا يصبح الفرد حريصا على بذل أقصى جهد لتحقيق أهداف المنظمة والنهوض بها .

وأشار " العتيبي والسواط " إلى أننا كثيرا ما نلاحظ أن الالتزام التنظيمي :

- مرحلة الإذعان والالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها من المنظمة، وبالتاليفهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه .

- مرحلة التطابق والتماثل : حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المنظمة، لأنها تشبه حاجاتهما لانتماء وبالتاليفهو يفخر بها .

- مرحلة التبني : اعتبار أهداف المنظمة أهدافا وقيماله، وهنا يكون الالتزام نتيجة لتطابق الأهداف والقيم¹⁷ .

الفرع الثامن : تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي :

لتحقيق الالتزام التنظيمي كالميتوجب تحقيق الالتزام الواعيل الظاهر بمنحلال لالتزام الفكر والسلوكيو الهيكلي، ويتم تطبيق نظام الأساسيعبر توضيح أهميته من خلال :

✓ التوجيه والإرشاد .

✓ المراجعة المستمرة للمهمات والتكاليفات .

✓ وضوح القرارات والتكاليف .

✓ وضوح تطبيق النظام الأساسيو اللوائج بعدالة وحزم .

✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم بالإشادة بالأداء الجيد .

✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة حالاً لإحلال الالتزام .

✓ التقييم المستمر للأداء .

✓ أن يكون المسؤؤلقدوة حسنة للأعضاء¹⁸ .

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي:

✓

مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع لآرائهم البناءة والقيام بتصعيد الإدارة العليا لضمها التقرير المؤسسة عنها دافعها وقيمتها .

✓ التحدي ثم تعريف العمل بالطرق الرسمية عما يجد ثغيفيا القسم وعنا لخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم .

✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشرك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأهميتهم كونه الأهداف وليتزمون بها .

✓

اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم والفريقاً بالبيئة التي يعملون بها والأساليب التي تتبعها تخطيطاً عما لهموا أسلوباً الذي يتبعه في إدارتهم ومشاركة في العمل الذي يقومون به أساساً ثم يشاركون فيهم محضاً إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم .

✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها .

✓ عدم إعطاء وعوداً بالوظيفة سوف تكون غد بالحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأميناً لأفراد على حي أهميتها بالاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن .

✓ إنباء الثقة هو الطريقة الوحيدة التي يخلقها الالتزام وهذا لا يتم إلا إذا تم معاملة الأفراد على أنهم

عوامل الإنتاجية لا تتناسب مع وضعهم كآدماء لأصولاً أساسية التي يقوم عليها العمل¹⁹

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للتحفيز الفكري

كانا لربح وسيطاً أحدهما الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، إذا كان ليس لها أهدافاً أكثر استراتيجية، أيضاً يعتبر الموظفون المورد الأكثر قيمة للمنظمة بالنظر إلى قدراتها وكفاءتها المحددة، أكثر من قدرتها على التغيير واستخدام حكمها الخاص لتوليد نتائج متفوقة،

وبالنظر لهذا تحتها المنظمة لتحديد أكثر أفضالاً للطرق كفاءة للاستثمار في رأس المال البشري بدلاً من الحصول على نتائج المرجوة،

156 ، صفحة 1 ، طبعة 2008 السلوك التنظيمي الإداري دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، : عامر عوض¹⁸

211 ، صفحة 2005 إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، : فيصل حسونة¹⁹

ومن هنا نلاحظ أن القيادة التحويلية هي أسلوباً أكثر كفاءة للقيادة عندما يتعلق الأمر بالتحفيز الفكري للعاملين لتحقيق أكثر مما هو متوقع، إضافة إلى الرغبة في الاستمرار بتحسين عملهم ووضع مصالح المنظمة فوق المصالح الشخصية.

اذن التحفيز الفكري هو: التشجيع الممنوح لقبول القيادة، أيضاً هو سمة من سمات قيادة التحولات التي ينميها ونكفاءة الأتباع.

فيا ترى نوع وطبيعة التشجيع الممنوح ومنها القائد التحويلي القادر على استشارة المهتمين وتوجيهها لدمجها لإبداعاتهم لتضرب صمتها في محيط عملها وتحقق أداء متميزاً.

وعليه نعطي تعريف للتحفيز عموماً والتحفيز الفكري بخصوصاً (موضوع دراستنا)،

ونعرفنا القيادة التحويلية التي تؤثر في العاملين ويشير المهتمون بعملها لتفجير الطاقات والإبداعات.

الفرع الأول: تعريف التحفيز والتحفيز الفكري

أولاً: تعريف التحفيز:

يعرف بأنه: "هو المثير الذي يؤدي إلى إحداث تغيير إيجابي في السلوك، تحدد هقوة المثير ومن ثم الحفز بالإمكانات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان وبقدرة الفرد والتنظيم الذي يعمل الفرد في إطاره والمجتمع الذي ينتمي إليه على استخدام هذه الإمكانيات لتحريكه وافتعاله لإنسان نحو سلوك معين بالقدر الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه"²⁰. كما يعرف التحفيز "بأهم مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف"²¹، كما يعرف التحفيز "إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي (الحافز) وتوجيهه نحو عملية الدفعا لإيجابياً والسلبياً اعتماداً على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبياً للدفع نحو التغيير في السلوك المرغوب"²².

بهذه المفاهيم الثلاثة يمكن أن نفرق بين الحافز والدافع والحافز (خارجي)، والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تتحرك وتوظف هذا الدوافع.

فيما تقدم تعريف التحفيز عموماً هنا نحاول إعطاء مفاهيم للتحفيز الفكري لأننا نبحث عن مثير خارجي كذا إذا فعية الفرد واستعداداً له لإبداعاتهم للتميز لتقديم أفضل أداء بكفاءة وفعالية.

ثانياً: تعريف التحفيز الفكري

م، ص 56 2010 2011 عبد الله محمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسناً أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة،²⁰

25، ص 2017 السداسي الثاني 17 بلقايدبراهيم يوريشوقي مقال، علاقة التحفيز بمسئولية العاملين مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد²¹

دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، -مزوار منوية، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي²²

يعرف فعلًا أنه: هوسمة منسما تقادة التحولات، اللذ ينيطورون كفاءة الأتباع، ويجفزون والتفكير الإبداعيل توليد أفكار مبتكرة، ويعلمون كيفية التفكير في مجموعة من الأشياء معبدل جديد، منخلال التحفيز الفكري يواجها الأتباع التحدي لإيجاد طرق جديدة في أداء وظيفتهم²³ نستشف منخلال هذا التعريف أن التحفيز الفكري يرتبط بالتحدي ويخلق للشئاء الجديدة والمبتكر

التحفيز الفكري: "هو سلوك رائد يعزز ذكاء الموظفين ومعرفة متعلمهم بحيث يكونون أكثر ابتكار في حل مشكلاتهم، حيث يواجها الموظفون تحديا فيما يتعلق بالسؤال

هو التشجيع الممنوح من قبل القادة لمرؤوسيهما لاستشارة الأبداع والابتكار وهذا الأجل للوصول للأداء

نوعي²⁵. نلاحظ منخلال هذا التعريف أن التحفيز الفكري يعزز هالقائد الكفاءة لأجل خلق فكرة جديدة وأنتها حطريق معين للأداء.

التحفيز الفكري: "هو درجة تشجيعا لآخرين لعمل الابتكار والتجديد والنظر إلى الصعوبات والمشاكل كالتقدمية بطرق جديدة"²⁶

التحفيز الفكري: "نعنيها أساسا طرق جديدة ومبتكرة من الأقيام بأعمال التقدمية"²⁷

التحفيز الفكري: هو زيادة القدرة على إتمام المهام وخلق أفكار مبتكرة لحل المشاكل وتشجيع المرؤوسين للتعبير عن أفكار الجديدة²⁸

مما سبق تعريفه نلاحظ أنه رغم اختلاف المصادر التعريفية إلا أنها أجمعت كلها على أن التحفيز الفكري هو

سلوك يستهدف

العقول للشحن المموت فحير الطاقات لإبداعية الكامنة من أجل التغيير والتجديد ولن يكون ذلك إلا بوجود قائد مبدع في تغيير مسار العقول للأفضل.

الابتكار "هو القدرة التنظيمية لتقديم منتجات وأخدمات جديدة مقنعة للسوق المستهدفة منخلال استراتيجية فريدة ومبدعة"²⁹

الابداع: يعرف على "أنه تحويلا للمعرفة والأفكار والبيانات الموجودة الشئاء غير مألوف ومفيد"³⁰

الفرع الثاني: عناصر التحفيز الفكري بأهميتها وأهدافه

²³ cristian-liviu vele, the influence of intellectual stimulation and inspirational motivation on the profitability of ROMAIN Employees, research association for interdisciplinary studies, 2018, p139.

²⁴ Fauji & Mira Maulani Utami, how intellectual stimulation effects knowledge sharing Innovation and firm performance, IJSSH, 2013, P421.

²⁵ PANKAJ SHARMA, Effect of intellectual stimulation on creativity of engineers working in automotive sector in INDIA, ISER 26th international conference, Bangkok, Thailand, 2016 P120.

²⁶ DJANET WAGUDE & ANN NDIRITU, Influence of intellectual stimulation and conflict Resolution on projetimplantation A case of constituency development fund construction projects in public secondary schools in kisumu, kenya TEM Journal, 2015, P373.

²⁷ GHULAM YACINE & AL, Relationship of intellectual stimulation, Innovation and SMEs performance, MIDDLE-East Journal of scientific Research, 2014, P75-

²⁸ 7LEONARD NGAITHE and MICHAEL NDWIGA, Role of intellectual stimulation and inspirational Motivation on performance of commercial state-owned Enterprises in KENYA, European Journal of Business and Management, 2016, P36.

²⁹ سليمان صدام البهادلي، مقال أثر نظام الحوافز على تنمية الأبداع البحثي لأساتذة الجامعات، مجلة محاسبة ومالية، العدد 43، 2017، ص 221.

³⁰ نفس المرجع السابق ص 221.

أولاً: عناصر التحفيز الفكري

تتكون عناصر التحفيز الفكري من: ³¹

- الحافز: وهو الدافع الذي يدفع الفرد السلوكاً واتجاه معين، ويشترط فيها أن يكون قادراً على التحفيز.
- المحفز: هو الشخص الذي يقوم بعملية التحفيز (القائد)، أو الإنسان نفسه، ويشترط فيها أن يكون مطلعاً على حاجات الآخرين وقادراً على التحفيز، ووجود هدف يوجه إليها الأفراد، أن تكون لديها خبرة كافية.
- المحفز: هو الشخص الذي يتمدفعه للقيام بسلوك معين ويشترط فيه: - القدرة: فالشخص الموهول والقادر هو الذي يمكن تحسناً دأئه. - الرغبة: للوصول إلى الهدف وإدراكه.

ثانياً: أهمية التحفيز الفكري

وتكمن أهميتها في: ³²

- يشكّل دعامة قوية للمؤسسات لمواجهة المنافسة فهو يكسبها ولاء عملائها، فعليها التعرف على خصائص موهبتها لتكون كقاعدة تستخدمها في عملية اختيارهم.
- رفعا لدافعية لدى الأفراد العاملين بلذ لأقصى ما يمكن من قوة وعطاء لا لعمل الواجب فقط بل للمزيد من تحقيق التميز والإبداع.
- إعطاء معنى لحياة العامل ويوفر لها لاضباط وجدية.
- استشارة القوى الذهنية لأجل الإبداع والابتكار.
- الجمع بين الجانب النفسي والمادي للعامل.
- تحقيق العدل والإنصاف بين العاملين.
- المساهمة في إشباع رغبة العاملين وفرضهم المعنوية.
- العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد وتنسيق أولوياتها.
- المساهمة والتحكم في سلوك الأفراد بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة العامة المشتركة بين العاملين والمنظمة.

³¹ محمد حسن التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، مكة المكرمة، 2010، ص 75.

³² مراد جمال، مقال، اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 07، عدد 30 ص 286.

- تنمية لعادات وتقييم سلوكية جديدة يسعها القائد الموجودها بين العاملين.
- تنمية العلاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها وزيادتها
- تحقيق التنوع والتكامل والانسجام بين مختلف شرائح العاملين في المنظمة.

ثالثاً: أهداف التحفيز الفكري

- من خلال ما تقدم موفياً لالتحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمة في هذا البيئة المضطربة والمعقدة ولمواجهة كل هذا أصبح لزاماً على ها تقديم جهود وقدرات فكرية وإبداعية لضمان البقاء والاستمرارية، لتحقيق أفضل فعالية وأداء للمنظمة لأجل³³
- تحقيق خدمة أفضل للزبائن من خلال المرونة و التكيف لتلبية احتياجاتها، كما يسمح من جهة أخرى بإيجاد فرص جديدة للمؤسسة من خلال زيادة أرباحها ومبيعاتها.
 - المساعدة في إحداث تغييرات إيجابية وحل المشاكل بكفاءة وفعالية والتي تؤدي بالتحقيق مميزة تنافسية للمؤسسة.
 - زيادة جودة القرارات المتخذة لمعالجة المشكلات - يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج آخر.
 - إيقاظ الهمم وتقوية الإرادة.
 - تفجير الطاقات الداخلية للفرد.
 - تعزيز الثقة بالنفس.
 - إحياء الأمل و طرد اليأس.
 - شحذ العقول للتفكير والاختراع والإبداع.
 - السعي لتنشيط أفكار الجديدة والحلول لابتداعية من المرؤوسين.

الفرع الثالث: أبعاد التحفيز الفكري بالأدوات المساعدة إليه

أولاً: أبعاد التحفيز الفكري

تتمثل أبعاد التحفيز الفكري في:³⁴

³³ محمد الحسن التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص 286.

³⁴ مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2003 ص 236.

أ- الهيكل التنظيمي العضوي : يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي ، والرسمية والمركزية ، فالهيكل

العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعلاً لأفقيين الوحدات المختلفة مما يشجع وييسر لتبني الإبداعات التي تسهم في أداء متميز للفرد الذي ينعكس بدوره على المنظمة .

ب- استقرار الإدارة لفترة طويلة : حيثاً نستقرار الإدارة يوفّر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق النتائج المرجوة .

ت- ثقافة المنظمة : المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة ، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة وتكافئ النجاح والفشل ، على

السواء ، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء ، وتنظر إلى الفشل علماً ثم نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في مجهول .

ث- جماعة العمل : لقد لتنا الدراسات تعلمنا بوجود درجة معتدلة من التنوع ، والتماسك ، والاستقلالية تنصبها جماعة ، فري يعمل يشجع ويعزز الإبداع ، ولكن إذا ما زادتها الخصائص وأقل درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات . ومن ناحية أخرى فإن الدراسات أثبتت بوجود علاقات قوية بين أفراد الجماعة الواحدة يشجعها لا مثقالو تضرب الإبداع . إن المنظمة التي تسودها العلاقات

الاجتماعية القوية يمكن أن تنصب حراضية ذاتياً بالوضع الراهن ومنعزلة عن المعلومات والتحديات الأخرى ، وهذا يعنى أن المنظمات التي تنعز التنوع والانفتاح حالداً خلو لو علم حساً بجزء من التماسك يمكن أن تساعد في جذب الأفراد الموهوبين والمبدعين وتشجعهم على الإبداع والتعاوني وعليها أداء جماعي متميز .

ج- أنظمة المكافآت والحوافز : " مما يحفز الأفكار ويساندها و يضعها في إطار المكافآت التي تلائم تحريرها وتطويرها ، والرطبياً أنظمة المكافآت والأفكار الخلاقة هو من حلالا عتراف والتقدير للأداء الجيد . " ومنه تشكلاً يدعى " بقوة المكافئة " وهي أحد مصادر القوة التنظيمية التي لها دور في استعمالها كأداة لرفع الأداء الفعال بواسطة أفكار جديدة وخلاقة .

ح- القيادة : تعتبر القيادة أهم بعد من أبعاد التحفيز الفكري لأنها المحور الرئيسي والدافع والملهم له وللمنظمة ككل لخلق م وتفاعل بين مختلف شرائح الموظفين باختلاف طبائعهم ورغبتهم وتوجهاتهم وطموحاتهم وأفكارهم ومبادئهم باستعمال " التحفيز الفكري " كوسيلة لتحقيق الأداء الأمثل والمتميز وتعتبر القيادة التحولية من أهم أنماط القيادة على الإطلاق في الفكر الحديث التي تركز على التحفيز الفكري كوسيلة لاستثارة المهتمو خلقاً لا بداعوتفجير الطاقات الجانب الأبعاد الثلاثة الأخرى للقيادة التحولية .

ثانياً : الأدوات المساعدة للتحفيز الفكري

تعتبر نوعية الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وسائل وأدوات يستعين بها القائد حسب الحالة وما هو متاح بين يديه لتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة ونستعرض منها على سبيل الذكر لا الحصر ما يلي: ³⁵

أ- **حوافز معنوية إيجابية:** حيث يولد هذا النوع من الحوافز شعوراً إيجابياً يولد بالفرد ومناخاً عمل - إعادة تصميم العمل - التناوب الوظيفي - الإثراء الوظيفي - ضمانات العمل واستقرارها المدح والثناء الاعتراف بجهود العاملين - لإغضاء إشراك العاملين في الإدارة التكوينية والثقة وتفويض السلطة - فرص الترقية.

ب- **حوافز معنوية سلبية:** يتحتم على المسؤولين والقائد أحياناً استعمال الحوافز المعنوية السلبية كنقيض للحوافز المعنوية الإيجابية حيث تستعمل لتجنب تكرار السلوك غير المرغوب فيه كنعماً أو عقاباً بمنأها نذكر على سبيل المثال:

توجيه إنذار كتابياً وشفهياً - التحويل إلى التحقيقات ومجلس التأديب - عزلة الفرد مؤقتاً عن المشاركة في الاقتراحات والقرارات. (القريني 2000، ص 75)

ت- **حوافز مادية:** وتمثل في الأجر - مكافآت العمال لإضافي - العلاوات الدورية والاستثنائية - السكن والمواصلات - ربط الأجر بالإنتاج... الخ. ³⁶

الفرع الرابع: متطلبات التحفيز الفكري

إن أهم متطلب للتحفيز الفكري هو وجود قيادة حكيمة وواعية بالأوضاع الراهنة التي تمر بها المؤسسة داخلياً والفرص التي يمكن استغلالها من خلال كادرها البشري، بخلق كفاءات خلاقية ومبدعة وفريدة تعمل كسد مانع وواقمنا التهديدات الخارجية التي يمكن أن نشطح بصرح المؤسسة مجرد أنها تعي المعنى الحقيقي لكادرها البشري وأن وجودها أو عدمه متوقف على مكانة ووزن المورد البشري بلديها ولا يجتمع هذا الوصف إلا في القائد التحويلي الذي ينسما تم التحفيز الفكري فمن هو وما هي أبعادها القيادة.

فيما يلي سنستعرض مفهوم القيادة التحويلية وأبعادها التي منبنيها التحفيز الفكري كوسيلة لاستشارة المهتم بالوصول لأداء متميز.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

محمد القريني، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق ط1، دار وائل للنشر، عمان 2000 ص75، نقلاً عن محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي ³⁵ العربي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص102.

مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، 2005، ص210. ³⁶

يعد مفهوم القيادة التحويلية من المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري والتيتل بعدد ورارئيسا في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الأهداف من خلال السعي للقائد بالارتقاء بمستوى مسؤرو وساهمناً جلالاً لنجاز وتطوير الذات والعمل على تنمية وتطوير العاملين والمنظمة ككل (Sani & Maharani, 2012, 102).³⁷

- القيادة التحويلية: " هي مجموعة من السلوكيات بما في ذلك التأثير المثالي، الدافع للمهم، الاعتبار الفردي والتحفيز الفكري الذي يغير احتياجات وتوقعات الموظفين للمستوى الأعلى.³⁸

- القيادة التحويلية: هي التي تركز على العلاقة بين القائد وأتباعه، وتبين أن القائد الناجح لديه القدرة على إحداث التغيير في أتباعه بطريقة تؤدي إلى التحفيز هم على أداء بدرجة أعلى بكثير مما سبق، فالقادة التحويلين ينظر إليهم على أنهم ملهمون ويمتلكون مهارات اتصال ممتازة وقدراتها مثل الذكاء العاطفي.³⁹

وتعد القيادة التحويلية من الأساليب الأكثر فاعلية لتأثيرات القائد ومعرفة قدرته على تصور رؤية واضحة للمستقبل المرغوب ويرى الباحثين " أن القيادة التحويلية هي قدرة القائد على تعزيز ثقة العاملين به والعمل على تطوير وتنمية مهاراتهم بهدف النهوض بواقع المنظمة وتحقيق أهدافها والوصول إلى أعلى مستويات النجاح في بيئة العمل التي تتميز بالحركية والتغيير المستمرين.⁴⁰

فكيف يكون ذلك؟

وللإجابة على هذا السؤال نستعرض معاً أبعاد القيادة التحويلية التي تعد بمثابة الركائز الأساسية والسمات الشخصية للقائد التحويلي حيث تظهر هنا قدرته على الإلهام والتأثير على العاملين بأسلوباً توجيهياً لتحقيق الأهداف التنظيمية وذلك بشحنهم وتفجير الابداعات والطاقت الكامنة لتحقيق التميز وأفضل أداء.⁴¹

ثانياً: أبعاد القيادة التحويلية:

أ- الدافع الإلهامي: Inspirational Motivation

نقلا عن Achmad Sani & Vivin Maharani, the impacts of transformational leadership and organizational commitment on job performance, 2012 P

مهند العطوي، عامر عبد الكريم، أزهار عزيز العبيدي، مقال: دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في المديرية للتربية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 16 العدد 3، 2014 ص 143.

³⁸ MARISA SALANOVA SORIA & al, Leadership intellectual stimulation and team learning: The Mediating Role of Team Positive Affect, universitas psychologica/colombia/v.17N°1, 2018, P03.

³⁹ فاطمة محمد منير محمد المعني، مرجع سابق، ص 256.

⁴⁰ قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاز المنظمات الحكومية أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، 2009 م، ص 51.

⁴¹ Jing Jing Yang, a review of earnings management in china and its implications 145 مرجع سابق ص

يركز هذا البعد على قدرة القادة على التعبير الجذاب، والرؤية الملهمة للعاملين واستشارة دوافعهم وبشروط الحماسة نحو تحقيق الأهداف (Goodwin et al , 2011,41).

ويرى (yang ,2012,32) إن الابداع الملمه ينطويعليا إنشاء وعرض رؤية جذابة للمستقبل وإظهار الحماس والتفان لوجعل العاملين كزودونيفكر ونفيحالات مستقبلية متعددة للعملة توفير نوع من التحدي واستشارة روح الفريق ليدعموا الإثارة بالتناجى الإيجابية.

ب- التأثير المثالي: Idealized Influence

يعد التأثير المثالي أحد أهم عناصر أبعاد القيادة التحويلية يشير إلى القائد المتمتع بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل العاملين في المنظمة لما يؤديه مندور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي قد تعترض العاملين في المنظمة وكذلك كقيام القائد بتقديم احتياجات العاملين على احتياجاته الخاصة والتصرف وفقاً للمعايير الأخلاقية، وفي هذا الحالة تعمل القيادة التحويلية كقدوة في إثبات كفاءتها. وانا لتأثير المثالي يعتمد على خصائص الاحترام المتبادل بين القائد وتابعيه مما يولد عندهم احتراماً وعجاباً وثوقاً، الأمر الذي يشكك أساساً لقبول التغيير الشامل في المنظمة، علماً أن القيادة استخدام القوة في تحقيق مصحهما الشخصية، بلاستعمال الصلاحيات التي يمتلكها القائد لتحريك العاملين في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ت- التحفيز الفكري: Intellectual Stimulation

يعد التحفيز الفكري (موضوع دراستنا هنا) من الأبعاد التي تعني القيادة التحويلية قدرة على تحدي الوضع الراهن من خلال القدرة على البحث عن أفكار جديدة وتشجيع العاملين على حل مشاكل بطريقة ابداعية، ودعماً لناماذج جديدة في طرق العمل، ويعمل القادة على زيادة الوعي والتشجيع على تبني طرق جديدة في العمل وتناول المواقف القديمة بطرق ووجهات نظر حديثة توأكب. التطورات العالمية، مما يولد نوع من الثقة الفطرية في تطوير العاملين كونها ترتبط إيجابياً مع مواقف القادة. التحفيز الفكري يعزز التفكير الاستكشافي بالنص على الإبداع والحكم الذاتي، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة مما يشجع على الإبداع والتغلب على الصعوبات بوصفها من المشاكلات التي تحتاج حلولاً، والبحث عن حلول وافية لها، مما يؤدي إلى القدرة القادة على تشجيع الابتكار والإبداع. ويجعل القادة زرع المهارات في نفوس أتباعهم وذلك من خلال التركيز على الاجتماعات المتبادلة بين القائد والمرؤوسين،

حيثيقومالقائدبمساعدةالمرووسينعلالتفكير بالطرقالصحيحةوالجديدةفيكلمايتعلقبالعملومشاكلهوضعااستراتيجياتتشجععلى التجديدوالابتكار وتنمية قدرات العاملين. (Grant, 2012: 459)⁴²

ث- الاعتبار الفردي: Individualized Consideration

هذاالبعديمثلثمقدرةالقائدعلتوفيرالمناخالذييساعدعلدعمومةالأداء،منخلالايلاءالاهتمامالخاصفيتوفير احتياجات الافراد العاملين خاصة، ويأخذ القائد دور المعلم أو المدرب الذي يساعد الأفراد في محاولتهم في تحقيق احتياجاتهم الذاتية و بالتالي ينمي قدراتهم في محيط بيئة العمل , ويرى (Yang, 2012: 32) أنهيجعلالقائدأنيعاملكلالعاملين بشكل مختلف ولكن بإنصاف , و العمل على توفير احتياجاتهم وهذا الاهتمام يؤدي الى نتيجة هي شعور العاملين باندفاعمشجعبحيثيشعركل فرد بأنالقائدلديهااهتمامشخصيالتطويروالتدريبوتنميةقدراته.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

إن الدراسات السابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يمكن الاستفادة منها عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع ولأجل ذلك فإننا وجدنا أنه لا بد من استعراض الماضي النظري حول موضوع الالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري في بعض الدراسات التي أتاحت لنا، وهذا ما سوف نحاول عرضه.

المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية

1. دراسة مراد جمال 2018:

بعنوان اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية (صوفيا سوق اهراس) هدفت الدراسة الى تحديد اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية من اجل ذلك تم اختيار عينة تتكون من 97 عاملا دائمون فقط في الفترة الممتدة ما بين 2016 و 2017 لأجل اختبار الفرضية التالية : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين التحفيز المعنوي و اختلاف الجنس لدى العاملين في المؤسسة، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و باستعمال برنامج الحزمة الاحصائية لتطوير اداة الاستبانة، حيث توصلت نتائج الدراسة الى ان اتجاهات العاملين نحو انظمة الحوافز المعنوية لم يتم تسجيل فروقات ذات دلالة احصائية لكلا الجنسين .⁴³

2. دراسة (أ.د محمد عبد الحميد محمد.د. خالد محمد حمدان العصيمي.د. ناهد إبراهيم فوللي برعي):

2017م

نقلا عن مهند حميد العطوي وآخرون مرجع سابق ص 144 ADAM M. GRANT, prosocial impact, and the performance effects of transformational

مراد جمال، اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية، صوفية سوق اهراس كنموذج، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 7، ص 266، 30، 2018. ماي

بعنوان: التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء

هدفت الدراسة الى توضيح التحفيز من منظور إسلامي من حيث: ماهيته، أنواعه، طرقه، معوقاته وشروط نجاح تطبيقه، وكيف يكون له أثره السحري في الوصول إلى جودة الأداء. حيث استخدم المنهج الوصفي والتاريخي للدراسة وقد انتهى البحث إلى ان نتيجة التحفيز الإسلامي فريدة من نوعها نظرا لشمولها واستيعابها لأفضل ما جاءت به النظريات الحديثة في التحفيز، كما أظهرت بوضوح الأهمية العظيمة للتحفيز في الإسلام، وتنوعه وتنوع أساليبه واستخداماته حسب الأحوال، هذا فضلا عن أهميتها العظيمة في تحقيق جودة الأداء ورفع الدافعية لبذل أقصى ما يملكون من قوة وعطاء وإيقاظ للحماس والهمم والإبداع والتميز، حيث استشهد الباحث بمجموعة من النماذج التي كانت في عهد الرسول (ص) وغيرها والتي أبرزت صورا عظيمة عن التحفيز عموما و التحفيز الفكري خصوصا، ومن ثم أوصى البحث بضرورة تطبيق منهج التحفيز الإسلامي في جميع جوانب حياة الأمة على مستوى الافراد والمجتمعات والمنظمات.⁴⁴

3. دراسة محمود جودت فارس 2014: و التي جاءت بعنوان العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي،

دراسة ميدانية على جامعة الازهر غزة، و قد هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي و استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي و كانت عينة الدراسة 170 موظفا اداريا حيث تم توزيع ادارة البحث المتمثلة في الاستبيان و توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من ابرزها وجود علاقة ارتباطية طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين و الالتزام التنظيمي و ايضا وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل و الالتزام التنظيمي⁴⁵.

4. دراسة "سامي ابراهيم حماد حنونة" بعنوان " قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين

بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال

، الجامعة الاسلامية غزة، 2006

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة؟ ما هي العوامل التي تؤثر بمستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات؟ الفلسطينية؟ ما هي العناصر الأكثر أهمية في تحقيق مستوى أعلى من الالتزام في تلك الجامعات؟ هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى

محمد عبد الحميد محمد، خالد محمد حمدان العصيمي، ناهد إبراهيم فولي برعي، التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات 44 بكفر الشيخ، العدد الأول، المجلد الثاني، ص15، 2017.

محمد جودت أبو فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الازهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، 45 العدد 2، 2014.

الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وكذلك معرفة مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات التزامهم التنظيمي مثل: (الجنس، العمر، مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل ونوع الوظيفة)، أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فتحددت عينة الدراسة بـ 340 موظف وموظفة وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى

موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، كما وأشارت الدراسة إلى وجود علاقة بين مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية التالية: (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، مدة الخدمة بالجامعة، المستوى الوظيفي) في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة في مستوى الالتزام تعزى إلى متغير الجنس ومكان العمل⁴⁶.

5. دراسة "ايناس فؤاد نواوي فليمان" بعنوان: "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى

المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة."

رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428 هـ / 1429 هـ.

تمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالية:

ما مستوى الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

ما مستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

ما طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

سامي إبراهيم حماد حنون، قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين، بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، قسم إدارة أعمال،⁴⁶ الجامعة الإسلامية غزة، 2006

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة؟

كما هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة والتعرف على العلاقة بينهما، بالإضافة إلى الوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الشخصية وتشمل: (الجنس، المؤهل التعليمي، الحالة الاجتماعية) للمشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة.

قامت منهجية الدراسة على المنهج الوصفي المسحي والمنهج الوصفي الارتباطي، أما عينة الدراسة فكانت 103 مشرفاً تربوياً و175 مشرفة تربوية، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات في الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عالٍ من الرضا ومن الالتزام، بالإضافة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات تبعاً للتخصص لصالح التخصصات العلمية والجنس لصالح الذكور⁴⁷.

6. دراسة "مقبل ضيف الله مقبل الحربي" بعنوان "أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على

الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على شركات ووكالات الأدوية بمدينة جدة"، رسالة ماجستير

في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد

العزیز، المملكة العربية السعودية، 1426 هـ / 1427 هـ.

وتمحورت أسئلة الإشكالية في التساؤلات التالي:

- هل يوجد تأثير معنوي للمتغيرات الشخصية (السن، مدة الخدمة، المستوى التعليمي) على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي (الاتجاهي والمعياري والاستمراري)؟

- هل يوجد تأثير معنوي على المتغيرات المستقلة مجتمعة (العدالة التنظيمية، المتغيرات الشخصية) على المتغير التابع (الالتزام التنظيمي)؟

ايناس فؤاد نواوي فلبمان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، لدى المشرفين والمشرفات التربويين، بإدارة التربية والتعليم بمكة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، قسم 47 الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى بمكة، المملكة العربية السعودية، 1428 / 1429 هـ

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي حيث تمثل العدالة التنظيمية في (السن، المستوى التعليمي، مدة الخدمة) والالتزام التنظيمي يتمثل في الالتزام الأتجاهي، الالتزام الاستمراري، الالتزام المعياري، وقامت منهجية الدراسة على عينة قوامها 330 مفردة وتم استخدام الاستبانة كأداة مناسبة للدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية تؤثر بشكل معنوي على الأبعاد المختلفة للالتزام التنظيمي، كما أوضحت نتائج الدراسة أن عدالة الإجراءات هي أكثر أنواع العدالة التنظيمية تأثيراً على الالتزام التنظيمي المستمر، حيث أن إدراك الفرد لمدى عدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبله الوظيفي يؤثر بشكل معنوي على بقاء الفرد واستمراره في العمل بالمنظمة حفاظاً على المكانة المادية والمعنوية التي يحصل عليها من العمل.

كما أظهرت نتائج الدراسة أن السن كأحد المتغيرات الشخصية له ارتباط معنوي وموجب مع الالتزام الأتجاهي، في حين لم تظهر الدراسة علاقة ارتباطية معنوية بين السن وكل من الالتزام التنظيمي الاستمراري والالتزام التنظيمي المعياري، بالإضافة إلى مدة الخدمة ترتبط ارتباطاً عكسياً مع الالتزام التنظيمي الأتجاهي حيث أن بقاء الفرد في المنظمة التي يعمل بها وذلك لشعوره بحالة من الملل في العمل كما أنه لا يوجد فروق معنوية للمستوى التعليمي الجامعي وما قبل الجامعي على الأنواع المختلفة للالتزام التنظيمي⁴⁸.

المطلب الثاني: دراسات سابقة بالغة الأجنبية

1) دراسة Syed Haider Khalil وآخرون: جوان 2018

بعنوان: تأثير التحفيز الفكري على الرضا الوظيفي للموظفين

هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير خاصية التحفيز الفكري على الرضا الوظيفي لدى العاملين، وكيف يمكن للمنظمة من خلاله أن تؤدي إلى أداء ورفاهية فعالة للمؤسسة وقد كانت العينة من 10 جامعات مختارة من القطاع الخاص يقع في خير بختنخوا بباكستان، حيث تم توزيع الاستبيانات على المشرفين المباشرين من فئة صنف 17 فما فوق لجميع الجامعات (kpk) المختارة، والتي وزعت داخليا على رؤوسهم وقد بلغ 330 استبيانا ثم ارجاع 322 منها في حين 8 منها فقط دون تكرار وقد تم استخدام طريقة المسح لجميع البيانات من الجيبين وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين التحفيز الفكري ورضا الموظفين. وعليه كان الاستنتاج: أن رضا الموظفين يزداد بشكل كبير عندما يحفز القادة الإبداع و الجد بإتباع أساليب مبتكرة للمشاكل. إن إدراك العاملين بالجامعات الخاصة لقادتهم وانهم يشجعونهم

مقبل ضيف الله، أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الأعمال،⁴⁸ جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1426-1427هـ

على النمو ويساعدونهم على تعلم أشياء جديدة يؤدي الى مشاعر إيجابية. يمكن للقادة أيضا أن يقدموا حافز مستمرا للأفراد من خلال مشاركة أكبر كوسيلة للتقدير، علاوة على ذلك فإن القادة سيعززون وظائف العمال ويمنحون حكمة متطورة من التحدي والإنجاز.⁴⁹

2) دراسة Cristian –Liviu Vele أبريل 2018

بعنوان: أثر التحفيز الفكري والدافع الملهم على الربحية لدى الموظفين في رومانيا

هدفت هذه الدراسة الى تحديد أي إحصائية صالحة الارتباط بين بعدين للقيادة التحويلية (الدافع الملهم والتحفيز الفكري) على ربحية الموظفين، ومن أجل تحقيق ذلك أجرى دراسة حول الموظفين الرومانيين من الشركات الموجودة في مقاطعة ماراموريتمت صياغة فرضيتين IBMSPSS وعددهم 98 موظف تم جمع الاستبيانات والتي تم تحليلها باستخدام برنامج للدراسة. التحفيز الفكري بشكل إيجابي يؤثر على ربحية الموظفين. الدافع الملهم يؤثر إيجابيا على نتيجة الموظفين. وكشفت نتائج الدراسة أن: المتوسطات الحسابية لكل من الدافع الملهم والتحفيز الفكري أعلى من المتوسط، العلاقة بين متغيرات الدراسة مجتمعة دالة إحصائيا، بينما غير دالة إحصائيا فيما يتعلق بالمتغير المستقل الدافع الملهم، حيث خلصت الى أن تشجيع الموظفين على التفكير بطريقة مبتكرة وخلاقة وعن طريق الدعم لهم يمكن زيادة الربحية للموظفين وبالتالي التنظيمية وأن يصبحوا جزءا نشطا في عملية صنع القرار.⁵⁰

3) دراسة Mary Ganga Ogutu Ogola وآخرون مارس 2017

بعنوان: تأثير سلوك القيادة في التحفيز الفكري على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا

هدفت الدراسة الى دراسة تأثير سلوك القيادة التحفيزية الفكرية على أداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا كما سعت الى إثبات تأثير التحفيز الفكري على أداء الموظفين وذلك بوضع الفرضية –التحفيز الفكري لا علاقة له بأداء الموظف في لعام 2014 في KPMG الشركات الصغيرة والمتوسطة. استهدفت الدراسة أفضل 100 شركة صغيرة ومتوسط الحجم من كينيا، وتم استخدام تصميم بحث ارتباطي لاستقصاء العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، تم استخدام أسلوب أخذ العينات العشوائي النسبي الطبقي للحصول على عينة من 226 من المديرين المستهدفين البالغ عددهم 553 مديرا، تم جمع البيانات باستخدام استبيان منظم واستخدمت ارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد وتقنيات

⁴⁹Syed haider khalil, shehenaz sahib zada, muhammad tariq, muhammad irshadullah, Impact Of Intellectual Stimulation on EMPLOYEES Job Satisfaction, journal of research in social sciences-jrss, vol :6N°2, PAKISTAN, JUNE 2018, P :156

⁵⁰ CRISTIAN – LIVIU VELE, The Influences of Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation on The Profitability Of ROMAIN Employees, Research association for interdisciplinary studies April 4-5: 2018, P139.

تشي مربع لتحليل البيانات MLQ وأظهرت النتائج: العلاقة القوية الإيجابية بين سلوك القيادة التحفيزية الفكرية وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة و المتوسطة، كما اشارت الى وجود دلالة احصائية بين التحفيز الفكري وأداء الموظفين .. وخلصت الدراسة: الى أنه يتم تحقيق أداء أفضل عندما يشجع القائد الموظفين على التفكير بشكل نقدي في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم، واستخدام مبادراتهم الخاصة والبحث عن أساليب مبتكرة للتعامل مع عملهم ومهامهم للوصول إلى أداء متميز.⁵¹

4) دراسة Leonard Ngaithe – Michal Ndwiga 2016

بعنوان: دور التحفيز الفكري والدوافع الملهمة في أداء الشركات التجارية المملوكة للدولة في كينيا.

هدفت الدراسة الى معرفة دور التحفيز الفكري والدافع الملهم على الأداء التنظيمي للشركات التجارية المملوكة للدولة في كينيا حيث تم جمع البيانات من 170 من كبار مدراء من 34 شركة حكومية تجارية في كينيا باستخدام استبيان ذاتي الادارة، تم العثور على أن الدافع الملهم له تأثير كبير و إيجابي على أداء المنظمة مما يعني أن تحسين الدافع الملهم سيحسن أداء المؤسسة، وأن له تأثير سلمي من خلال ثقافة المنظمة، أيضا التحفيز الفكري لم يكن له أي تأثير كبير على أداء المنظمة. وعليه أوصت الدراسة بأن تعمل المنظمات التي تستهدف تحسين أداء المؤسسة الى ثقافة الشركة الصديقة للموظف، بالإضافة الى قوة الحوافز المالية للشركة و العمل الجماعي كما يجب أن تعمل من أجل تشييط تفويض المهام لغير مسؤوليها ، وكذا خلق فرص جديدة للتعليم جنباً الى جنب مع مناخ داعم.⁵²

⁵¹Mary Ganga Ogutu ogola, damary sikalieh, terisia kavooling, The Influence of Intellectual Stimulation

leadership Behaviour on Employees Performance in SMEs in KENYA, International Journal of Business and Social science vol.8 N°3

March 2017, p94

⁵² Leonard ngaithe, michael ndwiga-Role of Intellectual Stimulation and Inspirational Motivation on Performance of Commercial State Owned Enterprise In KENYA- European Journal of Business and Management, vol 8 N°29,2016, P34

(5) دراسة Muhammad Ehsan 2010

والتي جاءت بعنوان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين العاملين في الجامعات العامة في باكستان. حيث تحاول الدراسة تحديد تأثير أبعاد الرضا الوظيفي للأساتذة الجامعيين على الالتزام التنظيمي المدرك وتكونت الدراسة من 331 مفردة وجاءت أبرز النتائج إلى أن الرضا عن العمل نفسه وجودة الإشراف والرضا عن الأجور لها تأثير إيجابي وذو دلالة معنوية على الالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعتين محل الاختبار وتشير نتائج الدراسة أيضاً إلى أن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي بين أعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات العامة في باكستان تتمثل في طبيعة العمل والرضا عن الرواتب وجودة الإشراف.⁵³

(6) دراسة Bidgoli et al 2010

والتي جاءت بعنوان استكشاف العلاقة بين أبعاد العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وهدفت الدراسة إلى البحث في الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد المختلفة للعدالة التنظيمية واكتشاف العلاقة بين هذه الأبعاد والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي للموظفين واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث شارك جميع موظفي جامعة نيشابور في إيران البالغ عددهم 263 مرؤوس، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وجاءت أبرز النتائج إلى أن هناك علاقة وثيقة بين العدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، وبالتالي اقترح الباحث أن يقوم المديرين لإقامة العدالة التنظيمية بتشجيع الموظفين على أساس معايير معينة من إدارة الأداء وذلك عن طريق الجدارة واحترام حقوق الأفراد، والعمل بمبدأ تكافؤ الفرص لتنمية قدرات الموظفين.⁵⁴

⁵³Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Bashara Naeem, and Rizwan Qaiser Danish,

Job sat is faction and organizational commitment of university teacher in public sector

of business and management vol, 5, No, 6, June 2010.

⁵⁴ Bidgoli, M., Saadt. A., Asghari, A: Analyzing the relationship between the perception of organization justice and organizational commitment. Case study: Neyshabur medical science college international journal of academic research in accounting, finance and Management sciences vol, 5(3), pp. 83-9, 2015.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

في هذا المطلب سنحاول تلخيص أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، كما سنتطرق إلى أهم النقاط التي استفدنا منها خلال الاطلاع عليها

الجدول رقم (1-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2005-2018، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: الجزائر، فلسطين، باكستان، إيران، رومانيا، كينيا.	أُنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2022/2021 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.
ركزت الدراسات بعضها على عينات عشوائية وبعضها الآخر على عينات مختارة أي موجهة الى المديرين والمشرفين المباشرين.	ركزت دراستنا على عينة من عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة بحجم عينة قليل ويمكن احتوائه.
استخدمت معظم الدراسات الاستبيان، إضافة الى وسائل إحصائية أخرى كالمقابلة وأدوات جمع البيانات المختلفة.	حاولنا هنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة، إضافة الى الاستبيان لدعم أكثر للدراسة.
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع العمومي والقطاع الخاص (خدمي، تجاري، صناعي، إنتاجي) وهذا ما يعطي لدراستنا مصداقية أكبر.	استهدفت الدراسة قطاع اقتصادي ذو طابع صناعي تجاري والمتمثل في مديرية التوزيع للكهرباء والغاز ورقلة.
اعتمدت الدراسات السابقة على متغيرات مختلفة منها: العدالة التنظيمية، الرضا الوظيفي، التحفيز الفكري، نظام الحوافز، اتجاهات العاملين، الثقة التنظيمية، الالتزام التنظيمي، الدوافع الملهمه.	اعتمدت دراستنا على متغيرين هما التحفيز الفكري (متغير مستقل)، الالتزام التنظيمي (متغير تابع).
هدفت جل الدراسات على التعرف على واقع وتأثير التحفيز الفكري على معظم العمليات التنظيمية، أي دراسة العلاقة بين التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي وهذا هو الهدف الذي تشترك فيه الدراسة الحالية والدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري.	هدفت دراستنا الى التعرف على مدى تأثير التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي وواقع مستواه في المؤسسة محل الدراسة ولك من خلال تحليل الاستبيان وكذا المقابلة التي أجريت.
من خلال ما سبق عرضه يمكن أن نستخلص أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع التحفيز والتحفيز المعنوي والتحفيز الفكري من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، كما تناولت أثر هذه التحفيزات على الالتزام التنظيمي وهذا ما اتفقت دراستنا فيه مع الدراسات السابقة إلا أننا لاحظنا أن مجمل الدراسات العربية لم تشر إلى هذا المصطلح، بل حاولت الإشارة إليه من خلال أبعاده فرمما هذه هي الدراسة العربية الوحيدة التي عالجت الموضوع بهذا المصطلح بينما جاءت الدراسات الأجنبية مطابقة لموضوعنا، حيث استخلصنا أنه وسيلة يمكن استعمالها في جميع القطاعات الإنتاجية، الصناعية، الاقتصادية، العمومية، الخاصة، الحكومية وغير الحكومية هذا إذا أردنا الرفع بالأداء.	النتيجة

المصدر: من إعداد الطالبين

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها

- أسهمت كثيرا في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة فرضيات الدراسة.
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث.
- التعمق في الموضوع.
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما ساعدنا على تحديد منهجية بحثنا هذا.
- محاولة وضع بصمة عربية على هذا الموضوع كمصطلح لم يتداول في جل الدراسات العربية والتي أخذت الموضوع من جوانب أخرى غير مصطلح التحفيز والمتداول كثيرا في الدراسات الأجنبية، وبالتالي فتح المجال لدراسات عربية قادمة.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل اتضح لنا أن التحفيز الفكري هو وسيلة للرفع من مستوى الالتزام التنظيمي، حيث يظهر تأثير التحفيز الفكري على نفسية الانسان من خلال المقترحات البناءة ومعالجة القصور الذي يكون واضحا في العمل، وتصحيح مساره وذلك بإدخال عناصر وطرق جديدة وفعالة على العمل وآلياته، وقد قمنا باستعراض العوامل المؤثرة على الالتزام والتي من شأنها تخفيض مستواه وعدم بلوغ الأهداف المرجوة للمؤسسة، حيث كان لزاما على هذه الأخيرة التعرف على هذه العوامل لإزالة كل العوائق للوصول إلى أفضل أداء، ولتحقق ذلك لابد من توفر مجموعة من المتطلبات والتي نرى أنها ضرورية أهمها توفر قيادة حكيمة وواعية بالأوضاع الراهنة للمؤسسة داخليا وخارجيا وكيفية استغلال الفرص ومواجهة التهديدات، ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر التحفيز الفكري على
الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء

والغاز ورقلة

تمهيد:

بعد تناولنا للأدبيات النظرية والمتعلقة بمتغيرات الدراسة وتكملة للموضوع وللإمام به من جوانبه العملية للوقوف على واقع ومستوى التحفيز الفكري وأثره على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء ورقلة، مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي تجاري تستقطب جميع شرائح المجتمع وأطيافه مع اختلاف مستوياتهم العلمية والثقافية والاجتماعية والشخصية كان لا بد من الإشارة الى هذا الجانب المهم في الإدارة إذا كانت لدينا إرادة التغيير والتطوير للأفضل والنهوض بهذا القطاع الخدماتي.

ولأجل ذلك قمنا بإجراء دراسة حالة لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز عن طريق توزيع الاستبيان بالإضافة الى إجراء عدة مقابلات مع العمال لمعرفة حدود وإمكانيات الإبداع والابتكار.

وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين:

في المبحث الأول: تناولنا فيه الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة، حيث استعرضنا كل من مجتمع الدراسة، العينة، ومتغيرات الدراسة إضافة إلى الأدوات والبرامج الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

في المبحث الثاني: تناولنا فيه عرض ومناقشة نتائج الدراسة، من خلال مخرجات البرامج الإحصائية حيث قمنا بتفسير وتحليل المعطيات، وكذا ربط النتائج بالفرضيات وفي الأخير تم التوصل إلى الاستنتاجات.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة وعرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي اعتمدنا عليها في دراستنا للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا اعتمدنا المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات، وكذلك المقابلة.

ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لمعرفة مدى تأثير التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة محل الدراسة.

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

جدول رقم (1-2) متغيرات الدراسة

المتغيرات	
الالتزام التنظيمي	المتغير التابع
التحفيز الفكري	المتغير المستقل

المصدر: من إعداد الطالبين

أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعريف مؤسسة الكهرباء والغاز: وهي تلك المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة حضري، بحيث تم انشاؤها بمقتضى المرسوم 69/59 وفي 1969/07/29 م باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى القانون 88_1988/01/12 م الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، وحاليا أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم.

الهيكل التنظيمي: يتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

1. المستوى الأول: المديرية العامة وتحرص على الأداء الجيد للمديرية ويرجع اليها اتخاذ القرارات الهامة على مستوى المديرية.

2. المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية:

أ. امانة العلاقات: ويتم على مستواها تنظيم العلاقات بين المديرية والفروع.

ب. المكلف بالشؤون القانونية: حيث يقوم بمختلف الشؤون القانونية لهياكل المديرية ويمثل المؤسسة امام الجهات القضائية بتفويض من المدير العام كما يقوم بتشكيل ومراقبة الملفات المنازعات العالقة بالمؤسسة.

ج. المكلف بالاتصالات: ويقوم المكلف بالاتصالات بتنظيم المعلومات الموجهة الى العملاء والمشاركة مع المديرية التوزيع في تنشيط المبيعات واقتراح برامج الاشهار والاعلام كما يعمل على توطيد العلاقات بين التلفزيون والصحافة المكتوبة والإذاعة.

د. المكلف بالأمن: القيام ببرمجة الزيارات وتحضير الاجتماعات لمركز الوقاية والامن الخاصة بالمديرية والعمل على جلب الوسائل الأمنية الحديثة؛

هـ. المكلف بالأمن الداخلي: متابعة دائمة لكل هيئات الامن الداخلي للمديرية واعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث خاصة بالأمن الداخلي بالتنسيق مع المكلف بالأمن للفرع المحلي.

3. المستوى الثالث: في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية:

أ. قسم الاستغلال الكهرباء: ويقوم بالاستغلال الشبكات وتسيير الاعمال وتسيير المحولات الكهربائية وتطوير وصيانة شبكات الطاقة الكهربائية.

ب. قسم استغلال الغاز: ويهتم باستغلال شبكات الغاز وتسيير الاشغال وتطوير وصيانة الشبكات.

ج. قسم دراسات وتنفيذ الأشغال: وتضم فرع دراسة الأشغال الكهربائية وفرع دراسة الأشغال الغازية ولها فرع تسيير الاستثمارات، فرع الدي يرمج الأشغال.

د. قسم العلاقات التجارية: ويضم مصلحة التقنيات التجارية والأنشطة التجارية وتطوير المبيعات ومصلحة التسويق ومصلحة خاصة بالزبائن.

هـ. قسم الإدارة والصفقات: يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى إذ يعمل على متابعة المؤسسة المناولة منذ اقتنائها لدفتر الشروط الى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة لزبون

4. المستوى الرابع:

ويضم الأقسام التالية:

أ. قسم تسيير أنظمة الاعلام الآلي: ويقوم ويهتم بشؤون الحسابات الآلية من صيانة وبرمجة ومعالجة النصوص الخاصة بالعدادات المتعلقة بالكهرباء والغاز.

ب. قسم المالية والمحاسبة: ويقوم بإعداد الموازنات والتقارير المالية ومتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات البنكية الجارية.

ج. قسم الموارد البشرية.

د. شعبة الإمكانيات العامة: ويتم بالوسائل العامة من حيث تسييرها وجلبها للمديرية والقيام بنظافة مقر المديرية واعداد الإحصائيات وتسيير حضيرة السيارات بالمديرية والقيام بالتوثيق والارشفة.

المهام:

- ✓ إنتاج الكهرباء.
- ✓ نقل وتوزيع الكهرباء والغاز الى الزبائن.
- ✓ تطوير شبكة النقل وتوزيع الكهرباء والغاز.
- ✓ ضمان جودة الخدمات في مجال الربط بالكهرباء والغاز.
- ✓ تأمين البنية التحتية من المخاطر المناخية.
- ✓ المساهمة في بناء سياسة اجتماعية تتوافق مع قيمنا وأهدافنا.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

❖ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة، بمختلف أصنافهم ووظائفهم سواء.

❖ عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة كل عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ويبلغ عددها 60 عينة والجدول التالي يبين عينة الدراسة

جدول رقم (2-2) إحصائيات الاستبيان الموزعة والمسترجعة على العينة

النسبة المئوية	العدد	البيان
100%	60	عدد الاستثمارات الموزعة
100%	60	عدد الاستثمارات المسترجعة
0.00%	00	عدد الاستثمارات الضائعة
0.02%	02	عدد الاستثمارات الملغاة
100%	58	عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين

المطلب الثاني: أدوات الدراسةالفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستعملة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تما ترميز وإدخال المعطيات الى الحاسوب باستخدام البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS عن طريق تفريغ البيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة الى SPSS وهذا لتوصل الى ما يلي:

- مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.
- مصفوفة الارتباطات سيبرمان لمعرفة العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

• تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا تم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الاعتماد على المقابلة وبعض الوثائق الرسمية المتاحة

أولاً: الاستبيان

حيث خصص الاستبيان لمعرفة واقع التحفيز الفكري ومدى تأثيره على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

الجزء الأول: يتعلق بمستوى التحفيز الفكري في المؤسسة من خلال أبعاده (الإبداع والابتكار، الدعم في حل المشاكل، التوقعات العالية) ويحتوي على 19 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بالالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة على 12 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة (الجنس، العمر، مستوى التعليم، الخبرة، طبيعة الوظيفة)

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات، ونظراً لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في ها المجال، يطلب من العمال إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الثلاثي " كما يلي:

✓ موافق بشدة تعطى لها 5 درجات.

✓ موافق تعطى لها 4 درجات.

✓ محايد تعطى لها 3 درجات.

✓ غير موافق تعطى لها درجتان.

✓ غير موافق بشدة تعطى لها درجة واحدة.

يتم بعد ذلك تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3-2) يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق بشدة	من 1 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.59
محايد	من 2.60 الى 3.39
موافق	من 3.40 الى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss مكتبة خوارزم العلمية، جدة، السعودية، 2008 ص 540.

حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى (1-5=4) ثم تقسمة على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية (4/5=0.80)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأدنى لهذه الخلية.

ثانياً: الوثائق

تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد العمال وكذا تصنيفاتهم الوظيفية.

ثالثاً: صدق وثبات الدراسة

من اجل التحقق من صدق أداة الدراسة، فقد قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (05) من ذوي الاختصاص والخبرة، وقد أدرجنا أسماء هؤلاء المحكمين ودرجاتهم العلمية في ملحق خاص. هذا وقد تم الأخذ بعين الاعتبار مختلف ملاحظاتهم واقتراحاتهم القيمة حتى ظهر الاستبيان في صورته النهائية.

رابعاً: المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع سلسلة من العمال حيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من اخذ صورة عامة على مستوى أداء العاملين وواقع التحفيز الفكري ومدى وعي القيادة بهذا المصطلح وهل هي على استعداد لتبنيه كمصطلح ونمط قيادي يؤدي الى قفزة نوعية وفريدة في مجال خدمات الكهرباء والغاز وكذا سرعة إيجاد الحلول للمشاكل الطارئة وتبني طرق جديدة للعمل والتسيير، وكانت نتائج جل المقابلات بالنسبة للعمال تصب جميعا الى الاستعداد الذهني والمبادرة الخلاقة في تبني حلول للمشاكل الطارئة ومحاولة تخطي الواقع المفروض، كما لمسنا من مقابلة المسؤول المباشر انه يعي وضع المؤسسة جيدا ومدى أهميتها ووزنها الاقتصادي كما لمسنا فيه وعي بمستوى الضغوطات التي يتعرض لها العمال واستعداده الدائم للوقوف الى جانبهم، الا ان هناك حلقة مفقودة بين العمال والمتمثلة في قنوات الاتصال الفعالة لتبادل الأفكار وطرح البدائل وتبنيها معا.

ثبات أداة الدراسة:

لقد تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات أداة القياس، الموضح في الجدول أدناه، حيث لوحظ أن معامل الثبات لإجابات عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة نسبتها جيدة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 60% لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث.

جدول رقم (4-2) يوضح نتائج صدق المقاييس المستخدمة (التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي)

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
32	0.924

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ الإجمالي للتحفيز الفكري وأداء الالتزام التنظيمي بل 92.4% ذو مستوى ممتاز من الثبات والثقة، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية في نتائج الاستبيان وعدم تغيرها.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتهاالمطلب الأول: عرض نتائج الدراسةالفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

أولاً: الجنس

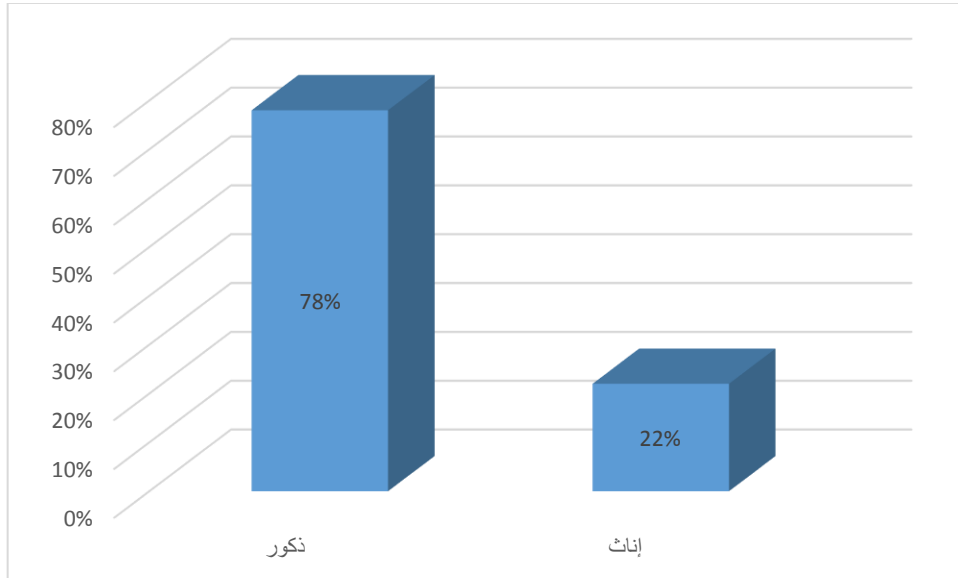
جدول رقم (5-2) يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
78%	45	ذكور
22%	13	إناث
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (5-2) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد الذكور المستجوبين بلغ 45 مستجوبا بنسبة مئوية قدرها 78% أما عدد الإناث المستجوبين فقد بلغ 13 مستجوبا بنسبة مئوية قدرها 22%.

الشكل رقم (1-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام Excel

ثانياً: العمر

جدول رقم (6-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

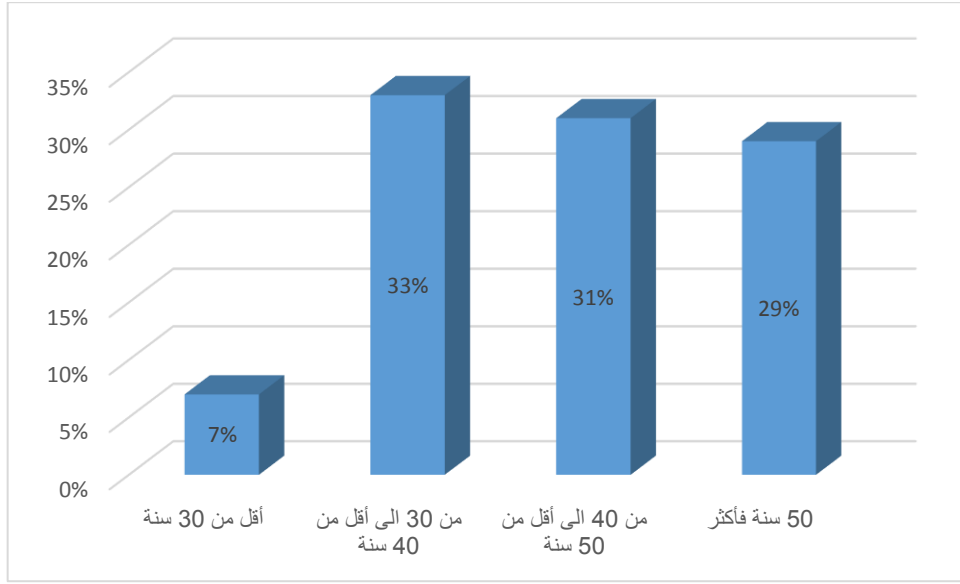
العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	4	7%
من 30 الى أقل من 40 سنة	19	33%
من 40 الى أقل من 50 سنة	18	31%
50 سنة فأكثر	17	29%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

بين الجدول رقم (6-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة، أربعة مستجوبين بنسبة مئوية قدرها 7%، في حين أن عدد المستجوبين البالغ سنهم من 30 الى أقل من 40 سنة بلغ 19 مستجوبا بنسبة مئوية قدرها 33%، أما المستجوبين البالغ سنهم من 40 الى أقل من 50 سنة فقد بلغ 18 مستجوبا بنسبة مئوية قدرها 31%، أما المستجوبين البالغ سنهم أكثر من 50 سنة فقد بلغ عددهم 17 بنسبة مئوية قدرها 29%.

حيث نلاحظ أن الفئة الشابة هي الفئة الغالبة على عينة الدراسة مما يؤهلهم الى إمكانية الاستفادة بفعالية من برامج التحفيز الفكري المطبقة من قبل المؤسسة والتي يمكن أن تنعكس إيجابا على التزامهم اتجاه منظماتهم.

الشكل رقم (2-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام Excel

ثالثا: مستوى التعليم

جدول رقم (7-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

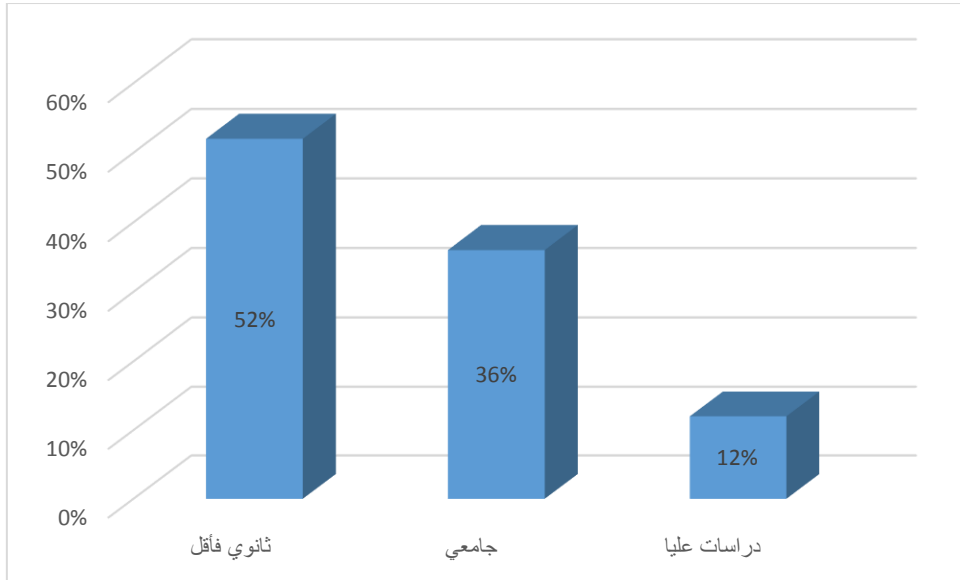
النسبة المئوية	التكرار	مستوى التعليم
52%	30	ثانوي فأقل
36%	21	جامعي
12%	7	دراسات عليا
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول رقم (7-2) توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين مستواهم أقل من الثانوي فبلغ عددهم 30 بنسبة مئوية قدرها 52%، أما عدد المستجوبين الذين مستواهم التعليمي جامعي فبلغ عددهم 21 بنسبة مئوية قدرها 36%، في حين أن عدد المستجوبين الذين مستواهم التعليمي دراسات عليا فبلغ عددهم 7 بنسبة مئوية قدرها 12%.

نلاحظ أن نسبة حملة الليسانس وخريجي الدراسات العليا تقدر نسبتهم بحوالي 48% من عينة الدراسة مما يوحي إلى إمكانية استيعاب برامج التحفيز الفكري التي تبناها المنظمة الامر الذي ينعكس إيجابا على التزامهم وتنظيمهم.

الشكل رقم (3-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام Excel

رابعا: الخبرة المهنية

جدول رقم (8-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

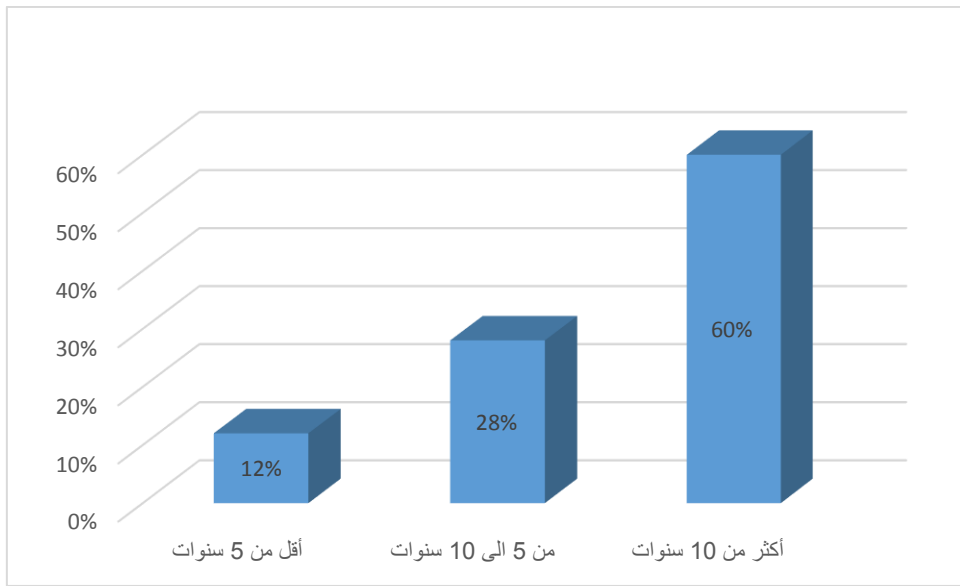
النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
12%	7	أقل من 5 سنوات
28%	16	من 5 الى 10 سنوات
60%	35	أكثر من 10 سنوات
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات بلغ عددهم 7 بنسبة مئوية قدرها 12%، أما بالنسبة للمستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية من 5 الى 10 سنوات فبلغ عددهم 16 بنسبة مئوية قدرها 28%، في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات فبلغ عددهم 35 بنسبة مئوية قدرها 60%.

حيث نلاحظ أن فئة أكثر من 10 سنوات هي الفئة الغالبة في عينة الدراسة مما يساعد المنظمة على تطبيق برامج التحفيز الفكري والتزامهم تجاه منظماتهم نظر لخبرتهم الطويلة.

الشكل رقم (4-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام Excel

خامسا: الوظيفة

جدول رقم (9-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عون تنفيذ	11	19%
عون تحكم	21	36%

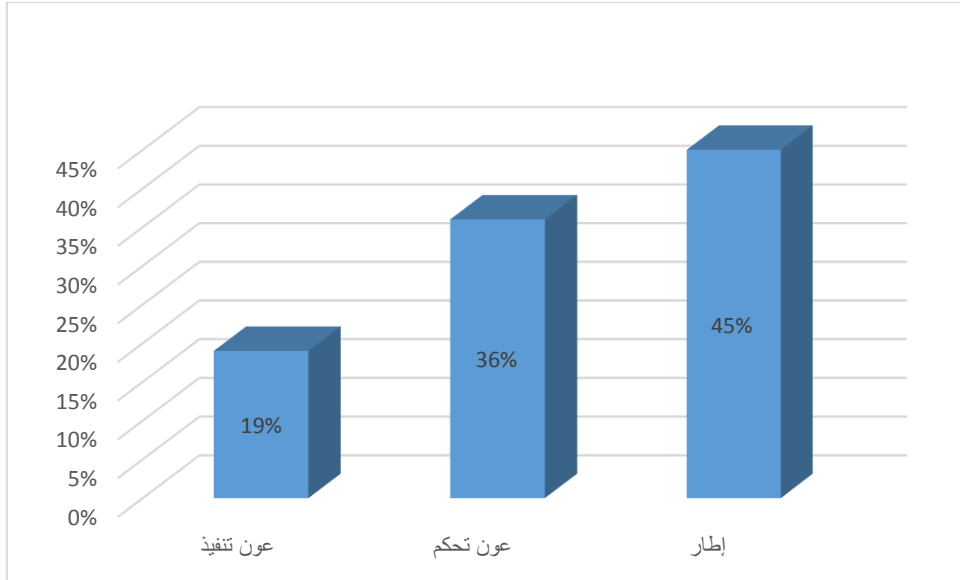
إطار	26	45%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين من فئة عون تنفيذ بلغ عددهم 11 بنسبة قدرها 19%، أما عدد المستجوبين من فئة عون تحكم بلغ عددهم 21 بنسبة 36%، في حين أن عدد المستجوبين من فئة إطار بلغ عددهم 26 بنسبة قدرها 45%.

وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

الشكل رقم (5-2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطلبة باستخدام Excel

الفرع الثاني: أبعاد متغيرات الدراسة

أولاً: الابداع والابتكار

الجدول رقم (10-2) وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الابداع والابتكار

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يشجعني رئيسي المباشر على الإبداع والابتكار في حل المشكلات المتعلقة بالعمل.	3.24	1.03	3	محايد
2	يسمح لي المشرف المباشر بمناقشة باقتراح أفكار جديدة.	3.25	1.06	2	محايد
3	تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة وإحداث تحسينات في أساليب العمل م فترة لأخرى.	3.05	1.05	6	محايد
4	يشجعني المشرف المباشر على التفكير جيدا في القضايا قبل اتخاذ القرارات	3.06	1.10	5	محايد
5	يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل.	3.20	1.07	4	محايد
6	يسمح لي مشرفي بإعادة التفكير في الأفكار والمسائل التي لم أشكك فيها سابقا.	3.05	0.96	7	محايد
7	يبدع المشرف المباشر في تحفيز مرؤوسيه.	2.81	1.06	8	محايد
8	لدي الرغبة في تقديم كل ما هو جديد في إطار الوظيفة التي أشغلها	3.81	1.06	1	موافق
	بعد الابداع والابتكار	3.18	0.69		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول رقم (10-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الابداع والابتكار، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة (8) لدي الرغبة في تقديم كل ما هو جديد في إطار الوظيفة التي أشغلها، فنجدها في المرتبة الأولى فقد قدر ب (3.81) وانحراف معياري قدره (1.06)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (7) يبدع المشرف المباشر في تحفيز مرؤوسيه بمتوسط حسابي قدره (2.81) وانحراف معياري قدره (1.06).

حيث نلاحظ أن مستوى الابداع والابتكار في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط حيث أن أغلب عبارة هذا البعد كانت باتجاه محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الابداع والابتكار ب (3.18) وانحراف معياري قدره (0.69).

ثانيا: الدعم في حل المشاكل

جدول رقم (11-2) وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الدعم في حل المشاكل

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	يزودني مشرفي المباشر بطرق جديدة لإعادة النظر في القضايا والمشاكل الغامضة.	3.05	0.98	5	محايد
2	يسمح لي المشرف المباشر ولزملائي بإعادة التفكير في القضايا والمشاكل القديمة بطرق جديدة.	3.17	0.99	3	محايد
3	أشعر حقاً أن مشاكل هذه المؤسسة هي مشكلتي لأن مشرفي المباشر يمكنني من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة.	3.20	0.89	2	محايد
4	يشجع رئيسي المباشر طرُقاً جديدة لحل المشكلات القائمة.	3.15	0.98	4	محايد
5	يشجعني مشرفي المباشر على إعادة فحص الافتراضات الهامة للمشاكل بشكل مناسب.	3.00	0.97	6	محايد
6	يشجع مشرفي المباشر المبادرات الناجحة.	3.29	1.07	1	محايد
	بعد الدعم في حل المشاكل	3.14	0.74		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج SPSS

يظهر من الجدول رقم (11-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الدعم في حل المشاكل، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (6) يشجع مشرفي المباشر المبادرات الناجحة، فنجدها في المرتبة الأولى قدره (3.29) وانحراف معياري قدره (1.07)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (5) يشجعني مشرفي المباشر على إعادة فحص الافتراضات الهامة للمشاكل بشكل مناسب بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره (0.97).

حيث نلاحظ أن مستوى الدعم في حل المشاكل في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط، حيث أن عبارات هذا البعد كانت باتجاه محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الدعم في حل المشاكل (3.14) وانحراف معياري قدره (0.74).

ثالثاً: التوقعات العالية

جدول رقم (12-2) وصف لإجابات المستجوبين حول بعد التوقعات العالية

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أكرس نفسي لهذه المؤسسة لأن مشرفي المباشر يوفر لي طرقًا جديدة للنظر في الأشياء والمشاكل الغامضة والمخيرة.	3.03	1.16	5	محايد
2	يمكنني مشرفي المباشر من إعادة التفكير في الأفكار التي لم أشكك بها سابقا.	3.06	1.04	4	محايد
3	علاقتي بزملائي ورؤسائي قائمة على التقدير والاحترام.	4.00	0.89	1	موافق
4	ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا بالنسبة لي.	3.44	1.12	2	موافق
5	يحرص رئيسي المباشر دائما على تتمين الانجازات مهما كانت بسيطة.	3.18	1.17	3	محايد
6	يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل للوصول إلى أفكار مبدعة.	3.00	1.02	6	محايد
	بعد التوقعات العالية	3.29	0.77		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول رقم (12-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد التوقعات العالية حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (3) علاقتي بزملائي ورؤسائي قائمة على التقدير والاحترام، فنجدها في المرتبة الأولى قدره (4.00) وانحراف معياري قدره (0.89)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (6) يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل للوصول إلى أفكار مبدعة، بمتوسط حسابي قدره (3.00) وانحراف معياري قدره (1.02).

حيث نلاحظ أن مستوى التوقعات العالية في المؤسسة محل الدراسة كان متوسط، حيث أن أغلب عبارات هذا البعد كانت في اتجاه محايد، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بعد التوقعات العالية (3.29) وانحراف معياري قدره (0.77).

رابعا: بعد الالتزام المعياري

جدول رقم (13-2) وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الالتزام المعياري

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	احترم أوقات الدخول والخروج من العمل.	3.75	0.99	2	موافق
2	أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة.	3.84	0.91	1	موافق
3	اعمل أكثر مما هو متوقع مني من اجل مساعدة هذه المؤسسة في تحقيق أهدافها.	3.68	0.92	3	موافق
4	مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في هذا العمل.	3.37	1.08	4	محايد
	بعد الالتزام المعياري	3.66	0.71		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول رقم (13-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الالتزام المعياري، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة، فنجدها في المرتبة الأولى قدره (3.84) وانحراف معياري قدره (0.91)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل بمتوسط حسابي قدره (3.37) وانحراف معياري قدره (1.08).

حيث نلاحظ أن مستوى الالتزام المعياري في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع حيث أن أغلب عبارات هذا البعد كانت في اتجاه موافق، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الالتزام المعياري (3.66) وانحراف معياري قدره (0.71)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

خامسا: بعد الالتزام الاستمراري

جدول رقم (14-2) وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الالتزام الاستمراري

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	أقدم المساعدة لزملائي في العمل.	4.20	0.76	1	موافق بشدة
2	ألتزم في عملي رغم الصعوبات.	4.10	0.83	3	موافق
3	احفظ على موجودات المؤسسة من أجهزة ومعدات ومستندات بحال استخدامها.	4.20	0.76	2	موافق بشدة
4	هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد.	3.82	1.01	4	موافق
	بعد الالتزام الاستمراري	4.08	0.63		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول رقم (14-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الالتزام الاستمراري، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (1) أقدم المساعدة لزملائي في العمل، نجدها في المرتبة الأولى قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.76) في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (4) هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد بمتوسط حسابي قدره (3.82) وانحراف معياري قدره (1.01).

حيث نلاحظ أن مستوى الالتزام الاستمراري في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الالتزام الاستمراري (4.08) وانحراف معياري قدره (0.63)، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

سادسا: بعد الالتزام العاطفي

جدول رقم (15-2) وصف لإجابات المستجوبين حول بعد الالتزام العاطفي

الرقم	البيان	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
1	اشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة.	3.65	1.17	3	موافق
2	ألتزم بولائي وإخلاصي للمؤسسة.	3.55	1.20	4	موافق
3	اشعر بالفخر والاعتزاز كوني اعمل في هذه المؤسسة	3.72	0.96	2	موافق

موافق	1	1.31	3.75	اشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة.	4
موافق		1.01	3.67	بعد الالتزام العاطفي	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

يظهر من الجدول رقم (2-15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العمال حول بعد الالتزام العاطفي، حيث أن المتوسط الحسابي للعبارة رقم (4) اشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة نجدها في المرتبة الأولى قدره (3.75) وانحراف معياري قدره (1.31) في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) ألتزم بولائي وإخلاصي للمؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.55) وانحراف معياري قدره (1.20).

حيث نلاحظ أن مستوى الالتزام العاطفي في المؤسسة محل الدراسة كان مرتفع، حيث أن عبارات هذا البعد كانت في اتجاه موافق، في حين أن المتوسط الحسابي لإجمالي بعد الالتزام العاطفي قدره (3.67) وانحراف معياري قدره (1.01).

المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

أولاً: التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد

جدول رقم (2-16) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة لأبعاد

التحفيز الفكري

الرقم	أبعاد التحفيز الفكري	المتوسط	الانحرافات المعيارية	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعدها الابتكار	3.18	0.69	2	محايد
2	المتوسط العام لبعدها الدعم في حل المشاكل	3.14	0.74	3	محايد
3	المتوسط العام لبعدها التوقعات العالية	3.29	0.77	1	محايد
	المتوسط العام	3.20	0.67		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول رقم (16-2) يتبين لنا بأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى متوسط وأعلى متوسط حسابي كان لبعدها التوقعات العالية (3.29) وانحراف معياري قدره (0.77) وهذا دلالة على أن التوقعات لدى العمال اتجاه الإدارة متوسطة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الأبعاد والابتكار بمتوسط حسابي قدره (3.18) وانحراف معياري قدره (0.69) وهذا دلالة على أن الأبعاد والابتكار لدى العمال ذو مستوى متوسط، ثم يليه بعد الدعم في حل المشاكل بمتوسط حسابي قدره (3.14) وانحراف معياري قدره (0.74) وهذا دلالة على أن مستوى الدعم في حل المشاكل متوسط.

وجاءت أغلب هذه الأبعاد بدرجة متوسطة مما يدل على وجود فهم متوسط لمفهوم التحفيز الفكري.

جدول رقم (17-2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة لأبعاد

الالتزام التنظيمي

الرقم	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط	الانحرافات المعيارية	الترتيب	المستوى
1	المتوسط العام لبعدها الالتزام المعياري	3.66	0.71	3	موافق
2	المتوسط العام لبعدها الالتزام الاستمراري	4.08	0.63	1	موافق
3	المتوسط العام لبعدها الالتزام العاطفي	3.67	1.01	2	موافق
	المتوسط العام	3.80	0.61		موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات نتائج spss

من خلال الجدول رقم (17-2) يتبين لنا بأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى مرتفع، وأعلى متوسط حسابي كان لبعدها الالتزام الاستمراري (4.08) وانحراف معياري قدره (0.63) وبمستوى مرتفع دلالة على أن العمال لديهم التزام استمراري مرتفع تجاه المنظمة، وجاء في المرتبة الثانية بعد الالتزام العاطفي بمتوسط حسابي قدره (3.67) وانحراف معياري قدره (1.01) وبمستوى مرتفع وهذا دلالة على أن العمال لديهم التزام عاطفي تجاه المنظمة، ويليه الالتزام المعياري بمتوسط حسابي قدره (3.66) وانحراف معياري قدره (0.71) وبمستوى مرتفع وهذا دلالة على أن العمال لديهم التزام معياري تجاه المنظمة.

عموما توجد نظرة إيجابية حول الالتزام التنظيمي، حيث جاءت أغلب أبعاده بدرجة مرتفعة مما يدل على وجود

فهم جيد ومقبول لمفهوم الالتزام التنظيمي.

ثانياً: العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (18-2) مصفوفة الارتباطات

		المتغير التابع للالتزام التنظيمي
الإبداع والابتكار	معامل ارتباط بيرسون	.324*
	مستوى المعنوية	.013
	حجم العينة	58
الدعم في حل المشاكل	معامل ارتباط بيرسون	.447**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	58
التوقعات العالية	معامل ارتباط بيرسون	.530**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	58
المتغير المستقل التحفيز الفكري	معامل ارتباط بيرسون	.482**
	مستوى المعنوية	.000
	حجم العينة	58

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة (الإبداع والابتكار، الدعم في حل المشاكل، التوقعات العالية) والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة كمتغير تابع حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد التوقعات العالية والمتغير التابع 53% ثم يأتي بعد ذلك بعد الدعم في حل المشاكل بنسبة 44.70% وأخيراً يأتي بعد الإبداع والابتكار بنسبة 32.40%، كما نلاحظ أن جميع الأبعاد ترتبط بعلاقة معنوية مع الالتزام التنظيمي حيث أن قيمة Sig لكل واحد من الأبعاد لم تتعدى قيمة 0.05

ثالثاً: تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

جدول رقم (19-2) يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	.530 ^a	.281	.268	.52362

a. Valeurs prédites : (constantes), التوقعات العالية

b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2-19) الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هو (53.00%) أي أن هناك علاقة طردية إيجابية، بين المتغيرين، ويفسر ما مقدار (28.10%) من التباين في الالتزام التنظيمي يفسره التحفيز الفكري، والنسبة المتبقية (71.90%) ترجع لعوامل أخرى.

رابعاً: تحليل تباين خط الانحدار

جدول رقم (2-20) يوضح تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA^b

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	D	مستوى المعنوية.
1 الانحدار	4.952	1	4.952	16.912	.000 ^a
البواقي	16.396	56	.293		
المجموع	21.347	57			

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل التحفيز الفكري

b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

من الجدول رقم (2-20) نجد:

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.952 ومجموع مربعات البواقي يساوي 16.396 ومجموع المربعات الكلي يساوي 21.347.

✓ درجة حرية الانحدار تساوي 1 ودرجة حرية البواقي تساوي 56.

✓ معدل مربعات الانحدار يساوي 4.952 ومعدل مربعات البواقي يساوي 0.293.

✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار يساوي 16.912.

✓ مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة 0.5 المعتمد في الدراسة، وبالتالي قبول معدل الانحدار

لتفسير التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح ذلك.

خامسا: دراسة معاملات خط الانحدار

الجدول التالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار للالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة

جدول رقم (21-2) يوضح قيم معاملات خط الانحدار للالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	T قيمة	مستوى المعنوية
	A	الخطأ المعياري	Bêta		
1 (الثابت)	2.399	.350		6.853	.000
المتغير المستقل التحفيز الفكري	.439	.107	.482	4.112	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع للالتزام التنظيمي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مقطع خط الانحدار يساوي 2.399 الذي يمثل A من معادلة المستقيم

$Y=Bx+a$ أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة $Bêta$ موجبة للدلالة

على العلاقة الطردية بين أبعاد التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي.

معادلة خط الانحدار: $Y=0.439x +2.399$

مانعني به أنه كلما زاد التحفيز الفكري بوحدة واحدة يزداد الالتزام التنظيمي ب 0.439 ما نفسره أن للتحفيز الفكري أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

حيث Y: يمثل الالتزام التنظيمي

X: يمثل التحفيز الفكري

وقيمة Sig= 0.00 وهو أقل من مستوى الدلالة ما يعني قبول الفرضية.

سادسا: الانحدار المتدرج

جدول رقم (2-22) جدول الانحدار المتدرج يوضح أثر التوقعات العالية على الالتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري
1	.530 ^a	.281	.268	.52362

a. التوقعات العالية. Valeurs prédites : (constantes),

b. Variable dépendante : المتغير التابع للالتزام التنظيمي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

جدول رقم (2-23) يوضح قيم معاملات الانحدار للالتزام التنظيمي بمؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة

Coefficients^a

النموذج	المعاملات اللامعيارية		المعاملات المعيارية	T قيمة	مستوى المعنوية
	A	الخطأ المعيارية	Bêta		
1 (الثابت)	2.433	.302		8.047	.000
التوقعات العالية	.418	.089	.530	4.675	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع للالتزام التنظيمي

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

تعليق:

1- بالنسبة للجدول رقم (2-22) يوضح العلاقة الطردية الإيجابية بين بعد التوقعات العالية والالتزام التنظيمي تقدر ب 53.00% بحيث أن بعد التوقعات العالية يفسر ما مقداره 28.10% من التباين في الالتزام التنظيمي، كما نلاحظ أن مستوى الدلالة $Sig < 0.05 = 0.000$ ما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعده التوقعات العالية على الالتزام التنظيمي.

2- أما بالنسبة للجدول رقم (2-23) فإن مقطع خط الانحدار يساوي 2.433 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y = Bx1 + a$

حيث نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{\epsilon}$ موجبة ما يؤكد العلاقة الطردية الإيجابية بين بعد التوقعات العالية والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز.

معادلة خط الانحدار $Y = 0.418x1 + 2.433$ ما يعني أنه كلما زادت التوقعات العالية بوحدة واحدة زاد الالتزام التنظيمي ب 0.418 ما يفسره تأثير التوقعات العالية على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

Y : تمثل الالتزام التنظيمي

X1 : تمثل التوقعات العالية

جدول رقم (2-24) يوضح المتغيرات المستقلة المستبعدة في التأثير على الالتزام التنظيمي

Variables exclues^b

النموذج	Bêta dans القيمة	T قيمة	مستوى المعوية	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1 الإبداع والابتكار	-.026 ^a	-.176-	.861	-.024-	.590	
الدعم في حل المشاكل	.114 ^a	.666	.508	.089	.439	

a. التوقعات العالية. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),

b. المتغير التابع الالتزام التنظيمي Variable dépendante :

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (24-2) نلاحظ أن كل من بعد الابداع والابتكار وبعد الدعم في حل المشاكل علاقتهم ليس لها دلالة معنوية في التأثير على الالتزام التنظيمي وهذا بناء على قيمة مستوى الدلالة Sig على التوالي 0.861 و0.508 وهي كلها أكبر من 0.05 المعتمدة في الدراسة وبالتالي نستبعد كل من بعد الابداع والابتكار وبعد الدعم في حل المشاكل بأن تكون لها علاقة مباشرة في التأثير على الالتزام التنظيمي ونحتفظ فقط ببعد التوقعات العالية.

سابعا: اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

❖ اختبار Ttest

✓ متغير الجنس

جدول رقم (25-2) يوضح تحليل اختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين عمال مؤسسة الكهرباء والغاز تبعا لمتغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

Statistiques de groupe

المتوسط الخطأ المعياري	Ecart-type	المتوسط الحسابي	حجم العينة	الجنس
.09354	.62752	3.7981	45	ذكر
.16009	.57720	3.8462	13	انثى

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
لمتغير التابع الالتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.567	.455	-.247-	56	.806	-.04801-	.19430	-.43724-	.34123
	Hypothèse de variances inégales			-.259-	20.929	.798	-.04801-	.18541	-.43367-	.33766

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يظهر من خلال الجدول رقم (2-25) لاختبار T أن مستوى المعنوية لاختبار ليفن لتجانس العينتين (ذكور- إناث) قد بلغ 0.455 مما يدل على وجود تجانس بين العينتين، حيث مستوى المعنوية لاختبار F أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص تأثير أبعاد التحفيز الفكري في تحسين الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

❖ تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع.

✓ علاقة العمر

جدول رقم (2-26) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير

التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	المعنوية
بين المجموعات	2.566	3	.855	2.459	.073
داخل المجموعات	18.781	54	.348		
المجموع	21.347	57			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-26) نتيجة تحليل التباين لمتغير العمر لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة وقدرت قيمة Sig=0.073 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05 وعليه نستنتج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير العمر بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

✓ علاقة المستوى التعليمي

جدول رقم (2-27) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	مجموع المربعات	Ddl	متوسط المربعات	F	المعنوية
بين المجموعات	.158	2	.079	.205	.815
داخل المجموعات	21.190	55	.385		
المجموع	21.347	57			

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-27) نتيجة تحليل التباين لمتغير العمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة وقدرت قيمة Sig=0.815 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة 0.05، وعليه نستنتج لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

✓ علاقة الخبرة

جدول رقم (2-28) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المعنوية	F	متوسط المربعات	Ddl	مجموع المربعات
.014	4.620	1.535	2	3.071
		.332	55	18.277
			57	21.347

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (2-28) نتيجة تحليل التباين لمتغير الخبرة لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة قد قدرت قيمته Sig=0.014 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وعليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري في تحسين الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

✓ علاقة الوظيفة

جدول رقم (2-29) يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتغيرات المستقلة على المتغير التابع بخصوص مساهمة أبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

المعنوية	F	متوسط المربعات	Ddl	مجموع المربعات
.006	5.566	1.797	2	3.594
		.323	55	17.754
			57	21.347

المصدر: بناء على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم (29-2) نتيجة تحليل التباين لمتغير الوظيفة لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة قد قدرت قيمته Sig=0.006 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة 0.05 وعليه نستنتج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العمال تبعاً لمتغير الوظيفة بخصوص مساهمة ابعاد التحفيز الفكري في تحسين الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

أولاً: مناقشة متغيرات الدراسة

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص متغيرات الدراسة:

كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي التحفيز الفكري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة كمتغير تابع.

المتوسط العام للتحفيز الفكري كان متوسط 3.20 مما يدل على وجود ممارسات متوسط للتحفيز الفكري من قبل إدارة المؤسسة محل الدراسة وكذلك افتقاد العمال للظروف المهيئة والمساعدة على ذلك، والتي من شأنها تحريض الدافعية لدى العاملين للسلوك الإيجابي ولتحرير الأفكار المبدعة ومن كل ما سبق لا يتأتى الا بوجود القيادة الفاعلة والتي تعتبر عنصر مؤثر، من خلال عدة نشاطات منها الحرص على دعم الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات، فغياب هذه الأدوات للتحفيز الفكري يؤدي الى انخفاض مستواه في المؤسسة محل الدراسة، ما يؤثر على الالتزام التنظيمي، ورغم ذلك نجد أن الالتزام التنظيمي مرتفع بمتوسط عام 3.80 حيث يعزى هذا الارتفاع الى رغبتهم الملحة في إثبات ذاتهم وكذا الطبيعة الإنسانية التي جبل عليها الفرد والتي ترغمه بالتطور من مرحلة الى مرحلة اعلى وأحسن، إضافة الى عوامل أخرى ساهمت في رفع الالتزام التنظيمي كالقوانين الصارمة، التي تؤخذ بعين الاعتبار من قبل العامل فعليه التقيد بها وإنجاز الاعمال دون خطأ يذكر، درءاً للعقوبات المختلفة والمنصوص عليها.

❖ فيما يخص بعد الابداع والابتكار كان المتوسط الحسابي 3.18 ما يدل على وجود نوع من الديناميكية لبعض عمال المؤسسة، والاستعداد الذهني لمحاولة إيجاد حلول لبعض المشكلات التي من الممكن أن تعترضهم والتطور في تقديم الخدمات والتغلب على الروتين الذي يفرضه قانون العمل وهذا ما لمسناه في العبارتين 08 و 02 بمتوسط حسابي قدره على التوالي 3.81 و 3.25 واللذان ينصان على التوالي: (لدي الرغبة في تقديم كل ما

هو جديد في اطار الوظيفة التي أشغلها) (يسمح لي المشرف المباشر باقتراح أفكار جديدة) حيث حصلت على المرتبة الأولى والثانية على التوالي.

❖ فيما يخص بعد الدعم في حل المشاكل كان المتوسط الحسابي 3.14 ذو مستوى متوسط حيث يعتبر مصدرا مسببا لا يمكن تجاهله في تثبيط الابداع والابتكار والأفكار المتميزة، وكذا القوانين المفروضة من الإدارة العليا وسوء التسيير وهذا ما لمسناه من خلال إجابات أفراد العينة حيث أن الفقرة 06 كان لديه أكبر متوسط حسابي قدره 3.29 (يشجعني مشرفي المباشر على المبادرات الناجحة) وأت بعدها الفقرة 03 بمتوسط حسابي قدره 2.20 (أشعر حقا أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي لأن مشرفي المباشر يمكنني من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة)، فالبعض من العمال غير راض لكثرة المشاكل والاعباء إلا أن إصرار عمال مؤسسة الكهرباء والغاز على التغلب على هذه المشاكل يخلق جوا أخويا وفضاءات مشجعة على الابداع والابتكار والتغلب على كل الظروف السيئة.

❖ فيما يخص بعد التوقعات العالية كان المتوسط الحسابي 3.29 ذو مستوى متوسط ما يدل على وجود بعض من أشكال التحفيز الذي من شأنه الاهتمام بشحن المهام وتسيير العقول لا تسيير القوانين، حيث أن الفقرة 03 كان لديها أكبر متوسط حسابي قدره 4.00 (علاقتي بزملائي ورؤسائي قائمة على التقدير والاحترام) فكانت توقعات العمال بالنسبة لهذه الفقرة ذو مستوى متوسط ثم تليها الفقرة 04 بمتوسط حسابي قدره 3.44 (ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا بالنسبة لي) فالتوقعات العالية بالنسبة لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ذات مستوى متوسط وهذا راجع الى نقص في القيادة الفاعلة التي لها دور حساس في التحفيز. فالمشرف المباشر هو المسؤول عن تحفيز العمال ويكون قريب من اهتماماتهم وأفكارهم وإبداعاتهم والتي تحدث فرقا جوهريا في رأس إدارة المال الفكري وإعطائه مكانته التي تقلب موازين معادلة الالتزام والأداء إلى الأفضل.

ثانيا: مناقشة النتائج الإحصائية

• العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال تحليل العلاقات الارتباطية بين أبعاد التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي نلاحظ أن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة (الابداع والابتكار، الدعم في حل المشاكل، التوقعات العالية) والالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة كمتغير تابع حيث بلغت القيمة الارتباطية بين بعد التوقعات العالية والمتغير التابع 53% ثم يأتي بعد ذلك بعد الدعم في حل المشاكل بنسبة 44.70% وأخيرا يأتي بعد الابداع والابتكار بنسبة 32.40%، كما نلاحظ أن جميع الابعاد ترتبط بعلاقة معنوية مع الالتزام التنظيمي حيث أن قيمة Sig لكل واحد من الابعاد لم تتعدى قيمة 0.05 (مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة).

• دراسة معاملات خط الانحدار

✓ مجموع مربعات الانحدار يساوي 4.952 ومجموع مربعات البواقي يساوي 16.396 ومجموع المربعات الكلي يساوي 21.347.

✓ درجة حرية الانحدار تساوي 1 ودرجة حرية البواقي تساوي 56.

✓ معدل مربعات الانحدار يساوي 4.952 ومعدل مربعات البواقي يساوي 0.293.

✓ قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار يساوي 16.912.

✓ مستوى دلالة الاختبار 0.00 أقل من مستوى الدلالة 0.5 المعتمد في الدراسة، وبالتالي قبول معدل الانحدار

لتفسير التغير الحاصل في الالتزام التنظيمي وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.

الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع هو (53.00%) أي أن هناك علاقة طردية إيجابية، بين

المتغيرين، ويفسر ما مقدار (28.10%) من التباين في الالتزام التنظيمي يفسره التحفيز الفكري، والنسبة المتبقية

(71.90%) ترجع لعوامل أخرى.

✓ معادلة خط الانحدار: $Y=0.439x + 2.399$

مانعني به أنه كلما زاد التحفيز الفكري بوحدة واحدة يزداد الالتزام التنظيمي ب 0.439 ما نفسره أن للتحفيز الفكري

أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة.

حيث Y: يمثل الالتزام التنظيمي

X: يمثل التحفيز الفكري

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة ، حيث ، تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز بورقلة، ومن خلال الاعتماد على الدراسة الميدانية:

اتضح أن هناك مستوى منخفض من التحفيز الفكري في مؤسسة الكهرباء والغاز ما يؤثر على فعالية الالتزام التنظيمي، وهذا يعود الى توفر العوامل المؤثرة على الالتزام منها ما ذكر سالفًا من غياب التحفيز بأنواعه ، غياب مفهوم القيادة التحويلية الذي يعطي معنى آخر لمفهوم الالتزام، هناك مستوى مرتفع للالتزام لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز بورقلة يرجع لحرص هؤلاء العمال على تطوير وتحسين أدائهم باستمرار من خلال الدافعية العالية التي يمتلكونها لإثبات وجودهم في أماكن عملهم.

العلاقة الإرتباطية بين التحفيز الفكري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية قوية. أهم بعد في تأثير التحفيز الفكري على تحسين الالتزام التنظيمي هو التوقعات العالية ويرجع لدافعية العمال في تطوير أنفسهم وإثبات ذاتهم في مناصبهم ومحاولة تذليل الصعوبات التي تواجههم.

الخلاصة

تناولت هذه المذكرة إشكالية أثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة، ولقد اقتضى بنا الأمر إلى معالجة الإشكالية عبر فصلين بطريقة IMRAD وانطلاقاً من الفرضيات المقترحة في المقدمة تناولنا في الفصل الأول الأدبيات النظرية للموضوع من خلال مراجعة ما جاء في الكتب والأبحاث والمقالات حول التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي، كما تناولنا بعض الدراسة السابقة لها علاقة بالموضوع والتي أتيج لنا الحصول عليها.

ويمكننا القول أن التحفيز الفكري هو أهم أداة من أدوات القيادة التحويلية التي يمكن أن يحدث الفرق ويقلب معادلة الالتزام إلى أعلى مستوياته، وخصوصاً أننا بصدد دراسة مؤسسة اقتصادية ذات طابع عمومي صناعي تجاري تؤدي خدمات جلييلة، ولها علاقة مع جميع شرائح المجتمع فعليها برفع التحدي بامتلاك كفاءات ومواهب متميزة، كما عليها تسجيل مستويات عالية من الأرباح بواسطة إبداعات كادرها البشري وتحقيق مكانة اقتصادية عالية يمكن أن تسهم في زيادة الدخل الوطني.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا التعرف على مفاهيم التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي، وإبراز مدى أهمية التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة، وأهميته وأهدافه والمتطلبات الضرورية.

ومن خلال الدراسة الميدانية لعمال مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة، ولمعرفة مدى أثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي قمنا بإسقاط ما جاء في الأدبيات النظرية والتطبيقية للتحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى توفيرها للمتطلبات الضرورية للتحفيز الفكري فتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

1- اختبار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا اختبار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على خمس فرضيات، التي فيما يلي سيتم اختبارها:

الفرضية الأولى: يوجد مستوى متوسط للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه تحقق الفرضية بعد تسجيل مستوى متوسط للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة من خلال التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد، فقد قدر المتوسط الحسابي للمتوسط العام للتحفيز الفكري (3.20) (مستوى متوسط) ومنه نقبل بالفرضية الأولى بوجود مستوى متوسط للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثانية: يوجد مستوى متوسط للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

ومنه عدم تحقق الفرضية بعد تسجيل مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة من خلال التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد، فقد قدر المتوسط الحسابي للمتوسط العام للالتزام التنظيمي (3.80) (مستوى مرتفع) وعليه رفض الفرضية الثانية بوجود مستوى متوسط للالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

ومنه تحقق الفرضية الثالثة بعد تسجيل علاقة ارتباطية قوية بين التحفيز الفكري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع، من خلال مصفوفة الارتباطات التي تبين لنا علاقة التحفيز الفكري بالالتزام التنظيمي حيث قدر معامل الارتباط بينهما ب (48.2%) كما جاءت معادلة الانحدار إيجابية بالصيغة التالية:

$$Y = 0.439x + 2.399$$

ما يعني أنه كلما زاد التحفيز الفكري بوحدة واحدة زاد الالتزام التنظيمي ب 0.439 وحدة.

الفرضية الرابعة: توجد علاقة تأثير إيجابي لأبعاد التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ومنه تحقق الفرضية وقبولها.

الفرضية الخامسة: لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

ومنه عدم تحقق الفرضية الخامسة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات عينة الدراسة في بعض المتغيرات الديمغرافية، حيث تم التأكد من خلال اختبار T وتحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين العاملين بخصوص تأثير التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي حيث قمنا باختبار Ttest لكل المتغيرات الديمغرافية حيث وجدنا في متغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي) لا توجد فروق حيث بلغ مستوى المعنوية F على التوالي (0.093، 0.073، 0.081) وهم أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05.

أما بالنسبة لمتغيرات (الخبرة، الوظيفة) فتوجد فروق حيث بلغ مستوى المعنوية F على التوالي (0.014، 0.006) وهم أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة 0.05.

2- نتائج الدراسة

- ✓ اتضح أن هناك مستوى متوسط للتحفيز الفكري في المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع إلى العوامل المؤثرة عليه.
- ✓ وجود مستوى مرتفع للالتزام التنظيمي أحد أسبابه الابداع والابتكار والتوقعات العالية.
- ✓ إصرار العاملين على رفع التحدي وإثبات أنفسهم كعناصر فعالة في المؤسسة محل الدراسة.
- ✓ العلاقة الارتباطية بين التحفيز الفكري كمتغير مستقل والالتزام التنظيمي كمتغير تابع علاقة طردية قوية إيجابية وهذا ما اتفقت عليه دراستنا مع جل الدراسات المعروضة على غرار دراسة Muhammad Ehsan بعنوان الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي بين الأساتذة الجامعيين في الجامعات العامة في باكستان حيث خلصت نتائج الدراسة إلى أن عوامل التنبؤ بالالتزام التنظيمي لدى الأساتذة الجامعيين هو طبيعة العمل والرضا عن الرواتب وجودة الاشراف.
- ✓ إذا كانت القيادة لها الرغبة في التغيير من الوضع الراهن لزاما عليها تحقيق متطلبات التحفيز الفكري للوصول إلى أعلى مستويات الالتزام التنظيمي. وهذا ما كان موافقا لدراستنا مع الدراسات السابقة على غرار دراسة Mary ganga بعنوان (تأثير سلوك القيادة في التحفيز الفكري على أداء الموظفين في الشركات المتوسطة والصغيرة بكينيا) حيث أظهرت النتائج أن هناك علاقة قوية إيجابية بين سلوك القيادة التحفيزية وأداء الموظفين في الشركات الصغيرة والمتوسطة وأشارت الى وجود دلالة إحصائية بين التحفيز الفكري وأداء الموظفين، وأنه يتم تحقيق أداء أفضل عندما يشجع القائد الموظفين على التفكير بشكل نقدي في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها أثناء عملهم.
- ✓ يتحدد التحفيز الفكري بعدة أبعاد على غرار الابداع والابتكار، والدعم في حل المشاكل، والتوقعات العالية، التحفيز بمفهومه الحقيقي وضوابطه، توفر قيادة ديناميكية وفعالة (قيادة تحويلية).
- ✓ لا توجد فروق إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالجنس والعمر والمستوى التعليمي، أما بالنسبة للخبرة والوظيفة فتوجد فروق.

3- اقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة التأكيد على الابداع والابتكار ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية إذ أن الابداع والابتكار يعتبر مطلباً أساسياً في تبني التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي.
- ✓ ضرورة التأكيد على الجانب النفسي للعامل ومراعاة ميوله وتقديم ما يناسبه من حوافز.
- ✓ إجراء مزيد من الدراسات حول التحفيز الفكري لتشمل أبعاداً أكثر وأوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الإدارة أو سلو ونمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، نمط الهيكل

التنظيمي، نطاق الاشراف، إذ أن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ الملائم، ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها الالتزام التنظيمي.

✓ ضرورة التعرف على نمط القيادة المثالي الذي من سماته التحفيز الفكري وتبنيه في المؤسسة محل الدراسة.
✓ أن تعمل الإدارة على متابعة الاقتراحات والأفكار الجديدة والسلوكيات الإبداعية وذلك عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات لتحديد أين وصلت تلك الأفكار والسلوكيات الإبداعية وتحديد المسؤولية على كل فرد في المؤسسة.

✓ ضرورة أن تكون الإدارة هي القدوة في تبني الابداع والتحديد والسلوك الإبداعي وتحمل المخاطر التي قد تنجم عن ذلك، وذلك عن طريق الخروج عن الروتين وعن المألوف وجعل العمل الإداري مشوباً بالتحدي.

4- آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث فتحت دراستنا آفاقاً جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1- واقع التحفيز الفكري في مؤسساتنا الاقتصادية.
- 2- علاقة نمط القيادة بالتحفيز الفكري وتأثيرها على الأداء المؤسسي.
- 3- أثر التحفيز الفكري على المؤسسات العمومية.
- 4- أثر التحفيز الفكري على ربحية المؤسسات الإنتاجية

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب باللغة العربية:

- 1) جرينبرج، جيرالد، بارون، وترجمة رفاعي محمد، بسبوني، إسماعيل داره السلوك التنظيمي في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى.
- 2) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الله ادريس: السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي الإدارة السلوك في المنظمة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 3) حسين حريم: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية 2003.
- 4) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، الطبعة الأولى.
- 5) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية 2004 بدون طبعة.
- 6) عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، طبعة 1.
- 7) محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، قيم وأخلاقيات العمل، الطبعة 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص 69.
- 8) محمد الصيرفي، إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، دار قنديل، الأردن، 2003.
- 9) محمد القريوتي، الإصلاح الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان 2000.
- 10) محمد صالح القريوتي: السلوك التنظيمي دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
- 11) مرسي جاب الله مصطفى، القيادة والابداع الفكري، العبيكان للنشر 2014.
- 12) مرعي محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2003 ص 236.
- 13) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد- دار الشروق، عمان 2005.
- 14) نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الامة لطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، 2011، الطبعة 1.

القواميس:

- 1) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

الرسائل الجامعية:

- 1) ايناس فؤاد نواوي فلبمان: الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين بادرة التربية والتعليم، رسالة ماجستير، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة ام القرى، المملكة العربية السعودية 1428/1429 هجري.
- 2) خالد محمد احمد الوازن: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة) جامعة نايف العربية، البحرين 2006.
- 3) ختام عبد الله غنام، السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، جامعة النجاح الوطنية في نابلس، فلسطين 2005.
- 4) سامي إبراهيم حماد حنون: قياس مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، (غير منشورة) كلية التجارة، قسم إدارة الاعمال الجامعة الإسلامية، غزة 2006.
- 5) عبد الله حمد محمد الجساسي، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، مذكرة ماجستير 2009/2010م.
- 6) قاسم شاهين بريس العمري، أنماط القيادة الإدارية وتأثيرها في إنجاح المنظمات الحكومية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة سانت كليمنتس، البصرة، العراق، 2009.
- 7) محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2005، ص 36-39.
- 8) محمد حسن التجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، أطروحة ماجستير إدارة أعمال، غير منشورة، مكة المكرمة، 2010.
- 9) مقبل ضيف الله، أثر العدالة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة، قسم إدارة الاعمال، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 1426-1427 هـ.
- 10) منوبة مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي -دراسة حالة من المؤسسات العمومية، مذكرة ماجستير إدارة الاعمال، غير منشورة 2012/2013.
- 11) موسى احمد خير الدين، محمود احمد النجار: أثر البيئة الداخلية على الالتزام التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي في المملكة الأردنية الهاشمية، دراسة استطلاعية، بجامعة البتراء، عمان 2010.
- 12) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، أطروحة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة 2010.

- 1) انس عبد الباسط عباس، سليمان عبد الله حمادي الحوافز وأثرها على الأداء (دراسة ميدانية)، تنمية الرفادين العدد 93 مجلد 31، سنة 2009.
- 2) ايمن جاسم دويري، المنهج التحفيزي في ضوء السنة النبوية، مجلة كلية الشريعة والدراسات الإسلامية المجلد 31 العدد 02، 2013م.
- 3) باديس بوخلوة، قمو سهيلة، اثار أنماط القيادة الإدارية على الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية في مؤسسة مطاحن جديع بتقرت /ولاية ورقلة، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية العدد 01، 2015.
- 4) براهيم بلقايد، يوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا العدد 17.
- 5) جمال مراد، اتجاهات العاملين نحو نظام الحوافز المعنوية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاجتماعية جامعة الاغواط المجلد 7 العدد 30 ماي 2018.
- 6) سليمان صدام البهادلي، مقال أثر نظام الحوافز على تنمية الابداع البحثي لأساتذة الجامعات، مجلة محاسبة ومالية، العدد 43، 2017، ص 221.
- 7) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2005، صفحة 211.
- 8) محمد جودت أبو فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على جامعة الازهر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، 2014.
- 9) محمد عبد الحميد خالد العصيمي، ناهد إبراهيم التحفيز في منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كليات الدراسة المجلد الثاني، 2017.
- 10) محمد عبد الحميد محمد، خالد محمد حمدان العصيمي، ناهد إبراهيم فولي برعي، التحفيز من منظور إسلامي ودوره في جودة الأداء، مجلة كلية الدراسات الإسلامية والعربية للبنات بكفر الشيخ، العدد الأول، المجلد الثاني، ص 15، 2017.
- 11) مهند العطوي، عامر عبد الكريم، أزهار عزيز العبيدي، مقال: دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية، بحث تحليلي لأراء عينة من الموظفين في المديرية للتربية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 16 العدد 3، 2014 ص 143.

القوانين والمراسيم التنفيذية:

1. المرسوم التنفيذي رقم 69/59 المؤرخ في 1969/07/29 المتضمن إنشاء الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.
2. القانون رقم 88 المؤرخ في 1988/01/12 المتضمن تحويل الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري، حيث أصبحت تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. Adam M. Grant; prosocial impact .and the performance effects of transformation leadership management journal 55 458-476 2012.
2. Cristian –liviu vele the influence stimulation and inspiration motivation on the profitability of ROMAN employees; association for interdisciplinary studies.2018.
3. Edition d'organisation paris 1991. Pascal laurant ; français bouard Economie d'Enterprise. BTS tom 2.
4. Gilles bressy et christian kankoyt Economie d'Enterprise paris1998.
5. Jing jing yang. a review of easing management dans l enterprise 1986.
6. Leonard Ngaithe and Michile Ndwiga role of intellectual stimulation and inspiration motivation on performance of commercial state-OWNED enterprise in KENYA European journal of business and management 2016.
7. Mary Ganga ogutu ogola, Damary sikalieh, Terisia kavoolinge, The Influence of Intellectual Stimulation
8. .Muhammad Ehsan Malik, Samina Nawab, Bashara Naeem, and Rizwan Qaiser Danish Job satisfaction and organizational commitment of university teacher in public sector of business and management

الملاحق

الملحق 01: يبين أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
استمارة استبيان



في إطار التحضير لشهادة ماستر أكاديمي أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة تخرج في طور الماستر - تخصص إدارة أعمال والتي تبحث في موضوع التحفيز الفكري والالتزام التنظيمي - لدى عمال مؤسسة الكهرباء والغاز- المديرية الجهوية ورقلة. ولهذا نأمل منكم أن تتكرموا علينا بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية ودقة، علما أن الإجابات لا تستخدم إلا في حدود البحث العلمي. ولكم منا جزيل الشكر على تعاونكم ومساهمتمكم في إثراء هذا العمل.

الرجاء وضع علامة (X) أمام الخيار الذي يتوافق مع رأيكم.

أولا: التحفيز الفكري

الرقم	التحفيز الفكري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الإبداع والابتكار						
1	يشجعني المشرف المباشر على الإبداع والابتكار في حل المشكلات المتعلقة بالعمل					
2	يسمح لي المشرف المباشر باقتراح أفكار جديدة					
3	تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة وإحداث تحسينات في أساليب العمل من فترة لأخرى					
4	يشجعني المشرف المباشر على التفكير جيدا في القضايا قبل اتخاذ القرارات					
5	يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل					
6	يسمح لي مشرفي بإعادة التفكير في الأفكار والمسائل التي لم أشكك فيها سابقا					
7	يبدع المشرف المباشر في تحفيز مرؤوسيه					
8	لدي الرغبة في تقديم كل ما هو جديد في إطار الوظيفة التي اشغلها					
الدعم في حل المشاكل						
9	يزودني المشرف المباشر بطرق جديدة لإعادة النظر في القضايا والمشاكل الغامضة					
10	يسمح لي المشرف المباشر ولزملائي بإعادة التفكير في القضايا والمشاكل القديمة بطرق جديدة					

الملاحق

					11	أشعر حقًا أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي لأن مشرفي المباشر يمكنني من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة
					12	يشجعني مشرفي المباشر على إتباع طرقًا جديدة لحل المشكلات القائمة
					13	يشجعني مشرفي المباشر على إعادة فحص الافتراضات الهامة للمشاكل بشكل مناسب
					14	يشجعني مشرفي المباشر على المبادرات الناجحة
التوقعات العالية						
					15	أكرس نفسي لهذه المؤسسة لأن مشرفي يوفر لي طرقًا جديدة للنظر في الأشياء والمشاكل الغامضة والمخيرة
					16	يمكنني مشرفي من إعادة التفكير في الأفكار التي لم أشكك بها سابقا
					17	علاقتي بزيمائتي ورؤساء قائمة على التقدير والاحترام
					18	ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا بالنسبة لي
					19	يحرص رئيسي المباشر دائما على تتمين الانجازات مهما كانت بسيطة
					20	يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل للوصول إلى أفكار مبدعة.

ثانيا: الالتزام التنظيمي

الرقم	الالتزام التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الالتزام المعياري						
1	احترم أوقات الدخول والخروج من العمل					
2	أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة					
3	اعمل ما هو متوقع مني من اجل مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها					
4	مستعد للقيام بأي مهمة من اجل الاستمرار في هذا العمل					
الالتزام الاستمراري						
5	أقدم المساعدة لزيمائتي في العمل					
6	التزام في عملي رغم صعوبات					
7	أحافظ على موجودات المؤسسة من أجهزة ومعدات ومستندات في حال استخدامها					
8	هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد					
الالتزام العاطفي						
9	اشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة					

الملاحق

					التزم بولائي وإخلاصي للمؤسسة	10
					اشعر بالفخر والاعتزاز كوني اعمل في هذه المؤسسة	11
					اشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	12

ثالثا: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة من 40 إلى أقل من 50 سنة 50 سنة فأكثر
3. المستوى التعليمي: ثانوي فأقل جامعي دراسات عليا
4. الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5_10 سنوات أكثر من 10 سنوات
5. المنصب الوظيفي: عون تنفيذ عون تحكم إطار

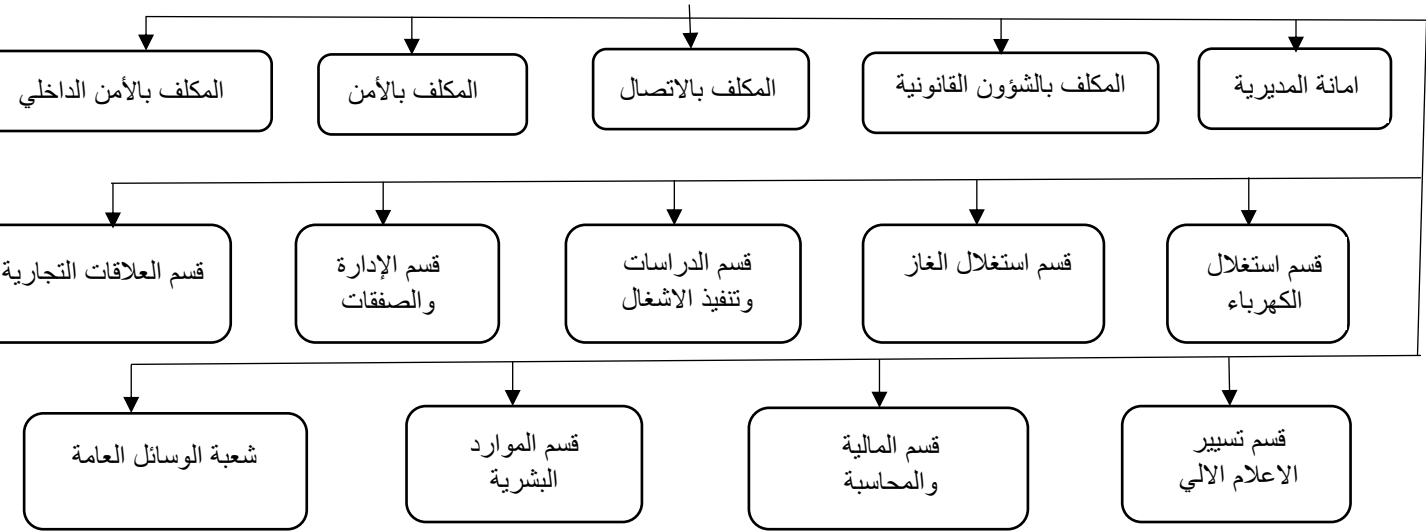
الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الأستاذ	الرتبة	القسم/الكلية
01	بن تقات عبد الحق	أستاذ تعليم عالي	قسم العلوم التجارية/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	حليمي نبيل		
03	عراية الحاج	أستاذ تعليم عالي	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
04	قداش سمية	أستاذ محاضر أ'	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
05	بوخلوة باديس	أستاذ ماضر أ'	قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم (03): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز ورقلة

مديرية التوزيع ورقلة

الملاحق



المصدر: من وثائق المؤسسة

الملحق رقم (04): يوضح نتائج الاستبيان

معام اتساق الفا كرونبيخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.924	32

اختبار كلمنغروف سمنروف

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		المتغير المستقل التحفيز الفكري	المتغير التابع الالتزام التنظيمي
N		58	58
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.2081	3.8089
	Ecart-type	.67072	.61198
Différences les plus extrêmes	Absolue	.122	.137
	Positive	.076	.072
	Négative	-.122-	-.137-
Z de Kolmogorov-Smirnov		.930	1.040
Signification asymptotique (bilatérale)		.353	.229

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات

المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	45	77.6	77.6	77.6
انثى	13	22.4	22.4	100.0
Total	58	100.0	100.0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 30 سنة	4	6.9	6.9	6.9
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	32.8	32.8	39.7
من 40 إلى أقل من 50 سنة	18	31.0	31.0	70.7
50 سنة وأكثر	17	29.3	29.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ثانوي	30	51.7	51.7	51.7
جامعي	21	36.2	36.2	87.9
دراسات عليا	7	12.1	12.1	100.0
Total	58	100.0	100.0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل من 05 سنوات	7	12.1	12.1	12.1
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	16	27.6	27.6	39.7
أكثر من 10 سنوات	35	60.3	60.3	100.0
Total	58	100.0	100.0	

المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تنفيذ	11	19.0	19.0	19.0
عون تحكم	21	36.2	36.2	55.2
إطار	26	44.8	44.8	100.0
Total	58	100.0	100.0	

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
يشجعني المشرف المباشر على الإبداع والابتكار في حل المشكلات المتعلقة بالعمل	58	3.2414	1.03127
يسمح لي المشرف المباشر باقتراح أفكار جديدة	58	3.2586	1.06886
تحرص إدارة المؤسسة على مناقشة وإحداث تحسينات في أساليب العمل من فترة لآخرى	58	3.0517	1.05002
يشجعني المشرف المباشر على التفكير جيدا في القضايا قبل اتخاذ القرارات	58	3.0690	1.10600
يشجعني رئيسي المباشر على تطبيق أساليب جديدة في العمل	58	3.2069	1.07211
يسمح لي مشرفي بإعادة التفكير في الأفكار والمسائل التي لم أشكك فيها سابقا	58	3.0517	.96286
يبدع المشرف المباشر في تحفيز مرؤوسيه	58	2.8103	1.06716
لدي الرغبة في تقديم كل ما هو جديد في إطار الوظيفة التي اشغلها	58	3.8103	1.06716
يزودني المشرف المباشر بطرق جديدة لإعادة النظر في القضايا والمشاكل الغامضة	58	3.0517	.98091
يسمح لي المشرف المباشر ولزملائي بإعادة التفكير في القضايا والمشاكل القديمة بطرق جديدة	58	3.1724	.99363
أشعر حقا أن مشاكل المؤسسة هي مشكلتي لأن مشرفي المباشر يمكنني من التفكير في المشكلات القديمة بطرق جديدة	58	3.2069	.89362
يشجعني مشرفي المباشر على إتباع طرقا جديدة لحل المشكلات القائمة	58	3.1552	.98767
يشجعني مشرفي المباشر على إعادة فحص الافتراضات الهامة للمشاكل بشكل مناسب	58	3.0000	.97333
يشجعني مشرفي المباشر على المبادرات الناجحة	58	3.2931	1.07620
أكرس نفسي لهذه المؤسسة لأن مشرفي يوفر لي طرقا جديدة للنظر في الأشياء والمشاكل الغامضة والمحيرة	58	3.0345	1.16928
يمكنني مشرفي من إعادة التفكير في الأفكار التي لم أشكك بها سابقا	58	3.0690	1.04062
علاقتي بزملائي ورؤساء قائمة على التقدير والاحترام	58	4.0000	.89834
ظروف العمل في المؤسسة مناسبة جدا بالنسبة لي	58	3.4483	1.12659
يحرص رئيسي المباشر دائما على تلمين الانجازات مهما كانت بسيطة	58	3.1897	1.17663
يخصص رئيسي المباشر وقتا لدراسة الطرق الجديدة في العمل للوصول إلى أفكار مبدعة.	58	3.0000	1.02598
أحترم أوقات الدخول والخروج من العمل	58	3.7586	.99667
أقوم بعملتي حسب الأهداف المخططة	58	3.8448	.91386
أعمل ما هو متوقع مني من أجل مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها	58	3.6897	.92161
مستعد للقيام بأي مهمة من أجل الاستمرار في هذا العمل	58	3.3793	1.08946
أقدم المساعدة لزملائي في العمل	58	4.2069	.76683
التزام في عملي رغم صعوبات	58	4.1034	.83118
أحافظ على موجودات المؤسسة من أجهزة ومعدات ومستندات في حال استخدامها	58	4.2069	.76683
هناك صرامة في التسيير الداخلي تفرض علينا العمل بجد	58	3.8276	1.01113
أشعر بانتماء قوي لهذه المؤسسة	58	3.6552	1.17804
التزم بولائي وإخلاصي للمؤسسة	58	3.5517	1.20193
أشعر بالفخر والاعتزاز كوني أعمل في هذه المؤسسة	58	3.7241	.96959
أشعر بأننا نعمل كعائلة واحدة في هذه المؤسسة	58	3.7586	1.31537

الملاحق

الإبداع والابتكار	58	3.1875	.69390
الدعم في حل المشاكل	58	3.1466	.74606
التوقعات العالية	58	3.2902	.77520
المتغير المستقل التحفيز الفكري	58	3.2081	.67072
الالتزام المعياري	58	3.6681	.71234
الالتزام الاستمراري	58	4.0862	.63961
الالتزام العاطفي	58	3.6724	1.01438
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	58	3.8089	.61198
N valide (listwise)	58		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي () والمتغير التابع هو () حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل التحفيز الفكري	.	Entrée

a. Toutes variables requises saisies.

b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.482 ^a	.232	.218	.54109

a. Valeurs prédites : (constantes), المتغير المستقل التحفيز الفكري

b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

NOVA^b

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	4.952	1	4.952	16.912	.000 ^a
Résidu	16.396	56	.293		

Variables introduites/supprimées^b

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المتغير المستقل التحفيز الفكري	.	Entrée
Total		21.347	57

a. المتغير المستقل التحفيز الفكري Valeurs prédites : (constantes),

b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	B	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2.399	.350		6.853	.000
المتغير المستقل التحفيز الفكري	.439	.107	.482	4.112	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

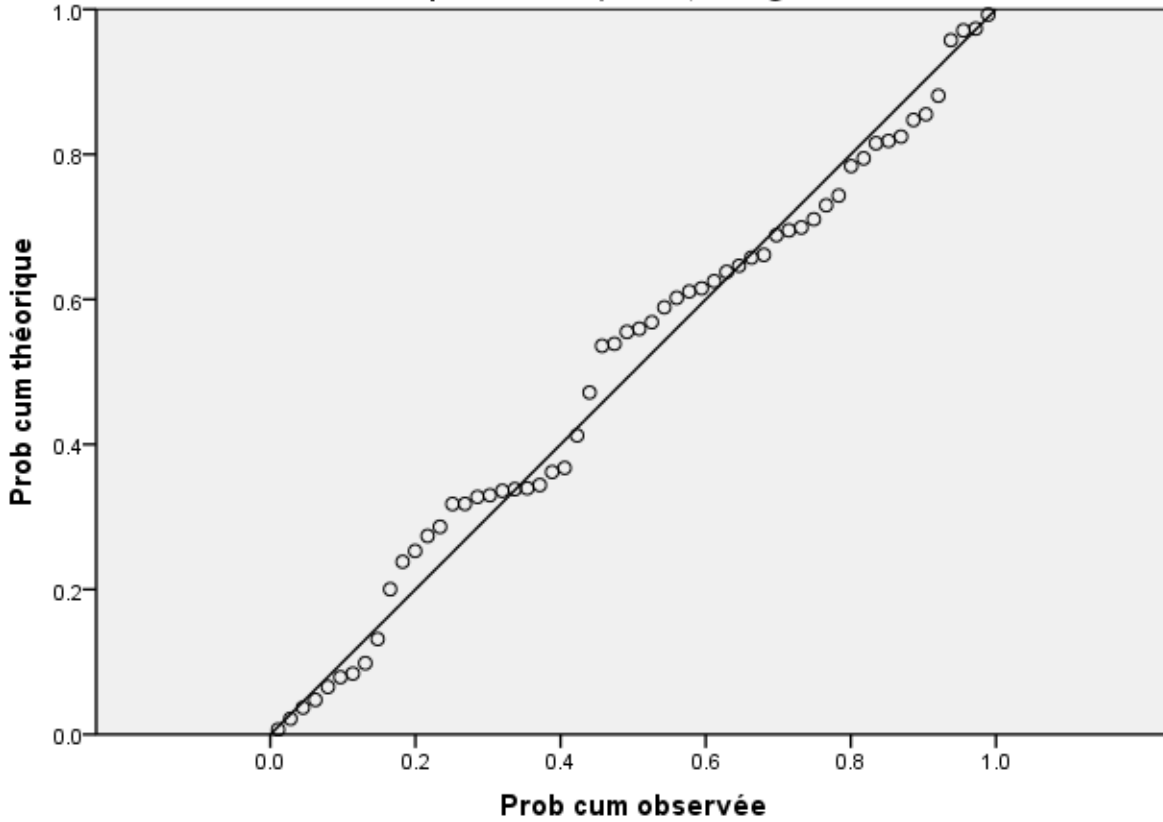
Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.0522	4.4499	3.8089	.29474	58
Résidu	-1.33765	1.32150	.00000	.53632	58
Erreur Prévision	-2.567	2.175	.000	1.000	58
Erreur Résidu	-2.472	2.442	.000	.991	58

a. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	التوقعات العالية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Récapitulatif des modèles^b

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode	
1	التوقعات العالية	.	Pas à pas (critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).	
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.530 ^a	.281	.268	.52362

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5.993	1	5.993	21.858	.000 ^a
	Résidu	15.354	56	.274		
	Total	21.347	57			

a. Valeurs prédites : (constantes),
b. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.433	.302		8.047	.000
	التوقعات العالية	.418	.089	.530	4.675	.000

a. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Variables exclues^b

Modèle	Bêta dans	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 الإبداع والابتكار	-.026 ^a	-.176-	.861	-.024-	.590
الدعم في حل المشاكل	.114 ^a	.666	.508	.089	.439

a. التوقعات العالية. Valeurs prédites dans le modèle : (constantes),
b. المتغير التابع الالتزام التنظيمي. Variable dépendante :

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3.1298	4.5241	3.8089	.32426	58
Résidu	-1.50885-	1.18830	.00000	.51901	58
Erreur Prévision	-2.094-	2.206	.000	1.000	58
Erreur Résidu	-2.882-	2.269	.000	.991	58

a. Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

Diagrammes

Histogramme

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي

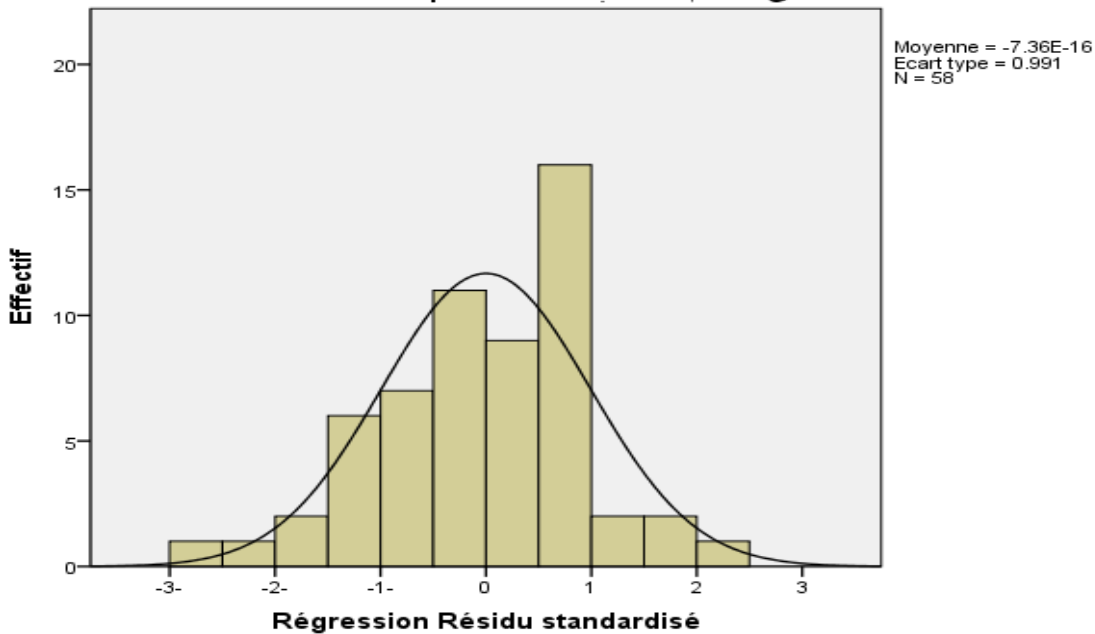
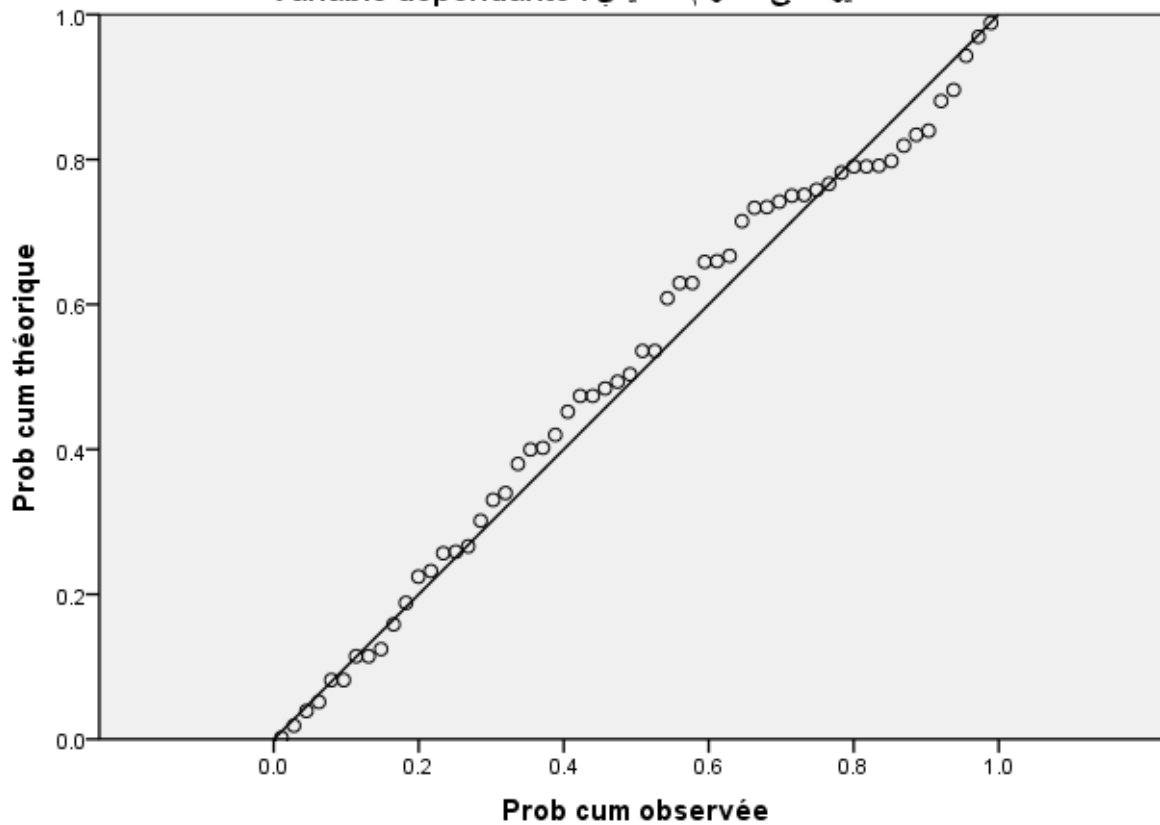


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé

Variable dépendante : المتغير التابع الالتزام التنظيمي



العلاقات الارتباطية:

الملاحق

		المتغير التابع الالتزام التنظيمي
الإبداع والابتكار	Corrélation de Pearson	.324 [*]
	Sig. (bilatérale)	.013
	N	58
الدعم في حل المشاكل	Corrélation de Pearson	.447 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
التوقعات العالية	Corrélation de Pearson	.530 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58
المتغير المستقل التحفيز الفكري	Corrélation de Pearson	.482 ^{**}
	Sig. (bilatérale)	.000
	N	58

أولاً إختبار تي تاست اثر الجنس لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعاً الجنس على المتغير التابع

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne	
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	ذكر	45	3.7981	.62752	.09354
	انثى	13	3.8462	.57720	.16009

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المتغير التابع الالتزام التنظيمي	Hypothèse de variances égales	.567	.455	-.247-	56	.806	-.04801-	.19430	-.43724-	.34123
	Hypothèse de variances inégales			-.259-	20.929	.798	-.04801-	.18541	-.43367-	.33766

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛

ثانيا علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للعمر

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	2.566	3	.855	2.459	.073
Intra-groupes	18.781	54	.348		
Total	21.347	57			

ثالثا علاقة بالمستوى التعليمي لا توجد فروق بين إجابات العمال تبعا للمستوى

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	.158	2	.079	.205	.815
Intra-groupes	21.190	55	.385		
Total	21.347	57			

رابعا علاقة بالخبرة توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.071	2	1.535	4.620	.014
Intra-groupes	18.277	55	.332		
Total	21.347	57			

Comparaisons multiples

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

LSD

	الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Significatio n	Intervalle de confiance à 95%	
						Borne inférieure	Borne supérieure

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification	
Inter-groupes	3.071	2	1.535	4.620	.014	
Intra-groupes	18.277	55	.332			
أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل	-.03646-	.26123	.890	-.5600-	.4871
من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.49524*	.23868	.043	-.9736-	-.0169-
من 05 إلى أقل	أقل من 05 سنوات	.03646	.26123	.890	-.4871-	.5600
من 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات	-.45878*	.17396	.011	-.8074-	-.1102-
أكثر من 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	.49524*	.23868	.043	.0169	.9736
	من 05 إلى أقل	.45878*	.17396	.011	.1102	.8074
	من 10 سنوات					

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

خامسا علاقة الوظيفة توجد فروق بين إجابات العمال

ANOVA

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	3.594	2	1.797	5.566	.006
Intra-groupes	17.754	55	.323		
Total	21.347	57			

Comparaisons multiples

المتغير التابع الالتزام التنظيمي

LSD

(I) المنصب	(J) المنصب	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
عون تنفيذ	عون تحكم	-.70202*	.21146	.002	-1.1258-	-.2782-
	إطار	-.51078*	.20435	.015	-.9203-	-.1012-
عون تحكم	عون تنفيذ	.70202*	.21146	.002	.2782	1.1258
	إطار	.19124	.16669	.256	-.1428-	.5253
إطار	عون تنفيذ	.51078*	.20435	.015	.1012	.9203
	عون تحكم	-.19124-	.16669	.256	-.5253-	.1428

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

I	الإهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للالتزام التنظيمي والتحفيز الفكري
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية للالتزام التنظيمي
3	الفرع الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
4	الفرع الثاني: أهمية الالتزام التنظيمي
4	الفرع الثالث: خصائص وأنماط الالتزام التنظيمي
6	الفرع الرابع: العوامل المساعدة في تكوين الالتزام التنظيمي
8	الفرع الخامس: مداخل وأبعاد الالتزام التنظيمي
11	الفرع السادس: المتغيرات المؤثرة على الالتزام التنظيمي
13	الفرع السابع: مراحل تطور الالتزام التنظيمي
14	الفرع الثامن: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية للتحفيز الفكري
15	الفرع الأول: تعريف التحفيز والتحفيز الفكري
17	الفرع الثاني: عناصر التحفيز الفكري أهميته وأهدافه
19	الفرع الثالث: أبعاد التحفيز الفكري والأدوات المساعدة إليه
21	الفرع الرابع: متطلبات التحفيز الفكري
24	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لأثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي
24	المطلب الأول: دراسات سابقة باللغة العربية
28	المطلب الثاني: دراسات سابقة باللغة الأجنبية
32	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر التحفيز الفكري على الالتزام التنظيمي في مؤسسة الكهرباء والغاز ورقلة

36	تمهيد.....
37	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.....
37	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة.....
37	الفرع الأول: منهج الدراسة.....
37	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة.....
38	أولاً: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....
40	ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة.....
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.....
40	الفرع الأول: الأدوات الإحصائية المستعملة.....
41	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات.....
44	المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها.....
44	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة.....
44	الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....
49	الفرع الثاني: أبعاد متغيرات الدراسة.....
54	المطلب الثاني: مناقشة النتائج المتوصل إليها.....
54	الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها.....
64	الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة.....
67	خلاصة الفصل.....
68	الخاتمة.....
73	المصادر والمراجع.....
78	الملاحق.....