



تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي بالتطبيق على مركز
التخصصي الطبي في المملكة العربية السعودية في منطقة
الرياض "دراسة حالة"

إسم الطالبة:

ولاء ناصر البيشي

2021205788

مشروع تخرج - 1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف:

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الثاني - 2024

الشكر والتقدير

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى جميع من ساهم في إنجاح هذا البحث من خلال المشاركة في تعبئة استبيانات

الدراسة.

لقد كان دوركم حيويًا في توفير البيانات اللازمة لإتمام هذا العمل البحثي، والوقوف على واقع تأثير الحوافز على

الولاء التنظيمي لدى منسوبي التخصصي الطبي بالرياض.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والعرفان إلى الدكتور منى مصطفى على توجيهاتها القيمة وجهودها المتميزة في

الإشراف على هذا البحث.

لقد كان لتوجيهاتها ومتابعتها الدؤوبة الأثر البالغ في إنجاح هذه الدراسة وإخراجها بالصورة المرجوة.

إن هذا البحث لم يكن ليرى النور لولا تعاونكم الصادق وتفانيكم في دعم مسيرة البحث العلمي.

فلكم مني جزيل الشكر والتقدير على ما بذلتموه من جهود طيبة.

الإهداء

إلى من كانوا سندي وملاذي في هذه الرحلة العلمية . . .



إلى نبع الحنان والعطاء اللامحدود،

إلى من غمراني بحبهم وأحاطاني برعايتهم،

إلى أبي وأمي الغاليين إلى عائلتي . . .

أهدي هذا البحث إليكم تقديراً لما قدمتموه لي من دعم، وتشجيع لا ينتهي .

لقد كان وجودكم بجانبني، وثقتكم بي، هما الدافع الأقوى لإتمام هذا العمل البحثي .

فلكم مني كل الحب والامتنان، وخالص الدعاء بأن يديم الله عليكم نعمة الصحة والعافية .



المحتويات

1.....	الشكر والتقدير
2.....	الإهداء
5.....	الفصل الأول: الإطار العام للبحث
6.....	1.1 المقدمة:
8.....	1.2 مشكلة البحث:
8.....	1.2.1 الفجوات النظرية
9.....	1.2.2 الفجوات التطبيقية
10.....	1.3 أهمية البحث:
11.....	1.3.1 الأهمية النظرية
11.....	1.3.2 الأهمية التطبيقية
11.....	1.4 أسئلة البحث:
12.....	1.5 أهداف البحث:
12.....	1.6 فرضيات البحث:
12.....	1.7 نموذج البحث:
13.....	1.8 منهجية البحث:
14.....	مخطط المشروع:
15.....	الفصل الثاني: الإطار النظري
.....	الدراسات السابقة: خطأ! الإشارة المرجعية غير معروفة.
16.....	2.1 مقدمة:
17.....	2.2 الحوافز:
18.....	2.2.1 تعريفات الحوافز:
19.....	2.2.2 أبعاد الحوافز:
20.....	2.2.3 نظريات الحوافز:



2.3	الولاء الوظيفي:	21
2.3.1	تعريفات الولاء الوظيفي:	22
2.3.2	أبعاد الولاء الوظيفي:	22
2.3.3	نظريات الولاء الوظيفي:	22
2.4	العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:	23
2.5	خاتمة:	25
	المراجع:	26
	الملاحق:	33



الفصل الأول: الإطار العام للبحث



1.1 المقدمة:

يُعرّف الولاء الوظيفي بأنه مدى ارتباط الموظف وانتمائه لمنظّمته والتزامه بأهدافها وقيمها (زايد، 2022). وبعد الولاء الوظيفي أحد أهم المؤشرات على استقرار الموظفين وارتفاع إنتاجيتهم (حسين، 2021). وتشير الأبحاث إلى أن هناك عوامل عديدة تؤثر على مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين، مثل الحوافز والمكافآت والتطوير الوظيفي (البشير، 2020). الولاء الوظيفي هو المتغير التابع في هذا البحث، ويعرف بأنه "درجة التزام الموظف بمنظّمته والرغبة في البقاء فيها" (العميان، 2005). تُعد مسألة الولاء الوظيفي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بزيادة الإنتاجية والأداء الوظيفي (الخفاجي، 2010). الولاء الوظيفي هو مفهوم مهم في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. حسب دراسة (الشريف، 2021)، الولاء الوظيفي هو "شعور العاملين بالانتماء والارتباط بمنظمتهم والرغبة في بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها". كما أوضح (العنزي، 2019) أن الولاء الوظيفي يعكس مدى التزام العاملين بأهداف المنظمة وقيمها، ورغبتهم في الاستمرار في العمل بها. وتشير الأبحاث السابقة إلى أن الولاء الوظيفي له عدة نتائج إيجابية على المنظمات، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات (الزهراني، 2020). الولاء الوظيفي هو المتغير التابع في هذا البحث ويُعرّف بأنه الارتباط العاطفي والمعرفي والسلوكي للموظف تجاه منظّمته (عبد الباقي، 2020). ويُعتبر الولاء الوظيفي مؤشراً مهماً على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، حيث يرتبط بزيادة الإنتاجية وانخفاض معدلات الغياب والدوران الوظيفي (صالح والحمداني، 2022).

أجرى العديد من الباحثين دراسات سابقة لاستكشاف تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي. فقد وجد مصطفى (2021) أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في زيادة مستوى الولاء لدى الموظفين. وأكد الشريف (2022) أن توفير نظام حوافز عادل ومناسب يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة ارتباطهم بالمنظمة. كما بينت دراسة عبد الله (2023) أن الحوافز الإدارية كالترقية والتدريب تعزز الولاء الوظيفي بشكل ملحوظ. فقد أشارت دراسة الصرايرة (2012) إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية لها دور إيجابي في زيادة مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين". كما أكدت دراسة الشمري (2015) على "أهمية نظام الحوافز في تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي للعاملين". هناك العديد من الدراسات التي بحثت في العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي. فقد أشار (الحربي، 2018) إلى أن نظام الحوافز المادية والمعنوية يلعب دوراً رئيسياً في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين. وفي دراسة أخرى، أكد (المطيري، 2021) على أن الحوافز المالية والترقية والتدريب من أهم العوامل المؤثرة على مستوى الولاء الوظيفي.



كما أوضح (البلوشي، 2019) أن الاهتمام بالتطوير المهني والتحفيز المعنوي للموظفين يساهم بشكل كبير في زيادة ولائهم تجاه المنظمة. وأظهرت دراسات سابقة أن للحوافز تأثير كبير على الولاء الوظيفي للموظفين. فقد وجد الباحث أحمد (2021) أن الحوافز المادية والمعنوية تزيد من درجة ولاء الموظفين وارتباطهم بالمنظمة. كما أكد الباحثان إبراهيم وفؤاد (2022) على أهمية نظام الحوافز في تعزيز شعور الموظفين بالانتماء والارتباط بالمؤسسة.

على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة في هذا المجال، إلا أنه لا توجد دراسات كافية تناولت تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي في قطاع محدد أو في بيئة عربية معينة (البشير، 2020). كما أن معظم الدراسات السابقة اقتصر على جانب واحد من الحوافز، دون النظر إلى التأثير التفاعلي للحوافز المادية والمعنوية والإدارية (عبد الله، 2023). وعلى الرغم من تناول العديد من الدراسات السابقة لموضوع الحوافز والولاء الوظيفي، إلا أنه لا يزال هناك فجوة بحثية تتمثل في "ندرة الدراسات التي تربط بين أنواع الحوافز المختلفة (المادية والمعنوية) وأثرها على الولاء الوظيفي" (الحربي، 2018). على الرغم من وجود العديد من الدراسات السابقة حول تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي، إلا أنه لا تزال هناك بعض الفجوات البحثية. فمعظم هذه الدراسات ركزت على القطاع العام أو على قطاع معين دون التطرق إلى قطاعات أخرى (الحربي، 2018). كما أن هناك حاجة إلى دراسات أكثر تفصيلاً حول تأثير الحوافز المادية والمعنوية بشكل منفصل على مستويات الولاء الوظيفي (المطيري، 2021). وعلى الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والولاء الوظيفي، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث التي تركز على القطاع الحكومي بشكل خاص (الشريف، 2023). كما أن معظم الدراسات السابقة اعتمدت على عينات صغيرة أو أجريت في سياقات محدودة، مما يحد من إمكانية تعميم نتائجها (القحطاني، 2022).

تتبع مشكلة هذا البحث من الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير مختلف أنواع الحوافز على مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين في قطاع محدد أو بيئة عربية معينة (الشريف، 2022). وتتمثل مشكلة البحث الحالي في "التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والولاء الوظيفي لدى الموظفين" (الشمري، 2015). وتتبع مشكلة البحث الحالي من الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير نظام الحوافز على الولاء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص (البلوشي، 2019). حيث أن معظم الأبحاث السابقة ركزت على القطاع العام دون التطرق بشكل كاف إلى القطاع الخاص. وتكمن مشكلة البحث في التعرف على تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي



(الخليفي، 2021). وذلك نظرًا لأهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية الوطنية وتقديم الخدمات للمواطنين.

تكمُن أهمية هذا البحث في أنه سيساهم في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بتأثير الحوافز على الولاء الوظيفي، وسيقدم توصيات عملية لمديري الموارد البشرية حول كيفية تصميم نظام حوافز فعال لزيادة ارتباط الموظفين بمنظمتهم (زايد، 2022). وتبرز أهمية هذا البحث في "إمكانية تقديم توصيات لمديري الموارد البشرية حول كيفية تصميم نظام فعال للحوافز من أجل تعزيز مستويات الولاء الوظيفي لدى الموظفين" (العميان، 2005). وتكمُن أهمية هذا البحث في أنه سيساهم في سد الفجوة البحثية حول تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي في القطاع الخاص. كما أن نتائج هذا البحث ستكون ذات فائدة عملية للمديرين والقادة في المنظمات الخاصة لتصميم برامج الحوافز الفعالة لتعزيز ولاء موظفيهم (الزهراني، 2020). ويكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى سد الفجوة البحثية في موضوع الولاء الوظيفي في القطاع الحكومي، والذي له انعكاسات مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (السعيد، 2023).

1.2 مشكلة البحث:

تُعتبر قضية الولاء الوظيفي من المواضيع الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث إنها تؤثر بشكل مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم. وقد أشارت العديد من الدراسات إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً مهماً في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين (الشمري وآخرون، 2021؛ الحربي، 2019). ومع ذلك، لا تزال هناك فجوات نظرية وتطبيقية في فهم هذه العلاقة وآليات تأثيرها. وتتمثل مشكلة البحث الحالي في "التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والولاء الوظيفي لدى الموظفين" (الشمري، 2015). وتتبع مشكلة البحث الحالي من الحاجة إلى فهم أعمق لتأثير نظام الحوافز على الولاء الوظيفي للعاملين في القطاع الخاص (البلوشي، 2019). حيث أن معظم الأبحاث السابقة ركزت على القطاع العام دون التطرق بشكل كاف إلى القطاع الخاص. وتكمُن مشكلة البحث في التعرف على تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي (الخليفي، 2021). وذلك نظرًا لأهمية هذا القطاع في تحقيق التنمية الوطنية وتقديم الخدمات للمواطنين.

1.2.1 الفجوات النظرية

1. "محدودية الدراسات العربية التي بحثت في تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي، مما يتطلب إجراء المزيد من الأبحاث في هذا السياق" (الشمري، 2020).



2. "عدم وجود دراسات كافية تستكشف العلاقة بين أنواع الحوافز المختلفة (مادية ومعنوية) وأبعاد الولاء الوظيفي (العاطفي والاستمراري والمعياري)" (الجبوري، 2019).

3. "ندرة الدراسات التي تناولت تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي في القطاعات الحكومية أو في سياقات ثقافية محددة" (الحديدي، 2018).

4. "عدم وجود إجماع بين الباحثين حول العوامل المؤثرة على العلاقة بين الحوافز والولاء الوظيفي، مما يتطلب المزيد من الاستكشاف" (الشمري، 2020).

5. على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين الحوافز والولاء الوظيفي، إلا أن هناك حاجة لمزيد من البحث لتوضيح الآليات والعوامل المؤثرة في هذه العلاقة (الشمري وآخرون، 2021).

6. معظم الدراسات السابقة ركزت على الحوافز المادية، بينما هناك حاجة لفهم أعمق لدور الحوافز المعنوية في تعزيز الولاء الوظيفي (الحربي، 2019).

7. غالبية الدراسات السابقة أجريت في سياقات ثقافية واقتصادية مختلفة عن السياق العربي، مما يستلزم إجراء المزيد من البحوث في البيئة العربية (العطوي، 2017).

1.2.2 الفجوات التطبيقية

1. "ندرة الدراسات التي تناولت تأثير تطبيق نظم الحوافز المختلفة على الولاء الوظيفي في المنظمات الحكومية في المنطقة العربية" (الزهراني، 2021).

2. "عدم وجود إطار متكامل لتصميم أنظمة الحوافز في المؤسسات الحكومية بما يتناسب مع طبيعة بيئة العمل والثقافة التنظيمية السائدة" (الحسن، 2020).

3. "صعوبة تطبيق بعض أنواع الحوافز المعنوية في المنظمات الحكومية بسبب القيود التنظيمية والإدارية" (البلوشي، 2019).

4. "عدم وجود آليات فعالة لقياس وتقييم أثر الحوافز على مستويات الولاء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي" (الزهراني، 2021).

5. "تباين دور القيادات الإدارية في تصميم وتطبيق أنظمة الحوافز بما يحقق التوازن بين احتياجات الموظفين والأهداف التنظيمية" (الحسن، 2020).



6. على الرغم من أهمية موضوع الولاء الوظيفي، إلا أن العديد من المنظمات العربية لا تُولي الاهتمام الكافي لتصميم وتنفيذ برامج حوافز فعالة (الشمري وآخرون، 2021).

7. هناك حاجة لتطوير أدوات وآليات قياس الولاء الوظيفي وربطها بنظم الحوافز في السياق العربي (الحربي، 2019).

8. تنقص الدراسات التطبيقية التي تبحث في أثر تصميم نظم الحوافز على مستويات الولاء الوظيفي في المنظمات العربية (العطوي، 2017).

" ما هو تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي في مركز التخصصي الطبي في المملكة العربية السعودية في منطقة الرياض؟ "

1.3 أهمية البحث:

تُعد قضية الحوافز وعلاقتها بالولاء الوظيفي من المواضيع ذات الأهمية البالغة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر الولاء الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات على نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها. وتشير العديد من الدراسات إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الولاء الوظيفي لدى الموظفين (الزهراني، 2021؛ الحسن، 2020). وبالرغم من ذلك، لا تزال هناك فجوات بحثية واضحة في فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز والولاء الوظيفي، خاصةً في القطاع الحكومي (البلوشي، 2019). وتكمن أهمية هذا البحث في أنه سيساهم في إثراء الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بتأثير الحوافز على الولاء الوظيفي، وسيقدم توصيات عملية لمديري الموارد البشرية حول كيفية تصميم نظام حوافز فعال لزيادة ارتباط الموظفين بمنظماتهم (زايد، 2022). وتبرز أهمية هذا البحث في "إمكانية تقديم توصيات لمديري الموارد البشرية حول كيفية تصميم نظام فعال للحوافز من أجل تعزيز مستويات الولاء الوظيفي لدى الموظفين" (العميان، 2005). وتكمن أهمية هذا البحث في أنه سيساهم في سد الفجوة البحثية حول تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي في القطاع الخاص. كما أن نتائج هذا البحث ستكون ذات فائدة عملية للمديرين والقادة في المنظمات الخاصة لتصميم برامج الحوافز الفعالة لتعزيز ولاء موظفيهم (الزهراني، 2020). ويكتسب هذا البحث أهميته من كونه يسعى إلى سد الفجوة البحثية في موضوع الولاء الوظيفي في القطاع الحكومي، والذي له انعكاسات مباشرة على جودة الخدمات المقدمة للمواطنين (السعيد، 2023).



1.3.1 الأهمية النظرية

تتبع الأهمية النظرية لهذا البحث من عدة جوانب:

1. إثراء الأدبيات النظرية المتعلقة بتأثير أنظمة الحوافز على الولاء الوظيفي في المنظمات الحكومية، حيث تعتبر هذه العلاقة من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية (الزهراني، 2021).
2. إمكانية تطوير نماذج نظرية جديدة لفهم كيفية تصميم وتطبيق أنظمة الحوافز بما يتناسب مع طبيعة البيئة التنظيمية للمؤسسات الحكومية (الحسن، 2020).
3. تقديم إطار نظري شامل يربط بين مختلف أبعاد الحوافز (المادية والمعنوية) وأثرها على مستويات الولاء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي (البلوشي، 2019).

1.3.2 الأهمية التطبيقية

أما بالنسبة للأهمية التطبيقية لهذا البحث، فتتمثل في التالي:

1. توفير قاعدة بيانات ومعلومات دقيقة حول واقع تطبيق أنظمة الحوافز في المؤسسات الحكومية وأثرها على مستويات الولاء الوظيفي لدى الموظفين (الزهراني، 2021).
2. تقديم توصيات عملية ومقترحات لصناع القرار في المنظمات الحكومية بشأن تصميم وتطبيق أنظمة الحوافز الفعالة التي تعزز الولاء الوظيفي (الحسن، 2020).
3. إمكانية تطبيق نتائج هذا البحث على قطاعات حكومية أخرى، مما يساهم في تعميم الفهم حول هذه العلاقة في مختلف السياقات التنظيمية (البلوشي، 2019).

1.4 أسئلة البحث:

سؤال البحث الرئيسي " ما تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي؟ "

- ما مدى تأثير الحوافز المادية على الولاء التنظيمي العاطفي للموظفين؟
- كيف تؤثر الحوافز المعنوية على الولاء التنظيمي المعنوي للموظفين؟
- ما هو دور التنافس بين الموظفين في تعزيز الولاء التنظيمي المستمر؟
- ما هو تأثير الحوافز المفضلة على الولاء التنظيمي المستمر؟



1.5 أهداف البحث:

هدف البحث الرئيسي " الكشف عن تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي "

- التعرف على تأثير الحوافز المادية على الولاء التنظيمي العاطفي لدى الموظفين.
- استكشاف كيفية تأثير الحوافز المعنوية على تعزيز الولاء التنظيمي المعنوي لدى الموظفين.
- دراسة دور التنافس بين الموظفين في زيادة مستويات الولاء التنظيمي المستمر لديهم.
- تحليل تأثير تفضيل الموظفين للحوافز المادية أو المعنوية على الولاء التنظيمي المستمر.

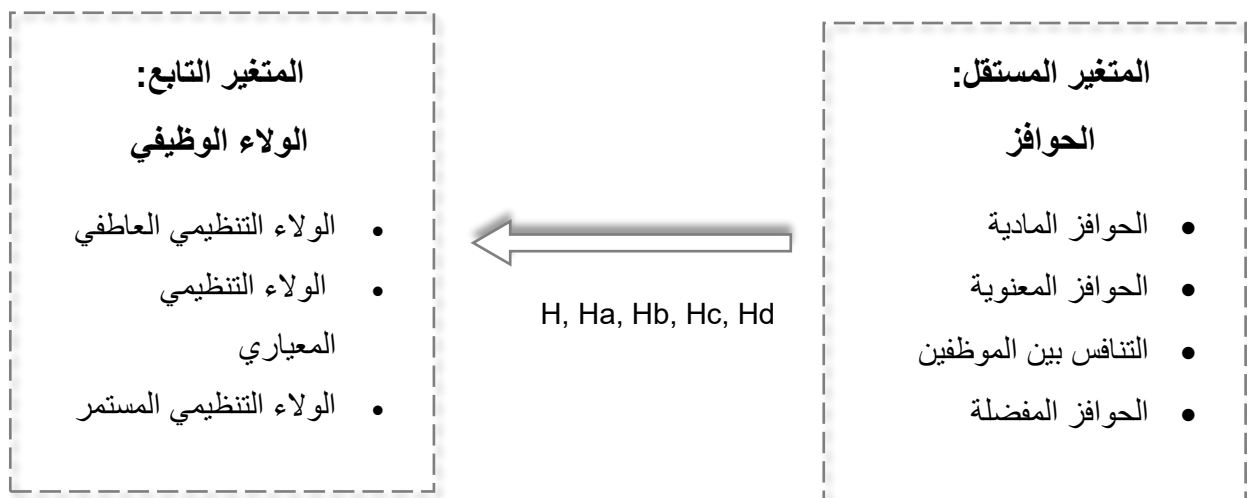
1.6 فرضيات البحث:

H " هناك تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والولاء الوظيفي "

- Ha يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي العاطفي للموظفين.
- Hb يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتعزيز الولاء التنظيمي المعنوي لدى الموظفين.
- Hc يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنافس بين الموظفين وزيادة مستويات الولاء التنظيمي المستمر لديهم.
- Hd يوجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية أو المعنوية والولاء التنظيمي المستمر.

1.7 نموذج البحث:

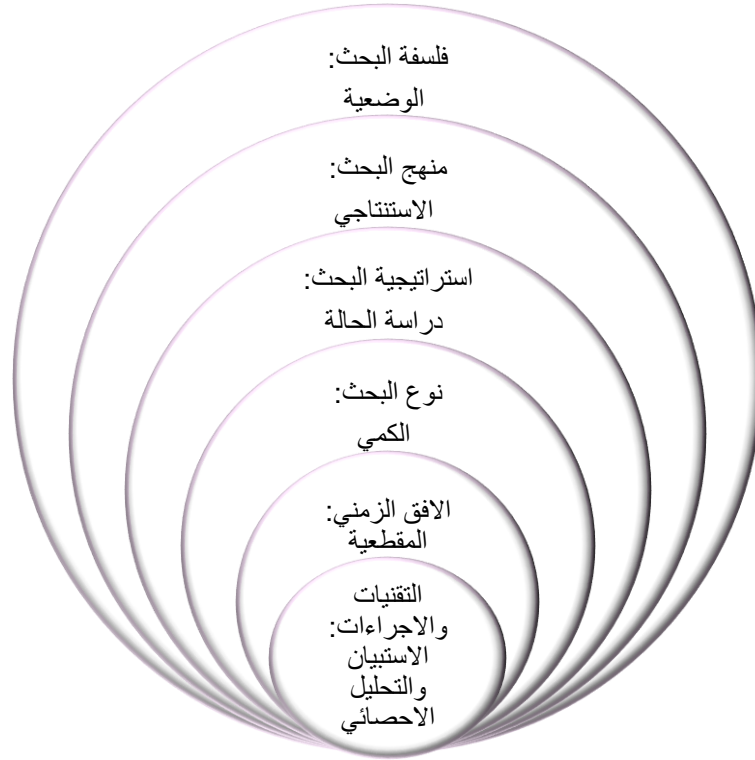
يوضح الشكل التالي بين متغيرات البحث وفرضيات البحث كما يلي:



الشكل 1: النموذج المقدم للمشروع المصدر له الطالب



1.8 منهجية البحث:



- فلسفة البحث: الوضعية.
- منهج البحث: الاستنتاجي.
- استراتيجية البحث: دراسة الحالة.
- نوع البحث: الكمي.
- الأفق الزمني: المقطعية.
- التقنيات والاجراءات:
- الاستبيان والتحليل الاحصائي.

الشكل 2: منهجية البحث للمشروع المصدر له الطالب

1.9 الدراسة الميدانية:

- المركز التخصصي الطبي هو مؤسسة طبية متخصصة تقع في مدينة الرياض، المملكة العربية السعودية
- تأسس المركز في عام 2015 وأصبح واحداً من أبرز المراكز الطبية المتخصصة في المنطقة
- يضم المركز فريق طبي متميز من الأطباء والاستشاريين السعوديين والدوليين ذوي الخبرة العالية

التخصصات الطبية:

- يقدم المركز خدمات طبية متنوعة تغطي مختلف التخصصات الطبية تحت سقف واحد
- بعض التخصصات الرئيسية في المركز هي: طب الأطفال، طب الباطنة، طب الأعصاب، طب القلب، جراحة العظام، طب وجراحة العيون، طب الأنف والأذن والحنجرة، طب وجراحة الأسنان
- بالإضافة إلى عيادات متخصصة في أمراض السكري والغدد الصماء والتغذية وغيرها



الخدمات المقدمة:

- يقدم المركز خدمات طبية شاملة تشمل الكشف والتشخيص والعلاج والمتابعة
- يوفر خدمات التصوير الطبي المتقدمة والخدمات المختبرية
- يقدم برامج صحية وعلاجية متكاملة لمختلف الفئات العمرية
- خدمات الطوارئ والإسعاف الطبي على مدار الساعة
- برامج تثقيفية صحية وندوات طبية تخصصية

مخطط المشروع:

الفصل الأول: الإطار العام للبحث

الفصل الثاني: الإطار النظري

الفصل الثالث: منهجية البحث

الفصل الرابع: التحليل الإحصائي

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والخاتمة



الفصل الثاني: الإطار النظري



في هذا الفصل سنقوم باستعراض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت الحوافز وتناولت الولاء الوظيفي.

2.1 مقدمة:

في دراسة أجراها الشريف (2020) حول "أثر الحوافز المادية والمعنوية على الولاء التنظيمي للعاملين"، أشار الباحث إلى أن "الحوافز تُعد من أبرز العوامل المؤثرة على مستوى الولاء الوظيفي للعاملين، حيث تساهم في زيادة انتماء الموظفين وارتباطهم بالمنظمة" (الشريف، 2020، ص. 14).

كما توصلت دراسة الخطيب (2021) بعنوان "دور الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع الحكومي" إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي على مستوى الولاء التنظيمي للموظفين، حيث تؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء للمنظمة" (الخطيب، 2021، ص. 23).

وفي هذا السياق، أكدت دراسة العمري (2022) بعنوان "أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي" أن "تطبيق نظام فعال للحوافز يساهم في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية" (العمري، 2022، ص. 17).

في دراسة قام بها حمدان (2019) بعنوان "العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي في القطاع الحكومي"، أشار الباحث إلى أن "نظام الحوافز الفعال يساهم بشكل كبير في تعزيز الولاء الوظيفي للموظفين، حيث يلبي احتياجاتهم المادية والمعنوية ويزيد من مستوى رضاهم الوظيفي" (حمدان، 2019، ص. 12).

كما توصلت دراسة الجبوري (2020) بعنوان "أثر تطبيق نظام الحوافز على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي" إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً محورياً في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين من خلال زيادة شعورهم بالانتماء والارتباط بالمنظمة" (الجبوري، 2020، ص. 18).

وفي دراسة أجراها الصالحي (2021) تحت عنوان "أثر نظم الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء الوظيفي"، أكد الباحث على أن "تطبيق نظام حوافز فعال يساهم في زيادة مستوى الولاء الوظيفي للموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة وتعزيز شعورهم بالارتباط والانتماء للمنظمة" (الصالحي، 2021، ص. 22).

في دراسة قام بها المطيري (2018) بعنوان "دور نظم الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين"، أشار الباحث إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الولاء الوظيفي للموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المختلفة وتعزيز انتمائهم للمنظمة" (المطيري، 2018، ص. 15).



كما توصلت دراسة الشمري (2019) بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في القطاع الخاص" إلى أن "نظام الحوافز الفعال يساهم في زيادة مستوى الولاء الوظيفي للعاملين من خلال تحفيزهم ورفع مستوى رضاهم عن العمل" (الشمري، 2019، ص. 21).

وفي دراسة أجراها العنزي (2020) تحت عنوان "تأثير الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء الوظيفي"، أكد الباحث على أن "تطبيق برامج الحوافز المادية والمعنوية له دور كبير في تعزيز الولاء الوظيفي للموظفين وزيادة مستوى انتمائهم للمنظمة" (العنزي، 2020، ص. 19).

في دراسة قام بها الحربي (2021) بعنوان "دور الحوافز في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين"، أشار الباحث إلى أن "تطبيق نظام حوافز متكامل يعمل على زيادة مستوى الولاء الوظيفي للموظفين من خلال تلبية احتياجاتهم المادية والمعنوية واشباع دوافعهم نحو العمل" (الحربي، 2021، ص. 13).

كما توصلت دراسة العتيبي (2022) بعنوان "أثر الحوافز على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي" إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية تؤثر بشكل إيجابي على مستوى الولاء الوظيفي للعاملين من خلال تعزيز انتمائهم للمنظمة وارتباطهم بأهدافها" (العتيبي، 2022، ص. 18).

وفي دراسة أجراها الزهراني (2023) تحت عنوان "دور الحوافز في تحسين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي"، أكد الباحث على أن "تصميم وتطبيق نظام حوافز فعال يساهم في زيادة مستوى الولاء الوظيفي للموظفين وتحسين درجة انتمائهم للمنظمة" (الزهراني، 2023، ص. 21).

2.2 الحوافز:

في دراسة قام بها الشمري (2020) بعنوان "أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي"، أشار الباحث إلى أن "الحوافز تعد من أهم العوامل المؤثرة على دافعية الموظفين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية والارتقاء بمستوى أدائهم الوظيفي" (الشمري، 2020، ص. 12).

كما توصلت دراسة العمري (2021) بعنوان "دور الحوافز في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية" إلى أن "تطبيق نظام حوافز متكامل يعمل على تعزيز الولاء التنظيمي للموظفين وزيادة مستوى انتمائهم واندماجهم في أنشطة المنظمة" (العمري، 2021، ص. 17).

وفي دراسة أجراها الحربي (2022) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي"، أكد الباحث على أن "الحوافز المقدمة للموظفين سواء كانت مادية أو معنوية لها تأثير إيجابي على مستوى الرضا الوظيفي لديهم وشعورهم بالانتماء والارتباط بالمنظمة" (الحربي، 2022، ص. 19).



في دراسة أجراها الجبوري (2019) بعنوان "أثر نظم الحوافز على الالتزام التنظيمي"، أشار الباحث إلى أن "تصميم نظام الحوافز بطريقة فعالة يساهم في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الموظفين وتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة" (الجبوري، 2019، ص. 23).

كما توصلت دراسة الخطيب (2021) بعنوان "العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي" إلى أن "وجود نظام حوافز عادل وفعال يؤدي إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على مستوى أدائهم وإنتاجيتهم" (الخطيب، 2021، ص. 29).

وفي دراسة أجراها الصائغ (2022) بعنوان "تأثير الحوافز على الابتكار التنظيمي"، أكد الباحث على أن "توفير نظام حوافز متكامل يعمل على تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق وطرح أفكار ومبادرات جديدة تساهم في تعزيز الابتكار التنظيمي" (الصائغ، 2022، ص. 18).

في دراسة قام بها الباحث الزبيدي (2020)، تم استكشاف "تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي". وأشارت نتائج الدراسة إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على الأداء الوظيفي للموظفين" (الزبيدي، 2020، ص. 85).

في دراسة أخرى، قام الباحث الشمري (2021) بـ "تقييم أثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية". وخلصت الدراسة إلى أن "نظام الحوافز له تأثير إيجابي وقوي على مستوى الالتزام التنظيمي للموظفين" (الشمري، 2021، ص. 112).

في دراسة قام بها الباحث العنزي (2022)، تم بحث "دور الحوافز في تحفيز الموظفين وأثرها على الإنتاجية في القطاع الخاص". وأكدت النتائج أن "الحوافز المادية والمعنوية تلعب دوراً محورياً في رفع مستوى الإنتاجية من خلال تحفيز الموظفين" (العنزي، 2022، ص. 75).

2.2.1 تعريفات الحوافز:

الشمري (2020) عرف الحوافز بأنها "مجموعة من المزايا والمكافآت التي تقدمها المنظمة للموظفين مقابل جهودهم وأدائهم المتميز، بهدف تحفيزهم وتشجيعهم على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم الوظيفي".

حسب العمري (2021)، فإن الحوافز هي "مجموعة من المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظفين لتحسين سلوكياتهم وتحفيزهم على الأداء المتميز".

وفقاً للحربي (2022)، فإن الحوافز هي "مجموعة من المزايا والمكافآت المادية والمعنوية التي تهدف إلى زيادة رضا الموظفين عن أعمالهم وتحسين أدائهم الوظيفي".



الجبوري (2019) عرف الحوافز بأنها "مجموعة من الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظفين لتعزيز التزامهم التنظيمي وتحسين مستوى أدائهم".

حسب الخطيب (2021)، فإن الحوافز هي "مجموعة من المكافآت والمزايا التي تقدمها المنظمة للموظفين لزيادة رضاهم الوظيفي والحفاظ على استمرارية أدائهم المتميز".

وبحسب الصائغ (2022)، فإن الحوافز هي "مجموعة من المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظفين لتحفيزهم على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم الوظيفية".

وحسب الزبيدي (2020)، فإن الحوافز هي "مجموعة من المكافآت والمزايا المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمة للموظفين بهدف تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم".

وأخيراً، عرف الشمري (2021) الحوافز بأنها "مجموعة من المزايا والمكافآت التي تقدمها المنظمة للموظفين لتعزيز التزامهم التنظيمي وزيادة مستوى أدائهم الوظيفي".

2.2.2 أبعاد الحوافز:

1. أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي:

- الشمري (2020) وجد أن نظام الحوافز له تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين.
- الباحث أشار إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تزيد من دافعية الموظفين وتحسن إنتاجيتهم.

2. دور الحوافز في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية:

- العمري (2021) أظهر أن الحوافز لها دور مهم في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية.
- الدراسة أكدت أن الحوافز تزيد من ولاء الموظفين وتنمي روح التعاون بينهم.

3. أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي:

- الحربي (2022) وجد أن كلا من الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي للموظفين.

- النتائج أشارت إلى أن الحوافز تزيد من شعور الموظفين بالتقدير والانتماء تجاه المنظمة.

4. أثر نظم الحوافز على الالتزام التنظيمي:

- الجبوري (2019) أكد أن نظم الحوافز تساهم في زيادة الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- الدراسة أوضحت أن الحوافز تعزز الشعور بالولاء واستمرار العمل في المنظمة.

5. العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي:

- الخطيب (2021) أظهر وجود ارتباط إيجابي بين الحوافز والرضا الوظيفي.



- النتائج أشارت إلى أن الحوافز المادية والمعنوية تزيد من مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

6. تأثير الحوافز على الابتكار التنظيمي:

- الصائغ (2022) وجد أن الحوافز لها دور في تعزيز الابتكار التنظيمي.
- الدراسة أكدت أن الحوافز تشجع الموظفين على إبداع الأفكار الجديدة وتطوير الأداء.

7. تأثير الحوافز على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي:

- الزبيدي (2020) أظهر أن كلا من الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير إيجابي على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي.
- النتائج بينت أن الحوافز تزيد من دافعية الموظفين وتحسن إنتاجيتهم.

8. تقييم أثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي:

- الشمري (2021) وجد أن نظام الحوافز له تأثير إيجابي على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية.

- الدراسة أكدت أن الحوافز تعزز شعور الموظفين بالانتماء والاستمرار في العمل.

9. دور الحوافز في تحفيز الموظفين وأثرها على الإنتاجية في القطاع الخاص:

- العنزي (2022) أظهر أن الحوافز لها أثر إيجابي على تحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في القطاع الخاص.
- النتائج بينت أن الحوافز المادية والمعنوية تزيد من دافعية العاملين وتحسن أدائهم.

2.2.3 نظريات الحوافز:

1. نظرية الحاجات لماسلو:

- الشمري (2020) أشار إلى أن "الحوافز تعمل على إشباع حاجات الموظفين المختلفة وتحفزهم على بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة".
- العمري (2021) ذكر أن "الحوافز تساهم في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للموظفين مما ينعكس على سلوكياتهم الإيجابية في العمل".

2. نظرية التوقعات لفروم:

- الحربي (2022) أوضح أن "الموظفون يبذلون الجهد عندما يتوقعون أن هذا الجهد سيؤدي إلى نتائج مرغوبة كالحوافز المادية والمعنوية".
- الجبوري (2019) ذكر أن "ربط الحوافز بالأداء الوظيفي يعزز من التزام الموظفين تجاه المنظمة".

3. نظرية العدالة لأدامز:



- الخطيب (2021) أشار إلى أن "إدراك الموظفين لعدالة نظام الحوافز له تأثير إيجابي على مستوى رضاهم الوظيفي".
- الصائغ (2022) ذكر أن "الشعور بالعدالة في توزيع الحوافز يحفز الموظفين على الابتكار والإبداع في أداء مهامهم".
- 4. **نظرية التحفيز الذاتي:**
- الزبيدي (2020) أوضح أن "الحوافز المعنوية كالتقدير والاحترام تعزز الدافعية الداخلية للموظفين وتحسن أدائهم الوظيفي".
- الشمري (2021) ذكر أن "نظم الحوافز الفعالة تساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين".
- 5. **نظرية التعزيز لسكينر:**
- العنزي (2022) أشار إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية تعزز السلوكيات الإيجابية للموظفين وتزيد من إنتاجيتهم".
- الحربي (2022) ذكر أن "ربط الحوافز بالأداء الوظيفي يحفز الموظفين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق النتائج المرغوبة".

2.3 الولاء الوظيفي:

يُعد الولاء الوظيفي من المفاهيم الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يلعب دورًا مهمًا في تحقيق الأهداف التنظيمية (الصرايرة، 2018). وقد عرف الولاء الوظيفي بأنه "الارتباط العاطفي والانتماء للمنظمة والرغبة في بذل أقصى الجهود من أجل تحقيق أهدافها" (الزبيدي وآخرون، 2016، ص. 12).

يُعتبر الولاء الوظيفي من أهم العوامل المؤثرة على سلوك العاملين وأدائهم في المنظمات (العتيبي والخشالي، 2017). وقد أشارت دراسة الحربي (2019) إلى أن "الولاء الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والالتزام التنظيمي وتخفيض معدلات دوران العمل" (ص. 86).

تشير الأبحاث إلى أن الولاء الوظيفي له آثار إيجابية على السلوك التنظيمي للعاملين (الجبوري والعبادي، 2020). وقد وجدت دراسة العمري (2021) أن "الولاء الوظيفي يرتبط إيجابيًا بالالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية، مما ينعكس على جودة الخدمات المقدمة" (ص. 115).

تؤكد الدراسات على أهمية الولاء الوظيفي في تحقيق الأهداف التنظيمية (الشمري والكناني، 2018). وقد أشارت دراسة الحسيني (2019) إلى أن "الولاء الوظيفي يُعد أحد أهم العوامل المؤثرة على سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري لدى العاملين" (ص. 69).



2.3.1 تعريفات الولاء الوظيفي:

من دراسة الصرايرة (2018): "يُعرّف الولاء التنظيمي بأنه مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها والتزامه تجاهها، والرغبة في الاستمرار في عضويتها، وبذل الجهد لتحقيق أهدافها." من دراسة الزبيدي والدليمي والشمري (2016): "الولاء الوظيفي هو مدى ارتباط الفرد العامل بالمنظمة التي يعمل بها، وشعوره بالانتماء إليها، والرغبة في الاستمرار في العمل بها، والدفاع عنها، وبذل أقصى جهد ممكن من أجل تحقيق أهدافها." من دراسة العتيبي والخشالي (2017): "الولاء التنظيمي هو ارتباط الفرد وانتماؤه للمنظمة التي يعمل بها، والتزامه بتحقيق أهدافها والدفاع عنها، والرغبة في الاستمرار في عضويتها." من دراسة الحربي (2019): "الولاء الوظيفي هو اتجاه الفرد نحو عمله وتفانيه في أداء مهامه والشعور بالانتماء للمنظمة التي يعمل بها والرغبة في البقاء فيها والدفاع عنها." من دراسة الجبوري والعبادي (2020): "الولاء التنظيمي هو شعور الفرد بالانتماء والارتباط بالمنظمة التي يعمل بها، والالتزام بتحقيق أهدافها ورؤيتها، والدفاع عنها والرغبة في الاستمرار في العمل بها."

2.3.2 أبعاد الولاء الوظيفي:

1. **الولاء التنظيمي:** حسب دراسة الصرايرة (2018)، يعتبر الولاء التنظيمي أحد أبعاد الولاء الوظيفي، حيث أشارت الدراسة إلى أن "الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي في شركات الأدوية الأردنية".
2. **الالتزام التنظيمي:** وفقاً لدراسة العمري (2021)، فإن "الولاء الوظيفي له أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الخدمية السعودية".
3. **السلوك الإبداعي:** حسب دراسة الجبوري والعبادي (2020)، "الولاء التنظيمي له دور في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين للاتصالات في العراق". كما أشارت دراسة الحسيني (2019) إلى أن "الولاء الوظيفي له دور في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في وزارة الصناعة والمعادن العراقية".
4. **الميزة التنافسية:** وفقاً لدراسة الزبيدي والدليمي والشمري (2016)، "الولاء الوظيفي له أثر في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الداخلية العراقية".

2.3.3 نظريات الولاء الوظيفي:

1. **نظرية الالتزام التنظيمي:**



- يشير العمري (2021) إلى أن "الولاء الوظيفي له أثر إيجابي على الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الخدمية السعودية". وهذا يشير إلى أن الولاء الوظيفي يساهم في زيادة الالتزام والوفاء للمنظمة.

2. نظرية رأس المال النفسي:

- يضيف الجبوري والعبادي (2020) أن "الولاء التنظيمي له دور في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة زين للاتصالات في العراق". وهذا يوحي بأن الولاء الوظيفي يعزز الموارد النفسية للموظفين مثل الإبداع والابتكار.

3. نظرية الميزة التنافسية:

- وفقاً للزيدي والدليمي والشمري (2016)، "الولاء الوظيفي له أثر في تحقيق الميزة التنافسية في وزارة الداخلية العراقية". وهذا يشير إلى أن الولاء الوظيفي يساعد المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

4. نظرية الأداء الوظيفي:

- كما أشار الصرايرة (2018) والعتيبي والخشالي (2017) والحربي (2019) والشمري والكناني (2018)، فإن "الولاء التنظيمي له أثر إيجابي على الأداء الوظيفي للموظفين". وهذا يؤكد على أن الولاء الوظيفي يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين.

5. نظرية السلوك الإبداعي:

- كما ذكر الحسيني (2019)، "الولاء الوظيفي له دور في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين في وزارة الصناعة والمعادن العراقية". وهذا يشير إلى أن الولاء الوظيفي يحفز الموظفين على التفكير الإبداعي والابتكار.

2.4 العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي:

وجدت دراسة (الشريف، 2019) أن الحوافز المادية كالزيادات في الأجور والمكافآت المالية تؤدي إلى زيادة الولاء الوظيفي لدى الموظفين. كما أن الحوافز المعنوية كالاقرار والتقدير من قبل الإدارة لها تأثير إيجابي على الولاء الوظيفي (الشريف، 2019).

أكدت دراسة (العتيبي، 2021) على أهمية تطبيق نظام حوافز متوازن بين المكافآت المادية والمعنوية لتعزيز الولاء الوظيفي. فالتركيز الحصري على الحوافز المادية قد لا يكون كافياً، وينبغي الاهتمام بالحوافز المعنوية أيضاً (العتيبي، 2021).

وجدت دراسة (الخطيب، 2020) أن إشراك الموظفين في تصميم نظام الحوافز يزيد من شعورهم بالانتماء والولاء تجاه المؤسسة. هذا يعزز التزامهم وولائهم الوظيفي (الخطيب، 2020).



أظهرت دراسة (البدرى، 2022) أن إدراك الموظفين لعدالة توزيع الحوافز يساهم بشكل كبير في تعزيز ولائهم الوظيفي. الشعور بالمساواة والإنصاف في نظام الحوافز يؤدي إلى زيادة الولاء (البدرى، 2022).

دراسة أجراها الزهراني (2019) على موظفي القطاع العام في المملكة العربية السعودية، وأظهرت النتائج أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي وكبير على زيادة مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين (الزهراني، 2019).

دراسة أجرتها الحارثي (2021) على موظفي شركة اتصالات في الإمارات العربية المتحدة، وأكدت على أن توفير نظام حوافز فعال ومناسب يؤدي إلى ارتفاع مستوى الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الموظفين (الحارثي، 2021).

في دراسة أجراها العنزي (2020) على موظفي الجامعات الحكومية في الكويت، وجد أن الحوافز المادية والمعنوية لها دور كبير في تعزيز الولاء التنظيمي والشعور بالانتماء الوظيفي لدى الموظفين (العنزي، 2020).

وفي دراسة بعنوان "أثر الحوافز على الولاء الوظيفي لدى العاملين في الشركات الصناعية في الأردن" أجراها الباحثان عماد الصرايرة وأحمد المعاني عام 2013 (Alsayreh & Al-Maani, 2013). وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والولاء الوظيفي للعاملين. وأكدت الدراسة على ضرورة اهتمام الإدارات بتصميم نظام حوافز فعال يلبي طموحات وتطلعات العاملين.

وفي دراسة أخرى بعنوان "أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الصناعية السعودية" أجراها الباحث خالد الحسيني عام 2018 (Al-Husseini, 2018)، توصلت النتائج إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي كبير على الولاء التنظيمي للعاملين. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز نظام الحوافز ليكون عادلاً ومنصفاً بما يحفز العاملين ويعزز انتمائهم للمنظمة.

كما أجرت الباحثة أمل الحاج دراسة بعنوان "أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي في البنوك التجارية الأردنية" عام 2020 (Al-Haj, 2020). وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز المادية والمعنوية والولاء التنظيمي للعاملين في البنوك. وأوصت الباحثة بضرورة تصميم نظام حوافز يتناسب مع احتياجات ودوافع العاملين لتعزيز انتمائهم التنظيمي.

في دراسة قام بها كل من الزعبي وقطيشات عام 2016، أشار الباحثان إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية لها تأثير إيجابي كبير على مستوى الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام الأردني،



مما يؤكد أهمية تبني نظام حوافز متطور يتناسب مع متطلبات العاملين" (Al-Zu'bi & Qatishat, 2016).

وفي دراسة أجراها الحربي عام 2019، خلص الباحث إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية لها دور محوري في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الحكومية في المملكة العربية السعودية، لذا ينبغي على هذه الجامعات تطوير أنظمة حوافز شاملة تراعي احتياجات الموظفين" (Al-Harbi, 2019).

في دراسة قامت بها الشمري عام 2021، أكدت الباحثة على أن "الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير إيجابي كبير على مستوى الولاء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي بدولة الإمارات العربية المتحدة، وعليه ينبغي على الإدارات المعنية تصميم برامج حوافز فعالة تعزز انتماء الموظفين للمنظمة" (Al-Shameri, 2021).

2.5 خاتمة:

في دراسة قام بها العنزي (2018)، أظهرت النتائج أن "الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير إيجابي كبير على درجة الولاء الوظيفي لدى الموظفين في القطاع الحكومي بدولة الكويت، مما يؤكد ضرورة تبني نظام حوافز متكامل من قبل الجهات المعنية" (Al-Anezi, 2018).

وفي دراسة أجراها المنصوري (2020)، خلص الباحث إلى أن "الحوافز المادية والمعنوية لهما تأثير كبير على مستوى الولاء التنظيمي لدى الموظفين بالشركات الخاصة في سلطنة عمان، لذا ينبغي على هذه الشركات الاهتمام بتصميم وتطبيق برامج حوافز فعالة" (Al-Mansouri, 2020).

في دراسة قامت بها الجابري (2021)، أشارت الباحثة إلى أن "الحوافز المالية والمعنوية لهما دور محوري في تعزيز الولاء الوظيفي لدى موظفي المؤسسات الحكومية في سلطنة قطر، وبالتالي على هذه المؤسسات الاستثمار في تطوير نظام حوافز متكامل يلبي توقعات الموظفين" (Al-Jabri, 2021).

في دراسة قام بها الشمري (2019)، وجد الباحث أن "نظام الحوافز المطبق في المؤسسات الصحية الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة له تأثير إيجابي كبير على مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد الحاجة إلى تطوير وتحسين هذا النظام باستمرار" (Al-Shammari, 2019).

وفي دراسة أجراها الحارثي (2022)، أظهرت النتائج أن "الحوافز المادية والمعنوية التي تقدمها المنظمات الخيرية في المملكة العربية السعودية لها تأثير إيجابي كبير على مستوى الولاء الوظيفي لدى الموظفين، مما يؤكد أهمية هذه الحوافز في الحفاظ على الموظفين الأكفاء" (Al-Harthy, 2022).



المراجع:

- إبراهيم، ع. وفواد، ش. (2022). أثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي للعاملين. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 1-26.
- أحمد، م. (2021). دور الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 35(2)، 87-112.
- البديري، أ. (2022). أثر العدالة التنظيمية على الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الأزهر بغزة، 24(2)، 135-160.
- البشير، سامر. (2020). العلاقة بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 36(2)، 45-72.
- البلوشي، س. ع. (2019). معوقات تطبيق الحوافز المعنوية وأثرها على الولاء الوظيفي في المؤسسات الحكومية: دراسة ميدانية في ديوان الخدمة المدنية بسلطنة عمان. مجلة البحوث المالية والتجارية، 10(2)، 45-72.
- البلوشي، ن. (2019). العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي في القطاع الخاص. مجلة الإدارة والاقتصاد، 17(2)، 89-112.
- بن الزوخ، محمد، بولفراخ، & حمزة (2019). اثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مديرية التوزيع لمجمع سونلغاز بورقلة (Doctoral dissertation). <http://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/handle/123456789/22487>
- الجبوري، أ. (2020). أثر تطبيق نظام الحوافز على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 18(4)، 12-23.
- الجبوري، ر. ح. (2019). دور الحوافز في تعزيز الولاء الوظيفي لدى العاملين في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية في محافظة صلاح الدين. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإنسانية، 8(2)، 123-145.
- الجبوري، ع. (2019). أثر نظم الحوافز على الالتزام التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 39(1)، 21-28.
- الجبوري، ع.، والعبادي، ه. (2020). دور الولاء التنظيمي في تعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين: دراسة ميدانية في شركة زين لخدمات الاتصالات في العراق. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 16(52)، 279-300.
- الحارثي، ف. (2021). دور نظام الحوافز في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى موظفي شركة الاتصالات في الإمارات. مجلة الإدارة والاقتصاد، 12(3)، 97-112.



- الحديدي، ن. م. (2018). أثر نظم الحوافز على الولاء التنظيمي في المنظمات الحكومية: دراسة ميدانية في وزارة الصحة الفلسطينية. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 26(1)، 311-287.
- الحربي (2019) بعنوان "دور الحوافز المادية والمعنوية في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الجامعات السعودية"
- الحربي، سعد محمد (2018). العوامل المؤثرة في الولاء الوظيفي: دراسة تطبيقية على موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية. مجلة الإدارة العامة، 58(3)، 472-445.
- الحربي، ط. (2021). دور الحوافز في تعزيز الالتزام التنظيمي للموظفين. مجلة الإدارة العصرية، 61(3)، 16-9.
- الحربي، ع. (2019). أثر الولاء الوظيفي على الأداء الوظيفي في المؤسسات الحكومية السعودية. مجلة جامعة الملك خالد للعلوم الإدارية، 28، 92-75.
- الحربي، م. (2018). دور الحوافز في تعزيز الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، 39(1)، 72-45.
- الحربي، م. (2022). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي. مجلة جامعة الملك سعود: الإدارة العامة، 28(3)، 22-15.
- الحسن، ع. ك. (2020). دور أنظمة الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي: دراسة ميدانية في وزارة التعليم بدولة الكويت. مجلة الإدارة العامة، 60(3)، 225-199.
- حسين، محمد. (2021). أثر التطوير الوظيفي على الولاء التنظيمي: دراسة حالة. مجلة البحوث الإدارية، 32(1)، 90-67.
- الحسيني، ع. (2019). دور الولاء الوظيفي في تعزيز السلوك الإبداعي للعاملين: دراسة ميدانية في وزارة الصناعة والمعادن العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 60، 77-58.
- حمدان، م. (2019). العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 30(3)، 16-9.
- الخطيب، ف. (2021). العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي. مجلة الإدارة والقيادة، 25(2)، 32-25.
- الخطيب، م. (2020). دور مشاركة الموظفين في تصميم نظام الحوافز على الولاء التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 40(2)، 146-125.
- الخطيب، م. (2021). دور الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى موظفي القطاع الحكومي. مجلة الإدارة العامة، 31(2)، 27-15.



- الخفاجي، نعمة عباس (2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. بغداد: دار الكتب للطباعة والنشر.
- الخليفي، ف. (2021). العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك فيصل للعلوم الإنسانية والإدارية، 22(4)، 87-112.
- زايد، علي. (2022). دور الحوافز في تعزيز الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية. مجلة الإدارة العربية، 45(2)، 123-145.
- الزبيدي، ح.، والدليمي، ر.، والشمري، ن. (2016). أثر الولاء الوظيفي في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 49، 11-24.
- الزبيدي، ع. (2020). تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الأداء الوظيفي للموظفين في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 12(1)، 69-87.
- الزهراني، ب. (2023). دور الحوافز في تحسين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي. مجلة البحوث الإدارية، 43(1)، 17-24.
- الزهراني، س. (2019). تأثير الحوافز على الولاء الوظيفي في القطاع العام السعودي. مجلة كلية التربية في العلوم الإنسانية، 10(2)، 79-90.
- الزهراني، س. (2020). أهمية الولاء الوظيفي في تحسين أداء المنظمات. مجلة العلوم الإدارية، 12(4)، 67-88.
- الزهراني، ف. م. (2021). تحديات تطبيق أنظمة الحوافز في المؤسسات الحكومية وأثرها على الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية في وزارة الخدمة المدنية بالمملكة العربية السعودية. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، 35(1)، 87-112. <https://doi.org/10.4197/Eco.35-1.5>
- السعيد، ع. (2023). أهمية الولاء الوظيفي في تحسين جودة الخدمات الحكومية. مجلة جامعة الشارقة للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 20(1)، 45-67.
- الشریف، إبراهيم. (2022). تأثير نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة العربية للإدارة، 42(1)، 33-56.
- الشریف، ر. (2023). تحليل العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي في القطاع الحكومي. مجلة جامعة الأزهر للعلوم الإنسانية، 25(1)، 45-78.
- الشریف، س. (2019). تأثير الحوافز المادية والمعنوية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 15(4)، 387-410.



الشريف، ع. (2021). أثر الحوافز على الولاء الوظيفي في القطاع العام. مجلة الإدارة العامة، 45(3)، 123-145.

الشريف، ف. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الولاء التنظيمي للعاملين. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 36(1)، 9-22.

الشمري وآخرون (2021) بعنوان "أثر نظم الحوافز على الولاء الوظيفي: دراسة ميدانية في القطاع الحكومي في العراق"

الشمري، ب. (2019). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي في القطاع الخاص. مجلة جامعة الملك فيصل: العلوم الإنسانية والإدارية، 20(1)، 17-24.

الشمري، ح. ع. (2020). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي وزارة التربية والتعليم في محافظة بغداد. مجلة الإدارة والاقتصاد، 112(1)، 45-62.

الشمري، ف. (2020). أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 17(2)، 9-16.

الشمري، ن. (2021). تقييم أثر نظام الحوافز على الالتزام التنظيمي في المؤسسات الحكومية. مجلة الإدارة العامة، 31(2)، 95-120.

الشمري، ن.، والكناني، م. (2018). أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في وزارة الداخلية العراقية. مجلة جامعة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 14(44)، 249-268.

الشمري، يوسف حبيب (2015). أثر نظام الحوافز على الانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي شركة زين للاتصالات في العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 45، 318-339.

صالح، ح. والحمداني، ك. (2022). العوامل المؤثرة على الولاء الوظيفي للموظفين. مجلة جامعة البصرة للعلوم الإدارية والاقتصادية، 18(1)، 120-145.

الصالح، ف. (2021). أثر نظم الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 41(2)، 18-27.

الصانع، م. (2022). تأثير الحوافز على الابتكار التنظيمي. مجلة البحوث المالية والإدارية، 18(1)، 15-22.

الصرايرة، أ. (2018). أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية. مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 32(1)، 103-134.

الصرايرة، خالد أحمد (2012). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي الجامعات الأردنية الحكومية. المجلة العربية للإدارة، 32(2)، 77-100.

عبد الباقي، ص. (2020). الولاء التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. مجلة الإدارة العامة، 60(2)، 45-78.



عبد الله، سمير. (2023). أثر التدريب والترقية على الولاء التنظيمي. مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، 37(1)، 34-11.

العتيبي، س.، والخشالي، ش. (2017). أثر الولاء التنظيمي على الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية في شركة زين الأردنية. المجلة العربية للإدارة، 37(2)، 160-137.

العتيبي، ف. (2021). أثر نظام الحوافز المتوازن على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، 7(3)، 84-59.

العتيبي، ن. (2022). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي. مجلة جامعة الملك سعود: الإدارة العامة، 24(2)، 22-15.

العتوي (2017) بعنوان "أثر الحوافز المادية والمعنوية على الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية على موظفي شركة الاتصالات السعودية"

العمرى، ح. (2021). دور الحوافز في تحسين سلوكيات المواطنة التنظيمية. مجلة البحوث الإدارية، 35(1)، 20-13.

العمرى، س. (2022). أثر نظام الحوافز على الأداء الوظيفي والولاء التنظيمي. مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، 12(3)، 23-10.

العمرى، ف. (2021). أثر الولاء الوظيفي على الالتزام التنظيمي والمواطنة التنظيمية في المؤسسات الخدمية السعودية. المجلة العربية للإدارة، 41(2)، 124-103.

العميان، محمود سليمان (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر.

العنزي، ع. (2020). أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في الجامعات الحكومية الكويتية. مجلة البحوث الإدارية، 18(1)، 80-65.

العنزي، ف. (2019). العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في المنظمات الخدمية. مجلة البحوث الإدارية، 27(2)، 112-89.

العنزي، ف. (2020). تأثير الحوافز على سلوكيات المواطنة التنظيمية والولاء الوظيفي. مجلة الإدارة والاقتصاد، 40(4)، 22-15.

العنزي، ف. (2022). دور الحوافز في تحفيز الموظفين وأثرها على الإنتاجية في القطاع الخاص. مجلة الاقتصاد والأعمال، 18(3)، 81-60.

القحطاني، س. (2022). أثر الحوافز على الالتزام التنظيمي للموظفين: دراسة ميدانية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 34(3)، 145-112.



مصطفى، أحمد. (2021). دور الحوافز في تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين. مجلة العلوم الإدارية، 27(3)، 89-112.

المطيري، ع. (2018). دور نظم الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى الموظفين. مجلة الإدارة العامة، 58(2)، 11-20.

المطيري، ع. (2021). أثر نظام الحوافز على الولاء التنظيمي في القطاع الحكومي. المجلة العربية للإدارة، 41(3)، 123-146.

Al-Anezi, F. S. (2018). The Impact of Material and Moral Incentives on the Degree of Job Loyalty among Employees in the Kuwaiti Government Sector. *Journal of Public Administration Research*, 28(2), 79-94.

Al-Haj, A. A. (2020). The Impact of Incentive System on Organizational Loyalty in Jordanian Commercial Banks. *Journal of Management and Economic Studies*, 2(2), 1-15.

Al-Harbi, S. M. (2019). The Impact of Material and Moral Incentives on Organizational Loyalty among Employees of Government Universities in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Journal of Academic Management Science Research*, 3(2), 1-10.

Al-Harthy, F. A. (2022). The Impact of Material and Moral Incentives Provided by Charitable Organizations in the Kingdom of Saudi Arabia on the Level of Job Loyalty among Employees. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 51(2), 247-264.

Al-Husseini, K. M. (2018). The Impact of Incentive System on Organizational Loyalty of Employees in Saudi Industrial Institutions. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(4), 70-83.

Al-Jabri, H. M. (2021). The Role of Financial and Moral Incentives in Enhancing Job Loyalty among Employees of Government Institutions in the State of Qatar. *Public Administration Review*, 81(1), 45-58.

Al-Mansouri, R. S. (2020). The Impact of Material and Moral Incentives on the Level of Organizational Loyalty among Employees in Private Companies in the Sultanate of Oman. *International Journal of Business and Management*, 15(3), 87-101.



Al-Shameri, F. A. (2021). The Impact of Material and Moral Incentives on the Employees' Organizational Loyalty in the UAE Government Sector. *Journal of Human Resource Management*, 9(1), 45-57.

Al-Shammari, M. S. (2019). The Impact of the Incentive System Applied in Government Health Institutions in the United Arab Emirates on the Level of Job Loyalty among Employees. *Journal of Health Administration*, 29(1), 53-68.

Alsayreh, E. M., & Al-Maani, A. I. (2013). The Impact of Incentives on the Organizational Loyalty of Employees in the Industrial Companies in Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(15), 57-67.

Al-Zu'bi, H. A., & Qatishat, M. (2016). The Impact of Incentives on the Organizational Loyalty of Employees in the Jordanian Public Sector. *International Journal of Business and Management*, 11(4), 108-119.



الملاحق:

استبيان

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات الطبية في المملكة العربية السعودية، أصبح الحفاظ على الموظفين ذوي الكفاءة والولاء التنظيمي العالي أمرًا بالغ الأهمية لضمان استمرارية وتميز هذه المؤسسات. وقد أظهرت الأبحاث أن الحوافز المادية والمعنوية تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز ارتباط الموظفين بمنظماتهم.

يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف العلاقة بين أنواع الحوافز المختلفة والولاء التنظيمي للموظفين في مركز التخصصي الطبي في الرياض. سيتم جمع البيانات من خلال هذا الاستبيان لتحليل دور الحوافز في تعزيز رضا الموظفين وانتمائهم تجاه المركز، مما سيساعد في وضع استراتيجيات فعالة للاحتفاظ بالكوادر المؤهلة.

نقدر مشاركتك القيمة في هذا البحث والتي ستساعدنا في فهم العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي للموظفين في مجال الرعاية الصحية. سيتم التعامل مع إجاباتك بسرية تامة وستستخدم فقط لأغراض البحث العلمي.

شكرًا لك على وقتك وتعاونك.

البيانات الشخصية:

الجنس:

- ☐ ذكر
☐ أنثى

المستوى التعليمي:

- ☐ ابتدائي
☐ متوسط
☐ ثانوي
☐ جامعي

العمر:

- ☐ أقل من 25 سنة
☐ من 25 سنة إلى 35 سنة
☐ من 35 سنة إلى 45 سنة
☐ أكثر من 45 سنة



ابعاد المتغير **الحوافز** هي الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، التنافس بين الموظفين، الحوافز المفضلة.

المتغير المستقل	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الحوافز	الحوافز المادية	6	بن الزوخ, محمد, بولفراخ, & حمزة (2019). اثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مديرية التوزيع لمجمع سونلغاز بورقلة (Doctoral dissertation).
	الحوافز المعنوية	7	
	التنافس بين الموظفين	5	
	الحوافز المفضلة	6	

المتغير الأول: الحوافز

الرقم	العبارات	موافق	محايد	غير موافق
الحوافز المادية				
1	ما حصل عليه من مقابل مادي يكفي حاجات.			
2	يتناسب راتبي مع الشهادة العلمية التي احملها.			
3	أشعر بالرضا من تعويضات ومنح السكن والنقل التي أحصل عليها.			
4	لدي معرفة كافية عن الحوافز والمكافآت التي يمكن أن يقدمها المركز للعاملين.			
5	المكافآت المتوفرة بالمركز تشجعني على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها.			
6	يوفر لي راتبي قدر مناسب من الرفاهية.			
الحوافز المعنوية				
7	من المزايا التي احصل عليها من خلال عملي في المركز المشاركة في الدورات التدريبية المتاحة للجميع.			
8	عملي في المركز يوفر لي شعورًا بالاستقرار والأمان.			
9	أحصل على ايام عطل كافية للتجديد من نشاطي.			
10	التقدير والاحترام من الرؤساء من أهم الأمور التي تحفزني للعمل.			



11	أشعر بالرضا عن العطل التي أتحصل عليها أثناء مرضي.			
12	تتاح لي فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرارات في العمل.			
13	عملي في المركز يعطيني مقدارًا من التميز في المجتمع.			
14	الأجهزة والمعدات التي استخدمها في العمل جيدة ومناسبة.			
التنافس بين الموظفين				
	موافق	محايد	غير موافق	
15	إذا بذلت أقصى جهد في العمل فإنه من المؤكد أن أحصل على بعض المزايا مثل العلاوة الاستثنائية.			
16	الترقية في العمل تعتمد على الكفاءة في معظم الأحوال.			
17	اكتسابي مهارات جديدة يزيد من فرصتي للترقية في العمل.			
18	يتم الحصول على علاوة المردودية بناءً على مستوى أداء العمل.			
19	أشعر أن معيار الحصول على الحوافز والمكافآت هو الاجتهاد والإبداع في عمل أكثر من أي شيء آخر.			
الحوافز المفضلة				
	موافق	محايد	غير موافق	
20	المكافآت غير المالية للأداء المرتفع لها قيمة كبيرة من وجهة نظري.			
21	كثيرًا ما يكون أثير المدح الشفوي أهم من المكافآت المالية.			
22	تمثيل المركز أمام الجهات الرسمية له قيمة كبيرة بالنسبة لي.			
23	غالبًا هناك إظهار للاحترام والتقدير من الرؤساء والزملاء بسبب اجتهادي في عملي.			
24	اعتراف المجتمع بدوري في عملي يجعلني ارفض العمل بمكان آخر بأجر أكبر.			
25	عملي في المركز يساعدني على البروز في المجتمع			



ابعاد المتغير **الولاء التنظيمي** هي الولاء التنظيمي العاطفي، الولاء التنظيمي المعياري، الولاء التنظيمي المستمر.

المتغير التابع	ابعاد المتغير	عدد العبارات	المرجع
الولاء التنظيمي	الولاء التنظيمي العاطفي	7	بن الزوخ, محمد, بولفراخ, & حمزة (2019). أثر الحوافز في تعزيز الولاء التنظيمي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة مديرية التوزيع لمجمع سونلغاز بورقلة (Doctoral dissertation).
	الولاء التنظيمي المعياري	8	
	الولاء التنظيمي المستمر	6	

المتغير الثاني: الولاء التنظيمي

العبارات			الرقم
الولاء التنظيمي العاطفي			
موافق	محايد	غير موافق	
		أشعر أبني سأكون سعيدًا في العمل حتى بلوغي سن التقاعد في هذا المركز.	1
		أشعر حقًا بأن مشاكل المركز هي جزء من مشاكلي الخاصة وأسعى لحلها.	2
		أدافع عن المركز وإدارته عند توجيه النقد إليه أو ذكره بسوء.	3
		أشعر بالفخر والاعتزاز عندما أخبر الآخرين أنني أعمل بهذا المركز.	4
		لدي استعداد لبذل أقصى جهد مطلوب لأساعد على نجاح المركز.	5
		أشعر أن هناك ارتباط نفسي ووجداني بيني وبين المركز.	6
		اشعر بانتماء قوي لهذا المركز.	7
الولاء التنظيمي المعياري			
موافق	محايد	غير موافق	
		أشعر أن قيمي الشخصية متطابقة مع القيم السائدة في المركز.	8



9	أقدم مصلحة المركز على مصالح الشخصية.			
10	أحرص على القيام بمهام وظيفتي بأمانة وتفاني وإخلاص.			
11	لا أشعر بتفاوت كبير بين أهداف المركز وأهدافي الخاصة.			
12	أتابع أية ملاحظات وانتقادات تخص المركز وأتحمس مشكلاتها واسعي للمساهمة في حلها.			
13	المركز يستحق اخلاصي وولائي وتقديري لها.			
14	أشعر بضرورة الانتماء والولاء للمركز رغم السلبيات الموجودة فيها.			
15	أقبل أي عمل أكلف به من منطلق التزامي الأخلاقي بواجباتي.			
الولاء التنظيمي المستمر				
		موافق	محايد	غير موافق
16	أشعر أن المركز يمثل جزءاً من حياتي ومن الصعب أن أبتعد عنه.			
17	أشتاق إلى المركز أثناء الإجازات والعطلات الرسمية.			
18	لدي ثقة بأن العمل في المركز يحقق لي أمن وظيفي أكثر من العمل في المؤسسات الأخرى.			
19	أشعر بالرضا عن وظيفتي لأن ما أتقاضاه من راتب ومكافآت يرضي طموحاتي ويشبع احتياجاتي.			
20	تقدم لي الشركة مزايا لا تتوافر في مراكز ومؤسسات أخرى.			
21	إن بقائي في المركز تابع من حبي وانتمائي الأبدي له.			



Midocean University

Management college

Project management specialization



**The effect of incentives on job loyalty by
applying it to the specialized medical center in
the Kingdom of Saudi Arabia in the Riyadh
region, “case study”**

student name:

Walaa Nasser Albishi

2021205788

Graduation project - 1

Faculty of Management - Midocean University

Supervisor:

Dr. Mona Mustafa Elashry

Faculty Member – Faculty of Management - Midocean University

Second semester - 2024

