

أثر الدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس - دراسة ميدانية -

أ.د. علي شاهين *

د. نسرين عبد الرحمن **

ريم علي سلامي ***

(تاريخ الإيداع ١٩/١٠/٢٠٢٥ - تاريخ النشر ١١/١٢/٢٠٢٥)

□ ملخص □

يهدف البحث إلى التعرف بكل من مفهومي الدافعية والولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس، ومعرفة تأثير الدافعية عبر كل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية (حسب نظرية هيزيربيرج) في تحقيق الولاء التنظيمي في الشركات محل الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة للبحث وتوزيعها على عينة ميسرة من العاملين مكونة من ١١٧ مفردة.

وتوصلت نتائج الإحصائيات الوصفية أن مستوى الدافعية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة قد جاء بمتوسط حسابي قدره 3.04 وبأهمية نسبية متوسطة 60.8%، وكانت نسبة توافر العوامل الدافعة أكبر من نسبة توافر العوامل الوقائية حيث بلغت الأهمية النسبية كل منهما بالترتيب 3.23 - 2.86، كما قد بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي لدى العاملين 3.27 وبأهمية نسبية متوسطة 65.4%، وكما أظهرت نتائج اختبار الفرضيات الرئيسية بأنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الدافعية ومتوسط الحياد (٣) بينما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الولاء التنظيمي ومتوسط الحياد (٣)، كما وُجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 0.05، حيث تبين بنتائج اختبار الفرضيات الفرعية بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 0.05، حيث كان للعوامل الوقائية تأثيراً أقوى من العوامل الدافعة في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، فقد كان معامل الارتباط بين العوامل الوقائية وتحقيق الولاء التنظيمي 0.503، بينما بلغ معامل الارتباط بين العوامل الدافعة وتحقيق الولاء التنظيمي 0.343.

الكلمات المفتاحية: الدافعية، الولاء التنظيمي.

* استاذ في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس.

** استاذ مساعد في قسم إدارة الاعمال - كلية الاقتصاد- جامعة طرطوس.

*** طالبة دراسات عليا (دكتوراه) في قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد - جامعة طرطوس.

The Impact of Motivation on Achieving Organizational Loyalty Among Workers in Food Industries Companies in Tartous Governorate A Field Study

Dr. Ali Chahin*

Dr.Nesreen Abd Alrahman**

Reem Ali Salami***

(Received 19/10/2025.Accepted 11/12/2025)

□ABSTRACT □

The research aimed to determine both the level of motivation (Herzberg's Theory) and organizational loyalty workers in food industry companies operating in Tartous governorate. It also aimed to identify the impact of motivation through both driving and protective factors according to Herzberg's theory in achieving organizational loyalty in the companies under study. the researcher relied the descriptive approach and the questionnaire was used as a research tool and distributed to a facilitated sample of workers consisting of 117 individuals.

The results of the descriptive statistics showed that the level of motivation among had a medium relative importance of 60.8%and the percentage of availability of motivational factors was greater than the hygiene factors as the relative importance of motivational factors reached 64.6% while the relative importance of hygiene factors reached 57.2%. while the result hypothesis test showed there a statistically significant difference was found between the mean responses of individuals regarding the level of motivation and the mean neutrality score (3), while no a statistically significant difference was found between the mean responses of individuals regarding the level of organizational loyalty, and the mean neutrality score (3). Furthermore, the results of the sub – hypothesis test is a significant effect of motivation in achieving organizational loyalty. The correlation coefficient between hygiene factors and achieving organizational loyalty reached 0.503 while the correlation between motivational factors and Achieving Organizational Loyalty 0.343.

Key Words: Motivation, Organizational Loyalty.

*Professor in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous.

**Assistant Professor in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous.

***Postgraduate Student (PHD) in Department of Business Administration- Faculty of Economics- University of Tartous

مقدمة:

تعد الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية والركيزة الأساسية في تحقيق نجاحها وتقديمها، ومن المفترض على هذه المنظمات أن تعمل على توفير البيئة الداعمة وتأمين مختلف الوسائل لإرضاء أفرادها حتى تضمن ولائهم وكفاءتهم (بويس & قبلان، ٢٠٢٣، ص٣)، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الرفع من مستوى الدافعية لديهم باعتبارها أداة فعالة في يد الإدارة، بحيث تعتمد على بث الثقة في الأفراد وخلق الإرادة للعمل لديهم والذي يعد أمراً ضرورياً لتحقيق أهداف المنظمة وضمان سير أعمالها (Akiki, 2024, p27)، فوجود الدافعية لدى الفرد يعني وجود الرغبة في بذل الجهد لتحقيق أهدافه وأهداف منظمته وتحفيزه من أجل تعزيز أدائه الذي سينعكس على أداء المنظمة ككل (Tebogo, 2024, p3)، وكما قد أثبت العديد من الباحثين بأن تحقيق الدافعية لها تأثيراً كبيراً على رغبة الفرد العامل في البقاء مع منظمته أو عدم البقاء، مما ينعكس ذلك على ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالأفراد وجعلهم أفراداً مخلصين في أعمالهم وأكثر ولاءً لمنظمتهم دون غيرها من المنظمات (Anusha et al., 2024, p838)، فتحقيق المنظمة للولاء التنظيمي لدى أفرادها هو أمراً حاسماً في نجاحها واستدامة أعمالها على المدى الطويل، حيث يشير الولاء التنظيمي إلى التزام الأفراد وتفانيهم اتجاه منظماتهم، ويتجلى من خلال استعدادهم في بذل جهوداً إضافية من أجل ضمان بقاءهم في المنظمة وإظهار تأييدهم لقيمتها وأهدافها فوجود الولاء التنظيمي له تأثيرات كبيرة على ضمان استمرارية المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية فكلما ارتفعت مستويات الولاء في بيئة العمل كلما انخفضت مستويات المظاهر السلبية والمشاكل التنظيمية التي تعاني منها أغلب المنظمات وفي مقدمتها كثرة تغيب الأفراد عن العمل ودوران الأعمال والصراعات التنظيمية المستمرة بين العاملين والتي ستؤثر سلباً على مستوى أدائها ومعدل إنتاجيتها (Issa et al., 2022, p1-p2)، لذا يتوجب على إدارة هذه المنظمات أن تتحرى باستمرار سلوك موظفيها وأن تسعى إلى جعل الأفراد أكثر دافعية للعمل وأكثر ولاءً لها لتكون أكثر المنظمات إنتاجية تنافسية في عالم الأعمال.

١- الدراسات السابقة:

♦ الدراسات العربية:

♦ دراسة (عمار & علي، ٢٠١٤):

التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة: دراسة تطبيقية على مدارس مرحلتى التعليم الأساسي والثانوي بمكتب الخدمات التعليمية للفرع الغربي بمدينة زلتين.

هدفت الدراسة إلى التعرف على التحفيز بشقيه المادي والمعنوي ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للمعلمين بمدارس مكتب الخدمة التعليمية بمدينة زلتين في ليبيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وُزعت على عينة عشوائية من المعلمين في مكتب الخدمات محل الدراسة، وقد توصلت إلى أنه منح المنظمة الحوافز بنوعها المادية والمعنوية له أثر كبير على تنمية الولاء التنظيمي لدى المعلمين والعلاقة بينهما طردية حيث جاءت الحوافز المادية بالمرتبة الأولى الأكثر تأثيراً في تنمية الولاء التنظيمي لدى المعلمين، مع التأكيد على أن تحقيق العدالة في توزيع الحوافز له أثر كبير على تنمية ولاء المعلمين، والعلاقة بينهما طردية.

♦ دراسة (عبد الله، ٢٠٢٢): محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على محددات الولاء التنظيمي وأثاره وذلك عبر تحليل مجموعة من الدراسات الميدانية السابقة التي أجريت خلال ٢٠٠٣ - ٢٠٢٢، كما اعتمدت الدراسة على طريقة المراجعة الأدبية المنهجية

للدراستات السابقة والتحليل الكيفي لها، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى توضيح أهم محددات الولاء التنظيمي المتمثلة في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والعدالة التنظيمية والثقة التنظيمية والدعم التنظيمي ونمط القيادة والثقافة التنظيمية والتمكين والتدريب والاتصال التنظيمي والتعلم التنظيمي ونوعية الحياة العملية والتنشئة التنظيمية، بينما تمثلت أهم آثار الولاء التنظيمي بالرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية وانخفاض درجة الرغبة في ترك العمل وانخفاض درجة الشعور بالاحترق الوظيفي مع انخفاض مستوى الصراع التنظيمي وارتفاع معدل الإبداع والابتكار والعدالة التنظيمية.

❖ الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة (Hong & Waheed, 2011):

Herzbergs motivation-hygiene and job satisfaction in the Malaysian retail sector: mediating effect of love of money.

الدافعية وفقاً لنظرية هيزربيرج والرضا الوظيفي في قطاع التجزئة الماليزي: المتغير الوسيط المتمثل في

حب المال.

هدفت الدراسة إلى البحث عن أهم العوامل التي تحرك دافعية العاملين بالاعتماد على نظرية ذات العاملين (هيزربيرج) (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية) والمؤثرة في مستوى رضاهم الوظيفي في عدد من متاجر الألبسة النسائية في مراكز التسوق الموجودة في باندار صنواي في ماليزيا، كما اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وُزعت على عينة ملائمة مكونة من ١٨٠ عامل من مندوبي المبيعات في المتاجر محل الدراسة، وبينت النتائج بأن العوامل الوقائية كانت أكثر تأثيراً من العوامل الدافعة في تحفيز العاملين في المتاجر محل الدراسة، بالإضافة إلى أن ظروف العمل كانت أكثر تأثيراً في تحريك دافعية العاملين وتحقيق رضاهم الوظيفي يليه عامل التقدير ومن ثم سياسة الشركة وإدارتها والأجور.

❖ دراسة (Zakaria et al., 2024):

Employee loyalty in manufacturing industries: Empirical Findings from Malaysia.

ولاء الموظفين في الصناعات التحويلية: نتائج تجريبية من ماليزيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة في ولاء الموظفين في بعض شركات التصنيع في ماليزيا، وقد تمثلت هذه العوامل ب (المكافأة والتعويضات - بيئة العمل - العلاقة مع المشرف - التعاون بين الزملاء)، بالإضافة إلى تحديد مستوى الولاء التنظيمي الموجود لدى هؤلاء الموظفين، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وُزعت على عينة مؤلفة من ٥٠ مستجيب من داخل الشركات الماليزيا العاملة في مجال الصناعات التحويلية، وقد توصلت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين كل من عوامل المكافأة والتعويضات وبيئة العمل والعلاقة مع المشرف وتحقيق ولاء الموظفين، بينما لا توجد علاقة بين عامل التعاون مع الأقران وولاء الموظفين داخل الشركات محل الدراسة.

❖ دراسة (OZSOY, 2019):

An empirical test of Herzberg two – Factor Motivation Theory

بعنوان: الاختبار التجريبي لنظرية العاملين (هيزربيرج).

هدفت الدراسة إلى اختبار نظرية العاملين لهيزربيرج في الدافعية والعوامل الوقائية (سياسة الشركة وإدارتها

- الإشراف - العلاقة مع المشرف - ظروف العمل - الأجر - العلاقة مع الزملاء - الحياة الشخصية - البيئة

- الأمن) العوامل الدافعة (الإنجاز - التقدير والاعتراف - العمل نفسه - المسؤولية - التقدم - النمو)، اعتمدت الدراسة المنهج التجريبي والاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث تم توزيعها على ١٦٢ عامل في البلديات العاملة في سكاريا في تركيا، وتوصلت أهم النتائج إلى أنه قد جاء عامل الأجر في أعلى مستوى وعامل الأمن الوظيفي في أدنى مستوى ضمن مجموعة العوامل الوقائية، بينما جاء عامل الإنجاز في أعلى مستوى وعامل تحمل المسؤولية في أدنى مستوى ضمن مجموعة العوامل الدافعة.

❖ دراسة (Thao et al., 2023):

Determinants of working motivation and loyalty of workers: a case study of enterprises in dong Nal province.

محددات دافعية العمل والولاء لدى الموظفين: دراسة حالة المنظمات في مقاطعة دونج ناي.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على كل من دافعية العمل وولاء الموظفين في المنظمات التجارية العاملة في مقاطعة دونج ناي، وقد تمثلت العوامل ب(الدخل ومنافعه - التدريب والتطور الذاتي - بيئة العمل - تقييم الأداء - الدعم من القادة - الثقافة المسؤولية الاجتماعية- إدارة الكفاءات)، بالإضافة تحديد العلاقة بين دافعية العمل وولاء الموظفين في الشركات محل الدراسة، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة لجمع البيانات وُزعت على عينة عشوائية مكونة من ١٠٠٠ موظف في الشركات محل الدراسة. وقد توصلت النتائج إلى أن جميع العوامل المذكورة أعلاه تؤثر بشكل إيجابي على كل من دافعية العمل وولاء الموظفين، وكما تؤثر الدافعية نحو العمل تأثيراً إيجابياً في تحقيق ولاء الموظفين في الشركات محل الدراسة.

التعليق على الدراسات السابقة: تمكنت الباحثة من الاستفادة من الدراسات السابقة في التعرف على مفهوم الدافعية وفهمها من خلال نظرية هيزيربيرج الذي شرح الدافعية من خلال نوعين من العوامل (الدافعة والوقائية)، بالإضافة إلى التعرف على وجهات نظر مجموعة من الباحثين حول مفهوم الولاء التنظيمي وأهميته في المنظمات. فقد تشابهت الدراسة الحالية مع أغلبية الدراسات السابقة في دراسة الدافعية حسب نظرية هيزيربيرج كدراسة (Zakaria et al., 2024) ودراسة (Ozsoy, 2019) ودراسة (Hong & Waheed, 2011)، وكما تشابهت مع بعض الدراسات في تناول العلاقة ما بين الدافعية والولاء التنظيمي كدراسة (Thao et al., 2023) ودراسة (عمار & علي)، بينما اختلفت معها في بيئة التطبيق، حيث قد تنوعت بيئة التطبيق لدى الدراسات السابقة بين المنظمات الحكومية كدراسة (Ozsoy, 2019) والقطاع التعليمي كدراسة (عمار & علي، ٢٠١٤) وقطاع الصناعات التحويلية كدراسة (Zakaria et al., 2024) ومتاجر بيع وتصنيع الألبسة كدراسة (Hong & Waheed, 2011)، بينما تمثلت بيئة تطبيق الدراسة الحالية في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس، كما قد وُجد اختلاف في عينة الدراسة حيث تشابهت جميع الدراسات السابقة في نوع العينة العشوائية بينما تمثلت نوع عينة الدراسة الحالية بالعينة الميسرة، بالإضافة إلى الاختلاف في اعتماد الباحثة على أداة الاستبانة الإلكترونية في جمعها للبيانات وتحليلها.

٢- مشكلة البحث:

من خلال دراسة استطلاعية قامت بها الباحثة في عدد من شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس (شركة المؤذن والعباس - شركة ريتشي فود - مؤسسة سوتشي - شركة الزينب)، ومن خلال إجراء بعض المقابلات مع مدراء هذه الشركات و عدد من الأفراد العاملين في مختلف الأقسام التابعة للشركات محل الدراسة من قسم الإنتاج والتصنيع وقسم التعبئة والتغليف وقسم التوزيع، ولاحظت الباحثة بأن أغلب الشركات

العاملة ضمن هذا المجال وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها والتكاليف المرتفعة التي تتحملها في استقطاب وتعيين أفراد ذوي مؤهلات وخبرة جيدة، إلا أنها تعاني من ارتفاع المعدلات في ترك العاملين لوظائفهم والانتقال إلى البحث عن فرص عمل أفضل إما بمنظمات منافسة لها ضمن قطاع الصناعات الغذائية أو منظمات عاملة خارج هذا القطاع وبالتالي عدم قدرتها على الاحتفاظ بهؤلاء الأفراد وضمان ولائهم لها، وكما قد قامت الباحثة بإجراء عدد من المقابلات مع مجموعة من الأفراد العاملين في مختلف الأقسام بعضهم عامل في قسم الإنتاج والتصنيع والبعض الآخر في قسم التعبئة والتغليف وآخرون في قسم المبيعات، وطرحت الباحثة عدد من الأسئلة على الشكل التالي:

- ١- ما هو مدى ارتباطك بالمنظمة التي تعمل بها؟
- ٢- هل أنت راضٍ عن الوظيفة التي تشغلها؟
- ٣- ما هي أكثر العوامل المقدمة من قبل شركتك تجعلك أكثر دافعية لإنجاز المهام الموكلة لك؟
- ٤- هل من الممكن أن تتخلى عن الوظيفة التي تشغلها في حال أتتك فرصة عمل أفضل لوظيفة بمنظمة أخرى؟

توصلت الباحثة من خلال الإجابات التي حصلت عليها إلى أن أغلبية العاملين لا يمتلكون مشاعر الارتباط الدائم بمنظمتهم وأنهم على استعداد بالتخلي عن وظائفهم في حال توفرت لهم فرصة عمل أفضل، واعتبر البعض منهم أن هذه الوظيفة فقط من أجل الحصول على الراتب الشهري الذي يتقاضاه، كما اعتبر البعض الآخر أن وجوده هي هذه الوظيفة تتناسب مع خبرته ومؤهلاته العلمية ولن تتوفر أي فرصة أخرى مناسبة له في منظمة أخرى، بينما كان البعض أيضاً متحمساً لإنجاز عمله وبأنهم على استعداد دائم في القيام بأصعب المهام المطلوبة منهم في سبيل تحقيق أهداف شركتهم والرفع من مستوى أدائها وإنتاجيتها، واعتبروا أن تحقيق مصالحهم مرتبط بتحقيق مصالح الشركة التي يعملون فيها، وتستنتج الباحثة من خلال ما سبق أن شركات الصناعات الغذائية تعاني من تفاوت في معدلات الولاء التنظيمي لدى العاملين فيها، كما تنوعت وتعددت المصادر التي من الممكن أن ترفع من مستوى دافعيتهم إلى العمل وهذا ما يحمل أعباء وتكاليف عالية على إدارة هذه الشركات لتحقيق الدافعية في نفوس أفرادها للوصول إلى ضمان ولائهم التنظيمي لها والمحافظة على خبراتهم ومهارتهم العالية. وبالتالي تتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات التالية:

- 1- ما هو مستوى الدافعية المتوافر لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس؟
- 2- ما هو مستوى الولاء التنظيمي المتوافر لدى العاملين في الشركات محل الدراسة؟
- 3- ما هو أثر الدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس؟ ويتفرع عنها:
 - ما هو أثر العوامل الوقائية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس؟
 - ما هو أثر العوامل الدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس؟

٣- أهداف الدراسة:

→ تحديد مستوى الدافعية المتوفر لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس.

→ تحديد مستوى الولاء التنظيمي المتوفر لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس.

→ التعرف على أثر الدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس.

→ التعرف على أكثر عوامل الدافعية والعوامل الوقائية تأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس.

٤- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الدافعية لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (٣)".

الفرضية الرئيسية الثانية: "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (٣)".

الفرضية الرئيسية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة". ويتفرع عنها الفرضيات التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة".

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل الوقائية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة".

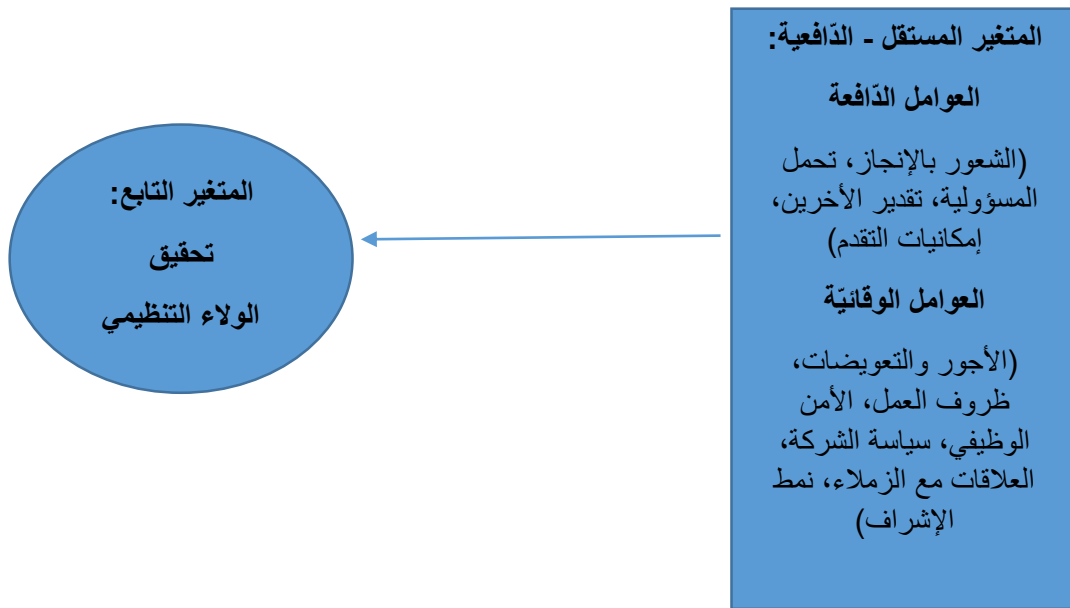
٥- أهمية البحث:

تتمثل الأهمية العلمية للبحث في التعريف بمفهوم وأهمية كل من الدافعية والولاء التنظيمي والتعريف بنظرية ذات العاملين لهيرزبيرج التي صنفت العوامل المؤثرة بالدافعية إلى العوامل الوقائية والعوامل الدافعية، ودراسة أثر الدافعية بنوعي العوامل (الدافعية والوقائية) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس.

بينما تتمثل الأهمية العملية للبحث بالكشف عن أهم العوامل التي تعزز دافعية العاملين وتحديد مدى تأثيرها على معدلات الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، بالإضافة إلى تقديم مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات مدعمةً بأليات تنفيذ من الممكن لشركات الصناعات الغذائية أن تأخذ بها بالشكل الذي يناسبها لضمان المحافظة على العاملين المبدعين وذوي القدرات والمهارات العالية والتقليل من معدلات دوران العمل وتحفيزهم بشكل دائم لرفع من مستوى أدائهم الذي يؤثر على كل من أداء الشركات وإنتاجيتها وتحسين من سمعتها في سوق العمل.

٦- متغيرات البحث:

تتمثل متغيرات البحث بكل من المتغير المستقل الدافعية Motivation عنها الأبعاد وفقاً لنظرية هزبريج (ذات العاملين) وهي: العوامل الدافعة (تقدير الآخرين، الشعور بالإنجاز، تحمل المسؤولية، إمكانيات التقدم في الوظيفة)، العوامل الوقائية (الأجور والتعويضات، ظروف وبيئة العمل، الأمان الوظيفي، العلاقة مع الرؤساء، سياسة الشركة وإدارتها، نمط الإشراف). وقد تم الاعتماد في تصميم عبارات الاستبانة على كل من الدراسات السابقة (Ozsoy, 2019)، (Hong & Amna, 2011)، (Breugel, 2023)، (بويس & قبلان، ٢٠٢٣)، أما بالنسبة للمتغير التابع يتمثل بتحقيق الولاء التنظيمي، وقد اعتمدت الباحثة في قياسه على كل من الدراسات السابقة (Zakaria, et al., 2024)، (الطائي، ٢٠٠٠)، (العالى، ٢٠١٨).



٧- منهجية البحث:

أولاً: منهج وأداة البحث والأساليب الإحصائية المستخدمة:

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد في جمع البيانات الثانوية على الكتب والدوريات ورسائل الماجستير والدكتوراه التي تناولت متغيرات البحث، بالإضافة إلى الاعتماد في جمع البيانات الأولية على المعالجة الإحصائية والاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS. كما تم الاعتماد في الإحصاءات الوصفية على النسب المئوية والأوزان النسبية، المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري، وفي اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية تم استخدام اختبار الانحدار المتعدد.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث بالأفراد العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس، وهنا تعرض الباحثة تعريف بالشركات التي تم التواصل معها وتوزيع الاستبانات لها: شركة المؤذن والعباس (نقارش): تأسست في عام ٢٠١٢ في مدينة طرطوس، ومخصصة في إنتاج أفر أنواع الموالح والمكسرات وتعبئتها وتغليفها وتوزيعها ضمن منطقة الساحلية والداخلية في سوريا، كما تحمل اسم العلامة التجارية (نقارش)، بلغت عدد الاستبانة المستردة منها ٣٥ استبانة، مؤسسة سوتشي: تأسست في

عام ٢٠٠٦ في مدينة طرطوس، ومتخصصة في صناعة كافة أنواع الشوكولا الفاخرة والراحة والبسكويت وتعبئتها وتغليفها وتوزيعها في كافة المحافظات السورية، وبلغت عدد الاستبانات المستردة منها ٤٥ استبانة، شركة الزينب: تأسست عام ٢٠١٩ في مدينة طرطوس، ومتخصصة في صناعة البسكويت والساكر وتعبئتها وتوزيعها داخل مدينة طرطوس وريفها، كما تحمل اسم العلامة التجارية تشيللو، وبلغت عدد الاستبانات المستردة منها ١٧ استبانة، شركة ريتشي فود: تأسست عام ٢٠١٩ في مدينة طرطوس، ومتخصصة في إنتاج كل ما يتعلق بالألبان والأجبان بكافة أشكالها، وتغليفها وتوزيعها لبعض المحافظات السورية وأريافها، بلغت عدد الاستبانات المستردة منها ٢٥ استبانة.

حيث قامت الباحثة بتصميم استبانة وتوزيعها على الشركات محل الدراسة بالاعتماد على أسلوب العينة الميسرة، فقد وجدت الباحثة تحفظاً من قبل الشركات محل الدراسة في إعطاء معلومات حول عدد الأفراد العاملين فيها، لذا قد تم التواصل مع المسؤول عن قسم الموارد البشرية في كل شركة من الشركات المذكورة وطُلب توزيع الاستبانات على الأفراد العاملين من مختلف الإدارات والأقسام، وتم الحصول على ١١٧ استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ثالثاً: حدود البحث:

- الحدود المكانية: كل من شركة المؤذن والعباس وشركة الزينب ومؤسسة سوتشي وشركة ريتشي فود للصناعات الغذائية في محافظة طرطوس.
- الحدود الزمانية: العام ٢٠٢٥.
- الحدود العلمية: تتمثل في المتغير المستقل وهو الدافعية وكل من العوامل الدافعة المتمثلة بأبعادها (الشعور بالإنجاز، تحمل المسؤولية، تقدير الآخرين، إمكانيات التقدم) والعوامل الوقائية المتمثلة بأبعادها (الأجور والتعويضات، ظروف العمل، الأمن الوظيفي، سياسة الشركة، العلاقات مع الزملاء، نمط الإشراف) وذلك بحسب نظرية هيرزبيرج، والمتغير التابع وهو تحقيق الولاء التنظيمي.
- الحدود البشرية: الأفراد العاملين في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة.

القسم النظري للبحث:

أولاً: مفهوم الدافعية (Motivation) وأهميتها: عُرِفَت الدافعية على أنها قوى تدفع الفرد نحو تحقيق أهدافه وبأن يتصرف بطريقة معينة في موقف محدد بشكل يؤثر على المسار الذي يختاره والأهداف التي يضعها لنفسه، كما أنها تُعبر عن الرغبة الكامنة لدى الفرد في استثمار الوقت والجهد في نشاط معين حتى لو كلفه ذلك الوقوع في الصعوبات والإخفاقات (Davidovtch & Dorot, 2022, p118 – p119)، بينما اعتبرها جونز (١٩٩٥) على أنها طريقة لإثارة السلوك وكيفية تنشيطه وتدعيمه وتسييره وتوقيفه، فهو بمثابة رد الفعل الذاتي الموجود داخل الفرد خلال فترة إثارة السلوك (طويل، ٢٠٠٨، ص٢٦)، وفي نفس الاتجاه عُرِفَت كما أنها العملية النفسية التي تعطي السلوك هدفاً واتجاهاً واستعداداً للتصرف بطريقة هادفة لتحقيق احتياجات محددة لم يتم تلبيتها بعد (Tep, 2015, p19 – p20)، وأيضاً وفي نفس السياق تم التعبير عن الدافعية على أنها العامل الداخلي الذي يحفز الفرد على العمل بجد ضمن ظروف مقبولة مما يؤدي إلى تحقيق إنتاجية وكفاءة عالية (Thao et al., 2023, p4)، بالإضافة إلى أنها عملية تبدأ عند ظهور الحاجة أو الضرورة قد تكون فسيولوجية أو نفسية تنشيط السلوك للوصول إلى الهدف أو الحافز لإشباع هذه الحاجة (Luthans, 2011, p157).

فالدافعية تُعبر عن مستوى الطاقة والالتزام والإبداع الذي يمارسه الأفراد في وظائفهم، ويمثل درجة الرضا الوظيفي والمهني الذي يتمتع به العامل في منظمته (Mohamed, 2015, p26)، فالعاملين ذوي الدافعية العالية هم أكثر عرضة للانخراط والإنتاجية والالتزام بأهداف المنظمة مما يعزز من أدائها بشكل مباشر، كما أنهم يميلون إلى العمل بجهد أكبر والوفاء بجميع مسؤولياتهم ويسعون إلى تحقيق أهداف المنظمة، فالمنظمات التي تهتم بدافعية عاملها هي منظمات وتعمل لضمان تلبية احتياجاتها هي منظمات ناجحة (Noor et al., 2020, p8 - p9)، فهي تمكن العاملين من تحقيق مستويات أداء عالية وتساعدتهم في التغلب على معوقات التغيير وتمدهم بالقوة التي تجعلهم يتصرفون وفقاً لوجهة نظر منظمته، كما أن الدافعية تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم الشخصية وهذا ما سيؤدي به إلى الشعور بالرضا الوظيفي ويحفزه على التطوير من ذاته (Tap, 2015, p20). بالإضافة إلى ما سبق أنه كلما زاد مستوى تحقيق الدافعية زادت قوة الفريق وزادت مساهمة كل فرد ضمن الفريق من خلال زيادة التعاون بين الأفراد وذلك عبر تشكيل فرق العمل، حيث أن الأفراد المتعاونين الذي يعملون كفريق قادرين على تحقيق أهدافهم وأهداف منظمته بشكل أعظم من المحاولة بالقيام بها بشكل فردي، وهذا ما يقلل من الصراعات فيما بينهم، فالدافعية تتحقق من خلال تفاعلات زملاء العمل وتبادل الأفكار وهذا ما يعزز من إمكانياتهم ويعزز من ربحية المنظمة فالمنتج أو الخدمة التي سيتم إخراجها من خلال هذا التعاون سيكون بجودة عالية وتكلفة أقل وكفاءة متميزة (Tebogo, 2024, p7 - p8).

ثانياً: نظرية هيزبيرج في الدافعية (ذات العاملين) - Herzberg's two - factor theory:

هناك العديد من النظريات التي شرحت الدافعية من خلال البحث عن العمليات التي تحفز الفرد على اتخاذ إجراءات محددة وأداء سلوكيات معينة (Davidovitch & Dorot, 2022, p120 - p121)، بالإضافة إلى أن هذه النظريات وفرت رؤى متنوعة حول العوامل التي تحرك الدوافع لدى العاملين في المنظمات (Malik et al., 2013, p3 - p4) كما أنها تدرس سلوك العاملين وإنتاجيتهم في المنظمات وتسعى إلى توفير الأساس للأسباب التي تحرك دافعتهم والفهم الكافي للمدراء حول كيفية تحفيز الموظفين وزيادة مشاركتهم في زيادة الدافعية لديهم (Mwaba & Qutieshat, 2024, p164 - p165)، ومن أهد أهم هذه النظريات نظرية هيزبيرج (ذات العاملين) حيث ميزت هذه النظرية وجود نوعين من العوامل التي تسبب عدم رضا الفرد عن عمله وشعوره بعدم الإشباع الوظيفي، فالنوع الأول من العوامل تتعلق بمحيط الوظيفة أو الظروف الخارجية للوظيفة (الأجور والتعويضات - ظروف وطبيعة العمل - الأمن الوظيفي - سياسة الإدارة - نمط الإشراف - العلاقات بين المرؤوسين)، وعدم وجود هذه العوامل يسبب عدم الرضا وقد يؤدي إلى الإهمال والتأخر عن العمل وأحياناً الغياب والرغبة في ترك العمل، بينما توافر هذه العوامل يزيل حالة عدم الرضا أو أسبابه ولكنها ليست بالضرورة تكون عوامل تزيد من دافعية العاملين وقد أطلق عليها هيزبيرج بالعوامل الوقائية (Hygiene - Factors).

أما بالنسبة للمجموعة الثانية من العوامل والتي تكون سبب في وجود الرضا والشعور بالإشباع الوظيفي والتي تدفع العاملين إلى العمل والأداء الجيد والالتزام والارتباط، وبالتالي هذه العوامل تتعلق بالوظيفة ذاتها وتزودهم بالدافعية والحماس لبذل المزيد من الجهد والطاقة (الشعور بالإنجاز - تحمل المسؤولية - تقدير الآخرين - إمكانيات التقدم في الوظيفة) وسُميت بالعوامل الدافعة (Motivational - Factors) لأنها قد تدفع الفرد العامل إلى تحسين الأداء والعمل والاستمرار في السعي للتقدم نحو تقديم الأفضل (طويل، ٢٠٠٨، ص ٤٢ - ص ٤٣).

ثالثاً: تعريف الولاء التنظيمي وأهميته (Organizational Loyalty): يُعد مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الأساسية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، ويعكس مدى الارتباط العاطفي والالتزام السلوكي للموظفين اتجاه منظماتهم (Brewster et al., 2023, p287)، فالولاء التنظيمي يعبر عن استعداد الموظفين لتقديم التضحيات من أجل تحقيق مصالح منظماتهم وميلهم الدائم للعمل فيها على المدى الطويل (Yang, 2024, p4088)، كما أنه شعور قوي يتكون لدى الفرد ويزيد من إحساسه بالملكية والإيمان بالعمل والاستعداد له نحو تحقيق أهداف مشتركة بينه وبين منظمته (Alhamad & Amirah, 2024, p813)، بالإضافة إلى أنه يعبر عن رغبة الفرد العامل في إظهار الجهد الكبير الذي يبذله في سبيل تحقيق أهداف منظمته (Thao et al., 2023, p4).

كما تم التعبير عنه بأنه ميل وتوجه العامل نحو المنظمة، بحيث تتحقق من خلاله مطابقة مع قيم ومعتقدات المنظمة والتعاون والمشاركة الفعالة نتيجة النية الجادة للبقاء كعضو مستمر فيها (غزالي، ٢٠١٦، ص ٢١)، وتم تعريفه أيضاً في نفس السياق على أنه حالة شعور الموظف اتجاه المنظمة التي يعمل بها ومدى انسجام أهدافه وقيمه مع اهداف المنظمة وقيمها، كما يعبر عن مدى استعداده التام ليقدم كامل جهده ووقته وطاقته لصالح منظمته على حساب مصلحته الشخصية (كاظم & فضلي، ٢٠٢٠، ص ٧٧).

ويتبين للولاء التنظيمي أهمية كبيرة لدى الأفراد العاملين في المنظمة، حيث أنه يزيد من مشاعر الانتماء لدى الفرد حيث لا يفكر إطلاقاً في ترك العمل فيها، وهذا الولاء سيحقق له أيضاً شعور الأمان ويعزز من تصوراته الذاتية الإيجابية، حيث سينعكس على تكوين شخصيته بالإيجاب وهذه الشخصية ستنتقل إلى أسرته ومجتمعه ومنظمته، وكما ستتحول الرقابة المباشرة من قبل الإدارة على أفرادها إلى رقابة ذاتية لهؤلاء العاملين نتيجة الشعور بالولاء التنظيمي، بالإضافة إلى أن الولاء التنظيمي سيمده بالقوة والطاقة اللازمة والحماس الكافي لإنجاز مهامه ولتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف منظمته، حيث أن الولاء التنظيمي يخلق حالة من التوافق بين أهداف الأفراد واهداف منظماتهم وقيمها التنظيمية (لطي، ٢٠٢٠، ص ٢٢٦).

كما تتوضح أهمية الولاء التنظيمي الذي يتحقق لدى العاملين أثاراً إيجابية بالنسبة للمنظمة من خلال انخفاض معدل دوران العمالة بين المنظمات والاستغلال الأمثل للموارد التنظيمية المتاحة للمنظمة، كما أن شعور العاملين بالولاء التنظيمي يساهم في زيادة رغبتهم في رفع معدل الإنتاجية وزيادة معدلات الأرباح طويلة الأجل نتيجة انخفاض تكاليف استقطاب وتعيين موظفين جدد ، بالإضافة إلى ان أن الولاء التنظيمي سيكون صورة ذهنية إيجابية للعاملين اتجاه منظماتهم في بيئتها المحيطة، كما أن زيادة الأفكار الإبداعية المقدمة من قبل الأفراد المخلصين لمنظماتهم والقيام بالدفاع عنها ودعمها أمام الأطراف الخارجية سيقبل من تكاليف الترويج لمنتجاتها وخدماتها والتحسين من سمعتها أمام العملاء والأطراف الآخرين (غزالي، ٢٠١٦، ص ٢٢ - ص ٢٣).

القسم العملي للبحث:

أولاً: قياس ثبات الاستبانة:

تم الاعتماد في قياس ثبات الاستبانة على حساب معامل ألفا كرونباخ، وتبين أن جميع القيم أعلى من 0.6 وبالتالي فإن أداة البحث تتمتع بالثبات.

جدول رقم (١) - نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأبعاد البحث

البعد	قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ
الدافعية	0.731
العوامل الدافعة	0.953
العوامل الوقائية	0.959
الولاء التنظيمي	0.994
كامل الاستبانة	0.813

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثانياً: صدق الاستبانة: تم قياس صدق الاستبانة من خلال ما يلي:

١- صدق المحكمين (الصدق الظاهري): تم قياس الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على السادة المشرفين، وتم إجراء التعديلات من حذف أو إضافة أو تعديل بناءً على الملاحظات المعطاة.

٢- صدق الاتساق الداخلي: تم قياس صدق الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل تساؤل والمحور التابع له، ونلاحظ من خلال الجداول الموجودة في قسم الملاحق أن جميع قيم معامل الارتباط كانت دالة إحصائياً، وبذلك تتمتع الاستبانة بالاتساق الداخلي.

ثالثاً: الإحصائيات الوصفية:

تم قياس كل من العوامل الدافعة والعوامل الوقائية بما تحتويه من أبعاد والولاء التنظيمي عن طريق الإحصائيات الوصفية للأنماط وتضمنت كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية، وفيما يلي جدول يوضح مستويات المتوسط المرجح وقيمته:

منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً
من 1 إلى 1.79	من 1.80 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (الفرا، ٢٠٠٨، ص ٢٦).

أولاً: قياس وتحليل الدافعية (العوامل الدافعة والعوامل الوقائية) والولاء التنظيمي:

جدول رقم (٢) - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل من الدافعية والولاء التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى الأهمية
الدافعية	3.04	0.77	60.8%	متوسطة
العوامل الدافعة	3.23	1.09	64.6%	متوسطة
العوامل الوقائية	2.86	0.99	57.2%	متوسطة
الولاء التنظيمي	3.27	1.28	65.4%	متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (٢) أنه قد جاءت الدافعية بمتوسط حسابي قد بلغ 3.04 وبانحراف معياري 0.99، وبمستوى أهمية نسبية متوسطة قد بلغت 60.8%، ونلاحظ من الجدول السابق بأن العوامل الدافعة أكثر توافراً من العوامل الوقائية لدى العاملين في الشركات محل الدراسة، حيث بلغت مستوى الأهمية للعوامل الدافعة 64.6% وهي نسبة أكبر من مستوى الأهمية النسبية للعوامل الوقائية التي بلغت 57.2%، بينما بلغ المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي 3.27 وبانحراف معياري 1.28، وبمستوى أهمية نسبية متوسطة قد بلغت 65.4% (المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري ومستوى الأهمية النسبية وترتيب العبارات التابعة للتساؤلات الفرعية لكل بعد موضحة كاملةً في قسم الملاحق).

وهذه النتيجة ما هي إلا انعكاساً للواقع الاقتصادي والاجتماعي الذي يعيشه العاملين في الشركات محل الدراسة، فعلى الرغم من أنه كانت العوامل الدافعة أكثر توافراً من العوامل الوقائية لكن هذا الأمر لم يزيد من مستوى الدافعية لديهم، حيث جاء مستوى الأهمية النسبية للدافعية متوسطة، ويعود السبب في ذلك إلى تركيز العامل اليوم على توفير مقومات الحياة الأساسية (العوامل الوقائية) وسعيه الدائم نحو المحافظة على استقراره الوظيفي، وبالتالي فإن توافر العوامل الدافعة بشكل أكبر لن تعوض العاملون عن ضعف العوامل الوقائية، وهذا ما جعل دافعتهم اتجاه عملهم متوسطة الأمر الذي انعكس على تحقق ولاءهم التنظيمي بمستوى متوسط أيضاً.

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث: بدايةً وقبل اختبار الفرضيات قامت الباحثة بإجراء اختبار التوزيع

الطبيعي كولمجروف - سميرونوف لمتغيرات البحث لمعرفة فيما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، وكانت النتائج على الشكل التالي:

جدول رقم (٣) - اختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سميرونوف لمتغيرات البحث

المتغير	قيمة مستوى الدلالة لاختبار كولمجروف - سميرونوف
الدافعية	0.259
العوامل الدافعة	0.410
العوامل الوقائية	0.050
الولاء التنظيمي	0.060

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن قيم مستوى الدلالة لاختبار التوزيع الطبيعي كولمجروف - سميرونوف لمتغيرات البحث كانت أكبر من 0.05، وهذا يعني أن البيانات خاضعة للتوزيع الطبيعي ويمكننا تطبيق الاختبارات المعلمية لتحليلها.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الدافعية لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (٣)".

جدول رقم (٤) _ One-Sample Test

	Test Value= 3			Sig (2-tailed)
	Mean	Mean Difference	T	
الدافعية	3.0476	.0476	1.494	.138

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (٤) بأن الدافعية المتوافرة لدى العاملين في الشركات محل الدراسة قد جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.04، كما قد اتضح لدينا بأن متوسط الدافعية لدى العاملين في هذه الشركات أكبر من متوسط الحياد المفترض (٣) وكانت قيمة $t = 1.494$ وبمستوى دلالة 0.138 أي ليست ذات دلالة إحصائية، لذا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه "لا يوجد فروق ذات دلالة معنوية بين متوسط إجابات الأفراد حول متوسط مستوى الدافعية لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (٣)".

ويعود السبب في ذلك إلى تشتت الآراء بين الأفراد العاملين حول مستوى الدافعية المتوافر لديهم، حيث أنه تبين لدى الباحثة من خلال إجابات الأفراد أن البعض منهم كان مندفعاً اتجاه الوصول إلى ترقيات أكبر وتلقي كلمات الشكر والثناء من قبل مشرفيهم والحصول على التقدير الكافي لجهودهم المبذولة (التركيز على العوامل الدافعية) هذا ما زاد من مستوى دافعتهم، بينما كانت إجابات الأفراد الآخرين ذات مستوى دافعية منخفضة نتيجة عدم حصولهم على أجور مرتفعة وانعدام شعورهم بالاستقرار الوظيفي وظروف العمل السيئة المحيطة بهم وساعات العمل الطويلة هذا ما خفض من مستوى دافعتهم (التركيز على العوامل الوقائية).

ثانياً_ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية العاملة في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (3)".

جدول رقم (٥) _ One- Sample Test

Test Value= 3				
	Mean	Mean Difference	T	Sig (2-tailed)
الولاء التنظيمي	3.2786	.2786	2.343	.021

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من الجدول رقم (٤) بأن الولاء التنظيمي الموجود لدى العاملين في الشركات محل الدراسة قد جاءت بمستوى متوسط، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.27، كما قد اتضح لدينا بأن متوسط الولاء التنظيمي لدى العاملين في هذه الشركات أكبر من متوسط الحياد المفترض (3) وكانت قيمة $t = 2.343$ وبمستوى دلالة 0.021 أي ذات دلالة إحصائية، لذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الافراد حول متوسط مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (3)".

ويعود السبب في ذلك إلى اتفاق آراء الأفراد العاملين في الشركات محل الدراسة إلى أن ولائهم التنظيمي لشركاتهم مرتبط بالمستوى التي توفره الإدارة في إشباع حاجاتهم الأساسية من خلال تأمين رواتب وأجور مناسبة وتوفير ظروف عمل جيدة وساعات عمل قليلة والمحافظة على استقرارهم الوظيفي، ولكن هذه العوامل جاءت بمستوى متوسط وهذا ما جعل من مستوى دافعتهم متوسطة والتي أثرت على مستوى ولائهم المتوسط.

ثالثاً_ اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (5) - جدول الارتباط ومعامل التحديد بين الدافعية وتحقيق الولاء التنظيمي ومستوى الأهمية.

Model	R	R. Square	Adjusted r square	Std. error of the estimate	Sig
1	.434	0.188	0.181	1.16425	0.000

يتبين من الجدول رقم (٥) بأن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الدافعية) وتحقيق الولاء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة قد بلغ 0.434، وبمعامل تحديد بلغ 0.188 أي أن ما نسبته 18.8% من تحقيق الولاء التنظيمي ناتج عن الدافعية، كما تبين بأن قيمة مستوى الدلالة Sig قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو

دلالة معنوية للدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 0.05.

- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الدافعة (الشعور بالإنجاز - تقدير الآخرين - تحمل المسؤولية - إمكانيات التقدم) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (6) - جدول الارتباط ومعامل التحديد بين العوامل الدافعة وتحقيق الولاء التنظيمي ومستوى الأهمية

Model	R	R. Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate	Sig
1	0.343	0.117	0.086	1.23007	0.007

يتبين من الجدول رقم (٦) بأن معامل الارتباط بين العوامل الدافعة بما تتضمنه (الشعور بالإنجاز - تحمل المسؤولية - تقدير الآخرين - إمكانيات التقدم) والولاء التنظيمي قد بلغ 0.343، وبمعامل تحديد بلغ 0.117 أي أن ما نسبته من 11.7% من تحقيق الولاء التنظيمي ناتج عن العوامل الدافعة، تبين من الجدول رقم (٦) بأن قيمة مستوى الدلالة Sig قد بلغت 0.007 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين العوامل الدافعة (الشعور بالإنجاز - تقدير الآخرين - تحمل المسؤولية - إمكانيات التقدم) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (٧) - جدول تحليل الانحدار (قيم المعاملات)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.947	.383		5.078	.000
	الشعور بالإنجاز	.233	.154	.226	1.517	.132
	تقدير الآخرين	.304	.227	.297	1.339	.018
	تحمل المسؤولية	.072	.239	.069	.302	.763
	إمكانيات التقدم	.407	.182	.359	2.236	.027

كما يتبين من الجدول رقم (٧) العوامل الدافعة الأكثر تأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، حيث لم يظهر لكل من الشعور بالإنجاز وتحمل المسؤولية أثراً في تحقيق الولاء التنظيمي بينما ظهر لكل من عاملي تقدير الآخرين وإمكانيات التقدم تأثيراً معنوياً في تحقيق الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة 0.018 - 0.027 Sig وهما أصغر من 0.05 وبالتالي يمكننا صياغة فرضية الانحدار الخطي المتعدد على أن:

X1- هو عامل الشعور بالإنجاز، X2- هو عامل تقدير الآخرين، X3- هو عامل تحمل المسؤولية، X4- هو عامل إمكانيات التقدم، Y- هو تحقيق الولاء التنظيمي.

$$Y = a + b_2X_2 + b_4X_4$$

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.947 + 0.304 X_2 + 0.407 X_4$$

- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعوامل الوقائية (الأجور - ظروف العمل - الأمن الوظيفي - العلاقات بين المرؤوسين - سياسة الشركة وإدارتها - نمط الإشراف) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم (٨) - جدول الارتباط ومعامل التحديد بين العوامل الوقائية وتحقيق الولاء التنظيمي، ومستوى الأهمية

Model	R	R. Square	Adjusted R Square	Std. Error Of The Estimate	Sig
١	0.503	0.253	0.212	1.14183	0.000

يتبين من الجدول رقم (٨) بأن معامل الارتباط بين العوامل الوقائية بما تتضمنه (الأجور والتعويضات - ظروف العمل - الأمن الوظيفي - العلاقات مع المرؤوسين - سياسة الشركة وإدارتها - نمط الإشراف) قد بلغ 0.503، وبمعامل تحديد بلغ 0.253 أي أن ما نسبته من 25.3% من تحقيق الولاء التنظيمي ناتج عن العوامل الوقائية، كما يتبين من الجدول بأن قيمة مستوى الدلالة Sig قد بلغت 0.000 وهي أقل من 0.05 وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل بالفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين العوامل الوقائية (الأجور والتعويضات - ظروف العمل - الأمن الوظيفي - العلاقات مع المرؤوسين - سياسة الشركة وإدارتها - نمط الإشراف) في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 0.05.

جدول رقم (٩) - جدول تحليل الانحدار (قيم المعاملات)

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.632	.338		4.827	.000
الأجور والتعويضات	.041	.128	.038	.318	.751
ظروف العمل	.100	.204	.089	.490	.625
الأمن الوظيفي	.363	.182	.324	1.995	.041
العلاقات مع المرؤوسين	.235	.244	.213	.961	.033
سياسة الشركة وإدارتها	.274	.289	.231	.949	.345
نمط الإشراف	.741	.198	.597	3.741	.000

يتبين من الجدول رقم (٩) العوامل الوقائية الأكثر تأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية محل الدراسة، حيث لم يظهر لكل من الأجور والتعويضات - ظروف العمل - سياسة الشركة وإدارتها أثراً في تحقيق الولاء التنظيمي بينما ظهر لكل من عملي الأمن الوظيفي - العلاقات مع المرؤوسين - نمط الإشراف تأثيراً معنوياً في تحقيق الولاء التنظيمي حيث بلغت قيمة Sig 0.041, 0.033, 0.000 وهما أصغر من 0.05 وبالتالي يمكننا صياغة فرضية الانحدار الخطي المتعدد على أن:

X5- هو عامل الأجور والتعويضات، X6- هو عامل ظروف العمل، X7- هو عامل الأمن الوظيفي، X8- هو عامل العلاقات مع المرؤوسين، X9- هو عامل سياسة الشركة وإدارتها، X10- هو عامل نمط الإشراف Y- هو الولاء التنظيمي.

$$Y = a_2 + b_7X_7 + b_8X_8 + b_{10}X_{10}$$

$$\text{الولاء التنظيمي} = 1.643 + 0.363X_7 + 0.235X_8 + 0.741 X_{10}$$

نتائج الإحصاءات الوصفية:

تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للدافعية قد بلغ 3.04 وبأهمية نسبية 60.8% وبانحراف المعياري 0.77.

تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للعوامل الدافعة 3.23 وبأهمية نسبية 64.6% وبانحراف معياري 1.09.

تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للعوامل الوقائية 2.86 وبأهمية نسبية 57.2% وبانحراف معياري 0.99.

تبين أن العوامل الدافعة أكثر تطبيقاً من العوامل الوقائية في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس.

تبين أن تواجد العوامل الدافعة في الشركات محل الدراسة وفقاً للترتيب التالي تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي: الشعور بالإنجاز (3.44) - تحمل المسؤولية (3.27) - تقدير الآخرين (3.16) - إمكانيات التقدم (3.08).

تبين تواجد العوامل الوقائية في الشركات محل الدراسة وفقاً للترتيب التالي تبعاً لقيمة المتوسط الحسابي: العلاقات مع المرؤوسين (2.97) - ظروف العمل (2.93) - نمط الإشراف (2.89) - سياسة الشركة وإدارتها (2.84) - الأمن الوظيفي (2.82) - الأجور والتعويضات (2.73).

تبين أن قيمة المتوسط الحسابي للولاء التنظيمي 3.27 بأهمية نسبية 65.4% وبانحراف معياري 1.28.

نتائج اختبار الفرضيات:

♥ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الدافعية لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (٣).

♥ لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط إجابات الأفراد حول مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس محل الدراسة ومتوسط الحياد (٣).

♥ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للدافعية في تحقيق الولاء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس عند مستوى دلالة 0.05، حيث توجد علاقة طردية ضعيفة بين الدافعية وتحقيق الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط قد بلغ 0.434.

♥ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الدافعة (الشعور بالإنجاز - تقدير الآخرين - تحمل المسؤولية - إمكانيات التقدم) في تحقيق الولاء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في محافظة

طرطوس عند مستوى دلالة 0.05"، حيث تبين أن عاملي تقدير الآخرين وتحمل المسؤولية أكثر العوامل الدافعة المؤثرة في تحقيق الولاء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

♥ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للعوامل الوقائية (الأجور والتعويضات - ظروف العمل - العلاقات مع المرؤوسين - سياسة الشركة وإدارتها - الأمن الوظيفي - نمط الإشراف) في تحقيق الولاء التنظيمي في شركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس عند مستوي دلالة 0.05"، حيث تبين أن لكل من العوامل العلاقات مع المرؤوسين والأمن الوظيفي ونمط الإشراف هما أكثر العوامل الوقائية المؤثرة في تحقيق الولاء التنظيمي في الشركات محل الدراسة.

♥ وكانت العوامل الوقائية أكثر تأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي في الشركات محل الدراسات حيث وُجد علاقة طردية ضعيفة بين العوامل الوقائية وتحقيق الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط قد بلغ 0.503، بينما قد وجد علاقة طردية ضعيفة بين العوامل الدافعة وتحقيق الولاء التنظيمي بمعامل ارتباط قد بلغ 0.343.

وفي تعليق الباحثة على كل من نتائج الإحصائيات الوصفية واختبار الفرضيات، من خلال ما توصلت إليه نتائج الإحصاءات الوصفية لعبارات إلى أن العوامل الوقائية بما تحويه من أجور وتعويضات وظروف عمل وأمان وظيفي وسياسة الشركة ونمط إشراف جاءت بأهمية نسبية متوسطة ويعزى السبب في ذلك أن تطبيق العوامل الوقائية تحتاج على المدى الطويل لاستثمارات مالية كبيرة لذا نجد ضعف في نظام الأجور والتعويضات ولو كانت الأجور مرتفعة في بعض الشركات محل الدراسة فإنها لا تتناسب مع غلاء المعيشة حالياً بالإضافة إلى ساعات العمل الطويلة وطبيعة الأعمال الروتينية المتكررة وظروف العمل الصعبة وضعف في الاستقرار الوظيفي وبالتالي عدم توافر ثقة العاملين بإدارة شركاتهم، وبالتالي فإن سعي هذه الشركات لتوفير العوامل الدافعة يعود إلى تركيزها إلى الربحية على المدى القصير وغير مكلفة كما تركز هذه الشركات على تحقيق نتائج فورية بدلاً من التركيز على الاستدامة في الإنتاج بالإضافة إلى ضعف التكنولوجيا والبنية التحتية لهذه الشركات، ولكن على الرغم من توافرها إلى أن مستوى الدافعية المتوافر لدى العاملين كان بمستوى متوسط ولم يرفع ذلك من مستوى دافعتهم كما أنه لم يحقق مستوى جيد من الولاء التنظيمي لديهم حيث جاء بمستوى أهمية نسبية متوسطة، كما جاءت نتيجة اختبار الفرضيات بأن العوامل الوقائية أكثر تأثيراً وارتباطاً بتحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين فالولاء التنظيمي أصبح مرتبطاً بمدى قدرة الشركات على توفير رواتب مناسبة وتحقيق الأمن الوظيفي لعاملها وضمان بيئة عمل مناسبة وتحقيق علاقات جيدة بين العاملين فيما بينهم وبين إداراتهم.

التوصيات:

❖ يجب على إدارة الشركات الصناعات الغذائية في محافظة طرطوس العمل على الرفع من مستوى الدافعية لدى العاملين فيها وذلك لضمان تحقيق مستوى متقدم من الولاء التنظيمي من خلال:
- التعزيز من العوامل الوقائية وتدعيمها كونها العوامل الأكثر تأثيراً في تحقيق الولاء التنظيمي عبر تحقيق النقاط التالية:

❖ ضمان نظام أجور وتعويضات عادل مرتبطة بأداء العاملين بالاعتماد على معايير منح موضوعية وتقديم مكافآت وعلاوات بالإضافة إلى منح مزايا إضافية كتأمين الصحي أو توفير خدمة نقل مجانية أو تأمين خدمة تقديم وجبة غداء مجانية.

❖ توفير بيئة عمل آمنة وصحية تركز على مبادئ السلامة المهنية والتقليل من المخاطر في أماكن العمل وتوفير معدات وأليات تؤمن السلامة لجميع العاملين بالإضافة إلى توفير ساعات عمل مرنة ومنح إجازات مدفوعة الأجر أو توفير إجازات خاصة للأحداث الشخصية للعاملين كحالة الزواج أو الولادة أو الوفاة وغيرها...

❖ التعزيز من مشاعر العاملين بالأمان الوظيفي وذلك من خلال الاستمرار في وضع العاملين ضمن الخطط المستقبلية للشركة بما يعزز من شعورهم بالأمان وتجنب تسريحهم وتوفير عقود عمل طويلة الأجل لهم.

❖ تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وذلك من خلال تعزيز التواصل المفتوح بين الإدارة والعاملين وتشجيع الحوار البناء وعقد اجتماعات ومناقشات مفتوحة لسماع آراء العاملين واقتراحاتهم والأخذ بالأفكار البناءة والعمل بها.

- التعزيز من العوامل الدافعة لما لها من دور في تحقيق الولاء التنظيمي بنسبة جيدة وذلك من خلال:

❖ منح العاملين الفرص لشعورهم بالإنجاز والاعتراف بجهودهم وتقديرها وذلك عبر وضع برامج تقديرية لهذه الجهود مثل موظف الشهر أو تقديم شهادات التقدير والمكافآت الرمزية للعاملين المتميزين.

❖ توفير فرص للتدريب والتطوير المهني التي تحقق تقدماً لدى العاملين في الشركات عبر تنظيم دورات تدريبية وورش عمل وبرامج تعليمية لتعزيز المهارات الفنية أو الإدارية.

❖ توفير فرصة للتقدم الوظيفي من خلال إنشاء مسارات وظيفية واضحة لكل عامل ومنحه الحق في الترقية بناءً على مهاراته وأهدافه.

❖ العمل على تعزيز الثقة بالعاملين ومنحهم مسؤوليات أكبر وحرية في التصرف واتخاذ القرارات ضمن نطاق عملهم.

المراجع:

بويس، نور & قبلان، سمر، (٢٠٢٣)، دوافع العمل وأثرها على الرضا الوظيفي - دراسة ميدانية على العاملين في جامعة دمشق، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والسياسية، المجلد (٣٩)، العدد (١)، ص٧٧ - ص١٠٦.

طويل، كريمة، (٢٠٠٨)، الدافعية والرضا الوظيفي وتأثيرهما على أداء الإطارات في الشركة الوطنية للسيارات الصناعية بالروبية، رسالة أعدت لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والتنظيم، جامعة الجزائر.

عبد الله، محمد، (٢٠٢٢)، محددات الولاء التنظيمي وأثاره: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية الآداب، المجلد (١١)، العدد (٤)، ص١ - ص٦٩.

عمار، مفتاح & علي، فتحي، (٢٠١٤)، التحفيز ودوره في تنمية الولاء التنظيمي للعاملين بالمنظمة: دراسة تطبيقية على مدارس مرحلتى التعليم الأساسي والثانوي بمكتب الخدمات التعليمية الفرع الغربي بمدينة زليتن، مجلة الأستاذ، العدد (٦)، ص١٤١ - ص١٧١.

غزالي، أحمد، (٢٠١٦)، الولاء التنظيمي، جامعة بنها.

الفرا، وليد، (٢٠٠٨)، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي.

- كاظم، زينب & فضلي، إيمان، (٢٠٢٠)، دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة استطلاعية لقسم التفتيش (دائرة صحة الرصافة)، مجلة الريادة للمال والأعمال، المجلد (١)، العدد (١)، ص ٧٥ - ص ٩٥.
- لطفي، ترمول، (٢٠٢٠)، الولاء التنظيمي للأداء الوظيفي بين النظري والواقع الإداري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (١)، العدد (١٢)، ص ٢٢٣ - ص ٢٣٨.
- Akiki, kaikara, (2024), **Motivation Of Academic Staff And Job Productivity: An Appraisal**, research invention journal of current research in humanities and social sciences, vol (3), no (1), p26- p31.
- Alhamad, Amal & Amirah, Noor, (2024), **The Impact Of Downsizing On Employee Loyalty**, International Journal Of Academic Research In Business & Social Sciences, Vol (14), P811 – P824.
- Anusha, kodipy & niranjan, k & veeraiah, k, (2024), **A Project Report Employee Motivation Strategies At Aadeshwar Paper Products PVT. LTD**, journal of engineering science, vol (15), p832 p839.
- Brewster, C & Mayrhofer, W & Smale, a, (2023), **Crossing The Streams: HMR In Multina**, human resource management review, p285 – p297.
- Davidovitch, Nitza & Dorot, Ruth, (2023), **The Effect Of Motivation For Learning Among High School Students And Undergraduate Students – Acompartive Study**, international education studies, vol (16), no (2), p117 – p127.
- Hong, Tan & Waheed, Amna, (2011), **Herzbergs Motivation- Hygiene And Job Satisfaction In The Malaysian Retail Sector: Mediating Effect Of Love Of Money**, Asian academy of management journal, vol (16), no (1), p73 – p94.
- Luthans, f, (2011), **Organizational Behavior: An Evidence – Based Approach (12 Ed)**, MC Graw, New York.
- Malik, Muhammad & Danish, Rizwan & Usman, Ali, (2014), **Impact Of Motivation To Learn And Job Attitudes On Organizational Learning Culture In A Public Service Organization Of Pakistan**, global journal of business management, vol (8), no (1), p1 – p11.
- Mohamed, Saida, (2015), **Learning Organization And Employee Motivation: A Case Study Of Equity Bank**, kenya.
- Mwaba, Louis & Qutieshat, Abubaker, (2024), **Employee Motivation And Productivity: The Case Of Zambia**, International Journal Of Economics, commerce and management, vol (12), p160 – p169.
- Noor, ZAHA & NAYAZ, NISHATNAZ & Solanki, VRUSHABH & MANOJ, ADARSH & SHARMA, Arti, (2020), **Impact Of Rewaeds System On Employee Motivation: A Study Of A Manufacturing Firm In Oman**, International Journal Of Business And Management Future, Vol (4), No (2), P6 – P16.
- Ozsoy, Emrah, (2019), **An Empirical Test Of Herzberg's Two – Factor Motivation Theory**, Marketing And Management.
- Tebogo, Motshegwana, (2024), **The Effects Of Staff Motivation On The Performance Of Health Care Organizations In Botswana**, thesis in partial fulfilment of the requirements for the degree of doctorate in business administration (dba), Unicaf university in Malawi.
- Tep, Oun, (2015), **Exploring The Importance Of Employee Incentives And Their Effectiveness In Improving Quality Performance In A Cambodian Public**

Organization, thesis for the degree of master of management studies, Victoria university of wellington.

Thao, Nguyen & Tan, Nguyen & Tuyet, Mai, (2023), *Determinants Of Working Motivation And Loyalty: A Case Stude Of Enterprises In Dong Nal Province*, International Journal Of Professional Business Review, Vol (8), No (7), P1 – P20.

Yang, Qiaoyi, (2024), *Research On Employee Loyalty Management Strategies In Globalized Enterprises*, open journal of business and management, p4086 – p4095.

Zakaria, Zaherawati & Noordin, Nazni & Halim, Haidanazli & Sawal, Mohd & Azmi, Nurul, (2024), *Employee Loyalty In Manufacturing Industries: Empirical Findings From Malaysia*, Inyernational Journal Of Enterprenurship And Management Practices (Ijemp), Vol (7), No (24), P198 – P211.