



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر

شعبة: علوم الإعلام والاتصال

تخصص: إتصال وعلاقات عامة

الموضوع:

أثر تحفيز الموظفين على مناصرة العلامة التجارية
دراسة ميدانية بمؤسسة عجائن الشرق (مجمع عمر بن عمر
سابقا) - قالمة-

إشراف الأستاذ:

د. زياينة يونس

إعداد الطلبة:

محجوب نسرين

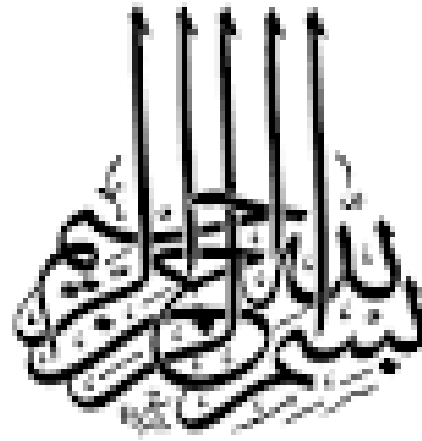
ظافري ياسمين

بوناب نور الهدى

لجنة المناقشة

مشرفا	د. زياينة يونس
ممتحنا	د. الياس بركان
رئيسا	د. حموش عبد الرزاق

السنة الجامعية: 2024-2025



يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا

العلم درجات

"صدق الله العظيم"

إهداء

إلى من غرسا في قلبي الحلم، وسهرا الليالي من أجلي،

إلى أمي الحبيبة... ونبع الحنان الذي لا ينضب،

وإلى أبي العزيز... سندي وقودوتي ومصدر قوتي.

إلى إخوتي الأعزاء، رفاق الدرب الأوائل، الذين كانوا لي دوماً حضناً دافئاً في كل الأوقات،

وإلى أخي الوحيد، صاحب المكانة الخاصة في قلبي، رفيق الطفولة وصديق العمر.

إلى أصدقائي الذين شاركوني الضحكة والدعاء، السند الجميل في الطريق الطويل.

وإلى أستاذي الفاضل يونس زياينة،

الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهه، وكان لنصائحه ودعمه بالغ الأثر في مسيرتي،

كل الامتنان والتقدير لروحك الطيبة وعطائك النبيل.

وأخيراً... إلى نفسي،

لكل لحظة صبر، وكل خطوة أمل،

لكل دمعة خبأتها وابتسامة صنعتها،

هذا الإنجاز ثمرة تعبك، فهنئاً لك.

نور الهدى

إهداء

إلى من زرعوا فيّ الأمل، وساروا معي خطوة بخطوة نحو هذا الإنجاز،
إلى والديّ العزيزين، نبض قلبي وسرّ قوتي، شكرًا لدعمكما اللامحدود وحبكما الذي لا يُقارن

إلى إخوتي وأخواتي، رفاق الدرب وفرحة العمر،

إلى أصدقائي الذين كانوا دومًا خير معين في كل المراحل،

إلى كل من آمن بي ولو بكلمة،

...وأخيرًا

إلى نفسي،

التي تعثّرت ولم تستسلم، تعبّت ولم تيأس،

آمنت بالحلم، وثابرت حتى أصبح واقعًا،

أهديك هذا الإنجاز، فكنّ الأجدر به.

نسرين

إهداء

...إلى من كانت دعواتها سر توفيقني، ونبض قلبها يرافقني في كل خطوة

إلى أُمي الحبيبة، رمز الحنان والعطاء،

...وإلى من علّمني معنى الصبر والعمل، وكان سندي في كل مراحل حياتي

إلى أبي العزيز،

إلى إخوتي الذين كانوا دومًا عونًا لي ورفاق دربي،

وإلى أخي الوحيد، الذي كان نعم الأخ والسند،

إلى أصدقائي الأوفياء، من شاركوني لحظات التعب والفرح،

ودفعوني للأمام بكلمة أو ابتسامة،

إلى نفسي، التي صبرت وثابرت، وتجاوزت العقبات رغم كل التحديات،

وإلى أستاذي الفاضل الدكتور يونس زياينة، الذي كان لي خير دليل ومرشد،

بتوجيهاته السديدة، وصبره، ودعمه المتواصل،

أهدي هذا العمل المتواضع، عرفانًا وتقديرًا لكل من كان له أثر في رحلتي.

ياسمين

ملخص:

تهدف إلى إبراز العلاقة بين أنظمة التحفيز داخل المؤسسة ومدى مساهمة الموظف في دعم وتمثيل العلامة التجارية بشكل إيجابي. وقد أُجريت الدراسة على مستوى مؤسسة عمر بن عمر، باستخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها كمياً، حيث تم توزيعها على عينة متاحة من الموظفين. وقد أظهرت النتائج أن تحفيز الموظفين يؤثر إيجاباً على سلوكياتهم اتجاه العلامة التجارية، خاصة من حيث التوصية بها والدفاع عنها، مما يعكس أهمية تبني سياسات تحفيزية فعالة لتعزيز مناصرة العلامة داخل المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: تحفيز الموظفين، مناصرة الموظفين، رضا الوظيفي، مؤسسة عمر بن عمر.

Abstract :

This study aims to highlight the relationship between incentive systems within the organization and the extent to which employees contribute to positively supporting and representing the brand. The research was conducted at Omar Ben Omar Group, using a descriptive approach, and relying on a questionnaire as the primary tool for collecting and quantitatively analyzing data. The questionnaire was distributed to an available sample of employees. The findings revealed that employee motivation has a positive impact on their brand-related behaviors, particularly in terms of recommending and defending the brand. This reflects the importance of adopting effective motivational policies to strengthen brand advocacy within the organization.

Keywords : Employee Motivation, Employee Advocacy, Job Satisfaction, Omar Ben Omar Group.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence la relation entre les systèmes de motivation au sein de l'organisation et la contribution des employés à la promotion et à la représentation positive de la marque. L'étude a été menée au niveau du Groupe Omar Ben Omar, en adoptant une approche descriptive et en utilisant le questionnaire comme principal outil de collecte et d'analyse quantitative des données. Le questionnaire a été distribué à un échantillon disponible d'employés. Les résultats ont montré que la motivation des employés a un impact positif sur leurs comportements envers la marque, notamment en ce qui concerne la recommandation et la défense de celle-ci. Cela souligne l'importance d'adopter des politiques de motivation efficaces afin de renforcer la défense de la marque .au sein de l'organisation

Mots-clés : Motivation des employés, Défense de la marque par les employés, Satisfaction au travail, Groupe Omar Ben Omar

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ-ب	مقدمة
	أولا إشكالية وسياق الدراسة
4	1. إشكالية الدراسة.
5	2. أهمية الدراسة.
5	3. اهداف الدراسة
5	4. أسباب اختيار الموضوع
5	5. صعوبات الدراسة
6	6. استعراض الدراسات السابقة
	ثانيا التحفيز ومناصرة العلامة التجارية
11	1. التحفيز
11	تمهيد
12	1.1 مفهوم التحفيز
12	2.1 أنواع التحفيز
14	3.1 شروط نجاح التحفيز ومتطلباته
15	4.1 اهداف التحفيز
16	5.1 نظريات التحفيز
18	6.1 أهمية التحفيز
19	7.1 أساليب التحفيز
19	8.1 مراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
21	9.1 العوامل المؤثرة على قوة المحفزات
23	10.1 تقييم نظام الحوافز
23	11.1 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل
23	12.1 طرق وأساليب العلاقات العامة في تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم
25	2. مناصرة العلامة التجارية
26	1.2 مفهوم المناصرة
26	2.2 اشكال المناصرة
27	3.2 المناصرة عبر مواقع التواصل الاجتماعي
28	4.2 أهداف المناصرة

فهرس المحتويات

29	5.2 محفزات المناصرة الموظف
29	6.2 أهمية المناصرة
	ثالثا: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر
32	تمهيد
32	1. الاطار المنهجي
33	1.1 مقارنة النظرية
34	2.1 منهج الدراسة
34	3.1 مجتمع و عينة الدراسة
35	4.1 أدوات جمع البيانات
36	5.1 صدق الاستمارة
37	6.1 نظرة عامة عن مؤسسة عمر بن عمر
38	7.1 الإجراءات المنهجية للدراسة
38	8.1 عرض نتائج الدراسة
38	9.1 عرض بيانات الاستمارة الموجهة للموظفين
44	4. مناقشة نتائج الدراسة
47	التوصيات
49	خاتمة
51	قائمة المصادر والمراجع
57	الملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1	يمثل معامل قياس الثبات	37
2	يبين التحفيز المادي والمعنوي	41
3	يبين الولاء والانتماء	42
4	يبين مناصرة الموظف	43

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	أنواع التحفيز	14
2	يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	17
3	خطوات تصميم نظام التحفيز	21
4	توزيع افراد العينة حسب الجنس	38
5	توزيع افراد العينة حسب السن	39
6	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	39
7	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل	40
8	توزيع أفراد العينة حسب المنصب	41

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
1	صفحة ستاريكس (شركاء ستاريكس) على منصة Instagram	57
2	تطبيق التيك توك	57
3	صفحة ادوبي على منصة Instagram	57
4	استمارة الاستبيان	58

مقدمة

شهد العالم في العقود الأخيرة موجة متسارعة من التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية، أدت إلى تغيرات جذرية في بيئة الأعمال والمؤسسات على حدّ سواء. فمع التقدم الهائل في مجالات الاتصال والعولمة وازدياد حدة المنافسة، لم يعد النجاح المؤسسي مرهوناً فقط بامتلاك رأس المال أو التكنولوجيا، بل أصبح مرتبطاً بقدرة المؤسسة على التكيف مع هذه المتغيرات وتحقيق التميز من خلال إدارة فعّالة لمواردها، وعلى رأسها المورد البشري (al et Albrecht, 2015).

لقد أصبحت المؤسسات اليوم أكثر وعياً بأهمية العنصر البشري، باعتباره المحرك الأساسي للنجاح التنظيمي، والمصدر الأهم للإبداع والابتكار والتجديد. فالموارد البشرية لم تعد تُنظر إليها كمجرد أدوات لتنفيذ المهام، بل كعنصر استراتيجي يساهم في بناء الميزة التنافسية المستدامة. وعلى هذا الأساس، ظهرت مفاهيم إدارية متقدمة تُعنى بتنمية رأس المال البشري وتطوير قدراته، من خلال الاستثمار في بيئة العمل، التدريب المستمر، وتوفير نظم تحفيز فعّالة تواكب تطلعات الموظفين وتدفعهم نحو الأداء الأمثل (boxall and purcell, 2016).

وفي هذا السياق، يُعد التحفيز الوظيفي من أهم أدوات الإدارة الحديثة التي تركز على تعزيز دافعية الأفراد نحو العمل وتحقيق أهداف المؤسسة. فالتحفيز، سواء كان مادياً أو معنوياً، يُسهم في رفع مستويات الرضا والانتماء لدى الموظفين، ويعمل على تثمين مجهوداتهم، ما يعزز لديهم الإحساس بقيمتهم داخل المنظمة. إن الموظف المحفز لا يكتفي بأداء واجباته فقط، بل يتجاوزها ليُبدي التزاماً عالياً، ويتبنى سلوكيات إيجابية تُترجم في الولاء، والمبادرة، والإبداع، والمشاركة الفعّالة في تحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها (عبد الحفيظ، 2021، صفحة 113).

ومن بين أبرز تحليلات هذا الولاء المؤسسي، يبرز مفهوم مناصرة الموظفين للعلامة التجارية (Employee Brand Advocacy)، الذي أصبح محور اهتمام متزايد في أدبيات الإدارة والتسويق المعاصر. فالموظف المحفّز والمقتنع بقيم المؤسسة وأهدافها يتحول تلقائياً إلى "سفير" للعلامة التجارية، يُمثلها داخل بيئة العمل وخارجها، ويُروج لصورتها الإيجابية سواء من خلال تفاعله مع العملاء أو عبر الوسائط الرقمية ووسائل التواصل الاجتماعي. وهذا ما يجعل من مناصرة الموظفين للعلامة التجارية عنصراً جوهرياً في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز مصداقيتها في الأسواق التنافسية.

إن مناصرة الموظفين لا تنبع من التوجيهات الإدارية أو الخطابات الرسمية فحسب، بل تنشأ من تفاعلهم العميق مع بيئة العمل، وإحساسهم بأنهم جزء أصيل من المؤسسة، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا عبر منظومة تحفيزية مدروسة، تُشعرهم بالتقدير، وتُكافئ مجهوداتهم، وتفتح أمامهم آفاق النمو والتطور المهني. وعليه، فإن هذه الدراسة تسعى إلى استكشاف العلاقة بين تحفيز الموظفين ومناصرتهم للعلامة التجارية، من خلال تحليل الأثر الذي تتركه

سياسات التحفيز المختلفة في تعزيز ارتباط الموظف بالمؤسسة، وتحفيزه على دعم وتمثيل هويتها وصورها أمام الأطراف ذات العلاقة. ويُعد هذا الموضوع من القضايا الراهنة التي تجمع بين وظائف الموارد البشرية وأهداف التسويق المؤسسي، وهو ما يمنح هذه الدراسة بُعداً نظرياً وتطبيقياً مهماً على حد سواء (البيدي سارة، 2020، صفحة، 88).

ومن خلال دراسة " دور تحفيز الموظفين في مناصرة العلامة التجارية " لمؤسسة عمر بن عمر، في إطار معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم دراسته الي 3 محاور حيث يعتبر المحور الأول مدخلا عاما للدراسة، من خلال طرح إشكالية الدراسة، وتساؤلات الدراسة، أهمية وأهداف الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وعرض دراسات السابقة. فيما تضمن المحور الثاني مدخلا مفاهيميا حول التحفيز ومناصرة العلامة التجارية حيث تناولنا فيه مفهوم التحفيز، أنواعه، شروط نجاح ومتطلبات التحفيز، نظريات التحفيز ، أهميته ، أهدافه ، مراحل تصميم نظام الحوافز، العوامل المؤثرة على قوة التحفيزات ، تقييم نظام الحوافز ، مخاطر نقص التحفيز وأخيرا طرق و أساليب العلاقات العامة في التحفيز . أما فيما يتعلق بمناصرة العلامة التجارية فقد تطرقنا فيه الى مفهوم المناصرة، أشكالها، ومناصرة عبر المواقع التواصل الاجتماعي، أهدافها، أهميتها، وأخيرا محفزات المناصرة.

أما المحور الثالث والأخير من دراستنا لدور التحفيز في مناصرة العلامة التجارية فتضمن أولا الجانب المنهجي حيث تطرقنا في هذا الإطار الى خطوات منهجية التي ركزنا فيها لتحقيق نجاح عملنا هذا من منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة بالإضافة الى أداة جمع البيانات. أما ثانيا الجانب التطبيقي الذي يعتبر النقطة المحورية في دراستنا حيث خصصنا جزءا منه للتعريف بمؤسسة عمر بن عمر، لنتقل بعدها الى الإجراءات الميدانية مباشرة حيث بدأنا في تحليل وتفريغ البيانات الإحصائية المتعلقة بالاستمارة والتعليق عليها في جداول المرتبطة بتساؤلات الدراسة، ثم مناقشة النتائج العامة، ثم خاتمة المنبثقة من موضوع الدراسة.

أولاً : إشكالية وسياق الدراسة

شهدت المؤسسات في السنوات الأخيرة تغييرات متسارعة على جميع الأصعدة، سواء من حيث التكنولوجيا، أو بيئة العمل، أو طبيعة العلاقات مع الزبائن والمجتمع. هذه التغييرات فرضت تحديات كبيرة على المنظمات، (يعطيش ، 2022 ، ص 5) ما جعلها تسعى إلى تطوير استراتيجياتها وأساليب إدارتها بشكل مستمر. ومن أهم التحولات التي أصبحت واضحة هي إدراك المؤسسات لأهمية المورد البشري، الذي لم يعد يُنظر إليه كعنصر ثانوي أو منفذ للمهام فقط، بل أصبح يُعتبر المحور الأساسي لتحقيق النجاح والاستمرارية (البلوشي ، 2023 ، ص 8) .

في هذا السياق، أصبح تحفيز الموظفين داخل بيئة العمل ضرورة حتمية وليس مجرد خيار. فالموظف الذي يشعر بالتقدير والتحفيز سواء من الناحية المادية أو المعنوية، يكون أكثر التزامًا، ويمتلك دافعية أكبر لتقديم أداء جيد. هذا التحفيز لا ينعكس فقط على الإنتاجية الداخلية، (زيتوني ، 2022 ، ص 58) بل يمتد ليؤثر على صورة المؤسسة في الخارج، خاصة عندما يتحول الموظف إلى طرف فاعل في تمثيل العلامة التجارية، والترويج لقيمها ورسالتها. ومع تطور مفهوم العلاقات العامة والتسويق الداخلي، (2024, faster capitale) ظهر مفهوم جديد يُعرف بـ "مناصرة الموظف للعلامة التجارية"، والذي يشير إلى استعداد الموظف للدفاع عن المؤسسة، والترويج لها بإيجابية سواء في محيطه الاجتماعي أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي. وهذا يعني أن الموظف لم يعد فقط منخرطاً في مهامه الوظيفية، بل أصبح أيضاً سفيراً للمؤسسة، يؤثر بشكل غير مباشر في نظرة العملاء والجمهور العام لها. إن هذا الدور الجديد الذي أصبح يلعبه الموظف، يطرح تساؤلات عديدة حول العوامل التي تدفعه إلى تبني سلوك "المناصرة"، وعلى رأس هذه العوامل نجد التحفيز، الذي يُعد من أهم الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسات لدفع الموظف إلى الالتزام والمبادرة والتفاعل الإيجابي مع محيطه (عطا الله سامي ، 2022 ، ص 44) . وهو ما دفعنا إلى طرح الإشكالية الآتية:

ما أثر تحفيز الموظفين على مناصرة العلامة التجارية في مؤسسة عمر بن عمر؟

وللإجابة على ذلك قمنا بطرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما أنواع الحوافز المعتمدة داخل مؤسسة عمر بن عمر؟
- ✓ ما تأثير الحوافز على ولاء الموظفين وانتمائهم للمؤسسة؟
- ✓ ماهي الممارسات التي يتبعها الموظفون في مناصرة مؤسستهم؟
- ✓ ما العلاقة بين التحفيز ومناصرة العلامة التجارية في مؤسسة عمر بن عمر؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع تحفيز الموظفين ودوره في مناصرة العلامة التجارية، حيث نسعى في هذه الدراسة الى محاولة معرفة العلاقة بين تحفيز الموظف وانعكاسه على نجاح المؤسسة بشكل عام ومدى مناصرة الموظف للعلامة من جهة أخرى في معرفة وجود مناصرة للعلامة التجارية من قبل الموظفين عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الدراسة في معرفة دور تحفيز الموظفين في مناصرة العلامة التجارية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف الرئيسي قمنا بوضع جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- ✓ معرفة أنواع الحوافز المعتمدة داخل مؤسسة عمر بن عمر.
- ✓ معرفة أثر الحوافز على ولاء وانتماء الموظفين لمؤسسة عمر بن عمر.
- ✓ معرفة اهم الممارسات التي يتبعها الموظفون في مناصرتهم لمؤسسة عمر بن عمر.
- ✓ التعرف على العلاقة بين التحفيز ومناصرة العلامة التجارية في مؤسسة عمر بن عمر.

اسباب اختيار الموضوع:

قمنا باختيار موضوع دور تحفيز الموظفين في مناصرة العلامة التجارية، لعدة اسباب نذكر منها:

- ✓ انية الموضوع وعدم التطرق له بشكل مكثف من قبل المؤسسات الجزائرية سابقا اضافة الى معرفة مدى تداول هذا المصطلح في مؤسسة عمر بن عمر.
- ✓ معرفة أهمية الموضوع في ظل التغيرات الحديثة في بيئة العمل.
- ✓ مواكبة الاتجاهات الحديثة في استراتيجيات التحفيز الموظفين وتوجيهها لدعم العلامة التجارية.
- ✓ معرفة أنواع الحوافز ومدى اسهامها في تحقيق اهداف المؤسسة.

صعوبات الدراسة:

➤ توقيت إجراء الدراسة: تزامنت الدراسة مع فترة تغييرات تنظيمية وهيكلية داخل المؤسسة، بسبب تغير قطاع المؤسسة من الخاص الى العام. مما أثر على استقرار البيئة المهنية وخلق حالة من الغموض لدى الموظفين.

➤ صعوبة الحصول على البيانات: أغلقت حسابات البريد الإلكتروني المهني لبعض الموظفين نتيجة عدم تسوية الأجور، مما حدّ من إمكانية التواصل الإلكتروني وجمع الاستبيانات أو المعلومات اللازمة.

➤ تذبذب التفاعل من طرف الموظفين: نتيجة التغيرات الأخيرة، أبدى بعض الموظفين تردداً في التعاون أو الإذلاء بإجابات دقيقة، بسبب الغموض بشأن مستقبلهم المهني أو فقدانهم الثقة في الإدارة.

أولاً: إشكالية وسياق الدراسة

- ضعف وضوح رؤية المؤسسة: التغييرات المفاجئة جعلت من الصعب على الموظفين فهم آليات العمل الحالية، مما انعكس على قدرتهم في تقييم تحفيزهم الفعلي ومساهمتهم في مناصرة العلامة التجارية.
 - محدودية الوصول إلى مصادر داخلية: بفعل القيود التنظيمية خلال فترة الأزمة، لم يتمكن الباحث من الوصول الكامل لبعض الوثائق أو السياسات الداخلية المتعلقة بتحفيز الموارد البشرية أو استراتيجيات العلامة التجارية.
 - تعطل قسم الاتصال المؤسسي: تزامنت فترة الدراسة مع خروج مسؤول قسم الاتصال المؤسسي في عطلة، ما حال دون الحصول على معلومات دقيقة ومحدثة تتعلق باستراتيجية المؤسسة في مجال العلامة التجارية والتواصل الداخلي، وهو ما شكّل عائقاً أمام التحقق من بعض الفرضيات وجمع المعطيات النوعية.
- ✚ استعراض الدراسات السابقة:

في سنة 2022 أجرى الباحث إلياس بركان دراسة حول إسهام الاتصال في التحفيز التنظيمي بالمؤسسات الجزائرية. سعت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى إسهام الاتصال الداخلي عبر بعدي الكفاءة والفاعلية الاتصالية في التحفيز التنظيمي ببعدي التحفيز الوظيفي الفاعلية التنظيمية والأداء جارت هذه الدراسة من خلال منحنيين الأول كمي لغرض تأطير وتوضيح معالم الأبعاد ودرجة ارتباطها والثاني نوعي بهدف فهم التوصيف طبقت هذه الدراسة على عينة من موظفي بريد الجزائر المتاحين عبر مجموعات الفيسبوك كما دعمت من خلال دراسة ميدانية على مستوى مديرية وحدة البريد لولاية الطارف تنوعت عينة هذه الدراسة من كرة الثلج عدد مفرداتها 380 مفردة واستبيان إلكتروني وورقي ومقابلات ووسائل الكترونية ونشرات المؤسسة من نتائج هذه الدراسة نذكر وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الاتصال الداخلي الفعال والتحفيز التنظيمي مع وجود علاقات ارتباط ضعيف بين أبعاد الاتصال الفعال والفاعلية التنظيمية والأداء غياب المضامين المتعلقة بالموظف عبر الموقع الإلكتروني للمؤسسة أو صفحتها الرسمية على الفيسبوك عكس المجالات والنشرات الشهرية التي وقف إصدارها رغم إمكانية استبدالها بنسخ الكترونية عبر موقع المؤسسة دفع هذا التغير إلى لجوء الموظف إلى وسائل تواصل اجتماعي للتعبير عن موافقه وانشغالاته مما أضعف من ظهور سلوك المناصرة الوظيفية الذي يخدم المؤسسة توصلت أيضاً هذه الدراسة إلى ضرورة إعادة النظر في مخطط الاتصال الداخلي واستراتيجياته الاتصالية أين يتم التوظيف الشامل والمنظم للاتصال الفعال عبر الوسائل الإدارية المحفزة والمتعارف عليها.

في عام 2020 تم نشر مقال مثير للاهتمام، يتمثل في دراسة تعزيز مناصرة الموظفين عبر مواقع التواصل الاجتماعي، ركزت على قيمة العلاقات الداخلية وطريقة الإدارة للباحثين يونجاي لي وكاتي هاي جونج كيم (yeunjae Lee & katie haejung, 2020). كان الهدف من هذه الدراسة اختيار و اقتراح نموذج تكاملي يتضمن سوابق فردية و تنظيمية ، بالاعتماد على نظرية إدارة العلاقات في العلاقات العامة و الأدبيات السلوكية عبر الأنترنت

أولاً: إشكالية وسياق الدراسة

، بدرس النموذج على وجه التحديد التأثيرات الجماعية للدوافع السلوكية المتعلقة بوسائل التواصل الاجتماعي للأفراد وجود العلاقة بين الموظف و المؤسسة ، في هذه الدراسة تم استطلاع رأي الموظفين عبر الأنترنت باستخدام استمارة استبيان الكترونية وتوزيعها على 419 موظفاً بدوام كامل بالولايات المتحدة الأمريكية ، هذا ما جعل هذه الدراسة من أهم الدراسات التي ساعدتنا في بحثنا ، وأشارت نتائجها أن التواصل الداخلي يمكن أن يشجع الموظفين على أن يكونوا نشطين كمدافعين عن العلامة التجارية في مساهمتهم الرقمية الشخصية ، كذلك تؤثر العلاقة الإيجابية مع المنظمة بشكل إيجابي و كبير على دوافع المناصرة الخاصة بها ، بما في ذلك الدوافع الثلاثة : تعزيز الذات عن طريق مشاركة محتويات تنظيمية على وسائل التواصل الاجتماعي الشخصية الخاصة بهم ومشاركة وجهات النظر الإيجابية لمنظمتهم وبالتالي تعزيز صورتهم الذاتية وكذلك الإيثار بتقديم فوائد و دعم لشركتهم ، و أخيراً الحصول على تجربة ممتعة من خلال مشاركة محتويات الشركة على حساباتهم الشخصية .

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي" ، وهي رسالة ماجستير أعدها الطالب جمال مراد سنة 2011 بجامعة باجي مختار - عنابة، قسم علم الاجتماع. أجريت الدراسة في مؤسسة "صوفيا" بولاية سوق أهراس، على عينة قُدرت بـ 86 عاملاً من أصل 172، مستخدمة المنهج الوصفي التحليلي. وهدفت إلى تحليل دوافع العاملين في تحقيق حاجاتهم وإشباعها، والتعرف على أنواع الحوافز المطبقة داخل المؤسسة، وكذا مدى إسهامها في تحقيق الأهداف التنظيمية، مع التركيز على أهمية كل من الحوافز المادية والمعنوية. وتوصلت الدراسة إلى أن تبني سياسة تحفيزية مبنية على أسس علمية يساهم في تعزيز الولاء المؤسسي، كما أظهرت وجود تطابق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، مما يعكس مستوى جيداً من الولاء. كما بيّنت أن نمط الاتصال الفعّال داخل التنظيم يلعب دوراً محورياً في تعزيز الشعور بالانتماء والولاء لدى العاملين.

وفي دراسة أخرى لعبد الحميد وصابر (2022) تناولت "تأثير مناصرة وولاء الموظفين على الاندماج الوظيفي بين طاقم التمريض" في مستشفى أسيوط الجامعي. هدفت الدراسة إلى تقييم مستويات مناصرة الموظف، والولاء، والاندماج الوظيفي، بالإضافة إلى فحص العلاقة بين هذه المتغيرات. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي، وشملت عينة مكونة من 300 ممرض وممرضة من الأقسام الطبية والجراحية. أظهرت النتائج وجود علاقات ارتباطية إيجابية قوية وذات دلالة إحصائية بين مناصرة الموظف والولاء من جهة، والاندماج الوظيفي من جهة أخرى. واستنتجت الدراسة أن للمناصرة والولاء دوراً كبيراً في تعزيز اندماج الموظف داخل المؤسسة، مما يعزز من استقراره المهني ورضاه الوظيفي. وأوصت الدراسة بأهمية دعم المدراء للعلاقات الإيجابية داخل المؤسسة، وتبني دور المناصرة والداعم للموظفين. تُبرز هذه الدراسة أهمية مناصرة الموظف كعامل مؤثر في تعزيز استمراريته داخل المؤسسة، وتدعم الفرضية القائلة بأن المناصرة تنبع من تقييمات الموظف لتجربته مع المؤسسة، خاصة علاقته بالإدارة.

أولاً: إشكالية وسياق الدراسة

وقمنا بالاستفادة من دراسة أخرى تناولت "استكشاف آثار مناصرة الموظفين على رضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي: حالة شركات الطيران التايوانية". هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين مناصرة الموظفين ورضاهم الوظيفي والتزامهم التنظيمي، من خلال دراسة ميدانية استهدفت مضيفات الطيران العاملات في شركات الطيران التايوانية. اعتمد الباحثون على منهج كمي تمثل في توزيع استبيان استقصائي، تضمن خمس فرضيات رئيسية تم اختبارها باستخدام نموذج المعادلة الهيكلية (Structural Equation Modeling) أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مناصرة الموظفين من جهة، وكل من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي من جهة .

وفي دراسة أخرى أجرى الباحث مأمون عودة القضاة (2013) دراسة بعنوان "أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، وهي رسالة ماجستير قُدمت إلى جامعة الشرق الأوسط، هدفت إلى قياس أثر الحوافز على تحسين أداء الموظفين، وذلك من خلال تطبيقها على عينة بلغ عددها (150) موظفاً من العاملين في أمانة عمان الكبرى. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وسعت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنواع الحوافز (المادية والمعنوية والاجتماعية) ومستوى الأداء الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم بدرجة أقل في تحسين الأداء، بينما كانت الحوافز الاجتماعية أكثر تأثيراً على المستوى المتوسط. كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين أبعاد الحوافز وتحسين الأداء لدى العاملين في أمانة عمان. وأوصى الباحث بضرورة تبني نظام حوافز متوازن يراعي الجوانب الاجتماعية والمهنية للعاملين. كما بينت النتائج أن الابتكار التنظيمي، ودعم المشرف، وتمكين الموظفين، تعتبر من أبرز العوامل المؤثرة إيجاباً على مستوى مناصرة الموظف داخل المؤسسة. واختتمت الدراسة بمناقشة الآثار الإدارية لهذه النتائج، مع تقديم توصيات للبحوث المستقبلية بهدف تعميق الفهم حول آليات تعزيز مناصرة الموظف في بيئات العمل المختلفة.

تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال استطلاعنا على الدراسات السابقة، أمكن استخلاص جملة من أوجه الاستفادة التي ساهمت في تأطير وبلورة الإطار النظري والمنهجي للدراسة الحالية. فقد مكّنت هذه الأعمال من فهم عميق للعلاقة المعقدة بين تحفيز الموظفين وسلوكياتهم الإيجابية داخل المؤسسة، لا سيما من حيث التفاعل مع العلامة التجارية وتمثيلها. وقد ساعدت نتائج هذه الدراسات في ترسيخ القناعة بأن التحفيز لا يُعدّ مجرد أداة لتحسين الأداء الفردي فقط، بل يمتد أثره إلى تعزيز الولاء والانتماء، وهو ما يشكل قاعدة أساسية لسلوك المناصرة داخل بيئة العمل. كما أظهرت الدراسات أهمية التوازن بين الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، ودورها في التأثير على رضا الموظفين وسلوكياتهم التنظيمية.

أولاً: إشكالية وسياق الدراسة

بالإضافة إلى ذلك، استفادت الدراسة الحالية من المقاربات المختلفة التي تناولت الاتصال الداخلي كآلية لتعزيز التحفيز، وكذا من النماذج التي دجت بين العوامل الفردية والتنظيمية، ما وفر لها إطاراً مرجعياً يسمح بفهم أعمق لسلوك مناصرة العلامة التجارية من منظور الموظف. كما أسهمت الدراسات الأجنبية في توسيع أفق الفهم النظري من خلال تقديم نماذج معاصرة تربط بين الاتصال الرقمي والتحفيز، خاصة في بيئات العمل الحديثة التي أصبحت فيها منصات التواصل الاجتماعي فضاءً جديداً للتفاعل المؤسسي. وعليه، شكّلت هذه الدراسات مرجعاً غنياً مكن من تدعيم الإشكالية المطروحة، وصياغة الفرضيات، وبناء الأداة البحثية بشكل علمي متكامل.

ثانياً: التحفيز ومناصرة العلامة

التجارية

مختارة

1-التحفيز:

تمهيد:

يُعد تحفيز الموظفين عنصراً أساسياً في دعم أداء المؤسسة وتعزيز ولاء العاملين لها. فالموظف المحفّز لا يكتفي بأداء مهامه، بل يتبنى قيم المؤسسة ويدافع عنها، مما يساهم في تقوية صورة العلامة التجارية. لذلك، يُعتبر التحفيز وسيلة استراتيجية لدفع الموظفين نحو مناصرة علامتهم التجارية.

1-1 مفهوم التحفيز:

لقد تعددت التعاريف بالنسبة لمصطلح التحفيز سنذكر بعضا منها:
يعرف التحفيز على أنه: فرص أو وسائل (مكافآت، علاوات...)، توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين ليشير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (مصطفى نجيب شاويش، 2005، صفحة 208).

كما يعرف التحفيز أيضا بأنه: " مجموعة السياسات والوسائل التي تصمم وتكيف لاستمالة الفرد (الموظف) نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المنظمة، مادامت تؤدي بالنهاية الى تحقيق أهدافه الشخصية وإشباع حاجاته الى المستوى المرغوب " (نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، 2013، صفحة 334).
يعرف كذلك أنه: " مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية " (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، صفحة 43).
انطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا القول ان التحفيز هو: " ذلك الأسلوب الذي يمس الجانب المادي أو المعنوي للمورد البشري، من خلال إيجاد وسائل وأساليب من شأنها الرفع بالقوى البشرية الى مزيد من البدل والعطاء وتحسين دورتهم الإنتاجية، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة من جهة والوصول إلى إشباع الحاجات المرغوبة لدى الفرد من جهة أخرى.

1-2 انواع التحفيز:

اختلف الأبحاث والدراسات في تقديم أنواع للتحفيز فمنها من قامت بتقسيم الحوافز على حسب شكلها (مادية معنوية) ومنها من قسمتها حسب طبيعة الجزاء (إيجابية سلبية) ومنها من قسمتها حسب الجهة المستفيدة منها (فردية وجماعية).

أولا: التحفيزات المادية: تعتبر من الحوافز الأساسية التي تساهم في رفع إنتاجية العاملين وتتميز أنها تأتي في شكل ملموس كالأجور والعلاوات والمكافآت وتهدف هذه الحوافز إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين في المنظمة (محمد قطاب، 2003، ص 100).

وهناك عدة أشكال للحوافز المادية نذكر منها:

- الأجر

- الترقية

- المشاركة في الأرباح

- اجر العمل الإضافي
- العلاوات الدورية والاستثنائية (محمد الحسن التيجاني يوسف)
- **ثانيا: التحفيز المعنوية:** هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المنظمة والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن الحافز المادي منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية (محمد التيجاني يوسف، 2010، ص25-26).
- ومن أنواعها:
 - الوظيفة المناسبة، حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرر طاقاته وإمكانياته.
 - الإثراء الوظيفي، وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسؤوليتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهاراته بقبالة هذه الأعباء والمسؤوليات (سعاد نائف البرنوطي، 2007، ص356).
 - المشاركة في اتخاذ القرارات، ويعني ذلك إشراف الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
 - الترقية، لا تقل الترقية الوظيفية أهمية كأسلوب من أساليب التحفيز سواء كانت الترقية دورية المستحقة التي يقضي عليها الموظف فترة زمنية محددة حسب نظام وقوانين المنظمة أو الترقية الاستثنائية التي عادة ما يتم منحها لبعض الموظفين نظير التميز في الأداء الوظيفي أو نتيجة المسابقة الداخلية التي تعقدتها بعض المنظمات لموظفيها في التنافس على وظيفة عليا (محمد نائل محمد ربيع، 2016، ص 12).
- **ثالثا التحفيز الايجابية:** تتمثل الحوافز التي تجذب الفرد العامل نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة فالحوافز الايجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي والحافز المادي أو المعنوي المستعمل لتحقيقه وهي اشد الدوافع الايجابية والأكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي والحياتي الأساسي (خضير كاظم حمود ياسين، 2007، ص186).
- **رابعا : التحفيز السلبية :** تسعى إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب و الردع و التخويف إي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزعات مادية كالخصم من الأجر أو الحرمان من العلاوة و الترقية أن هذه العقوبات التي تفرض على العاملين باعتبارها حوافز سلبية لا بد أن يتضمنها نظام يسمى نظام التأديبي أو نظام العقوبات في المؤسسة و يقصد بالنظام التأديبي العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يخالفون القواعد أو

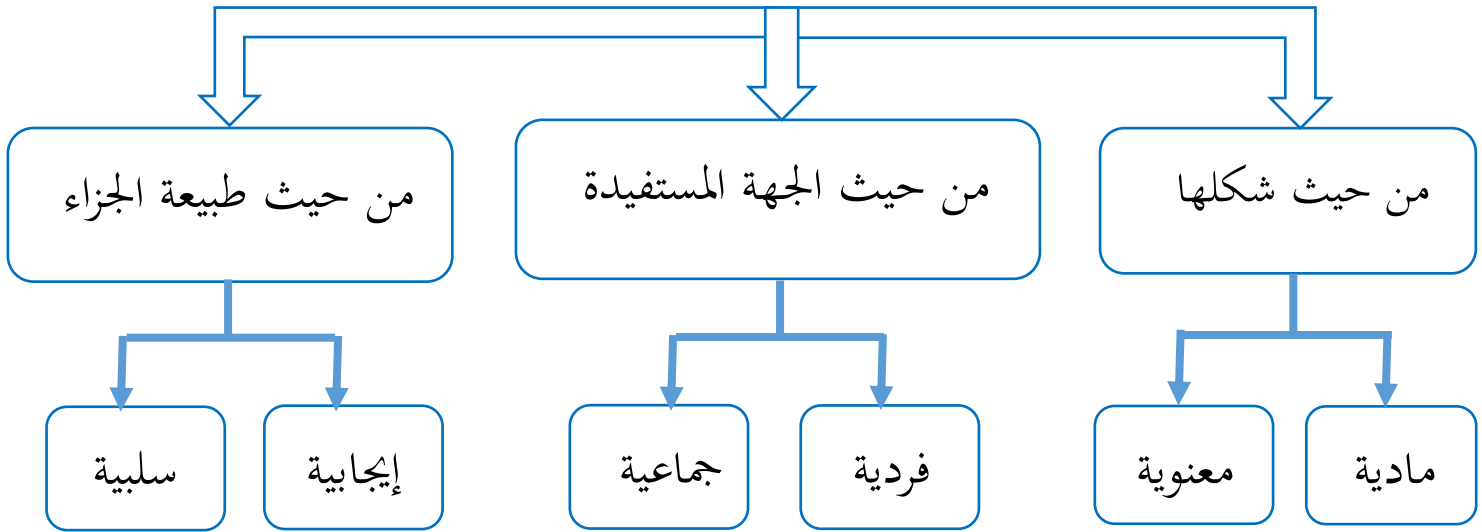
ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

السلوك يفهم من ذلك ان استخدام الحوافز السلبية ليس هدفا في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق غاية هي منع تكرار هذا السلوك و ذلك من خلال الفهم و التقدير السليم للأمور (المغربي كامل محمد، 2007، ص 263) .

خامسا : التحفيزات الفردية: هي التي تمنح لشخص بعينه كمكافئة العامل على أخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة (محمد حافظ الحجاري، 2011، ص 214).

سادسا : التحفيزات الجماعية: يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق أن تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر هذه لا يعني حصره في تلك النماذج فالحوافز تمثل أدوات وأساليب المتاحة لدى المؤسسة لتشجع مستخدميها على الأداء وبالتالي عل عكس كل مؤسسة اختيار أسلوب التحفيز الذي يتلاءم مع طبيعة وظروف نشاطها (محمد حافظ الحجاري، 2011، ص 215).

أنواع التحفيزات



شكل رقم (01): يوضح أنواع التحفيز.

1-3 شروط نجاح التحفيز ومتطلباته:

❖ 1-3-1 شروط نجاح التحفيز:

يتطلب تصميم وتنفيذ نظام التحفيز بفعالية بتحقيق عدة شروط أهمها:

- تعريف النظام والإعلان عنه بمعنى أن يكون مفهوم من طرف المنفذين، المسؤولين والعمال ويعلم الجميع بوجوده (حمداوي وسيلة 2004 ص158).

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

- تحديد السلوك المنتظر: أن يكون السلوك والتصرفات المنتظرة محددة من البداية واحتمال تحقيقها وارد (بغداد باي ميلود 2018، ص38-39).
- يجب أن يكون هناك تناسب بين دوافع الأفراد أو المجموعة مع الحوافز التي تستخدمها الإدارة، فلا يجوز أن تستخدم الإدارة حوافز لا تعمل على استشارة دوافع الأفراد من اجل تحسين الأداء (توفيق إبراهيم عوض الله، 2012، ص59-60).
- لا بد أن يكون تقييم أداء الفرد بالنسبة للآخرين تقييما عادلا ومنصفا، فالمكافآت يجب أن تصرف على أساس " أداء العمل " للموظف (طاهر محمود، 2013، ص104-105).
- بالنسبة لحوافز المجموعة العاملة فإن الحوافز تنجح إذا كان جميع الأفراد المجموعة يستفيدون من الحوافز على اساس ان هذه الاستفادة أو المكافآت مبنية على أداء العامل للمجموعة ويجب أن تعمل المجموعة على زيادة ربح المؤسسة أو التقليل من تكاليف الإنتاج (سامح عبد المطلب عامر، 2016، ص 300).
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، إذ لا بد أن تحدد مسار الحوافز بحيث تؤدي إلى تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة (ليازيد وهيبه، 2014، ص117).

❖ 1-3-2 متطلبات عملية التحفيز :

- حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي:
- **ممارسات إدارية ناضجة** : تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد (خالد عبد الرحيم، 2005، صفحة 259).
- **تحديد حاجات و دوافع العمل للعاملين لديها** : و أي تحديد لماذا يعملون و ماذا يحركهم ، فهل يعملون من اجل المال فقط ، أم للتقدم و هذا يرتبط بنوع نشاطها و نوع العاملين ، وكذلك بمدى وعي و نضج الإدارة (سعاد نائف برنوطي ، 2007 ، صفحة 351).
- **تحديد قائمة الحوافز**: اختيار الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها، تعتبر كل هذه المتطلبات بمثابة الأدوات التي تستعملها وتساعد في تصميم نظام التحفيز وفي بعض الأحيان في تطبيقه (حمداوي وسيلة، 2004، صفحة 361).

🚩 1-4 اهداف التحفيز:

- يمكن توضيح أهداف التحفيز فيما يلي:
- ربط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين**: فالمؤسسة تسعى لتحقيق أهدافها من خلال إنتاجية عمالها التي ترفعها برفع روحهم المعنوية من خلال الحوافز التي تقدمها لهم.

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

ربط أهداف المؤسسة والعاملين بأهداف المجتمع: من نتائج تحفيز العمال دفع العاملين للعمل مما يؤدي الى إنتاج أكبر وبأفضل نوعية، والتي يتم توفيرها للمجتمع في الوقت المناسب مما يحسن من صورة وسمعة المؤسسة ويجعل المجتمع يفضلها عن غيرها.

تنظيم السلوك البشري: من خلال تغييره وتوجيهه حسب ما تريد المؤسسة من الفرد العامل ان يقوم به (الكالدة، 2011، صفحة 117).

تحقيق الأهداف الاقتصادية: زيادة الإنتاجية، زيادة كم المبيعات وتقديم أفضل الخدمات.

تحقيق الأهداف المعنوية: فمن خلال الحوافز يعمل الفرد باندفاع في الأجواء المناسبة التي توفرها المؤسسة له والتي تساعد على رفع روحه المعنوية (ابو النصر، 2012، صفحة 178).

بالإضافة الى كل هذه الأهداف هناك أهداف أخرى والمتمثلة في:

- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- إشباع احتياجات العاملين المتنوعة، وعلى الأخص بما يسمى بالتقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- جذب العاملين داخل المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء (محمد عبد الوهاب، 1982، صفحة 53).

5-1 نظريات التحفيز:

1-نظرية فريدريك هيرزبرغ المركزة على طبيعة العمل (نظرية العاملين).

تجربة هيرز بيرغ:

تركزت على دراسة طبيعة العمل دون إنقاص والتقليل من أهمية الفرد واهتمت بتفسير العلاقة بين الرضا والإنتاجية ودوافع الإنسان حيث قام هيرزبرغ بالدراسة على 200 موظف من مختلف المؤسسات وذلك عن طريق أسئلة مباشرة وأهمها السؤالين التاليين:

أن يصفوا بالتفصيل الحالات والظروف والأسباب التي عندها كانوا يشعرون بعدم الرضا عن الوظيفة. أما السؤال الثاني فكان يطلب فيه متى كانوا يشعرون بالرضا عن وظائفهم (الازهري، 1993، صفحة 140).

2-نظرية الحاجات (هرم الحاجات) ما سلو:

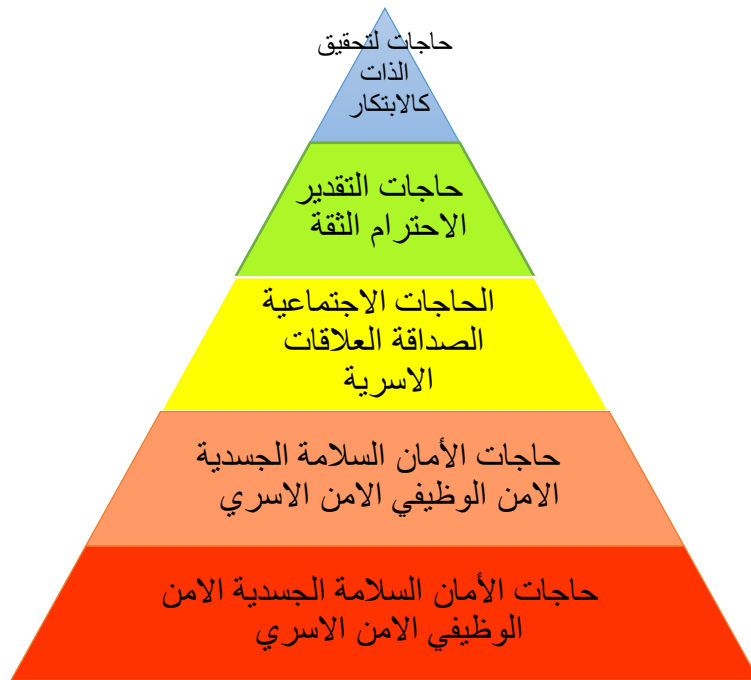
في 1943، صنف ما سلو الحاجات الى خمسة مستويات مرتبة في شكل هرم تصاعدي حسب أهميتها، ويكون إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة ضروري قبل أن يتطلع الفرد على إشباع الحاجة التي تليها "بحيث لا يكون هناك تحفيز إلا بتحقيق الحاجات الدنيا في الهرم" (منصور، 1976، صفحة 31).

ثم تليها الحاجات الأخرى في السلم الهرمي وبشكل مرتب اذ تحتل الحاجات الأمنية صدارة

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

اهتمام الفرد إذا أشبعت الحاجات الفيزيولوجية، ثم تتراجع أمام الحاجات الاجتماعية في حالة إشباع الأولى والثانية، ثم تظهر حاجات التقدير في حالة إشباع الحاجات الفيزيولوجية والاجتماعية هكذا. وقد يسعى الفرد لإشباع نوعين أو أكثر من الحاجات من مستوى واحد أو من مستويات مختلفة، رغم عدم إشباع الحاجات التي قبلها بشكل معقول وهذا يحدث تحت ظروف معينة وهذه الحاجات هي

- 1- الحاجات الفيزيولوجية: وهي الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع بالغذاء والماء والنوم وغير ذلك.
- 2- حاجات الأمان: وتحتاج إلى جو الطمأنينة والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة للحياة واستقرار الإنسان وهي في الدرجة الثانية بعد الحاجات الفيزيولوجية (villemus، 1999، page 103).
- 3- حاجات اجتماعية: وهي شعور الفرد بالانتماء، والولاء والقبول والصدقة.
- 4- حاجات الاحترام والتقدير: تشتمل عوامل داخلية مثل احترام الذات، الاستقلالية والإنجاز وعوامل خارجية مثل المركز والشهرة والاحترام.
- 5- حاجات الإنجاز (تحقيق الذات): طموح الفرد بأن يحقق ما يتمكن من تحقيقه عبر استغلال قدراته وقابليته لتحقيق (ماهر أحمد، 1990، صفحة 113).



شكل رقم (02): يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (سلمان العميان، 2013، صفحة 28)

3-نظرية التعزيز:

ارتبطت هذه النظرية بالعالم سكر الذي يعتقد بأن تعديل سلوك الفرد والتحكم به يتم عن طريق التعزيز الإيجابي، وترى هذه النظرية بأن الفرد العامل يميل إلى تكرار السلوك المحايد السلب ولا يميل إلى التعزيز السلبي (العقوبة) كونها تخفض من الروح المعنوية ويشترط سكينر لاستخدام هذه النظرية في مجال التحفيز مما يأتي:

أ - تحديد السلوك المرغوب بدقة .

ب - تحديد المكافآت او الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب .

ج - جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب .

د - اختيار الطريق أو الأسلوب الأفضل للتعزيز النمو وتحقيق الأغراض الشخصية (مطر الهيتي خالد، 2003، 262).

4-نظرية الإدارة العلمية:

مؤسس هذه النظرية "فريدريك تايلور" كان من أوائل الناس الذين تحدثوا عن التحفيز 1911م، حيث افترض "تايلور" أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز، اقترح أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء مرة ثانية بشكل فعال هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة والوقت (فاتن ابو بكر، 2000، صفحة 23).

5-نظرية العلاقات الإنسانية:

في العشرينات من القرن الماضي، ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية، تركز هذه النظرية على التحفيز وعلى تحسين العلاقات في بيئة العمل، وكانت هذه النظرية بقيادة "التوان مايو" (زيد سليمان، 2014، صفحة 15).

ترى هذه النظرية أن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية، وقد استنتجت من هذه النظرية أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغيرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين فكلما زادت الروح المعنوية بين العاملين زادت إنتاجهم (ابو شنب، 2014، صفحة 64).

1-6 أهمية التحفيز:

تبرز أهمية التحفيز لكل من المؤسسة والعاملين، فهي تمثل مصدرا هاما لإشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية، ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:

- المساهمة في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية (الناطور، 2011، صفحة 115).

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

- إثارة حماس الأفراد وتشجيعهم على المنافسة فيما بينهم ذلك لإثبات مهاراتهم وقدراتهم.
- تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة، تسعى المؤسسة إلى وجودها بين العاملين كحب العمل والعمل على إتقانه، من خلال تحفيزهم وتشجيعهم على الأداء الأفضل.
- تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتفوقها (الهيبي، 2005، صفحة 252).
- زيادة الانتماء حيث تشكل الأجور والحوافز (المادية، المعنوية) أساس العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والعاملين (علي محمد عبد الوهاب، 1982، صفحة 151).

1-7- أساليب التحفيز:

- التعرف على حاجات العاملين وميولهم واتجاهاتهم، وتعامل معهم على هذا الأساس.
- استمع إلى اقتراحاتهم، فتحفيز المتميز منهم تحفيزهم لمزيد من الجهد في العمل.
- قدم المكافأة عن السلوك أو الإنجاز المطلوب أمام الجماعة لتحسيس باقي الأعضاء.
- حاول دائما أن تكون المكافآت ذات قيمة بالنسبة للفرد ومتماشية مع رغباته.
- قدم المكافأة بعد تحقيق النتائج المطلوبة مباشرة كلما أمكن ذلك.
- قدم معلومات مستمرة لمرووسيك عن مدى التقدم في (Nicole Aubert.2002. page19).
- الإنجاز شجع المشاركة وروح التعاون بين مرووسيك.
- تعرف على إمكانات المنظمة بالنسبة لمنح الحوافز المالية والمادية وصلاحياتك في هذا المجال.
- اشرح طبيعة المهام لمرووسيك ودرهم بنفسك، ثم تابع الأداء.
- لا تعطي لمرووسيك مهام تافهة أو عديمة الأهمية (محمد ابو النصر، صفحة 179).

1-8- مراحل أساسية لتصميم نظام التحفيز:

- لكي تتمكن الادارات من تصميم نظام جيد للتحفيزات ثم وضع دليلا عمليا الخطوات التي يجب ان تمر بها وبإمكان الادارات ان تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً وجاءت خطوات او المراحل كالتالي:
- 1 -مرحلة الدراسة والاعداد:** حيث تقوم الادارات بإجراء دراسة تفصيليه لمجموعه من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية من حيث تركيب الافراد العاملين ودوافع وحاجات الافراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها الى

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

جانب دراسة سياسات الافراد الاخرى كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات افراد ونظرهم الى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات. (السالم وصالح 2002، صفحة 56)

2-مرحلة وضع الخطة: وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الادارات في المرحلة الاولى بقصد استيعاب دلالتها وابعادها ثم البدء بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب ان تسير حسب الخطوات التالية:

أ -تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا

ب -تحديد الحد الادنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والاجور المعمول به في المنظمة

ج -تحديد معدلات الاداء للوظيفة على اساس فردي او جماعي

د -تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة

هـ -تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة. (غازي حسن 2013 صفحة 12)

3-مرحلة تجريب الخطة: هي عبارة عن تجريب خطه التحفيز قبل اعتمادها بشكل نهائي، ورؤية مدى مناسبتها على بيئة العمل داخل المؤسسة، كما يتوجب هنا تهيئة العاملين على تفاهم اهمية الخطة واهم تفاصيلها بهدف تثقيفهم بها وإدراك ما تحتويه من بنود وضوابط كما يفضل تجريبه الخطة في قسم معين او عدد معين من العاملين من اجل تأكد من سلامتها من الاخطاء في حين تطبيقها في المؤسسة. (حورية عاشور، 2016، صفحة 11).

4-مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة يتم اجراء التعديلات

اللازمة على الخطة او على باقي سياسات الاخرى بما يضمن النجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل ويجب ان تتابع الادارة عمليه تنفيذ خطه الحوافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرارها ونجاحها مستقبلا. (عبد المجيد احمد سعيد البلوشي، 2023، صفحة 26).

هناك تصنيف اخر لخطوات تصميم نظام التحفيز:

1-تحديد هدف النظام: تسعى المؤسسات الى تحقيق اهداف عامه واستراتيجيات محدده وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز ان يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز وقد يكون نظام الحوافز تعظيم الارباح او تخفيض تكاليف وغيرهم الأهداف. (مجيد الكرخي، 2013، صفحة 192).

2-دراسة الاداء: وتسعى هذه الخطوة الى تحديد وتوصيف الاداء المطلوب كما تسعى الى تحديد طريقه قياس الاداء الفعلي تستدعي ما يلي:

- وجود وظائف ذات تصميم سليم وان تكون وظيفة واضحة ومفهومة المعالم وذات عمليات ونواتج واضحة
- وجود عدد سليم من العاملين فلا تكون الاعداد أكثر ولا اقل مما يجب في المؤسسة
- وجود طرق عمل سليمة ويعني هذا وجود لوائح وخطوات كامله للعمل واساليب للاداء والاتصال

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

○ وجود ظروف عمل ملائمة والذي يعني ان مكان العمل يسهل الاداء وذلك من حيث تجهيزات الادوات والاضاءة وغيرها

○ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبه الفرد على عمل ليس له اي السيطرة عليه (بوزوين فيروز، 2010، صفحة 103).

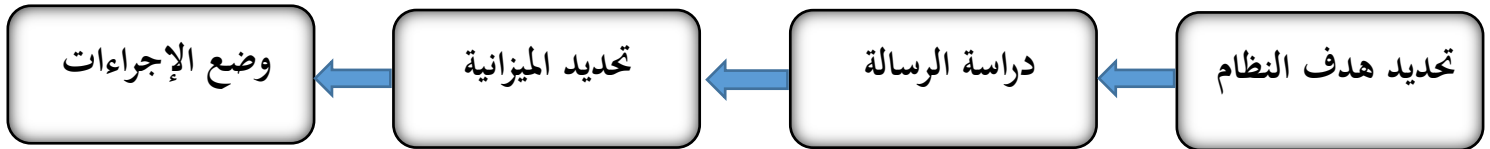
3-تحديد ميزانية الخوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الخوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في الميزانية الخوافز البنود التالية:

ا-قيمة الخوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الخوافز ويتضمن بنود جزئية مثل مكافئات والعلاوات الرحلات الهدايا وغيرها

ب-التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام

ت-تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية الملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر وغيرها (منير بن دريدي، 2010، صفحة 125)

4-وضع اجراءات النظام: وهنا يتم ترجمه نظام في شكل خطوات متسلسلة وهي تعني الاداء وحساباته ونماذجه واجتماعاته وادوار المشاركين فيه وتوقيت تقديم الجوائز (منير بن دريدي، 2010، صفحة 126)



الشكل رقم (03): خطوات تصميم نظام التحفيز (احمد ماهر، 2001، صفحة 256).

1-9 العوامل المؤثرة على قوة التحفيز :

نظام وضع الخوافز في اي منظمه من المنظمات حكومية او خاصه يتأثر بعده عوامل التي يجب مراعاتها قبل واثناء التخطيط لأنظمة الخوافز وتتمثل هذه العوامل في:

1-العوامل الخارجية:

على مستوى الدولة وهو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة او هي خارج الحدود الجغرافية للمنظمة وهي عوامل مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وثقافة المجتمع في تأثيرها على الخوافز مثل سياسه الدولة الاقتصادية والاجتماعية التي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال ادارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي يحتوي معالجته كل المشكلات

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

الناجمة عن تطبيق او القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد الذي يؤثر بشكل واضح على الافراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والاولويات في ذلك .(نهي عطايا، 2016 ،صفحة 57).

2-العوامل الداخلية:

على مستوى ادارة المؤسسة ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المنظمة من اهم العوامل الداخلية اهداف المنظمة وما تواد المنظمة ان تحققه من انشطتها وكيف يؤثر ذلك في شكل انظمه الحوافر اقتصاديات المؤسسة نفسها ومداف عالية نشاطها ومردودها بالنسبة للاقتصاد الوطني نوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافة (نهي عطايا، 2016، صفحة 57).

3-الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد ان يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون ان يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والاعمال المطلوب منهم تنفيذها ان نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن للقائد ان يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف اخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذلك الوقت فانه يقرر من خلال المعلومات المتوفرة لديه المكافآت او الجزاءات التي يجب ان تمنح او توقع على المرؤوسين والاتصال المباشر كأحد اشكال الاتصال الاداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة الشخصية والاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز
- يؤدي الى سرعه في التوصيل المعلومة
- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتحه من فرص للنقاش
- تحقيق الوضوح والتفاهم عن طريق الاستفسار
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل . (يوسف حسن، 2010 صفحة 55)

كذلك من بين عوامل الداخلية المؤثرة على الاداء ما يلي

ظروف العمال: للقاء الدور كبير في تهيئه ظروف المادية افضل للعمال مثل تحسين الاضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجه الحرارة داخل مقر العمل وتوفير مرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير ادوات واجهزه العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من اخطار الحريق واصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب ان تعمل الإدارة على تحسينها فان ذلك يساعد على زياده الانتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به(لكحل منيف، 2018، صفحة 51).

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

العوامل التنظيمية: يعني ذلك ابعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الاجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتطور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار اتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتحه الراتب من مقابله الحاجات الضرورية واشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي واسلوب الادارة التي تعكسه سياسات العمل واجراءاته (لكحل منيف 2018 صفحة 49).

1-10 تقييم نظام الحوافز:

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز والتي يجب ان تغطي بالعناية الفائقة وان تأخذ بعين الاعتبار قبل وبدا تطبيق هذا النظام ونذكر منها:

- 1- **مؤشر الاداء:** يستخدم لتقييم أثر نظام على اداء العاملين مع افتراض ثبات العوامل الاخرى فانه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمد مؤثرا على الافراد فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الاداء الذي سيحققونه
 - 2- **مؤشر تكلفه العمل بالنسبة للوحدة:** فبقدر ما يتمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفه الوحدة الواحدة او تحقيق استقرار في تكلفتها فان هذا النظام فعال وكفء
 - 3- **رضا العاملين:** تمثل درجه رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق أحد اهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام الحوافز دقيق منظم ومصاب بأسلوب علمي ما دام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لابد من الادارة ان تضمن توفر القبول والقناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المؤسسة (يلي غضبان، 2009، صفحة 8)
- ### 1-11 المخاطر والمشكلات الناتجة جراء نقص الحوافز في بيئة العمل:

- تدني مستوى اداء الموظفين في المؤسسة
- انخفاض في معدلات الانتاج الى اقل من المتوقع
- زيادة مستوى عدم الرضا الوظيفي لدى العاملين تجاه المؤسسة
- انعدام روح التعاون بين العاملين وظهور العشوائية والتخبط في سائر العمل
- تكريس النزعة الفردية والمصلحة الشخصية في العمل وغياب الجماعية بين العاملين ارتفاع معدل دوران العمل
- غياب روح المسؤولية بين العاملين وعدم اكتراثهم بأداء عملهم (الخزعلي علي سعدون، 2017، صفحة 89).

1-12 طرق وأساليب العلاقات العامة في تحفيز العاملين وتحسين دافعيتهم:

من أهم الطرق والأساليب المستخدمة في العلاقات العامة لتحفيز العاملين وتطويرهم ما يلي:

● تخطيط ووضع الأهداف:

إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج للعمل سيزيد من تحقيق دافعيته وخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس وترضي طموحه وذاب قيمه عالية للفرد (بودور واخرون، 2017، صفحة 88).

● مشاركة في العمل:

إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات علاقة بعمله والوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسه وانتمائه والتزامه (بودور واخرون, 2017، صفحة 88).

● تعديل السلوك:

حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير مرغوب فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوب والغير المرغوب بها التي تحتاج إلى تغيير ولقد اثبتت الدراسات ان الثناء والتقدير للجهود العاملين يكون أكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب وتستخدم للمنظمات أنواع عديدة من المكافآت تدعيم سلوك العاملين المجتهدين (زمولي, 2013، صفحة 57).

● التدريب وإعادة التدريب:

يشعر الكثير من الأفراد اليوم بتهديد من احتمال فقدان وظائفهم وهذا الشعور بعدم الأمان يمكن ان يؤدي الى تحفيز اقل العامل كما يهدد إنتاجية المنظمة ثم يمكن أن تؤدي مخاوف العمل الى حدوث مشاكل شخصية تعيق بدورها أداء الفرد أثناء العمل بإحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم او إتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد أشارت الدراسات أنه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على أنها تطوير قدراته الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الاداء والانتاجية وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاصة العاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب (بودور و اخرون, 2017. صفحة 89).

● توفير الحوافز:

ان توفير الحوافز مبني على المقدمة المنطقية التي تفترض ان الافراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية أو بتشجيع عيني على حسن ادائهم ومن الامور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها أن تعمل على إشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط وتشعر بأن عمله يشكل حلقة في سلسلة متكاملة واي عطل أو خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله كما على الإدارة ان تعطي الفرد صوره اكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص أن الظروف العمل الحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء في العمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراته الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة الأكثر تحفيزا (زمولي, 2013. صفحة 57).

2-مناصرة العلامة التجارية:

تمهيد:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء صورة ذهنية قوية ومستقرة في أذهان جمهورها الداخلي والخارجي، ولا يقتصر هذا الجهد على حملات التسويق التقليدية فقط، بل يشمل أيضاً إشراك الموظفين أنفسهم كمناصرين للعلامة التجارية. يُعدّ الموظف سفيراً داخلياً يمكنه، من خلال سلوكياته وتفاعله، تعزيز صورة المؤسسة لدى العملاء والمجتمع. لذلك أصبحت مناصرة العلامة التجارية أحد أهم مفاهيم التسويق التي تهتم بها المؤسسات المعاصرة، خصوصاً في بيئة تتطلب تواصلاً فعالاً، وانتماءً حقيقياً، وتحفيزاً مستمرّ.

1-2 مفهوم المناصرة:

يعتبر السلوك مناصرة الموظف مفهوم حديث نسبيا وعلى الرغم من اتفاق الباحثين والممارسين على أن أهمية سلوك مناصرة الموظف للمؤسسات والموظف على حد سواء الا انه لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول هذا المفهوم ولم تتم مناقشته على نطاق واسع في الأدبيات الأكاديمية الحديث

مناصرة الموظف تشمل سلوك لفظي مكتوب ومنطوق أو غير لفظي كما يعتبر أحد أشكال سلوك المواطنة التنظيمية خارج الدور والتي تتجاوز واجبات الوظيفة الرسمية توجه إلى الجمهور الخارجي على سبيل المثال الاسرة الاصدقاء المستهلكين أو الجمهور الداخلي مثل زملاء العمل يشمل التحدث بشكل ايجابي عن المنظمة او الدفاع عنها على مواقع التواصل الاجتماعي الشخصية للموظفين ويتسع مفهوم سلوك المناصرة ليشمل نشر الموظف لمحتوى يخص المنظمة على مواقعهم الشخصية (داود ذكي 2023 صفحة 8).

عرفه كل من (thelen and yue 2021) بأنه استعداد لموظف للترويج والتوصية بالمنظمة كما عرفه (tsarenko et al 2018) بأنه سلوك شفهي ايجابي بين الموظفين الذين يوصون ويدعمون المنظمة والمنتجات التي تقدمها للجمهور الخارجي مثل الاصدقاء والاسرة.

وعرفه (tranell 2018) بأنه سلوك الموظف الذي يعزز التصورات الإيجابية كأصحاب المصلحة عن العلامة التجارية من خلال التواصل الشفهي الإيجابي حيث يؤيد الموظف المنظمة عن طريق تقديم توصيات تطوعية للآخرين. ثم عرفها الدكتور (زبائية، 2021) على انها مجرد عملية ترويج لمنظمة ما من طرف موظفيها او استعداد الموظف للعمل كمسوق بدوام جزئي وفضلا عن ذلك تم تعريف مناصرة الموظف من طرف العديد من الباحثين على أنها نوع من سلوك المواطنة التنظيمية حيث يدافع الموظفون طوعية عن منظماتهم او يروجون لها عند الجمهور الداخلي او الخارجي وهي بشكل عام الترويج والدفاع الطوعي عن المؤسسة من قبل الموظف.

تتفق تعريفات السابقة من حيث الجوهر بان مناصرة الموظف تتمثل في الدفاع المستخدمين على المؤسسة في ترويجهم لها او هي استراتيجية تسويقية تستفيد من شبكات الموظفين لزيادة الوعي والترويج للشركة ومنتجاتها على الرغم من ذلك يختلف الباحثون بشأن رسمية هذا النشاط الاتصالي حيث هناك من يرى بان مناصره الموظف مناصره مخطط لها تأتي ضمن برنامج تسويق تضعه المؤسسة وتحدد موظفيها للقيام به وفي حين يرى آخرون بان مناصرة الموظف تمثل نشاطا تطوعيا

2-2 أشكال المناصرة:

يمكن لمناصرة الموظف أن تتخذ شكلين أساسيين: (زبائية، 2021) مناصرة الموظف الرسمية: هي خطة تضعها المؤسسة ضمن برامج خاصة بالتسويق والعلاقات العامة، يتم فيها تكوين الموظفين و تدريبهم على كيفية مشاركة محتوى عبر مواقع التواصل الاجتماعي بطريقة مدروسة .

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

مناصرة الموظف الغير رسمية: هي سلوك طوعي يقوم به الموظف لدعم أو الدفاع أو التوصية عن المنظمة او منتجاتها بدون توجيه من قبل المسؤولين (ثيلين، 2020).

2-3 المناصرة عبر مواقع التواصل الاجتماعي:

تلعب وسائل التواصل الاجتماعي دورا مهما في عالم الأعمال اليوم، فقد أدركت الشركات فرصة الاستفادة من الشبكات الاجتماعية التي يستخدمها موظفوها، و تحويلهم الى سفراء للعلامة التجارية .

الموظفين السفراء يقومون بالترويج للشركة وخاصة عبر مواقع التواصل الاجتماعي مثل Facebook، LinkedIn، Instagram او منصة X وما إلى ذلك (بن سعيد، 2024) .

سنذكر أمثلة ناجحة لشركات اعتمدت هذه الاستراتيجية:

مثال 1: ستاربكس اذ تتيح العلامة التجارية الغذائية الشهيرة لموظفيها فرصة التعبير عن أنفسهم عبر حسابات اجتماعية مخصصة (شركاء ستاربكس) والتي يمكن العثور عليها على العديد من المنصات، ولتحقيق النتائج تستثمر المجموعة بشكل كبير من أجل تدريب موظفيها ليصبحوا سفراء للعلامة التجارية مع احترام قيمها، كما أنها تحتفظ بإرشادات مخصصة لوسائل التواصل الاجتماعي، حتى يعرف الموظفون بالضبط نوع المحتوى الذي يجب إنشاؤه أو مشاركته .

انظر الملحق رقم (01)

مثال 2: شركة "GAMESTOP" المتخصصة في بيع مستلزمات ولواحق ألعاب الفيديو، قامت بتشجيع موظفيها على نشر مقاطع لهم على منصة tiktok في متاجر الشركة وهم يرقصون. للتحصيل المجموعة الفائزة بأكثر نسبة تفاعلات على مكافئات من قبل الشركة كنوع من التحفيز.

انظر الملحق رقم (02) .

مثال 3: أدوبي adobe

يعد برنامج " social shift " من ADOBE أحد الأمثلة الأكثر شعبية و إلهاما للدفاع عن حقوق الموظفين ، وبعد أن لاحظت المجموعة تأثير أنشطة موظفيها على وسائل التواصل الاجتماعي (من حيث توليد الإيرادات و إستقطاب المواهب) ، أنشأت برنامج لتدريب موظفيها و تحويلهم الى سفراء . و يتم تشجيعهم على إنشاء المحتوى الخاص بهم على حسابات الشركة المختلفة على مواقع التواصل الاجتماعي مثل adobelife على instagram و كذلك على المدونة الداخلية Adobe For All .

انظر الملحق رقم (03)

توفر أهداف المناصرة اتجاهًا واضحًا للموظفين لتوجيه جهودهم الحماسية والمناصرة، إن وضع أهداف واضحة للمناصرة لا يقتصر فقط على تحديد الأهداف يتعلق الأمر بمواءمة المشاعر والمهارات الفردية للموظفين مع مهمة الشركة ورؤيتها، عندما يفهم الموظفون هذه الأهداف ويتفاعلون معها، فإنهم يصبحون أكثر من مجرد عمال فهم يصبحون سفراء للعلامة التجارية، ويقع على عاتق فريق المؤسسة تحديد الأهداف التالية:

1- تحديد أهداف واضحة: الخطوة الأولى هي تحديد شكل النجاح، على سبيل المثال، قد تحدد شركة تكنولوجيا هدفا لزيادة الوعي بعلامتها التجارية بنسبة 20 من خلال مشاركة الموظفين على وسائل التواصل الاجتماعي، يتيح هذا المقياس الواضح للموظفين فهم تأثير جهود المناصرة التي يبذلونها.

2- قياس التأثير: يجب أن تكون الأهداف المناصرة قابلة للقياس لتتبع التقدم وتعديل الاستراتيجيات حسب الحاجة، قد تهدف منظمة غير ربحية إلى توظيف 100 متطوع جديد من خلال إحالات الموظفين خلال ربع سنة، مما يوفر هدفا ملموسا للسعي لتحقيقه (faster capital, 2024).

3- تدريب ودعم السفراء: من الضروري تدريب الموظفين ليس فقط لتسهيل مهمتهم من خلال تعليمهم كيفية التواصل على هذه المنصات ولكن أيضا لتجنب تقديم أي ملاحظات خاطئة، يمكن استخدام جلسات التدريب لتقديم استراتيجية الشركة ورؤيتها، كما يجب الاعتراف بمشاركة الموظفين وتقديرها وقبل كل شيء مكافئتهم (أندريا بن سعيد، 2024).

4- التوافق مع قيم الشركة: يجب أن تعكس الأهداف القيم والثقافة الأساسية للشركة، يمكن للعلامة التجارية للملابس المستدامة أن تشجع الموظفين على الدفاع عن المسؤولية البيئية من خلال مشاركة قصصهم الشخصية عن الحياة المستدامة، وبالتالي تعزيز التزام العلامة التجارية اتجاه البيئة. (little big things. 2024)

5- مشاركة الموظفين: يمكن لأهداف المناصرة تعزيز مشاركة الموظفين من خلال إشراكهم في عمليات صنع القرار، على سبيل المثال قد تقوم شركة البيع بالتجزئة بإشراك الموظفين في إنشاء حملة لإطلاق منتج جديد، مما يمنحهم شعورا بالملكية والفخر بالنتيجة.

6- حلقة التغذية الراجعة: يساعد إنشاء حلقة ردود فعل في تحسين أهداف واستراتيجيات المناصرة، يمكن لمقدم الرعاية الصحية إجراء استطلاعات منتظمة لجمع رؤى الموظفين حول كيفية تحسين مبادرات الدعوة لرعاية المرضى.

7- الرؤية طويلة المدى: يجب أن تساهم أهداف المناصرة في الرؤية طويلة المدى للمؤسسة، قد تضع مؤسسة مالية تركز على نمو الأمية المالية هدفا متعدد السنوات لتثقيف مليون فرد من خلال ورش العمل والندوات التي يقودها الموظفون.

ثانيا: التحفيز ومناصرة العلامة التجارية

8- القدرة على التكيف: يجب أن تكون الأهداف قابلة للتكيف مع ظروف المتغيرة خلال الأزمات العالمية، قد تغير شركة الخدمات اللوجستية أهدافها الدعوية للتركيز على سلامة ورفاهية موظفيها وعملائها، وإظهار القدرة على التكيف والتعاطف (faster capita, 2024)

2-5 محفزات المناصرة الموظف:

هناك العديد من العوامل الذاتية التي يمكن أن تغذي سلوك الموظف للعب دور المروج والمدافع عن المؤسسة التي يعمل فيها. في هذا السياق، يجادل "تسارينكو" وآخرون بأنه من المرجح أن ينخرط الموظفون في سلوكيات المناصرة عند التزامهم تجاه مؤسساتهم وعند إيمانهم بقيمة العلامة التجارية التي يمثلونها (tsarenko et al 2018). وقام «ثيلين» و «مان» في هذا الصدد باستعراض أهم العوامل التي يمكن أن تغذي سلوك مناصرة الموظفين (ihelen man 2020):

- ثقة الموظف في العلامة: ينخرط الموظفون في سلوكيات بناء العلامة التجارية عندما يثقون في مؤسساتهم. وهناك علاقة إيجابية بين الصورة الداخلية للمؤسسة وعدة مفاهيم كالالتزام التنظيمي، الولاء والرغبة في البقاء.
- القيادة الجيدة: عندما يظهر القادة أسلوبا تحويليا في القيادة، ك لعب دور المدرب وموجه والمكون عوضا عن الاكتفاء بإسداء الأوامر. يمكنهم ذلك من مشاركة قيم المؤسسة. وخلق علاقات جيدة وودية مع الموظفين تمكنهم من تجنيدهم للقيام بسلوكيات الترويج والدفاع عن المؤسسة على مختلف المنصات الاجتماعية.
- عوامل نفسية/ ذاتية: قد يلبي الموظف حاجات نفسية من خلال انخراطه في سلوكيات المناصرة الرسمية أو حتى الطوعية، على غرار الشعور بالفخر الذي ينطلق من البحث عن القيام بأعمال تجعله يشعر بأن عمله مفيد وأنه يساهم في إحداث فرق.

2-6 أهمية المناصرة:

لخص (زبايته, 2021) أهمية المناصرة ب:

بالنسبة للمؤسسات:

- اثبتت الدراسة حديثة ان المؤسسات يمكن ان تستفيد من المناصرة الموظفين على ثلاث مستويات أساسية:
- ✓ تأثير إيجابي على راس المال البشري للمؤسسة بزيادة ولاء الموظفين الحاليين واستقطاب المحتملين.
- ✓ التأثير الإيجابي على نمو المؤسسة ومبيعاتها بسبب زيادة الوعي بالعلامة التجارية والتصورات الإيجابية المشكلة عنها.
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وسمعتها في نشر ثقافة المؤسسة وظروف العمل فيها حتى من خلال محاربة الانتقادات السلبية التي قد توجه للمؤسسة ومنتجاتها.

بالنسبة للموظفين:

- ✓ يمكن للموظفين تعزيز مصداقيتهم للطهور كخبراء في مجالهم خصوصا اذا كانوا ينتمون الى مؤسسة ذات سمعة جيدة.
- ✓ يرى حوالي 86 من الموظفين المشاركين في برنامج رسمي لمناصرة الموظف بان ذلك كان له تأثير إيجابي في حياته المهنية.
- ✓ تعزيز شعور الموظف بالأهمية والتأثير الإيجابي في المؤسسة (الجماعية) التي ينتمي اليها.
- ✓ الاستفادة من مكافآت مادية ومعنوية خصوصا في إطار برنامج رسمي.
- وايضا من منظور التسويق تكمن أهمية المناصرة في: توسيع مدى وصول الحملات دون تكاليف المرتبطة بالإعلانات المدفوعة تنظر الى الموارد كأداة المشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم بينما يرى المبيعات انها وسيلة لجذب العملاء المحتملين من خلال شبكات موثوقة.
- ونذكر أيضا:
- ✓ المصدقية في الرسالة يمكن ان تكون شهادة الشخصية للموظفين حول خبراتهم في العمل وجودة منتجات شركاتهم بمثابة تأييد قوي للشركة.
- ✓ الوصول الموسع كل موظف لديه شبكة اج اجتماعيه خاصه به مما يعني ان رسالة الشركة يمكن ان تنتقل الى مسافة ابعد وبصورة أسرع.
- ✓ بناء الثقة يميل الأشخاص الى الثقة في توصيات الأصدقاء والعائلة مقارنة برسائل الشركة.
- ✓ مشاركة الموظفين يمكن أن يؤدي تشجيع الموظفين على أن يكونوا مناصرين إلى زيادة الرضا الوظيفي حيث يشعرون بأنهم أكثر ارتباطا وتكاملا مع مهمة الشركة.
- ✓ زيادة المبيعات تجعل مناصرة الموظفين عملية البيع أكثر سلاسة وأكثر شخصية.
- ✓ إدارة الأزمات في أوقات الأزمات يمكن بمناصر الشركة أن يلعبوا دورا حاسما في نشر معلومات دقيقة
- ✓ ومكافحة دعاية سلبية(factercapital.2024).

ثالثاً: دراسة ميدانية

بمؤسسة محمد بن عمر

يتناول هذا الاطار المنهجي المعالجة العلمية لموضوع " دور تحفيز الموظفين في مناصرة العلامة التجارية " ،
و ذلك بالاعتماد على منهج وصفي مدعم بدراسة ميدانية داخل مؤسسة عمر بن عمر , يهدف هذا الاطار الى
ضبط الخطوات المنهجية المعتمدة لضمان مصداقية النتائج و ارتباطها بالسياق التطبيقي الفعلي .

1- الإطار المنهجي للدراسة:

1-1 مقارنة الدراسة:

يرتكز نجاح البحوث العلمية بشكل أساسي على طبيعة المقاربة المنتهجة، لذلك يتعين على الباحث الاعتماد على مقارنة بحثية تتوافق تماماً مع نوع البحث الذي سوف يقوم (عليان، 2001، صفحة 35)، من هذا المنطلق قمنا باختيار المقاربة البحثية التي نخدم دراستنا وتمكننا من فهم وتفسير علاقات متغيراتها وكذا الإجابة عن التساؤلات المنبثقة عن الإشكالية التي دفعتنا الى خوض غمار هذه الدراسة بدافع حبنا لمعرفة دور تحفيز الموظفين في مناصرة العلامة.

وبذلك فان المقاربة التي اعتمدناها في هذه الدراسة، فقد كانت نظرية التبادل الاجتماعي، التي تعد من النظريات الأساسية في فهم السلوك التنظيمي ، تنطلق هذه النظرية من فكرة ان العلاقات بين الافراد و المؤسسات تقوم على مبدأ "الأخذ و العطاء"، حيث يسعى الافراد الى الحصول على مكافآت ملموسة و معنوية مقابل الجهود التي يبذلونها ، و بناء على ذلك . فان الموظف الذي يشعر بان المؤسسة تقدره وتحفزه بشكل عادل يكون أكثر استعدادا لإظهار سلوكيات إيجابية اتجاهها. في اطار دراستنا، قمنا بتطبيق هذه النظرية من خلال ربط تحفيز الموظف بمستوى مناصره للعلامة التجارية ، حيث اعتبرنا ان التحفيز يمثل جانب "العطاء" من المؤسسة ، بينما تعد المناصرة احد اشكال " الرد " أو "الوفاء" من طرف الموظف ، و الذي يعكس تقديره للدعم الذي يتلقاه .

تستند هذه الدراسة أيضا إلى نظرية الملكية النفسية التي طوّرها (Pierce et al. 2001) ، والتي تفترض أن الأفراد قد يشعرون بامتلاك نفسي تجاه كيان ما — كالمؤسسة أو العلامة التجارية — حتى في غياب ملكية قانونية. وتُعرف الملكية النفسية على أنها "الشعور بأن الشيء المعني (المنظمة، الوظيفة، أو حتى الأفكار) هو جزء من الذات"، بحيث يتولد لدى الفرد إحساس داخلي بـ "هذا الشيء يخصني". تركز النظرية على ثلاث دوافع رئيسية تعزز الشعور بالملكية النفسية، وهي: الحاجة للسيطرة، وحب الامتلاك، وتأكيد الهوية الذاتية. وقد أظهرت الأدبيات أن هذا الشعور يرتبط إيجابياً بسلوكيات تنظيمية إيجابية مثل الالتزام التنظيمي، المبادرة الذاتية، وسلوكيات المواطنة التنظيمية، ومنها سلوك مناصرة العلامة التجارية. في إطار هذه الدراسة، تم إسقاط نظرية الملكية النفسية لفهم كيف يمكن لتحفيز الموظفين أن يساهم في تعزيز شعورهم بالانتماء والامتلاك النفسي تجاه المؤسسة وعلامتها التجارية، ما يدفعهم طوعاً إلى تبني سلوكيات داعمة لها، مثل الترويج الإيجابي، والدفاع عنها أمام الانتقادات، والتفاعل الإيجابي على المنصات الرقمية. فكلما شعر الموظف بأن المؤسسة "ملك له" من الناحية النفسية، زاد استعداده لمناصرتها وتمثيل صورتها بشكل إيجابي أمام الأطراف الخارجية. وبالتالي، تشكل هذه النظرية إطاراً تفسيريًا لفهم العلاقة بين ممارسات التحفيز الداخلي (المادي والمعنوي) وسلوكيات مناصرة العلامة التجارية، من خلال وسيط نفسي يتمثل في شعور الموظف بالملكية النفسية تجاه المؤسسة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا على دراسة مسحية التي تندرج ضمن الدراسات الوصفية، كونها الأنسب لتحليل الظواهر الاجتماعية والتنظيمية كما هي في الواقع، دون تدخل الباحث في تعديلها أو التلاعب بمتغيراتها (سعد عبد الرحمن، 2010، ص 112) وقد تم تبني هذا المنهج لملاءمته لطبيعة موضوع الدراسة: "دور تحفيز الموظف في مناصرة العلامة التجارية"، وقد تم توظيفه في هذه الدراسة من خلال جمع البيانات وتحليلها لفهم طبيعة العلاقة بين تحفيز الموظفين وسلوكهم الاتصالي الداعم للعلامة التجارية للمؤسسة.

ويساعد المنهج الوصفي كذلك في توفير صورة دقيقة حول مدى استعداد الموظفين للدفاع عن مؤسساتهم وتعزيز صورتها الإيجابية، وهو ما يُعد من المؤشرات المهمة لولاء الموظف وانخراطه التنظيمي (عبيدات، 2004، ص 123). إضافة إلى وصف وتحليل ممارسات التحفيز المعتمدة في المؤسسة ورصد أشكال مناصرة الموظف للعلامة التجارية (داخلية أو خارجية. مباشرة أو رقمية) وكذلك تحليل العلاقة بين مستوى التحفيز وسلوك المناصرة

مجتمع وعينة الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة عجائن الشرق، مجمع "عمر بن عمر" سابقاً، وذلك نظراً لما يتمتع به هذا المجمع من مكانة مرموقة في السوق الجزائرية، باعتباره أحد الفاعلين الاقتصاديين في قطاع الصناعات الغذائية. وقد تم اختيار هذا المجتمع لأهمية دوره في التفاعل التنظيمي والاتصالي الداخلي، ما يجعله إطاراً مناسباً لدراسة موضوع "دور تحفيز الموظفين في مناصرة العلامة التجارية".

اعتمدت الدراسة على عينة المتوافرة، هي إحدى العينات الغير الاحتمالية، يتم اختيارها بناءً على سهولة الوصول إلى الأفراد وتوفرهم للمشاركة في الدراسة، دون أن يكون لكل أفراد المجتمع فرصة متساوية في الاختيار. تُستخدم هذه العينة عندما يكون من الصعب أو المكلف الحصول على عينة عشوائية، أو عندما تكون هناك قيود زمنية أو ميدانية تواجه الباحث (عبيدات ذوقان، 2010، ص 154). فقد استخدمنا هذا النوع من العينات باعتباره الأنسب للبحوث الوصفية أو الاستكشافية (سعيد إسماعيل علي، 2003، ص 98) حيث تم استهداف الموظفين المتاحين في مؤسسة عمر بن عمر في مختلف الإدارات والأقسام، مع الحرص على تمثيل الفئات المختلفة من حيث المستوى الإداري (تنفيذي، إداري متوسط، إداري أول، إداري عالي)، وذلك لضمان شمولية البيانات وتنوع وجهات النظر. وقد بلغ عدد المشاركين في الاستبيان (169) موظفاً، تم توزيع الاستبيانات عليهم وجمعها بعد التأكد من استيفائها لشروط البحث.

تم الاعتماد على أسلوب الاستقصاء لجمع البيانات، حيث تم اختيار عينة مكونة من 169 موظفاً من أصل 300 موظف باستخدام معادلة كوكران لتحديد حجم العينة.

معادلة كوكران مع تصحيح المجتمع المحدود طريقة:

أولاً نحسب حجم العينة الافتراضي للمجتمع اللامحدود:

$$n_0 = \frac{z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{e^2}$$

= قيمة z عند 95% ثقة ≈ 1.96

= التباين المفترض (0.5 لتعظيم العينة)

$$= 0.05$$

$$n_0 = \frac{1.96^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{0.05^2}$$

$$= \frac{3.8416 \cdot 0.25}{0.0025}$$

$$= 384.16$$

ثم نطبق تصحيح المجتمع المحدود:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

$$= \frac{384.16}{1 + \frac{384.16 - 1}{300}}$$

$$= \frac{384.16}{1 + 1.2772}$$

$$\approx 168.7$$

إذاً حجم العينة بعد التصحيح ≈ 169 مشاركاً.

اعتمدنا على المنهج الكمي وبهدف تعميق الفهم، تم إجراء مقابلات شبه مهيكلية مع عدد من المسؤولين في المؤسسة، من مستويات إدارية مختلفة، حيث تمحورت المقابلات حول ممارسات التحفيز المعتمدة في المؤسسة، وتصوراتهم حول تأثير هذه الممارسات على سلوك الموظفين، وبخاصة فيما يتعلق بمناصرة العلامة التجارية. ساهمت هذه المقابلات في إثراء النتائج وتحقيق فهم أكثر عمقاً للأبعاد التنظيمية والثقافية المرتبطة بموضوع البحث.

أدوات جمع البيانات:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والتمكن من قياس العلاقة بين تحفيز الموظفين ومناصرتهم للعلامة التجارية، تم الاعتماد على أداتين رئيسيتين في جمع البيانات. تمثلت الأداة الأولى في استمارة استبيان موجهة إلى موظفي مؤسسة عمر بن عمر، صُممت وفق مقياس ليكرت الخماسي (من: اعارض بشدة , الى : أوافق بشدة) بهدف قياس تصوراتهم حول أنظمة التحفيز المعتمدة ومستوى تأثيرها على سلوكهم الداعم للعلامة التجارية. أما الأداة الثانية، فتمثلت في مقابلات شبه مهيكلية أُجريت مع مسؤول الموارد البشرية والمكلف بالتسويق والتجارة الخارجية للمؤسسة، بهدف الحصول على رؤية نوعية معمقة حول السياسات التحفيزية المطبقة وانعكاساتها على التفاعل الإيجابي للموظفين مع صورة المؤسسة وسمعتها. وقد ساهم تنوع أدوات جمع البيانات في دعم مصداقية النتائج وتحقيق فهم أشمل للموضوع قيد الدراسة.

ثالثاً: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

اعتمدنا في تصميم هذا الاستبيان على مقاييس علمية تغطي كافة الأبعاد المؤثرة ودور التحفيز بالدرجة الأولى في مناصرة الموظف للعلامة التجارية: التحفيز المادي والمعنوي، الولاء والانتماء، مناصرة الموظف. تتيح هذه المقاييس رصدًا دقيقًا ومتعدد الزوايا للمتغيرات الأساسية التي تعزز دور التحفيز في مناصرة الموظفين للعلامة التجارية للمؤسسات، كما تسمح بمقارنة النتائج مع دراسات مماثلة عالميًا، مع سهولة التطبيق للمستجيبين و توجيه واضح للإدارة بشأن مجالات التحسين الضرورية.

تسند هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية مترابطة تسعى لفهم العلاقة بين تحفيز الموظف وسلوكه الداعم للعلامة التجارية. يتركز المحور الأول على التحفيز، حيث تم اعتماد عدة مؤشرات مثل المكافآت العادلة، الاعتراف بالجهود، التحفيز للتطوير، وعدالة نظام الحوافز. وقد استند هذا المحور إلى نظرية التحفيز الثنائية لـ"هيرزبرغ" (Herzberg, 1995) التي تميز بين العوامل المحفزة والعوامل الوقائية، بالإضافة إلى نظرية التوقع لـ"فروم" (Vroom, 1964) التي توضح كيف تؤثر العدالة في نظام المكافآت على أداء الموظف وولائه. كما دعم كل من "ديتشي وراين" (Deci & Ryan, 1985) أهمية التحفيز الداخلي في تعزيز المبادرة الذاتية والمشاركة الإيجابية داخل المؤسسة.

أما المحور الثاني، الولاء والانتماء التنظيمي، فيقيس مدى ارتباط الموظف العاطفي والمعياري بالمؤسسة، من خلال مشاعر الفخر بالانتماء، التوافق القيمي، والرغبة في البقاء. يستند هذا المحور إلى نموذج الالتزام التنظيمي الثلاثي لـ"ماير وآلن" (Meyer & Allen, 1991)، والذي يوضح كيف يساهم الالتزام العاطفي في تعزيز علاقة الموظف بالمؤسسة، ويقلل من رغبته في مغادرتها. كما يؤكد "بورتير وآخرون" (Porter et al., 1974) "أن الولاء التنظيمي يُعدّ مؤشراً مهماً للاستقرار الوظيفي والدفاع عن المؤسسة في المحيط الخارجي.

ويُركز المحور الثالث على مناصرة الموظف للعلامة التجارية، ويُقاس من خلال سلوكيات مثل الحديث الإيجابي عن المؤسسة، مشاركة محتواها، تشجيع الآخرين على الالتحاق بها، والدفاع عنها عند الانتقاد. ويستند هذا المحور إلى أعمال "من" (Men, 2014) و"جيانغ ولوو" (Jiang & Luo, 2018)، الذين بينوا أن مناصرة الموظف ترتبط بدرجة ثقته في المؤسسة وشعوره بالتقدير، وأن الموظفين المحفّزين يميلون أكثر إلى تمثيل المؤسسة بشكل إيجابي أمام الجمهور الخارجي، مما يعزز صورتها الذهنية ويقوي علامتها التجارية.

صدق الاستمارة:

للتحقق من صدق الاستمارة، قمنا بعرضها في صيغتها الأولية من خلال مناقشة عبارات الاستمارة مع مشرف المذكرة، وكذلك لجأنا إلى أستاذين بجامعة 8 ماي 1945، الأستاذ "سردوك علي" و الأستاذة "علوي أميرة" حيث تلقينا ردود أفعال إيجابية من الأساتذة بخصوص أسئلة الاستمارة ومدى ملائمتها مع إشكالية الدراسة وحرصاً منا على ضمان الاتساق الظاهري، قمنا بإدخال و إضافة التعديلات الضرورية و اللازمة على أسئلة الاستمارة وإعادة صياغة بعضها الآخر حتى اخذت الاستمارة شكلها النهائي ثم وزعت على المبحوثين.

الوثبات:

قمنا بإخضاع أسئلة استبياننا لاختبار الوثبات بالاعتماد على معامل "ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach)، حيث بلغ معامل الوثبات 0.81، وهي قيمة جيدة تدل على تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي بين أسئلتها. وتُعتبر هذه النتيجة مقبولة للحكم على وثبات الاستبيان، حيث يشير العديد من الباحثين مثل ديفيس (Davis) وننالي (Nunnally) إلى أن معامل ألفا كرونباخ الذي يفوق 0.60 يُعد كافيًا لقبول موثوقية الأداة. وقد أشار بيترسون (Peterson, 1995, p.76) إلى أن هذا المعيار يستخدم على نطاق واسع في البحوث الاجتماعية.

عدد الأسئلة	معامل ألفا كرونباخ
20	0.81

المصدر: تم حساب معامل ألفا كرونباخ بالاعتماد على الذكاء الاصطناعي chat gpt.

نظرة عامة عن المؤسسة:

تُعد "مصبرات عمر بن عمر" شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تنشط في مجال الصناعات الغذائية، تأسست سنة 1984 كوحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصبرة بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميًا، وبلغ رأسمالها الاجتماعي 600 مليون دينار جزائري، ويقع مقرها الاجتماعي في بلدية بوعاتي محمود بولاية قلمة. عرفت المؤسسة نموًا سريعًا بفضل التوسعات المستمرة، حيث ارتفعت طاقة الاستقبال إلى 7600 طن يوميًا، أي ما يعادل 1500 طن من الطماطم المحولة، مما مكنها من السيطرة على حوالي 50% من السوق المحلية. كما شهدت طاقتها الإنتاجية تطورًا ملحوظًا، إذ تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة بين عامي 1986 و 2011، ليبلغ حوالي 67000 طن سنويًا، موزعة على ثلاث وحدات تحويل كبرى تقع في كل من بوعاتي محمود و الفجوج (قلمة)، بومعيزة (سكيكدة) والخبانة (المسيلة) وحدة عين بن بيضاء (قلمة).

الإجراءات المنهجية للدراسة:

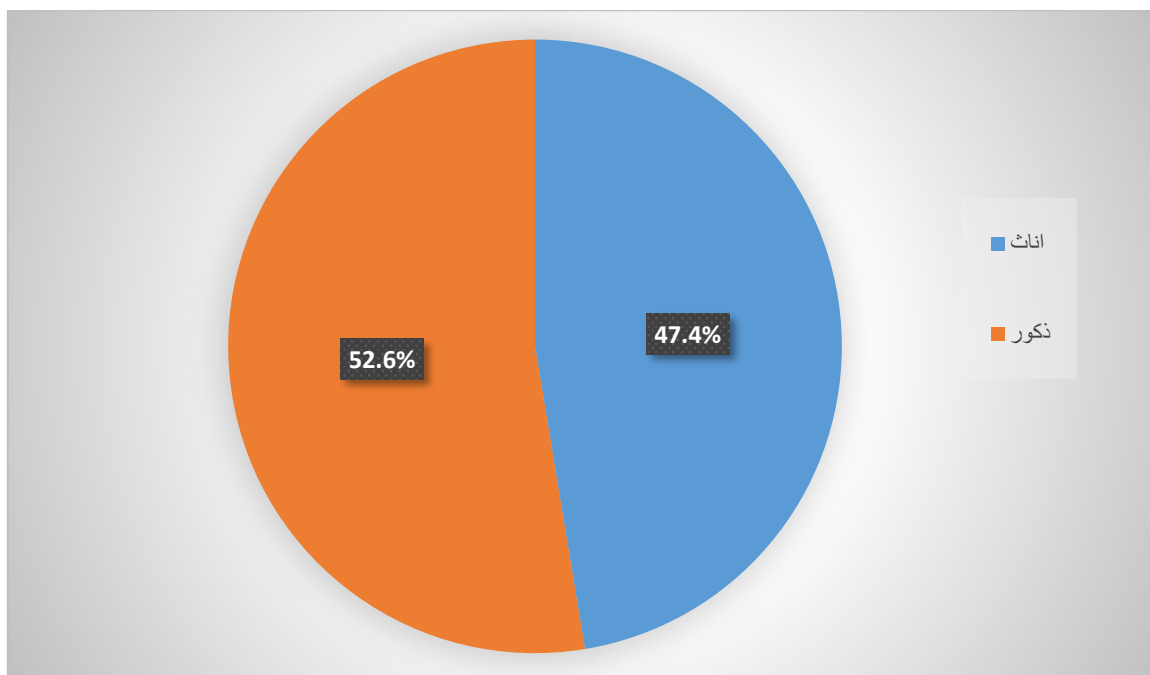
على مستوى هذا الجزء سنقوم بعرض البيانات المتحصل عليها في إطار سعيينا لمعرفة دور تحفيز الموظفين في مناصرة العلامة التجارية في مؤسسة عمر بن عمر وهذا في البحث في معرفة تأثير تحفيز الموظفين بمختلف أنواعه (المادي و المعنوي) في تعزيز سلوكهم الداعم للعلامة التجارية , وذلك من خلال تحليل العلاقة بين سياسات التحفيز الداخلية و مظاهر مناصرة الموظفين للعلامة التجارية في بيئة العمل .

عرض نتائج الدراسة:

تمثل البيانات التي تم توزيعها على عينة من الموظفين بمؤسسة عمر بن عمر و بعد استعراض البيانات , سنعمد الى تحليلها لمعرفة تأثير تحفيز الموظفين في دعم العلامة التجارية .

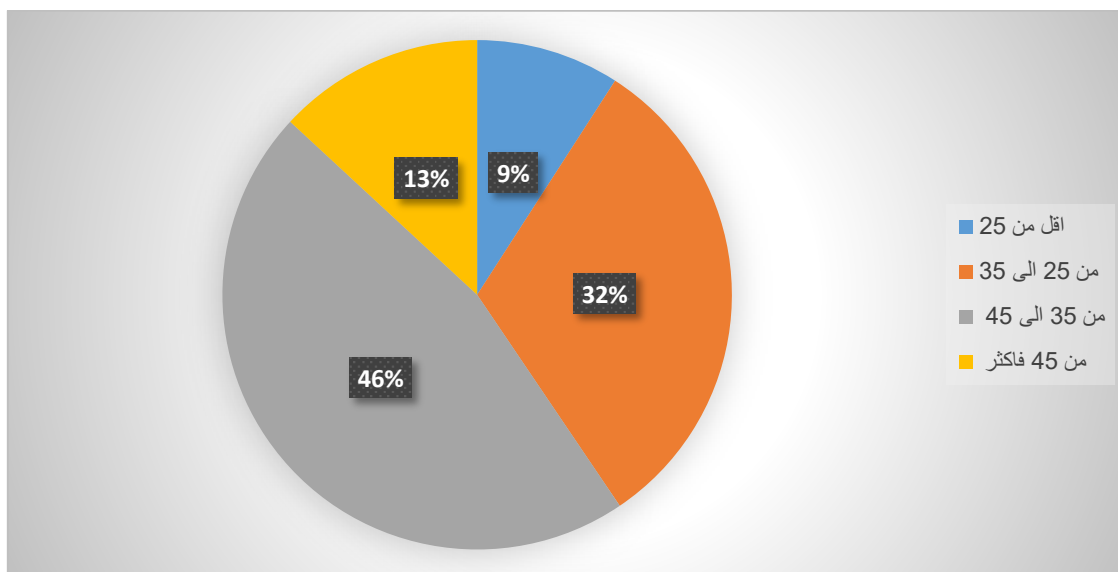
عرض بيانات الاستمارة الموجهة للموظفين

الشكل رقم (04): توزيع افراد العينة حسب الجنس :



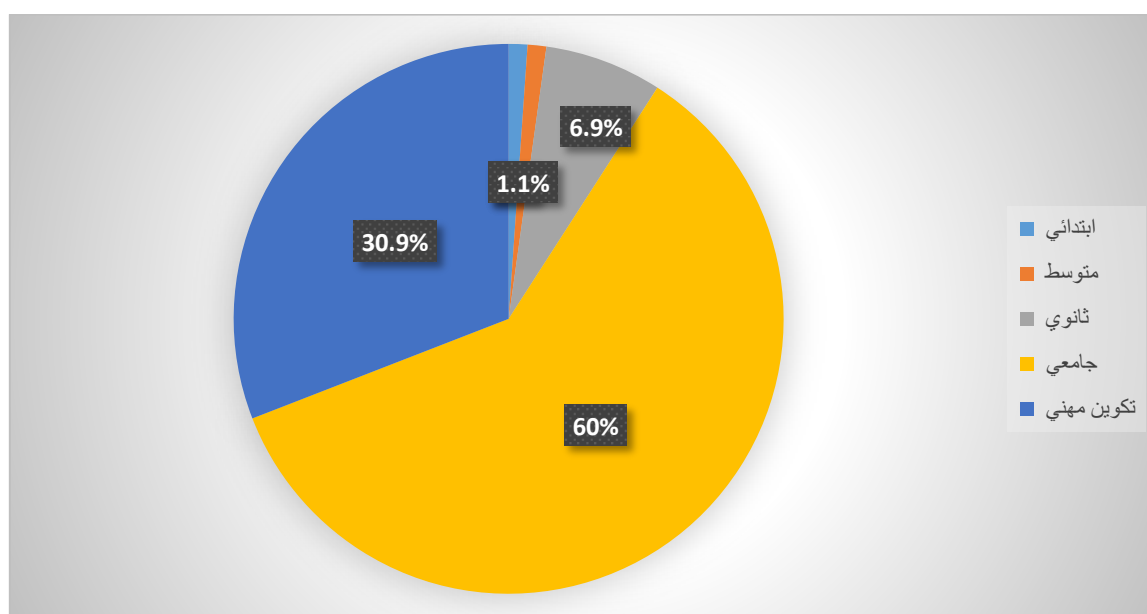
تشير بيانات الشكل رقم (01) الى وجود توازن نسبي بين الموظفين بلغ عددهم 169 مفردة، حيث بلغ عدد الذكور 86 مفردة بنسبة 52.6%، في المقابل بلغ عدد الاناث 82 مفردة بنسبة 47.4، و هذا راجع الى وجود تنوع داخل بيئة العمل و يمكن تفسير هذا التقارب بكون فرص العمل في المؤسسات أصبحت أكثر شمولية مع توجه متزايد نحو المساواة بين الجنسين في بيئة العمل مما يتيح إمكانية أوسع لدراسة كيف يستجيب كل من الذكور و الاناث للتحفيز و دورهم في مناصرة العلامة التجارية.

الشكل رقم (05): توزيع افراد العينة حسب السن:



تشير معطيات الشكل (02) الخاص بتوزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية (من أصل 169 إجابة) تنوعاً واضحاً من حيث السن، حيث تمثل الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة النسبة الأكبر بـ 46.3%، تليها الفئة من 25 إلى 35 سنة بنسبة 31.4%، ثم الفئة أكثر من 45 سنة بنسبة 13.1%، وأخيراً الفئة أقل من 25 سنة بنسبة 9.1%، يشير هذا التوزيع إلى أن أغلب المشاركين ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة (35-45 سنة)، وهي غالباً الفئة الأكثر استقراراً في العمل وذات خبرة مهنية، ما يجعل آراءها أكثر تعبيراً عن واقع بيئة العمل ومدى تأثير التحفيز على سلوكيات مناصرة العلامة التجارية. كما أن تمثيل الفئات العمرية الأخرى يُسهم في إعطاء تصور شامل حول مدى اختلاف دوافع التحفيز وطرق الاستجابة لها باختلاف السن.

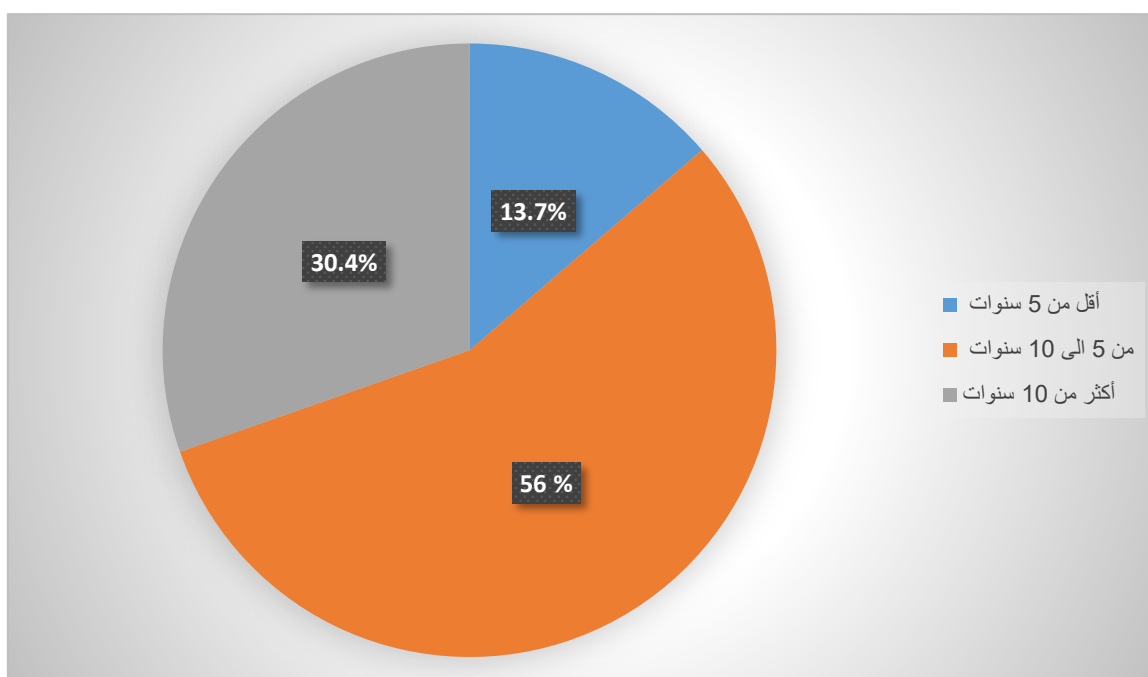
الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:



ثالثا: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

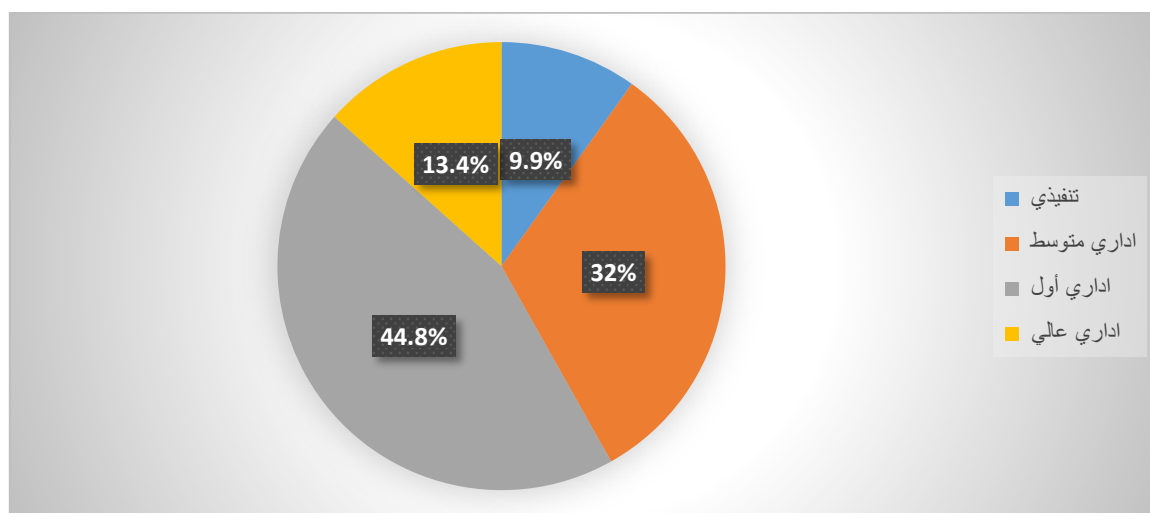
تشير بيانات الشكل (03) توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي، الى ان اغلب المشاركين يحملون مستوى تعليميا جامعيًا بنسبة 60%، تليهم فئة الحاصلين على تكوين مهني بنسبة 30.9%، في حين تمثل نسبة أصحاب المستوى الثانوي 6.9%، وأخيرا فئة ذوي المستوى المتوسط والابتدائي بنسبة 1.1% فقط. تعكس هذه النتائج توجهها واضحا نحو الطابع الأكاديمي أو التكويني المهني داخل المؤسسة محل الدراسة، ما قد يفسر درجة الوعي العالي لدى الموظفين بخصوص مفاهيم تحفيز الموارد البشرية ومناصرة العلامة التجارية. كما يشير المستوى التعليمي المرتفع لأغلب العينة إلى قدرتهم على استيعاب برامج التحفيز وتقدير أثرها على أدائهم وسلوكهم الداعم لصورة المؤسسة.

الشكل رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل :



تشير بيانات الشكل (04) توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل أن النسبة الأكبر من الموظفين تتراوح خبرتهم بين 5 إلى 10 سنوات (56%)، تليها فئة الذين تفوق مدة عملهم 10 سنوات (30.4%)، في حين تمثل فئة أقل من 5 سنوات (13.7%) النسبة الأصغر. تعكس هذه المعطيات وجود أغلبية من الموظفين ذوي الخبرة المتوسطة إلى الطويلة داخل المؤسسة، وهو ما يعزز من موثوقية آرائهم بخصوص تحفيز الموظفين ومساهماتهم في مناصرة العلامة التجارية، نظرا لاحتكاكهم الطويل بثقافة المؤسسة وسياساتها التحفيزية. كما أن تواجد نسبة معتبرة من الموظفين ذوي الأقدمية يشير إلى استقرار نسبي في بيئة العمل، مما قد يعكس فعالية بعض آليات التحفيز المطبقة.

شكل رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب المنصب :



تشير بيانات الرقم (05) توزيع أفراد العينة حسب المنصب أن فئة الإداريين الأوائل تمثل النسبة الأكبر بـ 44.8%، تليها فئة الإداريين المتوسطين بنسبة 32%، ثم الإداريين العالين بنسبة 13.4%، وأخيرا المنفذين بنسبة 9.9%. يشير هذا التوزيع إلى هيمنة الطاقم الإداري بمستوياته المختلفة على عينة الدراسة، مما يعكس توجه الدراسة نحو فئات لها دور مباشر في اتخاذ القرار أو تنفيذ السياسات الداخلية، بما فيها سياسات التحفيز. كما أن غلبة الفئات الإدارية يعزز من مصداقية النتائج المرتبطة بمنصرة العلامة التجارية، نظرا لكون هذه الفئات غالبا ما تكون في تواصل مستمر مع مختلف مستويات العمل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (01): تحفيز المادي والمعنوي

المستوى	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	3.85	أتلقي مكافآت تتناسب مع مجهودي في العمل.
موافق	3.81	يتم الاعتراف بمجهودي أمام زملائي بصفة منتظمة
موافق	3.84	أشعر بالتميز الإيجابي عند تحقيق نتائج جيدة.
موافق	3.69	يتم تحفيزي لتطوير نفسي باستمرار
محايد	2.91	لا أرى أن المؤسسة تقدر الأداء المتميز.
موافق	3.53	نظام الحوافز في مؤسستي عادل وشفاف.
موافق	3.55	أشعر أنني مهم في عيون الإدارة.
محايد	3.38	نادرا ما أتلقي تحفيزا مقابل الإنجاز.
موافق	3.57	المتوسط العام

المصدر: من اعداد الطالبات

ثالثاً: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

أظهر تحليل بيانات الجدول المتعلق بالتحفيز المادي والمعنوي أن غالبية الموظفين يشعرون بوجود تحفيز ملموس داخل مؤسساتهم، لاسيما فيما يتعلق بالتحفيز المعنوي والمكافآت المرتبطة بالأداء، حيث جاءت عبارات مثل "أتلقي مكافآت تتناسب مع مجهودي" و"أشعر بالتميز الإيجابي عند تحقيق نتائج جيدة" في أعلى المتوسطات الحسابية، ما يدل على وعي المؤسسة بأهمية التحفيز كأداة لدعم الأداء. ومع ذلك، برزت بعض المؤشرات التي تعكس تذبذباً في ممارسات التحفيز، خصوصاً ما يتعلق بالعدالة والشفافية، مثل العبارة "نظام الحوافز في مؤسستي عادل وشفاف" التي سجلت متوسطاً مرتفعاً، مقابل عبارة "لا أرى أن المؤسسة تقدر الأداء المتميز" التي سجلت أقل متوسط، ما يعكس شعوراً بعدم الإنصاف لدى بعض الموظفين. هذا التناقض قد يؤثر سلباً على ارتباط الموظف بالعلامة التجارية ويقلل من دافعيته على المدى البعيد.

الجدول رقم (02): الولاء والانتماء

العبارة	المتوسط الحسابي	المستوى
أشعر بالفخر بالانتماء الى هذه المؤسسة	4.03	موافق
أرى أن قيم المؤسسة تتماشى مع قيمى الشخصية	3.82	موافق
أبحث عن فرص عمل خارج المؤسسة باستمرار.	2.99	محايد
أشعر أنني جزء مهم من فريق العمل.	3.93	موافق
أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة على المدى البعيد.	2.93	محايد
لا أشعر بأي ارتباط حقيقي بالمؤسسة.	3.24	حايد
المتوسط العام	3.49	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات

تشير نتائج الجدول إلى مستوى متوسط إلى مرتفع من الانتماء الوظيفي لدى الموظفين، حيث أظهرت اتفاقاً واضحاً مع عبارات مثل "أشعر بالفخر بالانتماء إلى هذه المؤسسة" (4.03) و"أشعر أنني جزء مهم من فريق العمل" (3.93)، مما يعكس شعوراً إيجابياً تجاه البيئة الداخلية للمؤسسة. كما أبدى الموظفون توافقاً مع قيم المؤسسة (3.82)، وهو ما يدل على انسجام نسبي بين القيم الشخصية والثقافة التنظيمية. بالمقابل، كشفت بعض المؤشرات عن حيادية في الولاء طويل الأمد، مثل "أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة على المدى البعيد" (2.93) و"أبحث عن فرص عمل خارج المؤسسة باستمرار" (2.99)، إضافة إلى ضعف الارتباط العاطفي بالمؤسسة (3.24)، مما يعكس تردداً في الالتزام الوظيفي المستقبلي. وبناءً على ذلك، فإن المتوسط العام (3.49) يشير إلى وجود انتماء وظيفي إيجابي في المجمل، إلا أن بعض الجوانب المرتبطة بالولاء والاستقرار المهني تتطلب تعزيزاً من خلال تدخلات تنظيمية مناسبة.

الجدول رقم (03): مناصرة الموظف

العبارة	المتوسط الحسابي	المستوى
أتحدث بشكل إيجابي عن مؤسستي أمام الآخرين.	4.01	موافق
أشارك منشورات المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي.	3.86	موافق
أشجع الآخرين على الانضمام إلى المؤسسة.	3.80	موافق
أنتقد المؤسسة عند ظهور أخطاء أمام الناس.	3.24	محايد
أشارك أفكاراً لتحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً.	3.85	موافق
أدافع عن المؤسسة في حال انتقادها من الغير.	3.88	موافق
المتوسط العام	3.77	موافق

المصدر: من اعداد الطالبات

أظهرت نتائج التحليل أن مستوى مناصرة الموظف داخل المؤسسة يُعد جيداً بشكل عام، حيث بلغ المتوسط العام (3.77) وهو ما يشير إلى أن الموظفين يتفوقون على دعم مؤسساتهم والمساهمة في تحسين صورتها. أبرز ما يميز هذه النتائج هو أن الموظفين يتحدثون بشكل إيجابي عن مؤسساتهم أمام الآخرين (4.01)، ويشاركون منشوراتها على مواقع التواصل الاجتماعي (3.86)، ويدافعون عنها عند تعرضها للانتقاد (3.88)، ما يدل على وجود نوع من الولاء والارتباط بالمؤسسة. كما أن مشاركة الموظفين لأفكارهم من أجل تحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً (3.85) يعكس وعياً ورغبة في المساهمة الفعالة في تطوير المؤسسة. في المقابل، أظهر الموظفون موقفاً حيادياً تجاه انتقاد المؤسسة علناً (3.24)، مما قد يدل على تحفظهم في التعبير السلبي أمام الآخرين. عموماً، تعكس هذه النتائج بيئة عمل مشجعة، وتُظهر أن الموظفين يميلون إلى مناصرة مؤسساتهم من خلال سلوكيات إيجابية سواء في الواقع أو عبر الفضاء الرقمي.

مناقشة النتائج:

بعد الانتهاء من كل المراحل السابقة من جمع و تفرغ البيانات و تحليلها باستعمال استبيان , نقوم بمناقشة النتائج على ضوء تساؤلات الدراسة التي تم طرحها سلفاً في الإشكالية .

✓ أنواع التحفيز المادية والمعنوية المعتمدة في مؤسسة عمر بن عمر:

أظهرت النتائج أن نظام التحفيز في المؤسسة يُعد عاملاً إيجابياً في دعم الأداء الوظيفي، ويُعد ذلك مؤشراً على إدراك المؤسسة لأهمية التحفيز كوسيلة لتعزيز الفعالية والإنتاجية، كما يُبرز تفوق العبارات المرتبطة بالمكافآت المعنوية المتمثلة في اعتماد المؤسسة على سياسة التكوين المستمر لكافة الموظفين، بغض النظر عن رتبهم، بما في ذلك فرص التكوين خارج المؤسسة. كما توفر قناة اتصال مباشر بين المدير العام والموظفين لتعزيز الشفافية، وتحرص على إشراكهم في المعارض والفعاليات لتمكينهم من تمثيل المؤسسة وتوسيع معارفهم المهنية. أما المكافآت المادية المتمثلة في توفير شريحة اتصال مجانية لتسهيل التواصل بين العاملين، والنقل المجاني، بالإضافة إلى منح راتبين إضافيين سنوياً. كما تُصرف مستحقات الساعات الإضافية بما في ذلك العمل خلال عطلات نهاية الأسبوع والأعياد، مع توزيع الأرباح ومنح شهرية تحفيزية المرتبطة بالأداء شعوراً عاماً بالاعتراف بالجهود الفردية، كما قيل في المقابلة مع كل من مسؤول الموارد البشرية و مسؤول قسم التسويق و التجارة الخارجية. هذا ما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي ويدعم بناء ثقافة تنظيمية تشجع المبادرة والتميز كل هذا من منطلق نظرية التبادل الاجتماعي في المقابل، تشير بعض المؤشرات إلى وجود تذبذب في ممارسات التحفيز، خاصة ما يتعلق بالعدالة والإنصاف، حيث عبّر بعض الموظفين عن شكوكهم حيال مدى تقدير المؤسسة للأداء المتميز، وهو ما قد يُفسر بغياب معايير واضحة أو عدم تطبيقها بشكل عادل أما التباين المسجل بين الشعور بالتحفيز من جهة، وشكوى بعض الموظفين من غياب التقدير المنصف من جهة أخرى، يُعد عاملاً مهدداً للاستقرار الداخلي وقد يؤدي إلى انخفاض في الدافعية، خصوصاً إذا استمر الإحساس بعدم الإنصاف لفترة طويلة دون معالجة تنظيمية، مثل هذا التناقض قد يُضعف من العلاقة الإيجابية بين الموظف والمؤسسة، ويؤثر سلباً على درجة الارتباط بالعلامة المؤسسية، الأمر الذي يستدعي إعادة النظر في آليات توزيع الحوافز، وضمان وضوح وشفافية المعايير المعتمدة لتقدير الأداء، بما يُعزز من مصداقية النظام التحفيزي ويحقق مبدأ العدالة التنظيمية.

✓ تأثير التحفيز على ولاء وانتماء الموظفين:

ظهرت النتائج أن الموظفين يتمتعون بمستوى إيجابي من الانتماء الوظيفي، ويتجلى ذلك في شعورهم بالفخر تجاه المؤسسة وانخراطهم الفعّال ضمن فريق العمل و هذا ما تبينه من نظرية الملكية النفسية، مما يعكس بيئة داخلية مشجعة ومحفزة على المشاركة، تبين وجود انسجام نسبي بين القيم الشخصية للموظفين والثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهو ما يساهم في تعزيز الشعور بالانتماء ويؤثر إيجاباً على الاستقرار النفسي داخل بيئة العمل في المقابل، تشير بعض

ثالثاً: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

المؤشرات إلى وجود تردد لدى الموظفين بشأن الاستمرارية طويلة الأمد داخل المؤسسة، حيث اتّسمت مواقفهم بالحيادية إزاء نوايا البقاء أو البحث عن فرص عمل بديلة، ما يكشف عن ضعف في الولاء التنظيمي المستقبلي كما أظهرت النتائج محدودية في الارتباط العاطفي بالمؤسسة، الأمر الذي قد يؤثر على عمق الالتزام الوظيفي واستعداد الموظف لبذل جهود إضافية أو تحمّل أعباء خارج المهام الرسمية بشكل عام، تعكس النتائج وجود انتماء وظيفي معتدل يميل إلى الإيجابية، غير أن الجوانب المرتبطة بالولاء طويل الأمد والاستقرار المهني لا تزال تتطلب تدخلات تنظيمية موجهة لتعزيز هذا الانتماء وضمان استدامته، من خلال تطوير ممارسات القيادة، وتحسين آليات التحفيز، وتعزيز شعور الموظف بالتقدير والمشاركة.

✓ الممارسات التي يتبعها الموظفون في مناصرة مؤسسة عمر بن عمر:

تُشير النتائج إلى أن الموظفين يُظهرون سلوكاً إيجابياً في مناصرة مؤسستهم، ما يعكس مستوى جيداً من الالتزام والارتباط التنظيمي. فالميل إلى الحديث الإيجابي عن المؤسسة، والدفاع عنها في مختلف السياقات، يُعد مؤشراً واضحاً على تبني الموظفين لهوية المؤسسة وتعزيز صورتها أمام الجمهور. أما بالنسبة للمشاركة النشطة للموظفين في نشر محتوى المؤسسة عبر منصات التواصل الاجتماعي تُبرز انخراطهم في المناصرة الرقمية، وهو شكل حديث ومؤثر من أشكال الولاء المؤسسي، خاصة في ظل التحول نحو البيئات الرقمية في الاتصال المؤسسي، كما أن استعداد الموظفين لتقديم مقترحات وأفكار تهدف إلى تحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً يُظهر وعياً تنظيمياً عالياً، ويُعزز من روح المبادرة والانخراط في تحسين الأداء المؤسسي، مما يفتح المجال أمام تطوير استراتيجيات تشاركية تعزز رأس المال الرمزي للمؤسسة كما هو مفسر في نظرية التبادل الاجتماعي.

في المقابل، تكشف النتائج عن وجود نوع من التحفظ أو الحذر لدى الموظفين فيما يخص التعبير العلني عن الانتقادات الموجهة للمؤسسة، وهو ما قد يُفسر إما بوجود ثقافة تنظيمية تُقلل من حرية التعبير، أو برغبة الموظفين في الحفاظ على صورة المؤسسة وعدم الإضرار بها علناً. تعكس هذه المؤشرات مجتمعة بيئة عمل تتسم بالإيجابية والانفتاح النسبي، حيث يميل الموظفون إلى دعم مؤسستهم من خلال ممارسات تطوعية وغير رسمية، سواء في المحيط الواقعي أو الرقمي، مما يُعد من عوامل القوة التي ينبغي على المؤسسة استثمارها وتعزيزها عبر سياسات تشجع التعبير البناء والانخراط المستدام في الأنشطة الاتصالية.

✓ العلاقة بين التحفيز ومناصرة العلامة التجارية في مؤسسة عمر بن عمر:

تُشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مستوى التحفيز الذي يتلقاه الموظف، سواء كان مادياً أو معنوياً، وسلوك مناصرة العلامة التجارية داخل المؤسسة. فكلما شعر الموظف بالتقدير والعدالة في نظام التحفيز، زادت احتمالية تبني سلوكيات داعمة للمؤسسة، مثل الترويج الإيجابي لصورتها، والدفاع عنها، والمشاركة في تعزيز

ثالثاً: دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر

سمعتها. ويعكس ذلك دور التحفيز كعامل محفز للارتباط التنظيمي، بما يسهم في تحويل الموظف إلى سفير فعلي للعلامة التجارية، سواء في بيئة العمل أو في الفضاء الرقمي.

توصيات:

- ✓ توعية الموظفين بأهمية دورهم كسفراء للعلامة من خلال برامج داخلية تُبرز أثر مواقفهم وسلوكياتهم الاتصالية على صورة المؤسسة.
- ✓ توفير محتوى رقمي رسمي وموجه لتسهيل مشاركة الموظفين للمنشورات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، ضمن إطار مؤسسي منظم.
- ✓ فتح المجال أمام الموظفين للتعبير عن آرائهم، سواء الإيجابية أو النقدية، في بيئة آمنة تحفز على التعبير البناء دون خوف من التبعات.
- ✓ ترسيخ ثقافة التواصل المستمر بين الإدارة والعاملين، ما يسهم في تقليص فجوة الفهم وتعزيز الثقة المتبادلة.
- ✓ إجراء تقييمات دورية لقياس مؤشرات الانتماء، والتحفيز، وسلوك المناصرة، بما يساعد على رصد التغيرات واقتراح تدخلات تصحيحية.
- ✓ الاستفادة من نتائج التقييم في تصميم مبادرات تطوير بيئة العمل وجعلها أكثر دعماً للموظف وسلوكه الإيجابي.
- ✓ تدريب القادة والمديرين على تبني أساليب تشاركية ومحفزة قائمة على الدعم والتغذية الراجعة الإيجابية مما يعزز ثقة الموظف بالمؤسسة ويزيد من رغبته في مناصرته.

توصيات للباحثين:

- ✓ توسيع نطاق دراسة التحفيز ليشمل أبعاده الحديثة مثل التحفيز الرمزي، والثقافي، والرقمي، وعدم الاكتفاء بالتحفيز المادي والمعنوي فقط، لتوفير رؤية أكثر شمولاً.
- ✓ من المفيد إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات ذات طبيعة مختلفة (مثل القطاع العام والخاص، أو الصناعي والخدمي) لفهم كيف يختلف تأثير التحفيز على مناصرة العلامة التجارية باختلاف السياق التنظيمي.
- ✓ ينبغي مراعاة خصوصيات البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة، خاصة في البيئات العربية، إذ تختلف دوافع التحفيز وأنماط المناصرة بحسب السياق المحلي.

خاتمة

يمثل تحفيز الموظفين أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات المعاصرة لتحقيق التميز والتفوق في بيئة تنافسية متزايدة. فالعنصر البشري لم يعد مجرد منفذ للمهام، بل أصبح شريكاً فعلياً في بناء صورة المؤسسة وتعزيز مكانتها، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالعلامة التجارية التي تعتبر انعكاساً لهوية المؤسسة وقيمها.

لقد أصبح من الضروري أن تولي المؤسسات اهتماماً متزايداً بتحفيز موظفيها بأساليب فعالة وشاملة تدمج بين الحوافز المادية والمعنوية، لما لذلك من أثر مباشر على سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المؤسسة وخارجها. ومن خلال ذلك، يمكن خلق بيئة عمل إيجابية تُسهم في رفع مستوى الولاء والانتماء، مما ينعكس على تمثيلهم الإيجابي للعلامة التجارية.

إن نجاح أي مؤسسة في كسب موظفيها كمناصرين حقيقيين لعلامتها يتطلب رؤية استراتيجية واضحة في إدارة الموارد البشرية، تقوم على التقدير، التواصل الفعال، وفرص التطور المهني، بما يضمن استدامة الأداء وفعالية التمثيل المؤسسي في كافة المستويات.

قائمة المصادر

والعراجع

والعراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع الأجنبية

1. كتب

1. Aubert, N. (2002). Le culte de l'urgence: La société malade du temps. Paris: Flammarion.
2. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Strategy and Human Resource Management (4th ed.). Palgrave Macmillan.
3. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum Press.
4. Villemus, Philippe. (1999). La fin des marques. Paris: Éditions d'Organisation.
5. Vroom, Victor H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley.

2. مقالات علمية

6. Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance, 2(1), 7-35.
7. Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of Occupational Psychology.
8. Glavas, A., & Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes. Business Ethics Quarterly.
9. Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: From authenticity, transparency to engagement. Journal of Communication Management.
10. Lee, Y., & Kim. (2021). Enhancing employee advocacy on social media: The value of. International Journal.
11. Men, L. R. (2014). Why leadership matters to internal communication: Linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. Journal of Public Relations Research.
12. Men, L. R., & Stacks, D. W. (2014). The impact of leadership style and employee empowerment on perceived organizational reputation. Journal of Communication Management.

13. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
14. Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*.
15. Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*.
16. Thelen, P. D., & Formanchuk, A. (2022). Culture and internal communication in Chile: Linking ethical organizational culture, transparent communication, and employee advocacy. *Public Relations Review*.
17. Thelen, P. D., & Men, L. R. (2020). Commentary: The role of internal communication in fostering employee advocacy: An exploratory study. *International Journal of Business Communication*.
18. Tserenko, Y., & Leo, C. (2018). When and why do social resources influence employee advocacy: The role of personal investment and perceived recognition. *Journal of Business Research*.

3. رسائل جامعية:

19. Tranell, J. I. M. (2018). What influences employees to become digital advocates. Master's thesis in Industrial Engineering and Management, Stockholm, Sweden.

4. مواقع إلكترونية:

20. Bensaid, A. (2023). Little Big Things متاح على <https://littlebigthings.fr/> [بودكاست].
21. Faster Capital. Employee Advocacy, retrieved June 3, 2025. <https://fastercapital.com>

المجلات:

22. Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of Consumer Research*

ثانيًا: المراجع العربية

1. كتب

23. أبو النصر، مدحت محمد محمود. (2014). الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

قائمة المصادر والمراجع

24. أبو شنب، جمال محمد. (2013). نظريات الاتصال والإعلام: المفاهيم، النظريات، القضايا. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
25. أحمد، ماهر. (2001). إدارة الموارد البشرية (ط. 5). الإسكندرية: دار الجامعية للطبع والنشر.
26. الأزهرى، محي الدين. (1993). بحوث التسويق. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
27. بن زيتوني. (2022). التحفيز في بيئة العمل وانعكاسه على الأداء والإنتاجية. الجزائر: دار الهدى للنشر.
28. بودور، فيروز وآخرون. (2017). التحفيز. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
29. حجازي، محمد حافظ. (2011). إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.
30. خالد عبد الرحيم، الهيتي. (2007). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
31. خالد، عبد الرحيم. (2005). إدارة الموارد البشرية (ط. 2). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
32. الخزعلي، علي سعدون عبد الله، والعاذل، علي حسون كتاب. (2017). دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين. إشراف: م.م. افتخار جبار عبد. قسم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق.
33. خضير، كاظم حمود ياسين. (2007). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
34. داود، ذكي. (2023). إدارة الموارد البشرية في العصر الرقمي. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
35. السالم، مؤيد وصالح، عادل. (2002). إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. دار علم الكتاب الحديث.
36. سامح عبد المطلب، عامر. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
37. سعاد، نائف البرنوطي. (2007). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد (ط. 3). عمان: دار وائل للنشر.
38. طاهر، محمود. (2013). الاتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية. عمان: دار البداية للنشر والتوزيع.
39. عبد المجيد، أحمد سعيد البلوشي. (2023). أثر التحفيز على الأداء الوظيفي: دراسة حالة شركة تناول المشاريع البنية التحتية. جامعة الشرقية.
40. عبد الوهاب، علي محمد. (1982). الحوافز في المملكة العربية السعودية. الرياض: معهد الإدارة العامة.
41. عبيدات، ذوقان وآخرون. (2004). البحث العلمي: مفهومه، أدواته، وأساليبه. عمان: دار الفكر.
42. عبيدات، ذوقان. (2016). القيادة والمسؤولية المجتمعية. عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

قائمة المصادر والمراجع

43. العزاوي، نجم عبد الله، وجواد، عباس حسين. (2013). تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الاستراتيجية، الموقع التنظيمي. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
44. عطا الله، سامي. (2022). دور المبادرة الفردية في تحفيز الموظفين ودعم المناصرة الداخلية. مصر: دار الفكر الجامعي.
45. عليان، رجاء محمود. (2001). أصول البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
46. العميان، محمد سلمان. (2013). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
47. فوزي، بعبطيش. (2022). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية. الجزائر: دار الهدى للنشر والتوزيع.
48. الكرخي، مجيد. (2014). التخطيط الاستراتيجي المبني على النتائج. الدوحة: قطر.
49. الكلالدة، طاهر محمود. (2011). استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (ط. 1). عمان: دار عالم الثقافة.
50. لكحل، منيف. (2018). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي: مفاهيم ونظريات. الجزائر: دار المثقف للنشر والتوزيع.
51. محمد، قطب. دراسات في النفس الإنسانية. مصر: دار القلم للنشر والتوزيع.
52. مدحت محمد، أبو النصر. (2012). إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات الحديثة. مصر: مجموعة النيل العربية للنشر.
53. مصطفى نجيب، شاويش. (2005). إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
54. وسيلة، حمداوي. (2004). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: دار الوفاء للنشر.
2. مقالات علمية ومجلات
55. عبد الحفيظ، نسرین. (2021). تحفيز الموارد البشرية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة. مجلة علوم الاقتصاد والتسيير، (15)، 113.
56. زيايتة، يونس. (2021). مناصرة الموظف عبر مواقع التواصل الاجتماعي: المفهوم والممارسات. الملتقى الوطني الافتراضي بجامعة 8 ماي 1945، قلمة.
57. هاجر، زمولي، (2013). دور نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز وحدة التوزيع غليزان. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، جامعة سعيدة، الجزائر.

58. لعبيدي، سارة. (2020). استراتيجيات التحفيز وأثرها في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز. مجلة غير محددة العنوان الكامل.
3. رسائل جامعية وأطروحات
59. توفيق إبراهيم، عوض الله. أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين. أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، الدنمارك.
60. حورية، عاشور. (2016). سياسة الحوافز وتحسين أداء الموارد البشرية: دراسة حالة مديرية التجارة، ميلة. رسالة ماجستير.
61. سليمان، زيد. (2014). دور الحوافز في تحسين الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.
62. عبد الرحمان، سعد. (2010). مناهج البحث في العلوم الاجتماعية. دار الفكر العربي.
63. غازي حسن، عودة الحلايبي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
64. ليلي، غضبان. (2009). الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين. رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
65. محمد التيجاني، يوسف. (2010). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة اقتصادية. رسالة ماجستير، مكة المكرمة.
66. محمد نائل، محمد ربيع. (2016). دور الحوافز في تحسين مستوى الرضا الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية. رسالة ماجستير، جامعة القدس.
67. الناطور، فوزية. (2011). دور الحوافز في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة ميدانية بمؤسسة الأجر، برج صباط. رسالة ماجستير، جامعة خميس مليانة.
68. نهي، عطايا. (2016). الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني. ب.د.ن. غير محدد.
69. وهيبة، ليازيد. (2014). فعالية أساليب التحفيز في استقرار المورد البشري. أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان.
70. يوسف، محمد حسين. (2010). التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة. رسالة ماجستير، الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي.

الملاحق

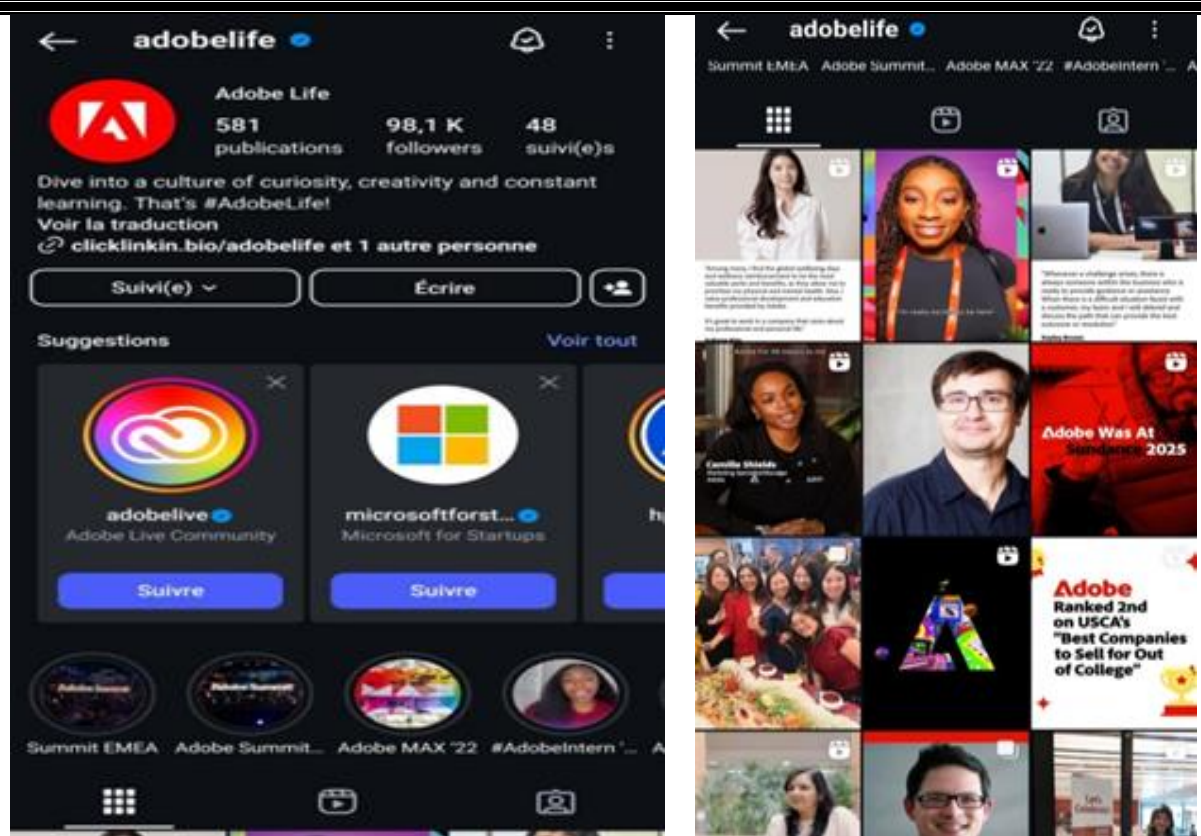


رقم (01) : صفحة ستاربكس (شركاء ستاربكس) على منصة Instagram



رقم (02) : تيك توك

الملاحق



الملحق رقم (03) : صفحة ادوبي على منصة Instagram

الملاحق

الملحق رقم (04): إستمارة الاستبيان للأساتذة



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الاعلام والاتصال وعلم المكتبات



أثر تحفيز الموظفين على مناصرة العلامة التجارية دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر - قالمة-

إشراف الأستاذ:

زياتة يونس

إعداد الطلبة:

محجوب نسرين

ظافري ياسمين

بوناب نور الهدى

ملاحظة:

في إطار إعداد مذكرة ماستر بعنوان "أثر التحفيز على مناصرة العلامة التجارية"، نرجو منكم التفضل بالمساهمة في تعبئة بيانات هذه الاستمارة بكل دقة وصدق. نؤكد لكم أن جميع المعلومات المقدمة ستُعامل بسرية تامة ولن تُستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط. نشكركم جزيل الشكر على تعاونكم .

الملاحق

استمارة الاستبيان:

يهدف هذا الاستبيان إلى دراسة العلاقة بين أنظمة التحفيز داخل المؤسسات ومدى مساهمتها في تعزيز مناصرة الموظف (الترويج والدفاع عن المؤسسة). جميع المعلومات تبقى سرية وتستخدم لأغراض علمية فقط.

المحور الأول: بيانات شخصية

1. الجنس: ذكر ☐ انثى ☐
2. السن: اقل من 25 سنة ☐ من 25 الى 35 سنة ☐ من 35 الى 45 سنة ☐ 45 فأكثر ☐
3. المستوى التعليمي: ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين مهني ☐
4. مدة العمل في المؤسسة: اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐
5. المنصب: تنفيذي ☐ اداري متوسط ☐ اداري اول ☐ اداري عالي ☐

المحور الثاني: التحفيز المادي والمعنوي

يرجى وضع علامة (✓) على الخيار الذي يعبر عن مدى اتفاقك مع كل عبارة حسب المقياس التالي:
 1 = لا أوافق بشدة 2 = لا أوافق 3 = محايد 4 = أوافق 5 = أوافق بشدة

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أتلقي مكافآت تتناسب مع مجهودي في العمل.					
يتم الاعتراف بمجهودي أمام زملائي بصفة منتظمة					
أشعر بالتميز الإيجابي عند تحقيق نتائج جيدة.					
يتم تحفيزي لتطوير نفسي باستمرار					
لا أرى أن المؤسسة تقدر الأداء المتميز.					
نظام الحوافز في مؤسستي عادل وشفاف.					

الملاحق

					أشعر أنني مهم في عيون الإدارة.
					نادرا ما أتلقي تحفيزا مقابل الإنجاز.

المحور الثالث: الولاء والانتماء

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أشعر بالفخر بالانتماء الى هذه المؤسسة					
أرى أن قيم المؤسسة تتماشى مع قيمى الشخصية					
أبحث عن فرص عمل خارج المؤسسة باستمرار.					
أشعر أنني جزء مهم من فريق العمل.					
أرغب في الاستمرار بالعمل في هذه المؤسسة على المدى البعيد.					
لا أشعر بأي ارتباط حقيقي بالمؤسسة.					

المحور الرابع: مناصرة الموظف

العبارة	لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
أتحدث بشكل إيجابي عن مؤسستي أمام الآخرين.					
أشارك منشورات المؤسسة على مواقع التواصل الاجتماعي.					
أشجع الآخرين على الانضمام إلى المؤسسة.					
أنتقد المؤسسة عند ظهور أخطاء أمام الناس.					
أشارك أفكارى لتحسين صورة المؤسسة داخلياً وخارجياً.					
أدافع عن المؤسسة في حال انتقادها من الغير.					

دليل المقابلة:

الموضوع: التحفيز ودور المسير في دعم الموظف داخل المؤسسة الجزائرية

الغرض: التعرف على جهود التحفيز والاتصال التي يبذلها المديرون لتشجيع الموظفين على دعم المؤسسة، سواء بطريقة رسمية أو عفوية.

مقدمة المقابلة:

هذه المقابلة تدخل ضمن دراسة أكاديمية تهدف إلى فهم دور التحفيز داخل المؤسسة الجزائرية، خصوصاً في تشجيع الموظفين على ممارسات الدعم للمؤسسة، سواء من خلال الدفاع عنها، الترويج لها، أو دعم صورتها داخلياً وخارجياً. المعلومات التي تقدمونها ستستخدم لأغراض بحثية فقط، ونُحترم فيها السرية التامة.

المحور الأول: التحفيز في المؤسسة

ما أنواع التحفيز (المادي والمعنوي) التي تعتمدونها مؤسستكم لدعم الموظفين؟

هل تلاحظون علاقة بين مستوى تحفيز الموظف واستعداده للدفاع عن صورة المؤسسة والترويج لها؟

هل لديكم برامج خاصة لتحفيز الموظفين على الانخراط في التواصل الإيجابي حول المؤسسة (داخل العمل أو عبر وسائل التواصل الاجتماعي)

المحور الثاني: ممارسات مناصرة الموظف

هل لاحظتم ان بعض الموظفين يدافعون عن المؤسسة أو يروجون لصورتها؟

إن وُجد: ما الذي يدفعهم لذلك في رأيكم؟

إن لم يلاحظ: ما الذي تعتقد انه يمنع ذلك؟

هل توجد مواقف أو امثلة عملية عن موظفين قاموا بالترويج للمؤسسة بشكل إيجابي؟ وكيف تعاملتم مع ذلك؟

هل تتبع المؤسسة سياسة أو دليل توجيهي بخصوص ما ينشر من طرف الموظفين حول المؤسسة على المنصات الرقمية؟

ماهي الاشكال الأكثر شيوعاً لدعم الموظف لديكم (الترويج للمؤسسة، الدفاع عنها، مشاركة محتواها)؟

هل يتم مكافأة الموظفين الذي يظهرون سلوكاً داعماً للعلامة التجارية؟

المحور الثالث: الجهود الاتصالية والتواصل الداخلي

هل توجد برامج رسمية داخل المؤسسة لتشجيع الموظفين على التعبير الإيجابي عن المؤسسة داخلياً أو خارجياً؟

إن وُجدت: ما طبيعتها؟ كيف تم تصميمها؟ هل أنتم راضون عن نتائجها؟

إن لم توجد: هل فكرتم في ذلك؟ ولماذا لم يتم تفعيلها؟

هل تستخدمون أدوات اتصال داخلية (نشرات، اجتماعات، منصات رقمية...) للتقريب بين المؤسسة والموظف وتشجيعه على التعبير عنها بإيجابية؟

المحور الرابع: التحديات والتوصيات

ما هي التحديات التي تواجهونها في تحفيز الموظفين ليكونوا سفراء حقيقيين للمؤسسة؟

ما الذي تقترحونه لتشجيع هذا السلوك (دعم المؤسسة) داخل بيئة العمل الجزائرية؟