



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا



أثر الحوافز على الولاء التنظيمي

(دراسة حالة: بنك فيصل الاسلامي السوداني)

The Impact of Incentives on Organizational Loyalty

(Case Study: Faisal Islamic Bank of Sudan)

بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في ادارة الجودة الشاملة والامتياز

إعداد الدارسة:

سمر محمد عثمان عبدالله محمد

إشراف البروفيسور:

علي عبدالله الحاكم

2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الآية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى:

{وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ}

صدق الله العظيم

سورة التوبة الآية (105)

اهـءاء

اهءء عملئ هءا

الى معلم البشرفة الؤول سئءء وءبئبئ وقرء عئئئ رسول الله

الى سنءء وءعمئ فئ مشوارئ الءئ علمئئ ءب الءئر

والاعءماء على النفس والءئ ءعلمئ اعرف معنئ الءءء والنءءء

الى والءئ العزئر

من ءمرءئ بءنائها واخلص ءعوائها والئ الئنبوع الءئ لائمل من العطاء

الى قرء عئئئ امئ الءبئبئ

الى زهور العمر الءئ معئ منذ الصءر و كانوا لئ ءعما وسنءا فئ هءه الءفاء

الءوءئ واءوءائ

الى من كانوا ملاءئ وملءاءئ .. الى من ءءوقت معهم اءمل اللءظاء

الى ءمع اصءقائئ واءبائئ

الى كل باءء عن العلم والمعرفة فئ كل مكان

الشكر والتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد بعد الرضا واحمد الله سبحانه وتعالى الذي وفقني على اتمام هذه الرسالة، واتمنى من الله ان ينفع بها كل طالب علم في هذا المجال والصلاة والسلام على النبي الأمين صلى الله على سيدنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين.

ان لساني ليعجز ان يجد كلمات التي تعبر بها عن شكري وامنتاني وعظيم تقديري لكل من ساهم في هذا العمل حتى يضيف قطرة في محيط العلم.

الشكر والتقدير الاستاذ البروفسيور علي عبدالله الحاكم والذي تفضل بالاشراف على هذه الرسالة واعطاني الكثير من علمه ووقته وجهده حتى اكتملت ورأت النور على يديه فالشكر له على صبره وتوجيهاته المفيدة المتواصله اسأل الله سبحانه ان يبارك فيه، وان يسدد على طريق الخير خطاه ويجعله الله دائما عوناً لطلابه على طريق العلم. وكما لا يسعني ايضا الا ان اتقدم بشكري وعرفاني للأساتذة الأفاضل الذين قامو مشكورين بتحكيم الاستبانة و كما يطيب لي ان اتقدم بالشكر الجزيل الى أعضاء لجنة المناقشة، اسال الله أن ينعم عليهم من فضله وأن يجزيهم عني خير جزاء وكما أجزى شكري و عرفاني للدكتور/ أشرف حسن إدريس الذي قام بتحليل الإستبانة، وخالص شكري للأهل الكرام واصدقائي على دعمهم المعنوي المتواصل.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الى تقصي أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني، والى التعرف على مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك، كما هدفت الى تحديد العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي، والكشف عن الفروق ذات دلالة احصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي البنك وفقا للمتغيرات الديمغرافية. ولتحقيق اهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف الى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبارالفرضيات، بحيث يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الادارة العليا، من مدراء الفروع ونوابهم ورؤساء الأقسام لدى ستة فروع من بنك فيصل الإسلامي السوداني، وفي ضوء ذلك جرى جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتم استخدام مجموعة من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات حيث تم التوصل الى عدد من النتائج اهمها: ارتفاع مستوى الحوافز المادية والمعنوية في البنك وارتفاع مستوى الولاء التنظيمي، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي، كذلك توصلت الدراسة بأن لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية تعزى الى (العمر - المؤهل العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة) ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى الى التخصص العلمي لصالح ادارة اعمال . واوصت الدراسة على العمل المستمر على تحفيز العاملين في البنك والاهتمام باساليب التحفيز الحديثة مما يساعد في رفع الولاء التنظيمي . عند تصميم نظام نظام الحوافز في البنك معرفة احتياجات العاملين ومايؤثر على ادائهم وولائهم. و تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في البنك من خلال عقد دورات تدريبية بالتعريف باهمية الولاء التنظيمي والعوامل المساعدة في تكوينه وتنميته وفوائده عليهم.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of incentives on organizational Loyalty of the employees Faisal Islamic Bank of sudan.

In order to achieve the objectives of this study, a questionnaire was designed to study the variables of the study problem in order to test hypotheses so that The data collection from 6 branches of Sudanese faisal slamic bank it consist of mangers of the branches,and to vice mangers and heads of departments.

The statistical package for social sciences (spss) program was used to analyze and examine the hypotheses. The study used many statistical methods for data analysis; the results of the study were as follows:

The level of financial and moral incentives was high. And the results showed the organizational loyalty was high, the study also found there was significant statistical correlation between the incentives and organizational loyalty of the Sudanese Faisal Islamic bank employee. There were no difference of statistical significant dute to the (ages-scientific qualifications- experiences) and there were significant differences attributed to scientific specialization. in the light of these results researcher recommended to continuing work to motivate employees in the bank and to pay attention to modern methods of incentives which help to raise organizational loyalty .their must know the need of employees and what effects their performance and loyalty. Enhancing theorganizational loyalty of the employees in the bank by holding the training sessions by introducing the importance of it and the factors that assist in its formation, development and benefits.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتوى	الرقم
أ		الآية
ب		الاهداء
ج		الشكر والتقدير
د		المستخلص
هـ		Abstract
و		قائمة المحتويات
ط		قائمة الجداول
ي		قائمة الأشكال
الفصل الأول : الاطار العام للدراسة والدراسات السابقة		
1		أولاً: الإطار العام للدراسة
1	المقدمة	1.1
2	مشكلة الدراسة	2.1
3	أسئلة الدراسة	3.1
4	أهداف الدراسة	4.1
4	أهمية الدراسة	5.1
4	فرضيات الدراسة	6.1
5	حدود الدراسة	7.1
6	مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية	8.1
6	هيكل البحث	1.9
8		ثانياً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الاطار النظري للدراسة		
21	المبحث الأول: الحوافز	1.2
21	مفهوم الحوافز	1.1.2

23	التطور التاريخي للتحفيز	2.1.2
24	أهمية الحوافز	3.1.2
25	أهداف الحوافز	4.1.2
26	عناصر أسس منح الحوافز	5.1.2
27	انواع الحوافز	6.1.2
30	نظريات الحوافز	7.1.2
38	مراحل تصميم نظام الحوافز	8.1.2
39	العوامل المؤثرة على نظام الحوافز	9.1.2
41	شروط نجاح نظام الحوافز	10.1.2
42	المبحث الثاني : الولاء التنظيمي	2.2
42	المقدمة	1.2.2
43	مفهوم الولاء التنظيمي	2.2.2
44	طبيعة الولاء التنظيمي	3.2.2
45	أبعاد الولاء التنظيمي	4.2.2
46	أهمية الولاء التنظيمي	5.2.2
47	مراحل تطور الولاء التنظيمي	6.2.2
48	النماذج المفسرة للولاء التنظيمي	7.2.2
52	العوامل المساعدة بتشكيل الولاء التنظيمي	8.2.2
53	اثار الولاء التنظيمي	9.2.2
54	العوامل الطاردة للولاء التنظيمي	10.2.2
56	المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالجودة (نموذج التميز الأوربي للجودة)	3.2
56	نموذج تميز المؤسسة الاوربية لإدارة الجودة	1.3.2
57	معياري العاملين في النموذج الأوربي	2.3.2
الفصل الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية		
61	المبحث الأول: نبذة بنك فيصل الاسلامي السوداني	1.3

64	المبحث الثاني: منهجية الدراسة	2.3
64	تمهيد	1.2.3
64	منهج الدراسة	2.2.3
64	مصادر الدراسة	3.2.3
65	مجتمع وعينة الدراسة	4.2.3
70	اداة الدراسة	5.2.3
71	صدق وثبات الاستبانة	6.2.3
71	الطرق الأحصائية المستخدمة في الدراسة	7.2.3
72	المبحث الثالث: عرض و تحليل البيانات وأختبار الفرضيات	3.3
72	عرض وتحليل البيانات	1.3.3
92	إختبار فرضيات الدراسة	2.3.3
الفصل الرابع: النتائج والتوصيات والمقترحات		
94	نتائج الدراسة	1.4
96	التوصيات	2.4
96	مقترحات الدراسات المستقبلية	3.4
97	المصادر والمراجع	
102	الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
65	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	(1-3)
66	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	(2-3)
67	توزيع افراد هيئة الدراسة حسب متغير التخصص العلمي	(3-3)
68	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	(4-3)
69	توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	(5-3)
70	متغيرات محاور الدراسة	(6-3)
70	درجات العبارة (موافق بشدة - موافق - محايد - لا اوافق - لا اوافق بشدة)	(7-3)
72	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المادية	(8-3)
75	المقاييس الاحصائية لمحور الحوافز المادية	(9-3)
77	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المعنوية	(10-3)
80	المقاييس الاحصائية لمحور الحوافز المعنوية	(11-3)
82	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الولاء التنظيمي	(12-3)
87	المقاييس الاحصائية لمحور الولاء التنظيمي	(13-3)
92	نتائج اختبار قيمة كاي للفرضية الفرعية الأولى	(14-3)
92	نتائج اختبار قيمة كاي للفرضية الفرعية الثانية	(15-3)
93	نتائج اختبار قيمة كاي للفرضية الرئيسية الثانية	(16-3)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
34	هرم ماسلو في تدرج الحاجات	(1.2)
37	سلم الحاجات الدفير	(2.2)
48	مراحل تكوين الولاء التنظيمي	(3.2)
49	نموذج سيترز (setters) للولاء التنظيمي	(4.2)
52	مستوى الولاء التنظيمي	(5.2)
56	معايير النموذج الأوري	(6.2)
65	التوزيع النسبي لمتغير العمر	(1.3)
66	التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي	(2.3)
67	التوزيع النسبي لمتغير التخصص العلمي	(3.3)
68	التوزيع النسبي لمتغير المركز الوظيفي	(4.3)
69	التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة	(5.3)

الفصل الأول

الاطار العام للدراسة

أولاً: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

تمارس المؤسسات العامة والخاصة أعمالها بواسطة كادرها البشري وذلك لتنفيذ اهدافها على المدى القريب و البعيد. و لكي تصل هذه المؤسسات الى الهدف المراد الوصول اليه كان لابد لها من ايجاد الكادر الوظيفي القادر على اىصال المؤسسة الى ذلك الهدف وعلى هذه المؤسسة رد الجميل اولاً باول لتحفيز الموظف على الاستمراره في الاداء الجيد والفعال ولقد حظي موضوع الحوافز اهتمام العديد من علماء السلوك الاداري و لعل السبب في ذلك هو ان الحوافز بشتى انواعها المادية والمعنوية واحده من اهم المتغيرات المستقلة الايجابية في الدافعيه للعمل وان المقدره وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة اذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل حيث ان كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين اساسين هما المقدره على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف و قدرات بالإضافة الى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينميها الفرد بالتعليم والتدريب اما الرغبة في العمل فتتمثل في التشجيع الذي يدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق اهداف المؤسسة وتتمثل عملية التحفيز في العوامل و المؤثرات الخارجيه التي تشجع الفرد في زيادة ادائه وتنقسم الحوافز الي نوعين الحوافز المادية والتي تتمثل في المكافآت الماليه والهدايا والدرجات والعلاوات الاستثنائية التي تمنح للموظف نظير قيامه بعمل مميز او جهد واضح للنهوض بالمؤسسة و القسم الثاني هو الحوافز المعنوية وتتمثل في عبارات وخطابات الثناء والشكر والتقدير الموجهه للموظف. ولذلك وجب على المنظمة الناجحة توفير حوافز مناسبة حتى يشعر العاملون فيها بالاهتمام، الشئ الذي يجعل لديهم احساس بالراحة النفسية وشعور بالرضا ومن ثمة الاحساس بالانتماء والولاء مما يجعل اتجاهاتهم في الغالب ايجابية نحو عملهم ونحو المنظمة التي هم اجزاء منها.

ويعد الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة والجديرة بالدراسة لاثارة العوامل والعناصر الايجابية في سلوك العنصر البشري في منظمات الاعمال ، وما لذلم من تاثير ايجابي على مخرجات هذه

المنظمات وانتظام اداؤها على النحو المرغوب وبالتالي محافظتها على حصتها السوقية وتنافسيتها واستمرارها وكل ذلك مردود الى اخلاص العاملين وتفانيهم في العمل وقد زادت حاجة المؤسسات للأفراد ذوي الولاء التنظيمي مهمة ، وذلك لتحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية فولاء العاملين لا ينعكس على ادائهم داخا المنظمة فقط ، وانما على الجمهور الخارجي ايضا لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي لدى الافراد للتعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على معالجة الضعف من خلال الاستفادة من نقاط القوة للوصول الى انتاجية مرضية في العمل وتطويرها لتحقيق اهداف ورؤية المؤسسة.

2.1 مشكلة الدراسة

المنظمات هي الوسيلة الرئيسية لاشباع وتلبية متطلبات ورغبات الافراد فنجاح او فشل المنظمات في تلبية حاجات يتوقف لحد كبير في كيفية استغلال جميع عناصر الانتاج وتسخيرها لتحقيق الاهداف لاسيما العنصر البشري وهذا يعد موضوع الحوافز من الموضوعات المحورية لانه يمس صميم العامل البشري ويعد من اهم النشاطات التي يمارسها المديرون واداء دافعية الاساسية لكسب ولاء العاملين وحثهم على تحقيق الاهداف ولقد حظي موضوع تحفيز العاملين من الباحثين والكتاب في البيئة الغربية والعربية بكثرة الدراسات التي تناولته، اما الدراسات العربية كدراسة (العكش، 2007) اكدت على ضرورة اعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب مع توقعات الموظف وان تمنح الحوافز والترقيات وفقا للضوابط والمعايير التي حددها القانون اما دراسة (ابوشرخ، 2010) اوصت بضرورة ترسيخ العدالة والانصاف في منح الحوافز والمكافآت والقضاء على المحسوبية.

ويعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحا اساسيا مهما في تحديد مدى انسجام العمال مع منظماتهم فاذا كان هناك ولاء نحو المنظمة بالتالي سيكون استعداد كاف لتكريس كل الجهود والتفاني في انجاز المهام والسعي وراء البقاء في المنظمة والاستمرار للعمل بها، اما الولاء التنظيمي المنخفض ستنبه

اثر سلبية ومكلفة على المنظمة كالتسرب الوظيفي والغياب المتكرر وغيرها. وبما ان الولاء التنظيمي شعور يكتسب، لذلك وجب على المؤسسات ان تسعى لكسب ولاء عمالها وذلك من خلال اشباع حاجاتهم و رغباتهم وتشعرهم بأن تحقيق اهدافهم تتحقق بتحقيق اهداف المؤسسة، وهذا يتطلب دراية من المسيرين باهم الطرق التي تسهل عليهم فهم سلوك العمال ودوافعهم لخدمة مصالح المؤسسة.

فدراسة الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات اليوم أمر ضروري ومهم لفهم طبيعة العلاقة بينهما، ومن ثم امكانية التنبؤ بسلوك الفرد في الأداء مستقبلا، حيث وجود قصور نظموا ساليب الحوافز المطبقة ينعكس سلبا على ولاء العاملين، ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذه الدراسة.

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في بنك فيصل الاسلامي السوداني من وجهة نظر العاملين فيها ؟

3.1 أسئلة الدراسة

1. ما أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني؟
 - ما أثر استخدام الحوافز المادية لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني؟
 - ما أثر استخدام الحوافز المعنوية لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني؟
2. ما درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني؟
3. هل يوجد علاقة في استجابات افراد العينة بين استخدام الحوافز والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني؟
4. هل توجد فروقات ذات دلالة احصائية في استجابة افراد العينة حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي لموظفي تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - الدرجة الوظيفية - سنوات الخبرة)؟

4.1 أهداف الدراسة

1. تقصي أثر الحوافز على الولاء التنظيمي.
2. معرفة مستوى الولاء التنظيمي في بنك فيصل الاسلامي السوداني.
3. تحديد العلاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني.
4. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة افراد العينة حول اثر الحوافز على الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

5.1 أهمية الدراسة

تعتبر الحوافز من المواضيع المهمة علميا لما له من اثار كبيره في توجيه سلوك العاملين وفي رفع مستوى الاداء وانعكاسها الايجابي على الولاء التنظيمي مما ينعكس على انتاجيتهم وائتمائهم لمنظمتهم حيث يعد التحفيز من اهم النشاطات التي يمارسها المسؤولون لكسب ولاء العاملين. وجاءت هذه الدراسة لتبين اهمية الحوافز المقدمة بالنسبه للعاملين في بنك فيصل الاسلامي السوداني وعلاقتها بالولاء التنظيمي حيث يؤثر مستوى الولاء التنظيمي على مستوى الاداء والرضا الوظيفي وعلى نسبة الغياب ومدى تحقيق المؤسسة لاهدافها، وكذلك تكمن اهمية هذه الدراسة فيما سوف تتوصل اليه من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات التي يخلص اليه الباحث من استنتاجاته ورؤيته من خلال دراسته للقواعد العلمية للحفز الوظيفي وتأثيره على الولاء التنظيمي كما تعتبر الدراسة في هذا المجال مرجع هام للطلبة الدارسين في موضوع البحث حيث تعتبر مؤشرات هذه الدراسات مهمة جدا ويستفاد منها كل ذو علاقة بالموضوع فهي تطلع الدارس على واقع مستوى الولاء التنظيمي في البنك ونظم الحوافز المتبعة ومدى فعاليتها.

6.1 الفرضيات

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني.

وينبثق من التساؤل الرئيسي السابق الفرضيات الفرعية التالية :

- الفرضية الفرعية الاولى: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي

لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية و الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروقات ذات دلالة احصائية في استجابة افراد العينة حول اثر الحوافز على الولاء التنظيمي في البنك فيصل الاسلامي السوداني من وجهة نظر العاملين فيها، تعزى للمتغيرات الديموغرافية (العمر - المؤهل العلمي - التخصص العلمي -الدرجة الوظيفية- سنوات الخبرة).

7.1 حدود الدراسة:

أجريت الدراسة عبر الحدود التالية:

الحدود الزمنية:

تم اجراء هذه الدراسة في العام الدراسي يناير 2018م

الحدود الموضوعية:

تقتصر الدراسة على موضوع اثر الحوافز على الولاء التنظيمي في بنك فيصل الاسلامي السوداني

الحد البشري:

تقتصر الدراسة على مجموعة من العاملين في بنك فيصل الاسلامي لسوداني من مدراء والنواب ورؤساء اقسام.

الحدود المكانية:

تقتصر تطبيق الدراسة علي بعض فروع بنك فيصل الاسلامي السوداني(فرع السجانه ، فرع بحري، فرع المحطة الوسطى أمدرمان، فرع جامعة الخرطوم، فرع الجامعة الاسلامية، فرع السوق العربي).

8.1 مصطلحات الدراسة والتعريفات الاجرائية:

الحوافز يعرفها الكلالده على انها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المناطة به على خير وجه عن طريق اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. (الكلالده، 2011 ص، 119).

التعريف الاجرائي:

تعرف الحوافز اجرائيا على انه مجموعة الاجراءات التي يقوم بها بنك فيصل الاسلامي السوداني لتحسين الأداء لموظفيها وولائهم وانتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها و تشمل اجراءات التحفيز المادية والمعنوية ، وتم تقصي اثره على الولاء التنظيمي باستخدام اداة الدراسة (الاستبانة المعده من قبل الباحث) (الدارس).

الحوافز المادية:

اجرائيا: هو منح الأجر والعلاوات والمكافات والبدلات التي تقوم باشباع حاجات العاملين فتشجعهم على بذل جهدهم في العمل ويزيد من انتاجيته.

الحوافز المعنوية: مجموعة الاجراءات المتمثلة بترقية والاثراء الوظيفي ولوحات الشرف والمشاركة في اتخاذ القرارات.

الولاء التنظيمي : هو ارتباط الفرد القوي بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها والمحافظة على سمعتها واعتزازة بانه عضو فيها و يبذل الجهد الكافي لتحقيق اهدافها.

9.1 هيكل الدراسة:

تتكون الدراسة من أربعة فصول:

- الفصل الأول: يحتوي هذا الفصل على

-

أولاً: الإطار العام (مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، وأهداف الدراسة، وأهمية الدراسة، وفرضيات الدراسة، حدود الدراسة والتعريفات الاجرائية وهيكل الدراسة).
ثانياً: الدراسات السابقة.

- **الفصل الثاني:** ويمثل الإطار النظري للدراسة ويحتوى على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الحوافز

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالجودة.

- **الفصل الثالث:** ويحتوي على ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: نبذة عن بنك فيصل الاسلامي السوداني.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل البيانات ومناقشة فرضيات الدراسة.

- **الفصل الرابع:** النتائج والتوصيات والمقترحات.

- **المراجع.**

- **الملاحق.**

ثانياً: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت الحوافز:

- الدراسات المحلية والعربية

1. دراسة محمد الرشيد الشيخ يوسف (2017) بعنوان: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في سلطة الطيران المدني¹.

هدفت الدراسة الى التعرف على انواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في سلطة الطيران المدني ومعرفة مدى رضا العاملين وكذلك معرفة علاقه بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بسلطة الطيران المدني في ولاية الخرطوم وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة (85) من العاملين و استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية spss وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج من اهمها ان هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية و الرضا الوظيفي وان سلطة الطيران المدني تقدم الحوافز المادية غالبا والحوافز المعنوية احيانا وان عينة الدراسة راضون عن بيئة العمل الى حد ما . واوصت الدراسة بأن يتم تقديم الحوافز على حسب المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملين بسلطة الطيران المدني والاهتمام بصفة خاصة بتلك الانواع من الحوافز التي حصلت على رتبة متدنية في الاستبيان كالقروض والترشيح لدورات الداخلية والخارجية وعدالة فرص الترقى.

○ دراسة اردوه آن طيب محمد (2016) بعنوان: أثر الحوافز على مستوى اداء العاملين: الدور المعدل لفعالية نظام الحوافز في بنك كوردستان الدولي في محافظة اربيل¹.

¹ محمد الرشيد الشيخ يوسف (أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في سلطة الطيران المدني)، رسالة ماجستير - جامعة السودان ، 2017م.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيفية تأثير الحوافز على مستوى اداء العاملين وبيان كيفية تصميم نظام فعال للحوافز وتوضيح الخصائص الواجب توفرها فيه من ثم بيان مدى اثرها على مستوى اداء العاملين وبعد ذلك تحديد العلاقة بينهما وقد تم استخدام اسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات باستخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استمارة على عينة عشوائية مكونة من 250 مفردة تمثل جميع لعاملين في بنك كوردستان الدولي . وخلصت الدراسة الى نتائج عديدة تؤكد اهمية منح الحوافز ووجود نظام فعال للحوافز في المؤسسات كأداة تستخدمها ادارة الموارد البشرية من اجل رفع مستوى اداء العاملين وتوصى الدراسة ادارة المؤسسات في شتى القطاعات الاقتصادية ان تولي اهتماما بكادرها البشري من خلال التعيين والاختيار والتدريب الملائم وعند تصميم نظام فعال للحوافز يجب دراسة بيئتها الداخلية والخارجية .

○ دراسة غازي حسن عودة الجلابية (2013) بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في امانة عمان الكبرى².

هدفت هذه الدراسة الى تقصي أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى و الى التعرف على مستوى الاداء وتحديد العلاقة بين الحوافز وتحسين الاداء والكشف عن الفروق ذات الدلالة الاحصائية في استجابة افراد العينة حول اثر الحوافز في تحسين مستوى الاداء لدى موظفي امانة عمان الكبرى وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاساليب الاحصائية للرزمة الاحصائية spss ومن النتائج التي توصل اليها حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى منخفض والحوافز الاجتماعية على مستوى متوسط ووجود علاقة خطية قوية و مترابطة بين استخدام ابعاد الحوافز وتحسين الاداء لدى موظفي الامانة وتوصي الدراسة بضرورة دعم وتعزيز

¹ اردوه أن طيب محمد (أثر الحوافز على مستوى اداء العاملين: الدور المعدل لفعالية نظام الحوافز في بنك كوردستان الدولي في محافظة اربيل) رسالة ماجستير، 2016م

² غازي حسن عودة الجلابية (بعنوان أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في امانة عمان الكبرى) رسالة ماجستير عمان - الأردن، 2013م

علاقات العمل الايجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع اهداف الامانة وترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي .

○ دراسة حسين عمر عثمان (2012) بعنوان: اثر الاجور والمرتبات على كفاية الاداء الوظيفي في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا¹.

هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر الاجور والرواتب على كفاية الاداء الوظيفي ومعرفة الصعوبات التي تواجه الاداريين فيما يتعلق بتدني الاجور واستخدام المنهج الوصفي التحليلي واسلوب دراسة الحالة واجراء المقارنات والتحليل الكمي والنوعي للبيانات معتمده على اداة الاستبيان والمقابلة للحصول على معلومات اراء المبحوثين حول موقف الرواتب والاجور واطهرت النتائج تدني الاجور ينعكس سلبا على كفاية الاداء ويمثل عائق من عوائق تخطيط القوى العاملة وتحسين الاجر عامل من عوامل الانضباط في العمل . وواصت الدراسة برفع الاجور لتناسب مع المستويات المعنوية والاهتمام بسياسة الحوافز التي تشجع الاستاذ الجامعي وتدفعه للعمل وتساعد على الاستقرار ونقل من هجرته الى الخارج ويجب رفع اجر الساعات الاضافية حيث يظهر عدم تناسب الاجر مع حجم العمل الذي يقدمه الاستاذ.

○ دراسة سليمان الفارس (2011) بعنوان: أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة وهدفت الدراسة الى توضيح مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي وتوضيح العلاقة بينهما، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتوصلت الدراسة الى عدم وجود اجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي، واثبتت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي ، وواصت الدراسة بتدريب وتأهيل العاملين بهدف تحفيزهم ومشاركة

¹ حسين عمر عثمان، (اثر الاجور والمرتبات على كفاية الاداء الوظيفي في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)، رسالة ماجستير – جامعة السودان، 2012م.
2 سليمان الفارس (أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة) ورقة علمية منشورة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية – المجلد 27 العدد الأول ، 2011م

العاملين في وضع سياسات المنظمة ، ووضع برامج تدريب تحقق الاهداف الشخصية للعاملين ولا يتعارض مع أهداف المنظمة.

○ دراسة عبدالله الجساسي (2011) بعنوان: اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان¹.

هدفت الدراسة الى معرفة اثر الحوافز المادية والمعنوية على اداء العاملين بشكل ايجابي او سلبي في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ولتحقيق اغراض الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي كما استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع بيانات من مفردات الدراسة حيث تكونت عينة الدراسة من 290 رئيسا من رؤساء الاقسام والموظفين في المديریات المختلفة وشارت النتائج الى عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية فيما يتعلق باتجاهات الدراسة وواصت الدراسة بان يجب ان يرتبط صرف الحوافز فعليا بمستوى الاداء بحيث يتم تمييز بين العاملين وفقا لمستوى الاداء مما يشجع العاملين جميعا مهما كان مسماه الوظيفي على بذل اقصى جهد لتحسين ادائهم.

○ دراسة اشرف بشير (2011) بعنوان: دور الحوافز في رفع كفاءة اداء العاملين في المؤسسة اللببية النفطية².

هدفت الدراسة بشكل اساسي الي معرفة اثر الحوافز في رفع مستوى اداء الموظفين ومدى العلاقة بين الاداء الوظيفي والحوافز واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث يقوم المنهج اولا بعرض الظاهرة او وصفها من ناحية نظرية ومن ثم استخدام منهج دراسة الحالة والذي يقوم على الدراسة الميدانية للظاهرة ومن نتائج الدراسة وجود نظام الحوافز يؤثر في اداء العاملين كلما زادت الحوافز زاد اداء العاملين والتقدير والاحترام للمرؤسين يؤثر على مستوى اداء العاملين ويوجد علاقة

¹ عبدالله الجساسي (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان)، رسالة ماجستير – عمان، الأردن ، 2011م.

² اشرف بشير(دور الحوافز في رفع كفاءة اداء العاملين في المؤسسة اللببية النفطية) رسالة ماجستير – جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2011م

ايجابية بين ربط نتائج تقييم الاداء كاساس في منح الحوافز ومستوى اداء العاملين واوصت الدراسة بأن يجب توزيع الحوافز والمزايا الاضافية بين العاملين بالتساوي دون اعتبار للمحسوبية وان تتسم نظام الحوافز بالشفافية والوضوح واستخدام معايير علمية سليمة ينعكس على اداء العاملين .

○ دراسة نادر ابوشرخ (2010) بعنوان : تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين¹.

هدفت هذه الدراسة الى تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين فاعلية نظام الحوافز واداء الموظفين وبين الترقيات والانصاف في منح الحوافز واداء العاملين وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في استجابة الباحثين في جميع المجالات التي تعزى لمتغيرات الدرجة الوظيفية ، العمر ، الخبرة ، المؤهل العلمي ووصت الدراسة بضرورة العمل على ترسيخ العدالة والانصاف وخصوصا فيما يتعلق بالحوافز والمكافآت والقضاء علي المحاباة والمحسوبية في منحها .

○ دراسة علاء خليل محمد العكش (2007) بعنوان : نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة².

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي و تقييم مدى فعاليته و اثره على الاداء و اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة و المكونة من الموظفين العاملين في الوظائف الاشرافية و يتلقون حوافز والتي بلغ عددهم

¹ نادر ابوشرخ (تقييم اثر الحوافز على مستوى الاداء الوظيفي في شركات الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين)، جامعة الأزهر - غزة فلسطين 2010م

² علاء خليل محمد العكش (نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الاداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة)، رسالة ماجستير - غزة ، 2007م.

368 موظفا بنسبة 11% من مجتمع الدراسة البالغ 3350 موظف و استخدم spss الاحصائي لتحليل البيانات وظهرت النتائج ان هنالك اثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين اداء العاملين في الوزارات الفلسطينية ووجود خلل في طرق واليات الترقيه وعدم وجود معايير لمنح الحوافز و توصي الدراسة على اعادة مراجعة تقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب مع توقعات الموظف العام وان تمنح الحوافز وفقا لمعايير التي حددها القانون.

○ دراسة بدرالدين عبدالرحيم ابراهيم (2005) بعنوان: اثر الحوافز على اداء العاملين في مشروع الجزيرة¹.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الحوافز على اداء العاملين وذلك بتطبيق على حالة مشروع الجزيرة. واتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي واستخدم اداة الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة الحزم الاحصائية spss وظهرت النتائج الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والاداء وان ادارة المشروع لا تعطي الاهتمام الكافي فيما يتعلق بالحوافز وانواعها مما يعمل على تدني الاداء وروح الابتكار وكذلك اظهرت النتائج وجود خلل في تطبيق نظم الحوافز من حيث غياب التقييم العلمي السليم و ضعف الميزانيات المخصصة لمقابلة عملية التحفيز ومن اهم توصيات هذه الدراسة التحسين المستمر للحوافز بانواعها بما يتناسب جهد العامل والظروف الاقتصادية السائدة وربط الحافز بالاداء وقيادة على اسس سليمة وتخصيص موازنات مقدرة لتفعيل التحفيز بالمشروع بوحداته المختلفة .

- الدراسات الأجنبية

1. دراسة Gana & Bababe (2011) بعنوان : أثار التحفيز على أداء العاملين في شركة

ميدجوري لطن الدقيق في ولاية بورنو / نيجيريا¹.

¹ بدرالدين عبدالرحيم ابراهيم (اثر الحوافز على اداء العاملين في مشروع الجزيرة)، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2005م.

هدفت الدراسة الى معرفة الاثار المترتبة على اداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا اذا ما تم تحفيزهم وتكونت عينة الدراسة من 60 عاملا حيث اشارت النتائج ان معظم سياسات التحفيز في الشركة لم تكن كافية لتلبية احتياجات العمال واشارت النتائج اسضا فيمالو تم تعديل الحوافز بحيث تلبي احتياجات العاملين فانه سيلحظ تحسن كبير في ادائهم واوصت الدراسة بضرورة تعديل نظم الحوافز

2. دراسة **Gure (2010)** بعنوان : اثر التحفيز على اداء الموظفين في ليناشين لينك تليكوم

في الصومال².

هدفت الدراسة الى معرفة اذا ما كان هناك اي علاقة بين محفزات العمل والرضا عن العمل واداء الموظفين ومعرفة انواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين وكذلك معرفة الاثار المترتبة على اداء العاملين لناشين لينك تليكوم . ومن اهم النتائج ان التحفيز له أثر ايجابي قوي على اداء الموظفين بشكل كبير من الرضا الوظيفي والرضا الوظيفي له تاثير منخفض فيما يتعلق بتاثيره على اداء الموظفين وان الحوافز المادية لها أثر كبير في تحسين اداء العاملين.

3. دراسة **ALjishi (2009)** بعنوان : التحفيز وأثره على الاداء الوظيفي للممرضين والممرضات

في مركز ارامكو الصحي³.

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر الحوافز على الاداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز ارامكو الصحي ، اضافة الى دراسة العوامل المؤثرة على دوافع الممرضين والممرضات للعمل ، ولتحقيق اغراض الدراسة قامت الباحثة بالاستفادة من تحليل نتائج الدراسات السابقة ودراسة الحالة الخاصة بالدراسة حيث اشارت النتائج الى ان الممرضين هم اكثر تحمسا للعمل كما ان ادائهم هو

¹ . Gana & Bababe (أثار التحفيز على أداء العاملين في شركة ميدجوري لطحن الدقيق في ولاية بورنو)، نيجيريا، 2011م.

² Gure ، (اثر التحفيز على اداء الموظفين في ليناشين لينك تليكوم في الصومال) رسالة ماجستير – الصومال 2010م.

³ ALjishi (التحفيز وأثره على الاداء الوظيفي للممرضين والممرضات في مركز ارامكو الصحي)، رسالة ماجستير - المملكة العربية السعودية 2009م.

الاكثر ايجابا بينما كان اداء الممرضات منخفضا وتحمسهم للعمل كان سلبيا وان الممرضات يقمن بمغادرة المهنة بسبب طول ساعات العمل والدوام الليلي والعنف في مكان العمل وبذلك تظهر النتائج عدم وجود تاثير للحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء الممرضات واوصت الباحثة بعمل دراسات تبحث في التغييرات التي يمكن ان تقدم كحوافز للممرضات لجعلهن اكثر حماسة في العمل .

الدراسات التي تتعلق بالولاء التنظيمي:

- الدراسات المحلية والعربية

1. دراسة عبدالله احمد ادم قوز (2016) بعنوان: التمكين الاداري وأثره على الولاء التنظيمي في

المصارف التجارية السودانية¹.

هدفت الدراسة الى التعرف على التمكين الاداري وأثره على الولاء التنظيمي في المصارف التجارية السودانية واستخدم الدارس المنهج الوصفي التحليلي حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة غيراحتمالية وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج من ابرزها وجود أثر بين التمكين الاداري والولاء التنظيمي بالمصارف السودانية وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في اجابة المبحوثين حول مستوى التمكين الاداري للعاملين يحظى للمتغيرات الديمغرافية على الولاء التنظيمي وأوصت الدراسة بتتمية ادراك العاملين لأبعاد التمكين الاداري وخاصة في المستويات الدنيا من خلال تشجيعهم على تحمل المسؤوليات والنظر الى اخطائهم كفرص للتعلم لاجل الرفع في مستوى ولائهم التنظيمي.

2. دراسة شبلي اسماعيل مرشد السويطي (2016) بعنوان : اثر جودة حياة العمل على الولاء

التنظيمي في الوزارات الفلسطينية².

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على واقع جودة حياة العمل الولاء التنظيمي بأبعاده المختلفة ومعرفة أثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي لدى الموظفين في الوزارات الفلسطينية وقد اعتمدت الدراسة

¹ عبدالله احمد ادم قوز (التمكين الاداري وأثره على الولاء التنظيمي في المصارف التجارية السودانية) رسالة ماجستير- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، 2016م.

² شبلي اسماعيل مرشد السويطي (اثر جودة حياة العمل على الولاء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية)، رسالة دكتوراه- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2016م.

منهج البحث الوصفي التحليلي ولتحقيق اهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة خاصة لقياس جودة العمل كما تبني المقياس الذي طوره الين وماير لقياس واقع الولاء التنظيمي وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها أن واقع جودة حياة العمل في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة وان واقع الولاء التنظيمي بابعاده المختلفة لدى العاملين في الوزارات الفلسطينية جاءت بدرجة متوسطة ووجود اثر ايجابي دال احصائيا لجودة حياة العمل على الولاء التنظيمي واوصت الدراسة في فتح المجال لمشاركة الموظفين في عمليات التخطيط الاستراتيجي بما يساهم بتعزيز تطبيق جودة حياة العمل وبالتالي اعتبارها جزء من الثقافة التنظيمية في هذه الوزارات ومردود ذلك زيادة الولاء التنظيمي للموظفين.

3. محمد سامر جوخدار (2016) بعنوان: دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل

الأزمة السورية في شركة يونسيريا¹.

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على السمات الأساسية للولاء التنظيمي لكافة الموظفين العاملين في شركة يونسيريا بسوريا وتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي الشركة وقام الباحث باستخدام استبيان لقياس مستوى الولاء التنظيمي ضمن متغيرات الجنس والامن الوظيفي والرواتب والحوافز في ظل الازمة السورية وقد عولجت احصائيا باستخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) وخلصت الدراسة الى وجود انخفاض في المعنويات لدى العاملين والى انخفاض الولاء داخل المنظمة نتيجة انخفاض الرضا الوظيفي وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها وجود فرق واضح في مستوى الولاء التنظيمي بين اولئك الذين يحصلون على رواتب عليا والآخرين ممن لا يحصلون على تلك الرواتب وواصت الدراسة باعادة دراسة موضوع الرواتب والحوافز بما يتناسب مع ارتفاع الاسعار في

¹ محمد سامر جوخدار (دراسة العوامل المؤثرة على الولاء التنظيمي في ظل الأزمة السورية في شركة يونسيريا) رسالة ماجستير – الجامعة الإقتصادية السورية، سوريا، 2016م.

ظل الأزيمة وبما يتناسب مع حجم الجهود المبذولة لتحقيق اهداف المبيعات كما اوصت بي التشاركية في اتخاذ القرارات المصيرية كي يشعر العامل بالانتماء الكامل للمنظمة.

4. دراسة صفوان امين السقاف (2013) بعنوان: أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي على منظمات الأعمال اليمنية¹.

هدفت الدراسة الى التعرف على درجة مستوى الولاء التنظيمي لدى منظمات الأعمال اليمنية ومعرفة العلاقة بين أسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ومن اهم النتائج كان مستوى الولاء التنظيمي للعاملين بدرجة متوسطة بينما كانت العلاقة بين اسلوب القيادة بالقيم والولاء التنظيمي من وجهة نظر العاملين عالية وحصل الولاء العاطفي على أعلى مستوى ودلت النتائج على وجود فروقات للمتغيرات الديمغرافية ما عدا سنوات الخبرة وأوصت الدراسة على تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين .

5. دراسة محمد صلاح الدين ابوالعلا (2009) بعنوان : ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة².

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر مستوى ضغوط العمل على درجة الولاء التنظيمي عند المدراء العاملين في وزارة الداخلية والأمن بقطاع غزة ومحاولة التعرف على الأسباب التي تزيد ضغط العمل والتعرف على فروقات المتوسطات في ضغط العمل والولاء التنظيمي للعاملين واستخدم الباحث الاستبانة وخلصت الدراسة بعدد من النتائج اهمها أن مستوى ضغوط العمل الذي يشعر به المدراء ظهر بوجه عام ضعيف وخلصت الدراسة الى وجود درجة عالية من الولاء التنظيمي لدى المدراء

¹ صفوان امين السقاف (أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي على منظمات الأعمال اليمنية) جامعة السودان، 2013م
² محمد صلاح الدين ابوالعلا (ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة) رسالة ماجستير – الجامعة الإسلامية – غزة، 2009م.

وعدم وجود فروقات بين مفردات العينة حول أثر مستوى ضغط العمل على الولاء التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية وأوصت الدراسة على تقديم برامج تدريبية للمدراء وتوفير بيئة العمل أفضل من البيئة الحالية .

6. دراسة عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة (2009) بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ، ورقة علمية منشورة مجلة جامعة دمشق ، مجلد - 25 - العدد (3-4)¹.

هدفت الدراسة الى التعرف الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة وتكونت مجتمع الدراسة من جميع اعضاء هيئة التدريس ومن اهم النتائج هي وجود علاقة بين ابعاد الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية ووجود فروق في مستوى الولاء التنظيمي لدى اعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات الجنس ، العمر ، مدة الخدمة في الجامعة او الكلية واوصت الدراسة بضرورة وضع نظام حوافز ومكافآت لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الخاصة بحيث لا يتم اللجوء الى البحث عن الفرص البديله .

- الدراسات الاجنبية

1. دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori and Henkin، 2004)².

هدفت التي تعرف تقييم اعضاء هيئة التدريس في الكليات الطبية للولاء التنظيمي بابعاده المختلفة والى التعرف الى العلاقة بين الولاء التنظيمي ومجموعة من المتغيرات الممثلة في العمر ، الرتبة الاكاديمية في الكليات الطبية في امريكا وكندا ، ومدة الخدمة وتكونت العينة من (1121) عضوا اختيرو من (15) كلية طبية في الولايات المتحدة وكندا وخلصت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية ذات

¹ عبدالفتاح صالح خليفات ومنى خلف الملاحمة (الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية) ورقة علمية منشورة مجلة جامعة دمشق ، مجلد - 25 - العدد (3-4)، 2009م.
² دراسة مركيوري وهنكن (Marchiori and Henkin، 2004).

دلالة احصائية بين الولاء المعياري والاداء الوظيفي وبين الولاء المستمر ومدة الخدمة في المؤسسة نفسها .

2. دراسة براون وجابلور (Gaylor،Brown، 2002)¹

هدفت الدراسة الى التعرف الي العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي والتاثير النفسي ومركز السيطرة من جهة اخرى وتكونت عينة الدراسة من (1069 عضو هيئة تدريس استخدم مقياس الين وماير لقياس الولاء التنظيمي ومقياس جرجسون لقياس الرضا الوظيفي وخلصت الدراسة الى وجود علاقة بايجابية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي العاطفي والمغيارى ولا توجد مع الولاء المستمر واطهرت النتائج ان هنالك علاقة سلبية ذات دلالة احصائية بين مركز السيطرة والولاء التنظيمي العاطفي والمعياري.

- التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع الحوافز بطرق متباينة، حيث هدفت غالبية الدراسات الى تقصي اثر التحفيز على الرضا الوظيفي كدراسة (ALjshhi)، 2009 تناولت اثر التحفيز على الرضا الوظيفي علي الممرضين والمرضات في مركزرامكو الصحي وهدفت دراسات اخرى الى قياس اثر التحفيز على الأداء كدراسة (الجساسي 2012) اثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين اداء العاملين ولتحقيق تلك الاهداف المتباينة، اعتمدت معظم الدراسات السابقة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانات الموزعة على المبحوثين واجريت كذلك الدراسات السابقة في بيئات مختلفة وتوصلت الدراسات الى نتائج متباينة نظرا لوجود اختلافات في الأهداف المراد تحقيقها وفي

¹ دراسة براون وجابلور (Gaylor،Brown، 2002)

الحدود المكانية والزمانية لها، حيث اشارت بعض الدراسات الى ارتفاع مستوى التحفيز والآخرى الى تدنيها . استفاد الباحث من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة وفي عرض الاطار النظري وفي تكوين الاستبانة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

تناولت الدراسة الحالية موضوع اثر الحوافز على الولاء التنظيمي حيث ندرة الدراسات في هذا الموضوع.

تناولت هذه الدراسة القطاع المصرفي ضمن مجتمعا.

يتميز هذه الدراسة من حيث الزمن حيث تم اجراء هذه الدراسة الحالية في سنة 2018 م

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

الاطار النظري للدراسة المبحث الأول: الحوافز

1.2 الحوافز

تلعب الحوافز دور فعالاً ومهماً في انتاجية العاملين. فمهارات الافراد و قدرتهم لا يعتبر كافية للحصول على انتاجية عالية ما لم يكن هنالك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقت الكافية لديهم حيث وجود قصور في نظم وأساليب التحفيز يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والسلوكي مما يؤثر على الاهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

1.1.2 مفهوم الحوافز

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز الى (حفزه ، دفعه الى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه و رايته متحفزا اي مستقزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه على الارض (رضا 1958، ص122).
اما من حيث الاصطلاح اتعددت وانتوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز لاختلاف وجهات نظر العلماء و الباحثين حيث يقول الهيئي تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم وسائل الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الى جانب انشطة الموارد البشرية الاخرى من اختيار و تدريب الى تنظيم جهود المورد البشري و توجيهها (الهيئي، 2003، ص 228).
و عرفها (سلمي، 2001، ص 300) بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على اثاره تلك القوى الحركيه والذهنيه في الانسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته. اما (اللوزي، 2003، ص 151)
فعرفها أنها المجهود الذي تبذله الاداره لحث العاملين على زيادة انتاجيتهم، و ذلك من خلال اشباع حاجاتهم الحاليه، وخلق حاجات جديده لديهم، و السعي نحو اشباع تلك الحاجات، شريطة ان يتميز ذلك بالاستمراريه والتجديد.

وقد تم تعريف الحوافز على انها مؤثرات خارجيه التي تشجع الانسان أو تحفزه لأداء أفضل وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار الحافز قوه خارجيه يمكن استخدامها من قبل الاداره في جذب الافراد الأكفاء للعمل لديها (موسى، 2013، ص 201).

وقد عرفها زويلف على انها هي العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة الى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومه. او الحوافز هي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل و تشبع رغبات الافراد التي يسعون لاشباعها عن طريق العمل (2000، ص 173).

برسلون وستاير عرفا الحوافز بانها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبه لاتخاذ نشاط او سلوك معين، يهدف منه الوصول الى تحقيق اهداف محدد (الكعبي واخرون، 1990، ص 14).

ويرى (شاويش) انه من الممكن تعريف الحوافز بانها فرص او وسائل توفرها ادارة المؤسسة امام الافراد العاملين لتثير به رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من اجل السعي للحصول عليها، عن طريق الجهد والعمل المنتج ، و السلوك السليم وذلك لاشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بانها بحاجه الى الاشباع (شاويش، 2005، ص 218) ويعرف (ابوالكشك، 2006، ص 133) الحوافز بانها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجيه التي تشجع الفرد على زيادة ادائه، وتقدم نتيجة لادائه المتفوق والتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة بالتالي الى زيادة ادائه ونتاجه مره اخرى.

بينما اشير اليه على انه العملية التي تعمل على اثاره القوى الكامنه في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية (ابوشرخ، 2010، ص 25).

اذا كان الاجر او المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها فان الحافز هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الاداء (ايمن، 2005، ص 15).

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ ان جميع العلماء والباحثون يشيرون ان الحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره الفرد وتثير من رغبته ودافعيته للعمل وورضاها من مؤسساتهم وولائه لهم مما يعمل على زيادة انتاجيتهم وتحقيق اهداف المؤسسة.

2.1.2 التطور التاريخي للتحفيز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الاداره العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز ويمكن ان تميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الاداري فيما يخص موضوع الحوافز كالآتي:

1 . المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الاداره حيث تعتبر المنظمة وحده اقتصادية مثاليه لا علاقه لها بالبيئه الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطيه ان الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى الى اشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الاداره العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الاساس الماده.

2 . مدرسة العلاقات الانسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة ان المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من اجزاء متباينة في الاداء اهمها الجانب الانساني والفني وهذه المدرسة تنظر الى الانسان باعتبار ان له مشاعر واحاسيس ويعمل داخل الجماعات وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظره الي الانسان و كيفية التعامل معه باعتبار ان المنظمة بجانب انها وحده اقتصادية فهي وحده اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3 . المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الاداره الحديثه مثل (نظرية الاداره بالاهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة ان تتجنب اخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر الى الجهاز على انه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد ادعت المدارس الحديثه الى ربط

الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية او معنوية وذلك حسب مستويات الاداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشراك العاملين في الادارة في وضع خطط الحوافز.

<https://hrdiscussion.com>

3.1.2 اهمية الحوافز

- المشاركة في اشباع حاجات الافراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفا انسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له حيث ينعكس علي زيادة انتاجية الافراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع انفسهم والمنظمة.
- تنمية الطاقات الابداعية و الابتكاريه لدى العاملين بما يضمن النتيجة وازدهار المنظمة وتفوقها.
- المساعدة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و تعزيزه وتوجيهه او تعديله او تغييره او الغاءه.
- العمل على اعادة تنظيم منظومة احتياجات الافراد العاملين وتنسيق اولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم اهداف المنظمة وتطلعاتها وسياستها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين واهدافهم (مقدوده، 2006، ص09).

أشار (الوليد، 2009، ص 142-143) الى ان اهمية الحوافز تتمثل في مستويين هما الجماعات والمنظمة وكالاتي :-

أ- اهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

1. تنمية روح المشاركة والتعاون حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبه للحصول عليها.
2. اثاره حماس الجماعات وتشجيع المنافسه فيما بين افراد الجماعة.

3. تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة حيث تؤدي الحوافز الجماعية الى تشجيع ذوي المهارات العاليه الى نقلها الى زملائهم.

ب- اهمية الحوافز على مستوى المنظمة:-

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخليه و الخارجييه حيث تسهم الحوافز في الاستجابيه لتاثير الضغوطات المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية.
2. التكامل و الترابط بين نشاط الحوافز وانشطة الموارد البشرية المختلفه ومنها التخطيط بالموارد البشرية و تحليل الوظائف و الاستقطاب.
3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب حيث تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا الوظيفي عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحه العامه وتحقيق اهداف المؤسسة.

4.1.2 اهداف الحوافز

لعملية تحفيز العاملين اهداف لا بد من مراعاتها من قبل ادارة المؤسسات كالاتي (الخرابشه، 1995، ص95).

1. تحسين الانتاجية.
2. ابراز أنشطة المؤسسة .
3. رفع الروح المعنوية للعاملين .
4. الاحتفاظ بالعاملين الممتازين .
5. مكافأة الأداء المتميز و حفز الأداء المتوسط الى التقدم و الارتقاء.
6. تشجيع الابداع و الابتكار الجديد .

حيث ان نظام الحوافز يهدف الى اشباع احتياجات العاملين بشتى انواعها وعلى الاخص الاحساس بالتقدير والاحترام واشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ، وكما انه يعمل على جذب العاملين الى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء، وتنمية روح التعاون بين العاملين، وتحسين جودة العمل وزيادة الانتاجية (المعايطه والحموري، 2013، ص 136).

5.1.2 عناصر اسس منح الحوافز:

1.الأداء: يعتبر الاداء المعيار الاساسي وربما الاوحد لمنح الحوافز لدى بعض المنظمات، وهو ما يزيد عن المعدل النمطي للاداء المطلوب سواء كان ذلك في الكمية او الجودة او الربح للوقت او تخفيض التكاليف او مورد اخر.

2.الاقدمية: و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير نوعا ما الى الولاء و اللانتماء للمنظمة الذي يجب المكافأة عليه وهي تاتي في شكل علاوات في الغالب، وتظهر اهمية علاوات الاقدمية في القطاع العام اكثر منها في العام.

3 .المهارات والابداع والابتكار: ان بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات اعلى او جوائز و دورات تدريبيه وكذلك على اساس العمل الابتكاري والابداعي الذي يقدم من الفرد الى المنظمة، ونقصد هنا بالعمل الابتكاري او الابداعي على انه عملية متكاملة بتوظيف القرارات الذهنيه لدى الفرد للتوصل الى شئ جديد نافع للفرد والمنظمة والمجتمع (ماهر، 2009 - ص350).

4. المجهود :- يصعب احيانا قياس ناتج العمل و ذلك لانه غير ملموس وواضح كما هو الحال في اداء الوظائف والخدمات والعمال الحكوميه او لان الناتج شئ احتمالي الحدوث مثل: الفوز بعرض في احدى المناقصات او المسابقات، او قد يمكن الاخذ في الحسبان مكافأة المجهود والوسيله التي استخدمها الفرد لكي يصل الى الناتج والاداء، ويعتبر هذا المعيار اقل اهمية من معيار الاداء والناتج النهائي لصعوبة قياس وعدم موضوعيته في كثير من الاحيان (حمداوي، 2004، ص157).

6.1.2 انواع الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز واهم هذه التقسيمات.

اولا: قسمت من حيث طبيعتها او قيمتها :-

أ.الحوافز المادية

الحوافز المادية هي التي تقوم باشباع حاجات الانسان الاساسيه فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل و تجنيد ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز الراتب و المكافآت التشجيعيه و العلاوات والمشاركة في الارباح والمكافآت عن الاقتراحات (اللوزي،1995، ص 376).

وتكون الحوافز المادية على اشكال مختلفه منها:

1. الأجر

ويعد من اهم الحوافز المادية وكلما كان كبيرا كان له دور في اشباع اكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي اكبر وهناك الاجر باليوميه ، الاجر بالقطعه ، الاجر على حسب الخبرة في العمل ، الاجر حسب احتياجات الفرد .

2. مكافآت العمل الاضافي :

بعض الاعمال فيها اوقات العمل اكثر من الساعات المعتاد مما يستدعي اعطاء حافز مادي للعمل الاضافي.

3. المشاركة في الارباح

حيث تقوم بعض الادارات باعطاء عامليها اسهما في شريكاتها لتحفيز العاملين.

ب. الحوافز المعنوية

هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثاره العاملين على العمل ، بل تعتمد على وسائل معنوية اساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له احساس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة .(شاويش ، 2000، ص 210).

وهي اشياء غير مادية تقدمها المنظمة للعاملين من اجل اشباع مختلف حاجاتهم النفسية الذاتية. والاجتماعية ومن اهمها :-

1.الشكر والتقدير:

ويعد من اهم الحوافز المعنوية التي لها الاثر الفعال على العاملين مما ينمي روح المنافسة بينهم لتقديم الافضل ويكون عادة في شكل تكريمات وشهادات شرفية وتقديرية.

2.فرص الترقية والتقدم:

يعتبر هذا الحافز من اكثر الحوافز المعنوية اهمية في زيادة كفاءة الافراد، وفعالية الترقية كحافز على العمل يتوقف على درجة ارتباط الترقية بانتاجية الفرد.

3. المشاركة في الادارة :

وتتمثل في اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الاداري وتتدرج ضمن هذه المشاركة اشتراك العمال في اللجان او مجلس الادارة وبذلك تحقق اشباع الحاجه الى تحقيق الذات.

4. تحسين ظروف ومناخ العمل:

توفير بيئة العمل الجيده والمناسبه كالاضاءة والتهويه الجيده يؤثر على اداء وانتاجية الفرد واستعداد الفرد للعمل الاحسن (شاويش، 2000، ص210).

5. توسيع العمل:

يقصد به اضافة مهام جديده لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الاصلي كحافز معنوي بايجاد شعور باهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

ثانيا : من حيث الهدف

أ . الحوافز الايجابية:

هي ذلك المقابل المادي والمعنوي الذي يتلقاه العاملون لامتيازاتهم وكفاءتهم في العمل كاستقرار الفرد في عمله، ومنحه شهادات التقدير والاعتراف.

ب . الحوافز السلبية :-

تمثل الجانب الردعي والتأديبي الذي يتخذه مع الافراد والعاملين والمقصرين في واجباتهم كالحرمان من التعويضات والتخفيض في الاجر او التنزيل في الرتبة. (حمود، 2007، ص 45) ومنها ايضا تنزيل درجة الموظف، او العمل على توقيف علاوته الدوريه او المستحقه، والعزل المؤقت للموظف، والعمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة او توجيهه.

ثالثا: من حيث عدد الشموليين

أ . حوافز فردية:

هي التي تمنح لشخص بعينه ، كمكافأة العامل على اخلاقه وسلوكياته ومجهوداته على انجاز العمل المكلف به بفاعلية كبيرة.

ب . حوافز جماعية :-

يقدم هذا النوع من الحوافز بناء على كفاءة الجماعة في العمل الجماعي المنسق.

ج . حوافز التميز :-

هي محاولة لضمان التحسين و التطوير المستمر للاداء الوظيفي، واتصاله بالحوافز للانجاز يكون دافعا لتشجيع العاملين بناء على تمييز ادائهم (ابوبكر، 2004، ص 50).
ان تصنيف الحوافز وفق وجهات النظر لا يعني حصره في تلك النماذج على كل مؤسسة اختيار اسلوب التحفي الذي يلائم مع طبيعة وظروف نشاطها.

7.1.2 نظريات الحوافز

- تطور نظرية الحوافز

أشار (ابوسن، 2007، ص 142-143) ان النظريات التقليدية في الاداره ومن ابرزها مدرسة عملية في الادارة scientific managment لمؤسسة فردريك تايلور Fredric taylor كانت تنظر الى الفرد العامل كجزء من الادوات المطلوبه للانتاج، لهذا فقد انحصرت صورها في ان الاجر المادي هو الحافز الاساسي والوحيد الذي يستجيب له العاملون. ومن هنا فقد اعتمد منهجها في ضوء معايير و معدلات اداء محددة اضافة الى وضع نظم و قواعد للرقابة الادارية التفصيلية التي تصدر عنها تجبر الافراد على اداء اعمالهم بدرجة عالية من الكفاءة الانتاجية.

تمثل مدرسة العلاقات الانسانية Human relation نقطة تحول كبرى في مفهوم نظرية الحوافز فقد اشار ابرز روادها عالم الاجتماع الامريكي ألتون مايو Elton may في البحث المشهور بتجارب هاوثورن Hawthorne Experiments الى ان زيادة انتاجية الموظف او العامل تنبني اساسا على العوامل والمؤثرات الاجتماعيه والنفسيه، وهذا مبدأ مغاير للمبادئ المادية البحتة التي اعتمد عليها تايلور في مدرسة الاداره العلمية لهذا فقد انتقد مايو نظرية الاداره العلمية لانها في اعتقاده بأساليبها الميكانيكية التي تنني على الاحتياجات المادية فقد اهتمت الجوانب النفسية و الاجتماعية وهي أقوى تأثير في درجة انتاجية الموظف او العامل من الجوانب المادية . ثم خلص من دراسته الى المفاهيم الاساسية التي تقوم عليها مدرسة العلاقات الانسانية وهي:-

1. الانسان مخلوق اجتماعي.

2. ان حوافز العمل ينبغي عدم حصرها في الجوانب المادية، لينبغي اعطاء الاعتبار الاكبر لاشباع الاحتياجات النفسية والاجتماعية.

ان السلطه الاتوقراطييه التي تقوم على فرض الاوامر والرقابه التفصيليه تجهض المناخ المناسب للعمل
اذ ان طبيعة البشر تقوم عى المشاركة والتفاعل اعتمادا على هذه المقولات الاساسيه التي نادى بها
التون مايو فقد عنيت الدراسه في اطار مدرسة العلاقات الانسانية بالمقومات المكونات الاساسيه الي
تخصب مناخ العمل الايجابي الذي يبع ربات الافراد النسيه والاجتماعية والمادية وتحفيزهم بذلك
الشعور بالرضا والانتماء والتعاون الذ يقود الى الاتقان والنتائج الرفيعة المطلوبة للعمل.

لهذا فقد نمت في ضوء هذا المنظور الدراسات الاجتماعية والنفسية كروافد مغذيه لمدرسة العلاقات
الانسانية وكان اهتمامها عناصر:

1. معرفة طبيعة سلوك الانسان.
2. تحقيق المناخ الملائم للعمل.
3. فهم البيئة المحيطة بالعاملين.

وكان من نتيجة هذه التوصيات ان خلصت الدراسات النفسية والاجتماعية الى أن سلوك الافراد تتاثر
بثلاثة عوامل هي:-

1. **العوامل النفسية** :-وتشمل الخصائص التي تعكس الدافع والرغبات والاتجاهات الميول والخبرات،
والقدره على الادراك والتصور والاسجابيه والتفاعل على ضوء الظروف.
2. **العوامل الاجتماعية** :- وتشمل الجماعات التي ينتمي اليها الفرد، وتأثير المجتمع بما يشمل من
عادات وتقاليد على سلوك الافراد.
3. **العوامل الحضارية** :- وتشمل المقومات الثقافية ، اللغة، الدين، والقيم الموروثة والعرف. (ابوسن،
2007 ، ص 142-143).

لا يعد بطبيعة الحال ان يكون تقسيم العوامل المؤثرة فسلوك الافراد الى عوامل نفسية واجتماعية
وحضارية ان تكون تقسيما نظريا يعين في الدراسه والتامل في كل جانب من هذه الجوانب الا ان

الامر من جهة نظره العلمية فاننا نجد ان هذه العوامل على اختلافها تتفاعل وتتماذج مع بعضها البعض لتكون في مجملها الصورة المتكاملة التي يكون عليها سلوك الافراد . (صالح، 2011).

- نظريات الحوافز

-أ- نظرية هيكله الحاجات لماسلو :-

نتيجة للدراسات المستفيضة للانسان تعرف علماء النفس على ان الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام اولويات معين. فاذا ما اشبع الانسان رغباته واحتياجاته الدنيا فانه يرتقي الى اشباع احتياجاته الكامنه على المستويات الوسطى والعليا، بين العالم النفسي ماسلو ان الاحتياجات الانسانية تتدرج بالتوالي في خمس مستويات هي:

الاحتياجات الفسيولوجية الاساسية Basic physiological Needs

و تقع هذه الاحتياجات على ادنى درجات السلم (انظر الشكل رقم 1) وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس ... وغيرها وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث انه يعمل من اجل الحصول على الاجر الذي يقوم بواسطته اشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

احتياجات الأمان Safty Needs

يعمل الانسان على حماية نفسه من اخطار البيئة والطبيعة. فاذا ما اشبع احتياجاته الفسيولوجية فانه ياخذ الاجراءات التي تضمن له السلامه من الاخطار الخارجية كالاشتراك في الضمان الاجتماعي.

احتياجات الحب والحنان و الخدمه الاجتماعية Love Affection &Social Needs

الانسان اجتماعي بطبيعته ، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به، اي ان الانسان يحب الانتماء وذلك يكسبه مركزا و قوة في مجابهته الاخطار التي تعترض طريقه.

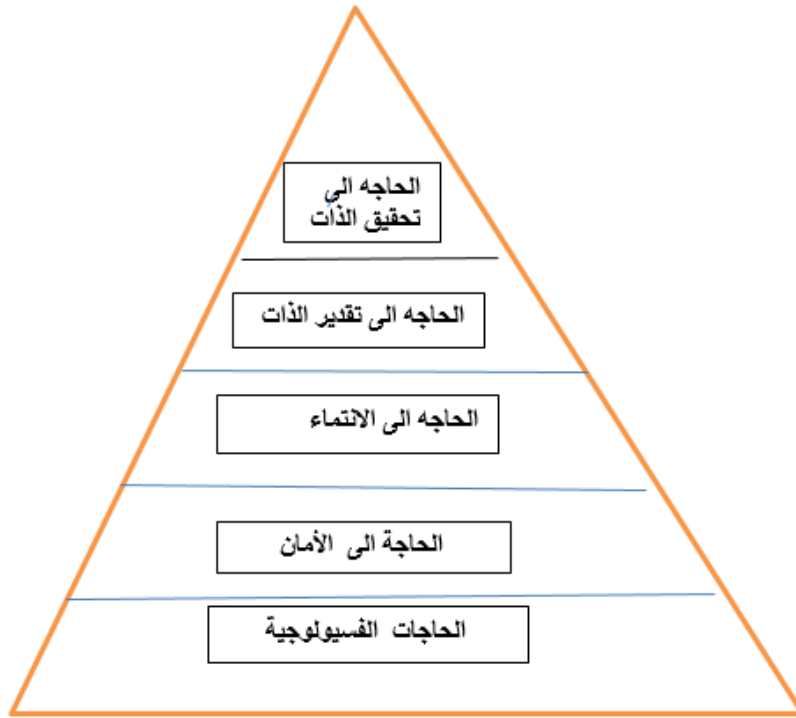
احترام و تقدير الذات:

يسعى الانسان دائما من اجل الحصول على تقدير الاخرين واحترامهم و فالانسان يرغب دائما في تبادل هذه المشاعر مع افراد المجتمع ، ويجدر بالذكر هنا ان العقائد و القيم الاخلاقية السائدة تلعب دورا في تحقيق الاحتياجات الانسانية خاصة في اشباع حاجة احترام الذات وتقدير النفس.

تحقيق الذات والكياسة في العمل Self Actualization & Accomplishment

وهي المقدرة على القيام بالعمل والكياسة في الانجاز وتقع هذه الحاجة اعلي درجات سلم الاولويات فهي أرقى الاحتياجات الانسانية واسماها واقلها تحديد (المغربي ، 1995، ص 124-125)

الشكل رقم (1-2) هرم ماسلو في تدرج الحاجات



المصدر: مصطفى نجيب شوايش، ادارة الموارد البشرية (ادارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر ، عمان ، 1996، ص 53

ب-نظرية الانجاز لمكليند :-

حدد مكليلاند ثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في حفز الأفراد للعمل والانتاج هي:

الحاجة للسلطة : فهو يرى أن الأفراد الذين يملكون حاجة قوية للسلطة ، يميلون دائما الى ممارسة

التأثير والرقابة القوية على الآخرين ، وعادة ما يسعى مثل هؤلاء الأشخاص على مناصب قيادية.

الحاجة للانتماء: يحرص هذا النوع من الأفراد على استدرار حب الاخرين ، وتجنب ما يسبب رفضهم

لهم.

ج. الحاجة للانجاز : وتعني الأفراد الذين تتوافر لديهم حاجة قوية للانجاز يكون عندهم رغبة قوية

للنجاح، وخوف شديد من الفشل، وهم يحبون التحدي والأعمال الحرة .

ان فهم الاداره وادراكها لدور هذه الحاجات الثلاث في تحفيز الأفراد يعد أمرا مهما من اجل تحفز

الأفراد بالطريقة المناسبة لبلوغ الأهداف. (الخالدي ، 2012 ، ص83)

ج- نظرية التحفيز اليابانية (النظرية)

شهدت اليابان تطورا اقتصاديا بعد الحرب العالمية الثانية ويعزى هذا التطور الى الاساليب الانسانية المنفردة الذي اخطته الشركات الصناعية اليابانية في معاملة العاملين فيها الامر الذي ادى الى تحفيزهم والتفاني في اداء اعمالهم وهذا الاسلوب هو:-

1. المساواة بين العاملين في المعاملة والترقي:

تحترم الشركات اليابانية نظام الاقدمية seniority في ترقيات العاملين وفلسفته هو ان العامل الياباني طالما كان كفء ويؤدي عمله كما ينبغي سيجد فرصته في الترقي على ضوء سنوات خدمته التي قضاه في الشركة ولن يتخطى موظف اقل اقدميه عنه. و هذا الاسلوب ادى الى ولاء العاملين للشركة ومزيد من تحفيزهم لمواصلة ادائهم بنفس المستوى والجودة.

2. الاختيار على اساس الكفاءه للقوى البشرية والتدريب:

تحسن الشركات اختيار العاملين وتدريبهم باستمرار لمواكبة التطور التكنولوجي ، وهذا في حد ذاته يجعل الشركات محتفظه بأفضل الكفاءات في سوق العمل الياباني مما ينعكس على انتاج الشركات بصورة مباشرة . ومن المعروف ان العامل المؤهل والمدرب على عمله يشعر بالنجاح من خلال انجازه لعمله باتقان وجودة.

3. الأمن الوظيفي يولد الولاء Jop security breeds loyalty

يتمتع العامل الياباني بالامن الوظيفي والتوظيف الدائم life time employment في شركة لا يبرحها الا عند بلوغ سن المعاش ، هذه المعاملة ادت الى ان يكون العامل الياباني مواليا للشركة ويرى مصلحة الشركة هي مصلحته الخاصه .

4. اشراك العاملين في ارباح الشركة :

هذا الأسلوب أدى الى ان يكون العامل الياباني اكثر ولاء لشركته والى اعتقاد انه ساهم فيها share holder وليس موظفا فحسب مما يجعله محفزا لمزيد من الجهد وحسن الاداء لتطوير وانجاح شركته.(الهيئي ، 2000، ص263-264).

د- نظرية العاملين فريدريك هيرزبيرج :-

اسس هذه النظرية هيرزبيرج وزملاءه حيث توصلوا الى ان لكل انسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الانسانية واولهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجد ان استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحه ومناسبه للعمل كما توصلوا الى ان رضا الفرد عن عمل ما انما يعود الى العمل ويرى فريدريك ان الانسان لن يشعر بالرضا الا اذا تحققت له جميع وسائل الاشباع المختلفه من عوامل صحيه وبيئة مادية وهذا الاشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسه ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزه) هي التي تعمل على تحريك جهود الافراد وزيادة في تحقيق اداء جيد مما ينعكس ايجابا على تحقيق اهداف المنظمة . اما محددات عدم الرضا اسمها (بالعوامل الوقائيه) وهي سياسته الاداره والاشراف والعلاقات الشخصيه و الراتب و ظروف العمل وتعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الانتماء لعمله وتساعد على النمو النفسي السوي ويتضح من ذلك ان العوامل الحافزه يزيد من رضا الفرد ولكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الفرد الى انها مرتبطة بطبيعية العامل نفسه اما العوامل الوقائية هي العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الفرد اذا وجدت لذلك فهي مرتبطة ببيئة العمل والعلاقه بين المجموعتين هي جوهر هذه النظرية لذلك سميت بنظرية العاملين .ان نظرية هيرزبيرج حاولت تقديم تفسير لهذه الظاهرة فترى ان تركيز الادارة على العوامل الوقائية فقط يجردتها من القدرة على تحفيز العمال على بذل العمل الازم ، كما انها ضرورية لأي تنظيم لكن وجوده ان يدفع الفرد الى التفكير في حاجات اخرى كالانجاز والتقدير .(برنوطي ، 2001 ، ص 224).

هـ - نظرية الدفير :-

قام كلايتون الدفير باقتراح تعديل على نظرية ماسلو في محاولة لتبسيطها والرد على النقد حول نقصها لتحقيق والصحة وقد حددت نظرية ERG ثلاث اصناف في الحاجات :

حاجات البقاء:- الحاجات للسعادة (الرفاه) المادية.

حاجات الانتماء (القرب):- الحاجات لعلاقات مرضيه مع الاخرين

حاجات النمو والتطور:- الحاجه لتطور القدرات الانسانية و الرغبة في التطور الشخصي و الزيادة في الكفاءة.

ان هزيمة نموذج ERG ونموذج هي متشابهة لنموذج ماسلو للحاجات لكنهما يفترض ان الافراد ينتقل من و الى الاعلى في السلم الهرمي خطوة واحدة و الدفير قلل عدد المجموعات الحاجات الى ثلاث مجموعات واقترح بان الحركة الى اعلى في السلم الهرمي هو اكثر تعقيدا تعكس مبدأ الانجاز و الاحباط وان نموذج ERG هو اقل صرامة من نموذج ماسلو التي تقترح بان الافراد يمكن ان ينتقلو الى الاسفل و ايضا الى اعلى في السلم الهرمي معتمدين على قدراتهم في تلبية الحاجات (العاني ، 2007،ص62) .

الشكل رقم (2-2) سلم حاجات الدفير



المصدر : هيثم العاني، (الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت) كنوز المعرفة، ط1 ، 2007م- ص62.

و- النظرية الكلاسيكية :

هي نظرية مدرسة الادارة العلمية التي طبق فيها فيريدريك تايلور الانسانية العلمية التي ساعدت

الادارة على زيادة الانتاج في زمن اقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد واساسها .

بنى فريدريك تايلور نظريته في الادارة

العلمية للافراد على فرضين اساسين هما:

ان تطبيق في العمل قد يردي الى الكفاية في الانتاج وان تقديم الحوافز يؤدي الى زيادة الانتاج ويستخلص من هذه النظرية ان تايلور قد نظر الى العامل على انه رجل اقتصادي (مادي) كل همه ان يزيد دخله المادي فقط ومن ثم فزيادة انتاجيته مرتبطه بنظام سليم للاجور التشجيعية ، فزيادة الحافز على العمل و التحكم فيه تاتي عن طريق الاجور وحسب . (الخالدي ، 2012 ، ص 74).

8.1.2 مراحل تصميم نظام الحوافز:-

الخطوات التي يجب ان تمر بها تصميم نظام الحوافز :

1. مرحلة الدراسة والاعداد :

حيث تقوم الادارات باجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الانسانية والادارية والاقتصادية والقانونية من حيث تركيب الافراد العاملين وتوقعات ودوافع وحاجات الافراد ونظرهم الى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات (السالم، صالح، 2002).

2. مرحلة وضع الخطة:

وتعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لدى الادارات في المرحلة الاولى بقصد استيعاب دلالاتها وابعادها ثم البدء في وضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب ان تسيّر حسب الخطوات الاتية (السالم ، صالح ، 2002، ص 137).

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 اطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة.

3.مرحلة تجريب الخطة:

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد ان تقوم ادارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من اجل شرح الخطة لهم ومدى اهميتها وموضوعيتها ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين او مجموعه صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة .

4. مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الادارة باجراء تعديلات اللازمة على الخطة او على باقي السياسات الاخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل و يجب على الادارة ان تتابع عملية تنفيذ الخطة للوقوف على مدى نجاحها وتعثرها لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لضمان استمرار نجاحها مستقبلا. (السالم، صالح، 2002، ص 138).

9.1.2 العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

نظام الحوافز يتأثر بعوامل داخلية وخارجية يجب مراعاتها قبل واثناء التخطيط ومن هذه العوامل:-

1. **العوامل الخارجية:-** هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المنظمة او هي الحدود الجغرافية للمنظمة او عوامل المجتمع و تشمل ثقافة المجتمع وتأثيرها على الحوافز وكذلك تأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين.

2. **العوامل الداخلية :-** يقصد بها القوى الموجودة داخل المنظمة والتي للمنظمة دور اساسي في تشكيلها ومن اهم العوامل الداخلية اهداف المنظمة وما تود المنظمة تحقيقه من انشطتها و كيف يؤثر ذلك شكل انظمة الحوافز (ماهر، 2009 ، ص57).

يرى عبدالوهاب: ان نظام وضع الحوافز في اية دائره من الدوائر يتاثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل واثناء التخطيط لانظمة الحوافز .

- على مستوى المنظمة يتاثر نظام الحوافز بثلاث عوامل واولهما نوع الجهاز الاداري وامكانياته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالاسلوب الاشرافي: ان الاسلوب الاشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه و توجيههم يؤثر تائيرا كبيرا في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التاثير سلوك العاملين وحثهم على حسن اداء العمل و تنفيذ الاوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الاداري لذلك ان تكون القيادة ديمقراطية ولذلك ،فان التغيير المرتبط بالاسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

أ. اهتمام المسؤول بالعمل مما يجعله قدوه حسنه للموظفين.

ب. احترام المسؤول لمرؤوسيه.

ج. توزيع العمل وفقا لقدرات الموظف .

د. اعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة باعداد الخطط واتخاذ القرارات.

- على مستوى الدولة يتاثر الحوافز بعاملين هما اولاً سياسة الدولة الاقتصادية و الاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها ادارات الدوائر وثانيا القيم الاجتماعية السائد والذي يتاثر به افراد المجتمع و يحدد رغباتهم وحاجاتهم واولوياتهم.

10.1.2 شروط نجاح نظام الحوافز

يذكر (زويلف، 2004، ص62) العديد من الشروط الاساسية التي لابد من اخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في انجاح العملية الانتاجية وزيادة مردودها وهي:
ان ترتبط الحوافز باهداف العاملين والادارة معا.

1. ايجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الانسان لتحقيق رغباته.
 2. اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز وخاصة الحوافز المادية منها.
 3. ضمان استمرارية الحوافز وايجاد شعور الطمأنينة لدى الافراد ، يتوقع انتظام تلقي الحوافز.
 4. يجب ان تتصف السياسة التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة .
 5. ان تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الاداء الجيد و الحصول على الحافز .
 6. ان يكون الحافز متناسبا مع اداء الفرد.
 7. ادراك ومعرفة الافراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز .
- اما في حالة عدم الاهتمام بعمليات التحفيز ، التي ينجم عنها نقص الحوافز فان ذلك يؤدي الى مشكلات ومخاطر تؤثر سلبا على اداء الموظفين كالاتي (عقيلي، 2006) .
1. تدني مستوى اداء العاملين وشعور العاملين بعدم الرضا في اعمالهم.
 2. انخفاض معدلات الانتاجية الى مستويات اقل من الاهداف المحددة.
 3. ارتفاع نسبة دوران العمل ، وترك المؤسسة حين يتوفر فرص عمل في المؤسسات الاخرى.
 4. عدم تمتع الادارة العليا بالاحترام و التقدير من العاملين في المؤسسة ولومها بانها مقصرة في تلبية حقوقهم وامتيازاتهم.
 5. القضاء على روح التعاون في اطار العمل و تكريس النزعة المصلحية الذاتية.
 6. ارتفاع نسبة التغيب المقصود عن العمل بذرائع مرضية او ظروف اجتماعية.
 7. ازدياد حوادث العمل والامراض الناتجة عن ممارسة بعض المهن نتيجة الاخطاء وحالات الاهدال عند الممارسة.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي

2.2 الولاء التنظيمي

1.2.2 المقدمة

يعتبر الولاء التنظيمي من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة لكسبه من العاملين فيها ، فالولاء التنظيمي يرتبط بمستوى الاداء الوظيفي العام (الأحمدي، 2004، ص3) ولذلك تجد الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الافراد من جهة وبين المؤسسات من جهة اخرى اذ كلما التوافق حققت المؤسسات الكثير من اهدافها وتطلعاتها (الكتبي، 2001، ص15)، وتشير الأدبيات ان الولاء التنظيمي له خصائص مترابطة، بوصفه حالة نفسية تصف العلاقة بين الموظف و المنظمة، وأنة يمتلك خاصية التأثير على ارادة الموظف، ازاء بقائه أو تركه للمنظمة، فضلا عن كونه ذا أبعاد متعددة يجمعها الولاء المؤثر والولاء المتواصل و مثل تلك الدلالات و الخصائص المرتبطة بالولاء التنظيمي، ما تستند الى عملية ادراكية، ذات عوامل مؤثرة في قيام حالة الولاء، اي ان الولاء يؤدي الى حصول القناعة المدركة والواعية بمتطلبات العمل من قبل الرؤساء و المرؤوسين، و على الأداء بصوره فاعلة (عبدالباقي، 2005 ، ص 62)

حيث قال Larson انه كلما ازداد الولاء التنظيمي قل معدل دوران العمل وانخفضت نسبة الغياب والتاخير عن الدوام ، وازداد مستوى فاعلية المنظمات وتحسن الأداء الوظيفي ، و كذلك فان أثر الولاء التنظيمي على العاملين يمتد الى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل ، فقد اتضح ان الموظف صاحب الولاء التنظيمي المرتفع يشعر بدرجة عالية من الرضا والسعادة والارتباط العائلي (Larson

(p:223.& fukami 1984)

2.2.2 مفهوم الولاء التنظيمي

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي الا انه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له يعود ذلك الى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها والى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث ان الولاء لغة: هو الاخلاص والوفاء والعهد والالتزام والنصرة (أبولنصر، 2005، ص38) وعرفه (الصيرفي، 2005، ص216) بأنه ارتباط وجداني بين اهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها و قيمها وغاياتها ويركز (Oreilley & Chrotman، 1986، p: 492) على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه الي الاندماج في العمل والى تبني قيم المنظمة ويعرفه كل من (Porter et al، 1974 p:603، بأنه اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها و رغبتهم في بذل عطاء أكبر لصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها وتضيف (فلمبان، 2008، ص35) بان الولاء هو الشعور الايجابي المتولد عن الموظف اتجاه منظمته و الارتباط بها والاخلاص لها والتوافق مع قيمها واهدافها والحرص على بقاءها من خلال بذل الجهد و تفضيلها عن سواها من المنظمات و الافتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها.

ويرى العطية، 2003، ص103) بأنه حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها.

ويختلف مفهوم الولاء التنظيمي عن مفهوم الرضا الوظيفي فقد يكون الفرد راضيا عن العمل الذي يؤديه ولكن درجة ولائه للمنظمة خفيفة، وقد يكون ايضا غير راض عن العمل الذي يؤديه ولكن درجة ولائه كبيرة جدا (اليوسف، 2013).

3.2.2 طبيعة الولاء التنظيمي

أن الاهتمام بالولاء التنظيمي يمكن ان يعزى الى كونه يرتبط ويؤثر في العديد من الظواهر السلوكية سواء التي كانت تخص الفرد او المنظمة او المجتمع باسره ، والولاء كأى متغير سلوكي اخر لا يمثل واقعا محسوبا وهو حصيلة الادارة السلوكية الجيدة التي تعمل وسط بيئة مادية واجتماعية سليمة والولاء التنظيمي ليس عاملا او نظاما بل هو نتيجة العديد من النظم والسياسات والسلوكيات المتفاعلة فالصفات الشخصية (كالجنس ، العمر ، سنوات الخدمة ، المستوى التعليمي) والصفات الخاصة بالعمل (تحديد المهام ، درجة الاستقلالية اثناء العمل والمعلومات المرتردة عن الأداء) والعوامل الخارجية (فرص العمل المتوفرة خارج المنظمة وبالنظر لكون (الفرد والمنظمة) يعيشان وسط بيئة متحركة كنتيجة حتمية تنتقل لولاء العاملين ولكن بدرجات سلبا وايجابا عن التغيرات الحاصلة في الفرد والمنظمة (سالم واخرون، 2007، ص4).

ويمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص تتمثل فيما يلي:

3. ان الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك

وتصرفات الافراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.

4. ان الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الانسانية والتنظيمية وظواهر ادارية

اخرى داخل التنظيم.

5. ان الولاء التنظيمي لن يصل الى مستوى الثبات المطلق الا ان درجة التغيير التي تحصل فيه

تكون أقل نسبيا من درجة التغيير التي تتصل بالظواهر الادارية الأخرى .

6. ان الولاء التنظيمي متعدد الأبعاد وليس بعدا واحدا ورغم اتفاق غالبية الباحثين في هذا المجال على تعدد ابعاد الولاء الا انهم يختلفون في تحديد هذه الأبعاد ولكن هذه الابعاد تؤثر في بعضها البعض (بلبل، 2009، ص 11-12) .

4.2.2 ابعاد الولاء التنظيمي

لقد ميز كل من (مير واولين وسميث)المشار اليهم الرشيدى(2010) بين ثلاث ابعاد للولاء التنظيمي وهي:

أ. الولاء العاطفي:

ويشير الى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتماء والاندماج والانتماء لها والتوحد مع هويتها) ويتأثر هذا البعد بدرجة ادراك الفرد للخصائص المميزة للعمل، من حيث درجة استقلاليته واهمية العمل، وهوية العمل، وتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الاشراف، كما ان هذا الجانب من الولاء يتأثر بدرجة احساس الفرد بأن بيئة التنظيم تسمح له بالمشاركة الفعالة في عملية صناعة القرارات سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه.

ب. الولاء الأخلاقي:

ويقصد به الاحساس الذي يتولد لدى الفرد العامل بالالتزام نحو البقاء في المنظمة وفي غالب الأحيان يتعزز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الايجابي ليس فقط في تطبيق الاجراءات وانجاز العمل بل في المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

ج. الولاء المستمر:

ويقصد به تكريس الفرد حياته والتضحية بمصالحه من اجل بقاء المنظمة لارتباطه بها واعتبار نفسه جزء منها ، ويمكن فهم هذا المكون من خلال النظر الى درجة الولاء الموجودة عند الفرد والتي

تحكمها القيمة الاستثمارية التي من الممكن ان يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سوف يفقده لو اتخذ قرارا بالعمل لدى جهات أخرى لذلك يتأثر تقييم الفرد لأهمية البقاء مع التنظيم بمجموعة من العوامل (شافية بن حفيظ ، 2014 ، ص179).

5.2.2 أهمية الولاء التنظيمي

يعتبر الولاء التنظيمي من العناصر الرئيسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة وبين المنظمات من جهة أخرى، فالأفراد ذو الولاء التنظيمي المرتفع يميلون لبذل المزيد من الجهد لاجل منظماتهم والى تاييد قيم المنظمة والبقاء فيها لفترة اطول (راشد ، 1999 ص 52) ويرى (حمادات، 2006، ص67) ان الولاء لا يعتبر من العوامل التي ترتبط بانتاجية الفرد وبالتالي انتاجية المنظمة وفعاليتها . ويضيف (الرواشده ، 2007 ، ص20) انه لضعف الولاء اثار سلبية متعددة أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء.

ويرى ابوالنصر ان الولاء التنظيمي هو ظاهره سلوكية توضح مدى ارتباط الافراد بمنظماتهم و يرى ان المنظمات تولي اهتماما كبيرة للولاء للأسباب التالية : (ابوالنصر ، 2005، ص49-50)

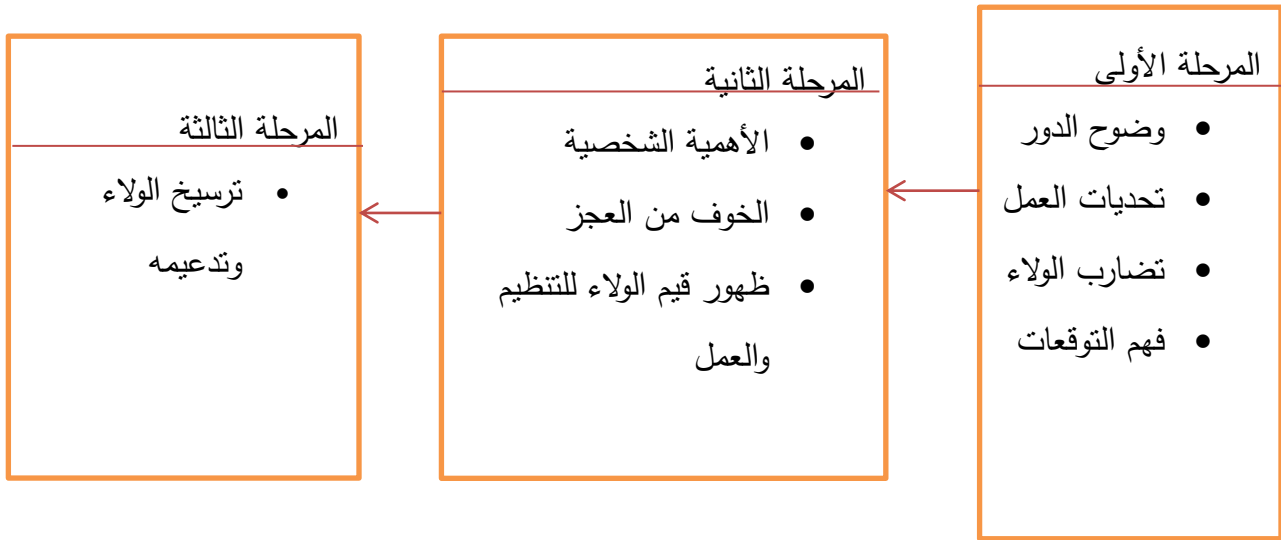
- ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة .
- ان الفرد هو المسؤول الأول و الأخير عن تحقيق اهداف المنظمة من خلال ابداعاته وافكاره وجهوده مما يساهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية .
- ان شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية لديهم ويخفف العبء على الرؤساء في توجيههم ويعزز لدى الافراد مشاعر الارتياح والاستقرار والامان الوظيفي وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على التجاوب اكثر مع فكرة التغيير وعدم مقاومته.
- ان الوصول الى الاهداف المرجوة يرتبط بالكفاءات المتميزة والتي يديرها الفرد ويسيطر عليها ويصوبها التصويب الصحيح.

- تنمية السلوك الابداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي الى الأداء المتفوق.
- خلق الدافع الداخلي من أجل بذل اكبر جهد لصالح المنظمة.
- ان العامل هو جوهر وجود المنظمة وشعوره بالولاء ينمي لديه الحافز على العمل واستمرار تواجد منظمته في بيئة الأعمال.

6.2.2 مراحل تطور الولاء التنظيمي

- يرى اللوزي أن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل على النحو التالي : (اللوزي ، 2003)
- المرحلة الأولى :** مرحلة التجربة: وهي قبل الدخول في العمل وتمتد هذه المرحلة لعام واحد ، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة و على ما يتوقعه الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، والحصول على القبول من التنظيم .
- المرحلة الثانية :** مرحلة العمل والبدء به وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل ، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين الى أربعة أعوام ، وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية ، والخوف من العجز وظهور قيم الولاء التنظيمي.
- المرحلة الثالثة :** مرحلة الثقة في التنظيم والانتماء له . وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة ن التحاق الفرد بعمله ، ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها بحيث تصبح متينة الرباط ، شديدة الوثاق ، ويشعر الانسان حينها انه يريد أن يعمل ويعمل دون كلل او ملل لصالح مؤسسته و ليعلو بها ومعها ، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب المشاعر الحب والاخلاص لمنظمته ، وتنتقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين الى مرحلة النضج (غنام ، 2005) ويوضح الشكل التالي المراحل الثلاث لتكوين الولاء:

شكل رقم (2-3) مراحل تكوين الولاء



المصدر (غنام 2005، ص 41)

7.2.2 النماذج المفسرة للولاء التنظيمي

توجد العديد من الدراسات التي حاولت البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج محدد للدراسة الولاء التنظيمي.

نموذج (Etzioni): تعتبر كتابات اتزيوني من أهم الكتابات المهمة حول الولاء التنظيمي حيث يستند إلى أن القوة والسلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء أو الالتزام ويأخذ ثلاث أشكال:-
الولاء المعنوي:- ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمتها والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

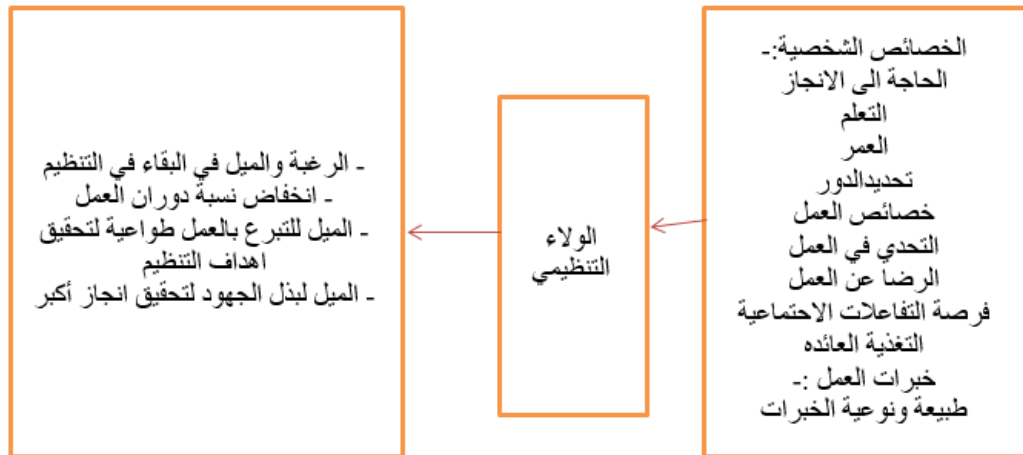
الولاء القائم على أساس حسب المزايا المتبادلة:-

وهو أقل درجة في رايه من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن من ان يخلص لها ويعمل على تحقيق اهدافها ، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة .

الولاء الاغترابي :- وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها . حيث اندماج الفرد مع منظمته غالبا ما يكون خارج عن ارادته و ذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد (هيجان ، 1998، ص30)

نموذج (setters)

يرى ان الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمة ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها ، وقبول هذه الأهداف والقيم ، ورغبته الأكيدة في بذل اكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق اهدافه التي ينشدها . وقد بين ستيرز في نموذجه العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي وما يمكن ان ينتج عنه من سلوك متبعا منهج النظم ومصنفا هذه العوامل والسلوك في مجموعات كما يوضحها شكل (2-4)



المصدر (المعاني ،ايمن عوده ، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الاداري ، مسقط ، العدد78

3 . نموذج (Angle&Perry)

هذا النموذج يبني على اساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي والتي يمكن تصنيفها الى نموذجين هما :

نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس وخصائص وتصرفات الفرد على اعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي لهذا الاتجاه و أن يكون هذا السلوك ثابتا وطوعيا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر الى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات السلوك الفرد ولذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية الى المنظمة، الى جانب ما يمارسونه داخل المنظمة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمنظماتهم باعتبارها محددات سلوك الفرد .

نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي

يقوم هذا النموذج على أساس ان العمليات التي تحدث في المنظمة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد كنتيجة للعمل فيها لذا ينظر الى الفرد في هذه الحالة على أساس ان لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها من المنظمة ، وانه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يتردد في تسخير مهاراته وطاقته في سبيل تحقيق هذه الأهداف مقابل قيام المنظمة بتلبية تلك الحاجات والأهداف اي ان هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة ، وان جوهر هذا التبادل هو ما يسمى (بالعقد النفسي) الذي يتضمن مجموعة من الالتزامات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين (الفرد والمنظمة) . بالتالي فإن الطريقة التي تعامل بها المنظمة الفرد وتعالج بها حاجاته ، وتمثل اساس الالية التي تعود الى الالتزام الفرد وعدم التزامه للمنظمة التي يعمل بها بحيث أن المنظمة التي تاخذ على عاتقها الالتزام بتلبية احتياجات الفرد سوف تؤدي به في النهاية الى ان يشرب قيمها ويعتبرها قيمة ، وبالتالي يكون هناك نوع من الالتزام المتبادل بينه وبين منظمته (هيجان ، 1998 ، ص 90-92).

4. نموذج O.(Reilly & Chatman)

الفرد اجنماعي بطبعه ويحتاج الى ان يحس بانتمائه للجماعة التي يعمل معها وأن يكون مقبول اجتماعيا من التنظيم ومعترف به من قبل زملائه واهتم النموذج بدراسة الرابط النفسيين الفرد والمنظمة ودرس ذلك خاصة عند الموظفين الجدد واستخلصا ثلاثة مركبات للارتباط النفسي . بين الفرد والمنظمة وتتمثل في :

الاذعان compliance: هو ارتباط الفرد و قبوله لأهداف التنظيم نتيجة لبروز الرغبة لدى الأفراد في نيل الثواب وتجنب مختلف أشكال العقاب .

الابطن Internalization: هو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف التنظيم نتيجة لادراكه التوافق بين قيم الشخصية للفرد والقيم المتبناه من قبل المنظمة .

المماثلة Identification: هو ارتباط الفرد وقبوله لأهداف التنظيم نتيجة الرغبة في اقامة علاقات مع افراد التنظيم والمحافظة عليها ويبين (Lance et al)،2000،235-201،ان بناء الارتباط النفسي يبدأ اولاً بتشكيل علاقات نفسية ومادية مع افراد التنظيم .

خامسا نموذج (Meyer et Allen) :

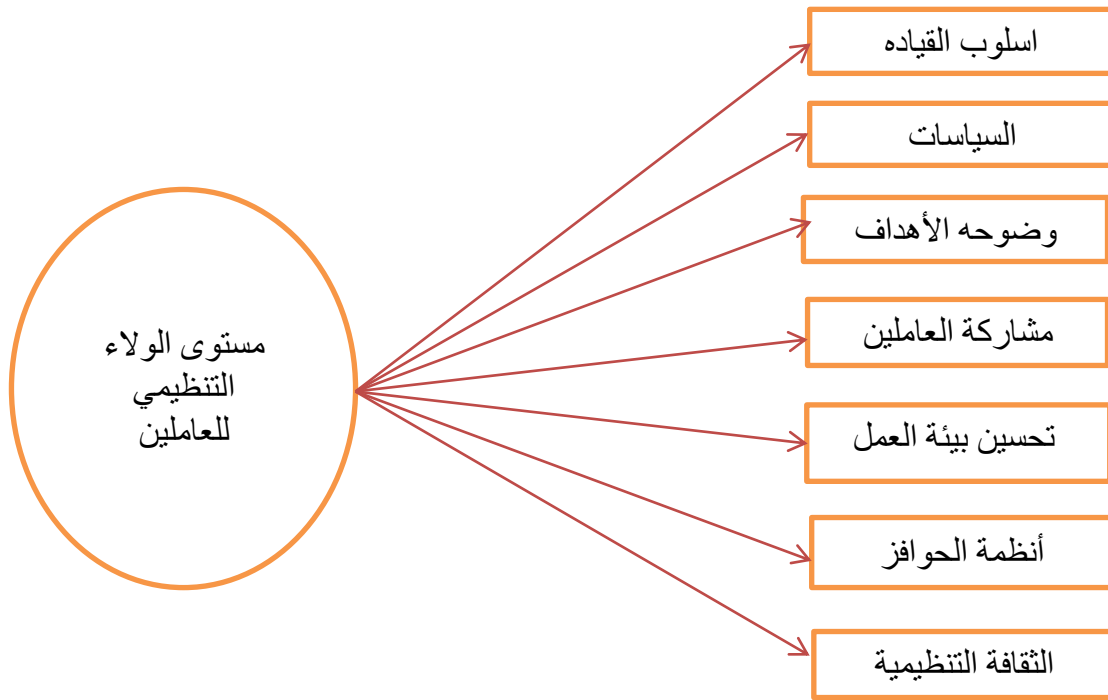
تم بناء هذا النموذج من قبل الباحثين على ثلاثة اعتبارات أساسية هي الارتباط العاطفي بالتنظيم وادارة التكاليف والالتزام اتجاه التنظيم وقد تم استخدام هذا النموذج في دراستنا حيث انه يقوم على ثلاثة مكونات اساسية هي الولاء العاطفي والولاء المستمر والولاء الاخلاقي وقد تطرق لهم الباحث سابقا بنوع من الشرح حيث ان هذا النموذج يعتبر أن الولاء العاطفي هو الأكثر أهمية في دراسات الولاء ويرى (Stollworth) أن هذه المركبة من الولاء (العاطفي) علاقات ارتباطية جوهرية مع تحديات الوظيفة ومع درجة استقلالية الفرد في الوظيفة واختلاف المهارات المستخدمة من قبل الفرد وبالمقابل

يشير (Turnly &Feldman) أن هذه المركبة علاقة ارتباطية عكسية مع كل من غموض الدور ومعدل دوران العمل والغياب

8.2.2 العوامل المساعدة بتشكيل الولاء التنظيمي لدى العاملين

لقد تطرق العديد من الباحثين في العلوم الادارية وعلم الاجتماع الى موضوع الولاء التنظيمي من خلال التركيز على ابعاده وانواعه ومكوناته والوسائل التي من الممكن ان تعمل على تشكله وتتميته لدى العاملين في التنظيم من خلال مجموعة من العوامل هي :

مستوى الولاء التنظيمي شكل رقم (2-5)



المصدر: ريبيرت ميثاس، وجون ماكسون (2004)، ادارة الموارد البشرية، ط2، شعاع للنشر والتوزيع، ص 100-101

9.2.2 اثار الولاء التنظيمي

الاثار الايجابية:

- اثار الولاء التنظيمي تتعكس على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل ، حيث يتميز الفرد ذو الانتماء المرتفع بدرجات عالية من السعادة والراحة خارج اوقات العمل اضافة الى ارتفاع قوة علاقته العائلية (ماهر ، 2000 ، ص 231) .
- شعور الموظف بالولاء التنظيمي يؤدي الى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة كانخفاض معدل دوران العمل ، واستقرار العمال والانتظام في العمل وبذل المزيد من الجهد والأداء المتميز مما يؤثر على انخفاض تكلفة العمل ، وزيادة الانتاجية وتحقق النمو والازدهار للمنظمة (خطاب ، 1998 ، ص 34).
- المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء تصبح حلم جميع الأفراد الذين يحاولون الانضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة اختيار مجندين جدد ذوي مهارة عالية (العتبي والسواط ، 1997 ، ص21).
- الموظف الأكثر التزاما يحقق مستويات أعلى من التقدم الوظيفي وبالتالي درجة رضاه عن هذا التقدم أكبر فممن الممكن أن نتوقع أن الموظف الأكثر التزاما أكبر نحو التنظيم الذي يعمل به ويوحد وجهة نظره مع وجهة نظر التنظيم عند تحديد ما هو في صالح التنظيم . (عبدالباقي ، 2004 ، ص182) .
- زيادة درجة فعالية الجماعات وتماسكها ، واستقرار العمالة والانتظام في العمل ، والعمل بروح الفريق . (خطاب ، 1988 ، ص24).

الاثار السلبية:

الاثار السلبية للولاء التنظيمي تجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته بالعمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل وهذا بدوره يؤدي الى أن يعيش الفرد في عزلة عن الاخرين اضافة الى ذلك فان العمل وهمومه يسيطر على تفكيره خارج العمل وبالتالي يصبح دائم التفكير في عمله (سلمان، 2004، ص82).

10.2.2 العوامل الطارده للولاء التنظيمي:

اشار السويديان والعدلوني (2003) الى ان المنظمات تدعى وتزعم وتتغنى بأن راسمالها الحقيقي هم العاملون لديها، ولكن عند التطبيق الفعلي على أرض الواقع يظهر خلاف ذلك، ويتم الاكتشاف بأن هذا الشعار ليس الا، مما يؤثر بالسلب على ولاء العاملون للمنظمة التي يعملون بها، ويؤثر ايضا على معنوياتهم، مما يزيد من التسرب الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية ومستوى الأداء ومن ابرز العوامل الطارده للولاء التنظيمي:

تدمير المعنويات:

وينتج ذلك من خلال سياسة المنظمة للعامل لديها بأنه بحاجة اليها أكثر من حاجتها اليه، والنظر اليه من زاوية كلفته عليها أكثر من النظرة اليه كقيمة حقيقية ورأس مال بشري، وتعامله بعكس ما تريد ان يعاملها، وتقوم الاستهانة بجهوده وزيادة الرقابة عليه، وتشعره بالظلم مما يؤدي الى ضعف معنوياته مما يقود الى التسرب الوظيفي.

سياسة العصا والجزرة:

وذلك باستخدام الوعود البراقة وأجور محفزة ومكافآت وترقيات ومزايا، وفي نفس الوقت استخداما لسياسة التهديد والوعيد بفقد هذه الميزات، مما يفقد العامل الشعور بالأمان جراء ذلك فهذه السياسة التي تتبعها التنظيمات والتي تقود حتما الى أن تفقد العاملين ولائهم اتجاهها.

ضعف الأمان الوظيفي:

ويكون ذلك من خلال سياسة المنظمة تجاه عمالها، ومدى ثقة العاملين بمنظمتهم والحماية لهم ودعمها لعوامل الاستقرار الوظيفي، فيشعر العامل بأنه في منظمة العمر ومدى الحياة بالنيابة له، وبعكس ذلك وباعتماد المنظمة سياسة عدم الاستقرار وفقدان الأمان الوظيفي، مما ينشأ عنه ولاء ضعيف للمنظمة تجعله يفكر بترك المنظمة الى منظمة اكثر استقرار اوامانا وظيفيا.

انخفاض الحماس:

فالمنظمات المتجددة والمتطورة هي التي تثير الحماس لدى عمالها وموظفيها ، وتجعلهم يعملون بقلوبهم وعقولهم وكافة حواسهم ، مما يثير الدافع لديهم للابتكار والأداء المتميز وعدم وجود سياسة فعالة لأعمال في المنظمات، فان العاملين سيؤدون ما عليهم من اعمال وتكليفات كاسقاط واجب ودون اي حماس مما يقتل الابداع والاجتهاد والالتقان في العمل عندهم، مما ينتج انهم يؤدون اعمال مقابل أجر فقط .

الخوف من المنظمة:

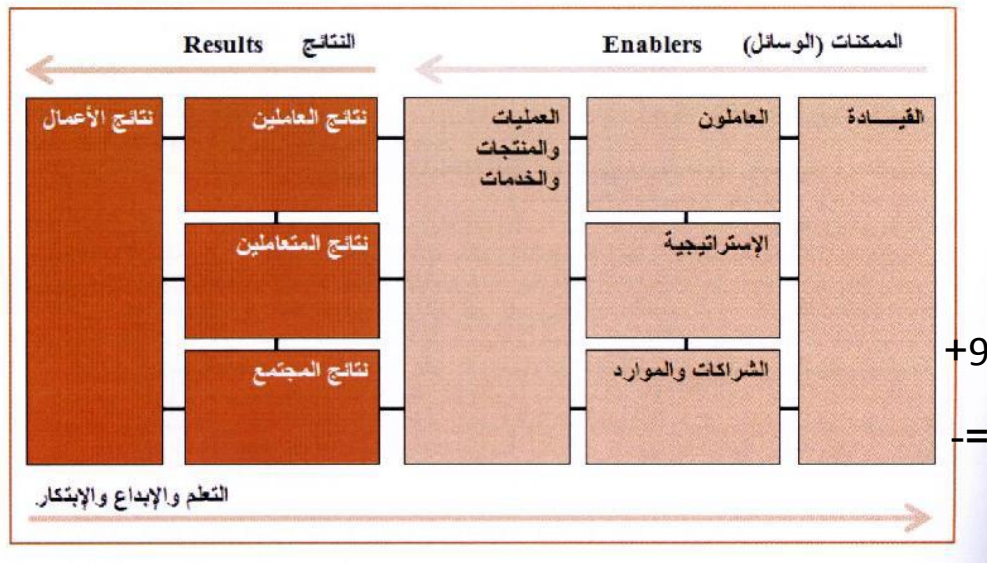
فانه نتيجة لتفاعل العلاقات نتيجة الممارسات اليومية بين الرؤساء والمرؤوسين ، وسوء معاملة الرؤساء لمرؤوسيهم ينتج حالة من الترقب لعواقب معينة، ومنها فقدان الثقة بالعاملين وعدم مشاركتهم بالتخطيط للعمل وابتخاذ القرارات، مما يولد شعورا سلبيا للعاملين تجاه منظمتهم ، مما يفقدتهم الثقة بها، وتأثير ذلك بالسلب على منتجات المنظمة وخدماتها.

3.2 المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالجودة (النموذج الأوربي لإدارة الجودة)

1.3.2 نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة:

نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة والتميز نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة عبارة عن إطار عمل غير إلزامي لأنظمة الإدارة المؤسسية، تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة (التي يشار إليها اختصارًا بالإنجليزية بـ EFQM) وتم تصميمه من أجل مساعدة المنظمات في توجيهها لكي تصبح أكثر تنافسية. وتتم مراجعة هذا النموذج وتثقيحه بشكل منتظم: وقد تم نشر آخر تحديث له في عام 2010.

بغض النظر عن القطاع أو الحجم أو الهيكل أو درجة النضج، يجب أن تقوم المنظمات بإنشاء أنظمة إدارة مناسبة لكي تحقق النجاح. ويعد نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة بمثابة الأداة العملية لمساعدة المنظمات على القيام بذلك، من خلال تحديد مكان تلك المنظمات على المسار نحو تحقيق التميز، مما يساعدها على فهم الفجوات؛ ومن ثم إطلاق الحلول (المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والإمتياز - إصدار 2013م).



شكل رقم (2-6): معايير النموذج الأوربي

2.3.2 معيار العاملين في النموذج الاروبي

تعريف المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للمعيار:

المؤسسات المتميزة تقدر العاملين لديها، وتبني ثقافة تسمح بتحقيق منفعة متبادلة بين الأهداف المؤسسية والشخصية وتقوم بتطوير قدرات العاملين وتعزيز العدالة والمساواة. كما تقوم بالإعتناء بهم والتواصل معهم ومكافأتهم وتقديرهم بطريقة تحفزهم وتنمي إلتزامهم وتمكنهم من توظيف مهاراتهم ومعارفهم لصالح المؤسسة.

1- دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة.

2- تطوير معرفة العاملن وقدراتهم.

3- مواعاة العاملن وإشراكهم وتمكينهم.

4- تواصل العاملن بفاعلية في جميع انحاء المؤسسة.

5- مكافأة العاملن وتقدير جهودهم والإعتناء بهم.

دعم خطط العاملين لإستراتيجية المؤسسة:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- التحديد الواضح لمستويات أداء العاملين اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- مواعاة خطط العاملين مع إستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي والتقنيات الحديثة والعمليات الرئيسية.
- السرعة في التكيف ومواعاة الهيكل التنظيمي لدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- إشراك العاملين وممثلهم في إعداد ومراجعة الإستراتيجيات الخاصة بالعاملن والسياسات والخطط، بالإضافة إلي تبني مناهج ابداعية ومبتكرة متى كان ذلك مناسباً

- إدارة عمليات التوظيف والتطوير الوظيفي والتنقلات والتعاقب الوظيفي إعتياداً على سياسات مناسبة وذلك لضمان المساواة وتكافؤ الفرص.
- استخدام مسوحات العاملين وغيرها من أشكال ونماذج إستقصاء آراء العاملين لتحسين إستراتيجيات وسياسات وخطط العاملين.

تطوير معرفة العاملين وقدراتهم:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- 1- تحديد المهارات والكفاءات ومستويات أداء العاملين المطلوبة لتحقيق الرؤيا والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
- 2- التخطيط الفعال لجذب وتطوير والإحتفاظ بالمواهب والقدرات المطلوبة لتلبية هذه الإحتياجات.
- 3- تقييم أداء العاملين ومساعدتهم على تحسينه مع تعزيز إرتباطهم.
- 4- تطوير مهاراتهم وقدرات العاملين لضمان قدرتهم على التنقل أو أهليتهم لتولي وظائف جديدة.
- 5- ضمان توفر الكفاءات والموارد والفرصة للعاملين لتعظيم مساهمتهم للمؤسسة.

مواطنة وإشراك وتمكين العاملين:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

- 1- المواطنة بِنُ الأهداف الشخصية وأهداف الفريق وبسكُن العاملين من إطلاق كامل إمكانياتهم من خلال روح الدشاركة الحقيقية بين الجميع.
- 2- الإدراك والإعتراف بأن مفهوم الإبداع يمكن أن ينطبق على المنتجات العمليات والتسويق والهياكل التنظيمية إضافة لنماذج الأعمال.

3- ايجاد ثقافة الإبداع والإبتكار في كافة مجالات العمل في المؤسسة لضمان تمتع العاملين بعقليات منفتحة وتستجيب بسرعة لما يواجهونه من تحديات.

4- تشجيع العاملين ليصبحوا سفراء للمؤسسة تعزيزاً لصورتها وسمعتها لدى الآخرين.

5- تحفيز العاملين للمشاركة في الأنشطة التي تساهم إيجاباً في خدمة المجتمع كل.

تواصل العاملين بفاعلية في جميع أنحاء المؤسسة:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1- تفهم إحتياجات التواصل الخاصة بالعاملين ومن ثم استخدام الإستراتيجيات الملائمة لإستمرار الحوار معهم.

2- إيصال توجهات واضحة وتركيز إستراتيجي لضمان فهم العاملين لذا وقدرتهم على توضيح دورهم في استمرار لصالح المؤسسة.

3- تسهيل وتشجيع عمليات تبادل المعلومات والمعرفة وأفضل الممارسات وبريق الحوار في جميع أنحاء المؤسسة.

4- تنمية ثقافة مؤسسية تسعى وبصورة مستمرة لتعميق فاعلية التعاون المشترك وبناء روح الفريق في كافة الحلقات المتواصلة والمكونة لسلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

مكافأة العاملين وتقديرهم والإعتناء بهم:

على سبيل المثال، تقوم المؤسسات المتميزة بما يلي:

1- موازنة الأجور والمزايا وشروط التوظيف مع إستراتيجيات وسياسات شفافة.

2- تحفيز العاملين وحثهم على المشاركة في عمليات التحسن والإبداع ومن ثم القيام بتقدير جهودهم وإنجازاتهم.

- 3- ضمان وجود بيئة صحية ومتوازنة مع الحياة المعيشية، مع الأخذ بعين الاعتبار لكافة قضايا العصر من عمل وتواصل مستمر لا ينقطع على مدار الساعة .
- 4- ترويج لثقافة الدعم والتقدير والعناية المتبادلة بين الأفراد من جهة وفرق العمل من جهة أخرى.
- 5- إحترام وتقبل تنوع العاملين والمجتمعات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها(المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والإمتياز - إصدار 2013م).

الفصل الثالث
إجراءات الدراسة الميدانية
وتحليل البيانات

الفصل الثالث

المبحث الأول

نبذة عن بنك فيصل الإسلامي السوداني

1.3 بنك فيصل الإسلامي السوداني

النشأة والتأسيس :

تم انشاء بنك فيصل الاسلامي السوداني بتاريخ 1977/4/4م في مايو 1977م اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول العربية الاخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا في نصف راس مال البنك المصدق به انذاك.

في 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الاسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925 باشر البنك اعماله فعلا اعتبارا من مايو 1978م . راس مال البنك المصرح به 500 مليون جنيه سوداني.

راس المال المدفوع 350 مليون جنيه سوداني.

الرؤية :

مصرف اسلامي الوجهة ، سوداني السمات يلتزم بالجودة والامتياز في أعماله ، اسعادا للعملاء ثقة في الموردين ، تنمية للمجتمع ، عناية بالعاملين وتعظيما لحقوق المساهمين.

الرسالة:

مصرف يزواج وجهته الاسلامية وسماته السودانية ويستهدف بالتطوير والامتياز والكفاءة الأفضل مركزا ماليا مليئا سليما ، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة ، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة يقوم عليها العاملون فريقا محرضا خلقا ملتزما أمانة مدريا مهارة، مؤهلا معرفة ويلتزم الشفافية منها لیسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع .

القيم العشرة:

الشرعية

الريادة

التميز

المهنية

العمل بروح الفريق

التحسين المستمر

الشفافية

اسعاد المتعاملين

التعاون مع الشركاء

الشراكة مع المجتمع

أهداف المصرف :

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس مجموعة من الاهداف والأغراض يتمثل بعضها منها في:

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في

مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في اي

اقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها .

2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.

3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد

الأجنبي بكل صورة .

4. القيام بالبحوث والدراسات المتعلقة بإنشاء المشروعات الاقتصادية وتوظيف آخرين لهذا

الغرض.

5. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ واصدار الكمبيالات والشيكات سواء اكانت تدفع في جمهورية السودان او في الخارج بواسطة الشحن وأي اوراق قابله للتحويل أو النقل اوالتحصيل او التعمل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.

النشاط:

القيام بجميع الأعمال المصرفية والمعاملات المالية والتجارية والاستثمارية والحرفية والمساهمة في المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وتنشيط التعامل في مجال التجارة الخارجية وذلك على هدى الشريعة الاسلامية وبتقنيات حديثة .

الفروع :

يمتلك البنك عدد 75 فرعا عاملا في انحاء السودان وعدد حسب ما ورد في الموقع الالكتروني لبنك فيصل الاسلامي السوداني.

www.fibsudan.com

المبحث الثاني

اجراءات الدراسة الميدانية

2.3 منهجية الدراسة

1.2.3 تمهيد

يتناول هذا الفصل وصف مفصلا للاجراءات التي اتبعها الباحث في تنفيذ الدراسة ومن ذلك تعريف منهج الدراسة ، ووصف مجتمع الدراسة ، وتحديد عينة الدراسة ، واعداد اداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها وبيان اجراءات الدراسة ، والأساليب الاحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج .

2.2.3 منهج الدراسة

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في بنك فيصل الاسلامي السوداني من وجهة نظر العاملين فيها ويحاول المنهج الوصفي التحليلي ان يقارن ويفسر املا في التوصل الى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة في الموضوع .

3.2.3 مصادر الدراسة

المصادر الثانوية : حيث اتجه الباحث في معالجة الاطار النظري للبحث الى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة والدوريات والمقالات والأبحاث السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والبحث في مواقع الأنترنت المختلفة

المصادر الأولية : لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث لجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث ، صممت خصيصا لهذا الغرض ، ووزعت (36) موظفا في بنك فيصل الاسلامي السوداني

4.2.3 مجتمع وعينة الدراسة

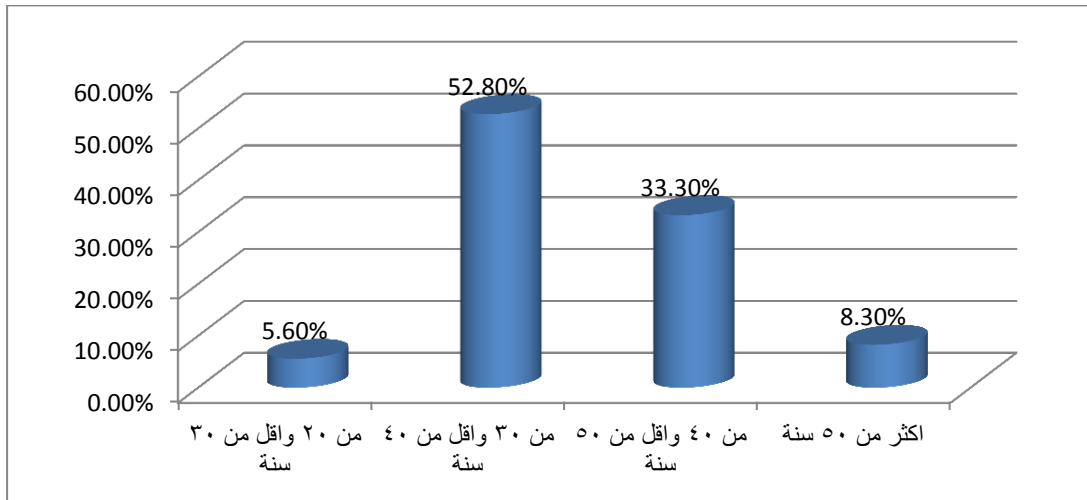
يتكون مجتمع الدراسة من مدراء الفروع ونوابهم ورؤساء الاقسام في ستة فروع من بنك فيصل الاسلامي السوداني باجراء مسح كامل على هذه الفروع .

جدول رقم (3-1) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 و اقل من 30 سنة	2	5.6%
من 30 و اقل من 40 سنة	19	52.8%
من 40 و اقل من 50 سنة	12	33.3%
اكثر من 50 سنة	3	8.3%
المجموع	36	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-1) التوزيع والتكراري والنسبي لمتغير العمر



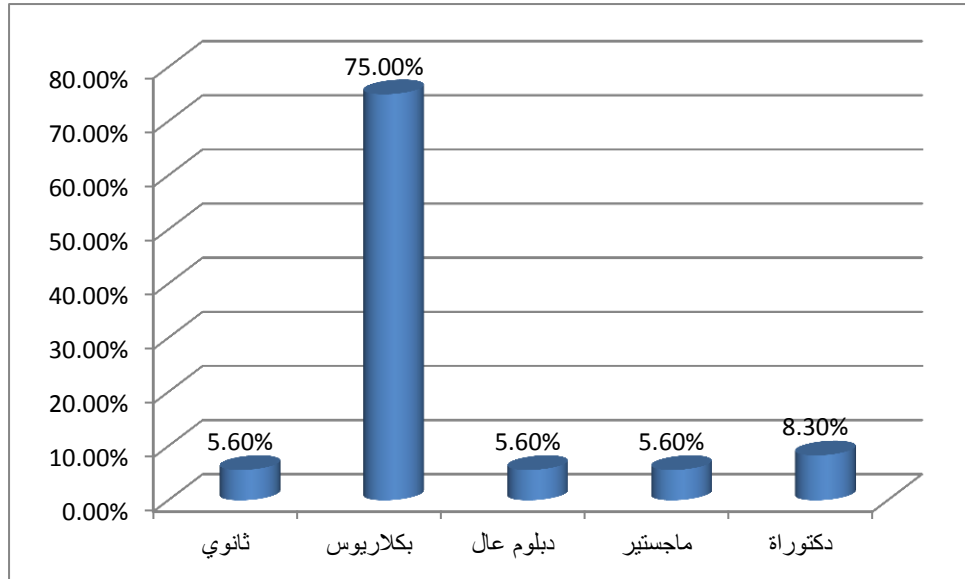
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير العمر كالاتي: نجد ان غالبية أفراد العينة اعمارهم ومن 30 و اقل من 40 سنة بنسبة (52.8%) ومن 40 و اقل من 50 سنة بنسبة (33.3%) واكثر من 50 سنة بنسبة (8.3%) ومن 20 و اقل من 30 سنة بنسبة 5.6% .

جدول رقم (2-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ثانوي	2	5.6%
بكالوريوس	27	75.0%
دبلوم عال	2	5.6%
ماجستير	2	5.6%
دكتورة	3	8.3%
المجموع	36	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (2-3) التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي



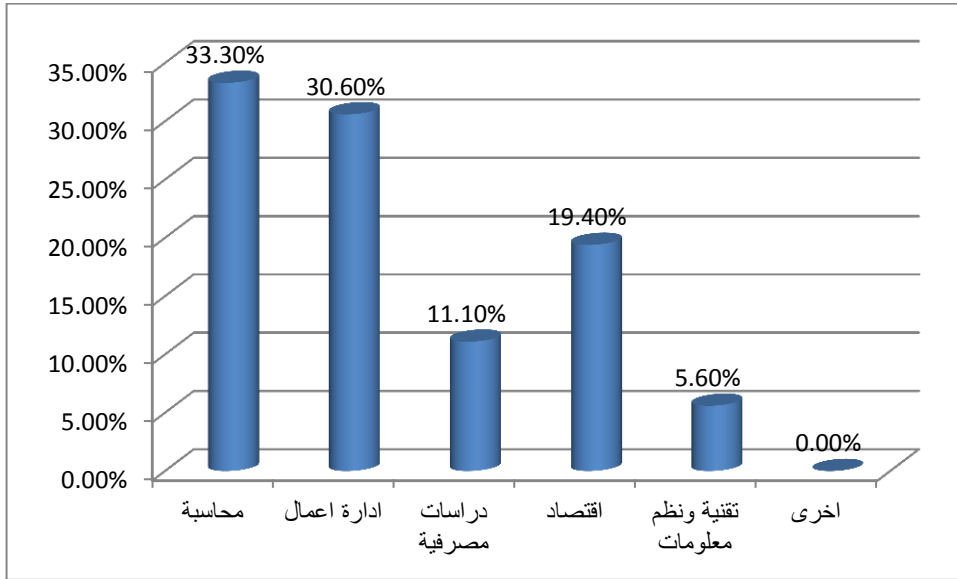
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي كالاتي: ثانوي بنسبة (5.6%) وبكالوريوس بنسبة (75.0%) ودبلوم عال بنسبة (5.6%) وماجستير بنسبة (5.6%) ودكتورة بنسبة (8.3%).

جدول رقم (3-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير التخصص

التخصص	التكرارات	النسبة المئوية
محاسبة	12	%33.3
ادارة اعمال	11	%30.6
دراسات مصرفية	4	%11.1
اقتصاد	7	%19.4
تقنية ونظم معلومات	2	%5.6
اخرى	0	0.0%
المجموع	36	%100.0

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-3) التوزيع النسبي لمتغير التخصص



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير التخصص كالاتي: محاسبة بنسبة (%33.3)

وادارة اعمال بنسبة (%30.6) ودراسات مصرفية بنسبة (%11.1) واقتصاد بنسبة (%19.4) وتقنية

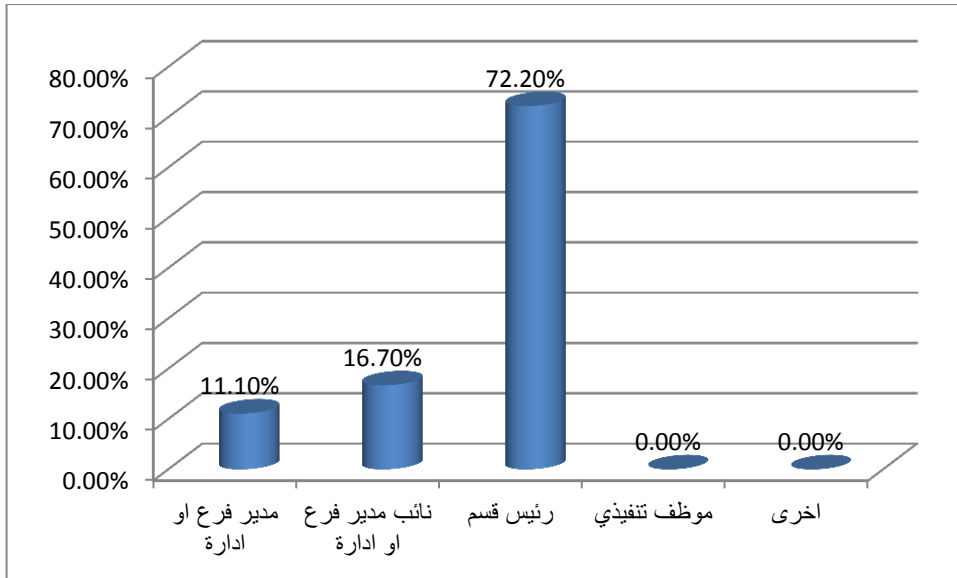
ونظم معلومات بنسبة (%5.6) واخرى بنسبة (%0.0).

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرارات	المركز الوظيفي
11.1%	4	مدير فرع او ادارة
16.7%	6	نائب مدير فرع او ادارة
72.2%	26	رئيس قسم
0.0%	0	موظف تنفيذي
0.0%	0	اخرى
100.0%	36	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-4) التوزيع النسبي لمتغير المركز الوظيفي



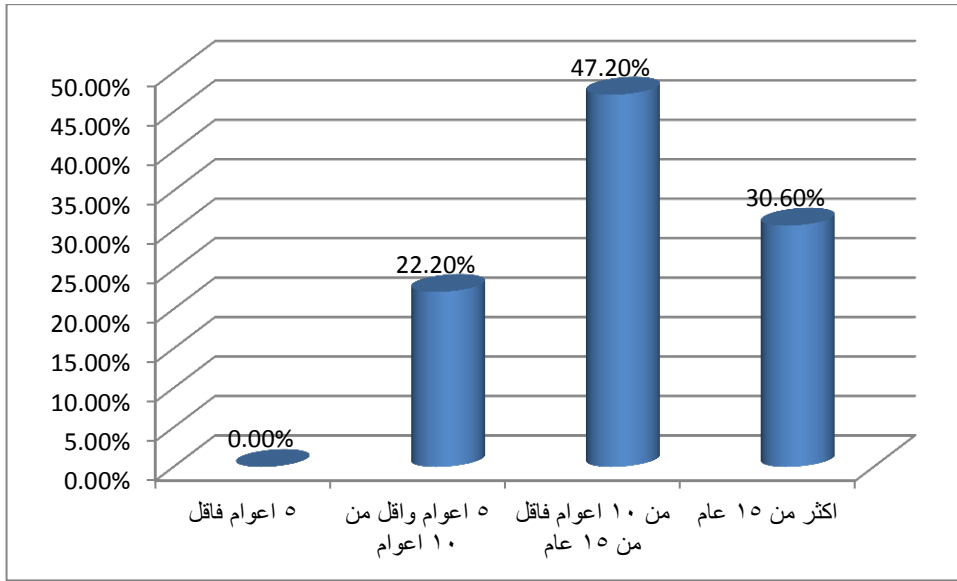
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المركز الوظيفي كالاتي: مدير فرع او ادارة بنسبة (11.1%) ونائب مدير فرع او ادارة بنسبة (16.7%) ورئيس قسم بنسبة (72.2%) وموظف تنفيذي بنسبة (0.0%) واخرى بنسبة (0.0%).

جدول رقم (3-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5 اعوام فاقل	0	0.0%
5 اعوام واقل من 10 اعوام	8	22.2%
من 10 اعوام فاقل من 15 عام	17	47.2%
اكثر من 15 عام	11	30.6%
المجموع	36	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2018

شكل رقم (3-5) التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي: 5 اعوام فاقل بنسبة (0.0%) و 5 اعوام واقل من 10 اعوام بنسبة (22.2%) و من 10 اعوام فاقل من 15 عام بنسبة (47.2%) و اكثر من 15 عام فاكثر بنسبة (30.6%).

5.2.3 اداة الدراسة

استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عن العينة مثل العمر والمؤهل العلمي والتخصص العلمي والمركز الوظيفي وسنوات الخبرة ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية وهي:

جدول رقم (3-6) متغيرات الدراسة

المحاور	الحوافز المادية	الحوافز المعنوية	الولاء التنظيمي
الفقرات	10	10	20

لكل محور من محاور الاستبانة عدد من العبارات وعرض الاستبانة على المشرف و عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيتها لتحقيق اهداف البحث وتوافق الباحث بالملاحظات التي ابرزها وتعديل بعض العبارات حزفاً او اضافة او صياغة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 1).

وقد تم اعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي :

جدول رقم (3-7) عبارات الإستبيان

م	الخيار	الدرجة
1	موافق بشدة	5
2	موافق	4
3	محايد	3
4	غير موافق	2
5	غير موافق بشدة	1

6.2.3 صدق وثبات الاستبانة:

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (15) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.95) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فإبالتالي هو (0.97) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما استخرج به هذه الدراسة من نتائج.

طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} = \frac{N(1 - \text{مجموع تباينات الاسئلة})}{N - 1} \text{ (تباين الدرجات الكلية)}$$

حيث:

N = عدد عبارات القائمة

7.2.3 الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

اعتمد الباحث على عدد من الطرق الاحصائية منها:

- الجداول التكرارية.
- النسب المئوية.
- الأشكال البيانية.
- الوسيط.
- اختبار مربع كاي.
- معامل الفكرونباخ.

المبحث الثالث

3.3 عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.3.3 عرض وتحليل البيانات

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الاحصائي (SPSS)

(Statistical product and service solutions) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام

الباحث باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية

لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة.

الجدول رقم (3-8) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المادية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول	11	18	4	3	0
		30.6	50.0	11.1	8.3	0.0
2	يقدم البنك مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة	8	23	3	1	1
		22.2	63.9	8.3	2.8	2.8
3	يحسن البنك ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل	14	12	10	0	0
		38.9	33.3	27.8	0.0	0.0
4	يمنح البنك بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	9	17	7	2	1
		25.0	47.2	19.4	5.6	2.8
5	يوفر البنك نظاما للعلاوات الاستثنائية	10	15	8	2	1
		27.8	41.7	22.2	5.6	2.8
6	يقدم البنك نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهية	6	11	10	7	2
		16.7	30.6	27.8	19.4	5.6
7	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	4	23	7	2	0
		11.1	63.9	19.4	5.6	0.0
8	يمنح البنك الترقيات بناء علي معايير واضحة	12	20	3	1	0
		33.3	55.6	8.3	2.8	0.0
9	يقدم البنك مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف التمسك بالعمل	8	26	1	0	1
		22.2	72.2	2.8	0.0	2.8
10	يقدم البنك القروض والسلفيات للعاملين	24	10	1	1	0
		66.7	27.8	2.8	2.8	0.0

يتبين من الجدول رقم (4-1) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهتك المبذول يتبين ان (11) فرداً وبنسبة (30.6%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (18) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (8.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يقدم البنك مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة يتبين ان (8) فرداً وبنسبة (22.2%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (23) فرداً وبنسبة (63.9%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (8.3%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يحسن البنك ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل يتبين ان (14) فرداً وبنسبة (38.9%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يمنح البنك بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (25.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا اوافق و(7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يوفر البنك نظاما للعلاوات الاستثنائية يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا اوافق بشدة، بينما (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (22.2%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يقدم البنك نظاماً للهدايا العينية والرحلات الترفيهية يتبين ان (6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (11) فرداً وبنسبة (30.6%) اجابوا اوافق و(10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا محايد، بينما (7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا لا اوافق، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق بشدة.

اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا يتبين ان (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (23) فرداً وبنسبة (63.9%) اجابوا اوافق و(7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يمنح البنك الترقيات بناء على معايير واضحة يتبين ان (12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (20) فرداً وبنسبة (55.6%) اجابوا اوافق و(3) فرداً وبنسبة (8.3%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يقدم البنك مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف التمسك بالعمل يتبين ان (8) فرداً وبنسبة (22.2%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (26) فرداً وبنسبة (72.2%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يقدم البنك القروض والسلفيات للعاملين يتبين ان (24) فرداً وبنسبة (66.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-9) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الحوافز المادية

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول	16.222	3	0.000	4.00	موافق
2	يقدم البنك مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة	47.889	4	0.000	4.00	موافق
3	يحسن البنك ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل	11.667	2	0.000	4.00	موافق
4	يمنح البنك بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري	22.889	4	0.000	4.00	موافق
5	يوفر البنك نظاما للعلاوات الاستثنائية	18.722	4	0.000	4.00	موافق
6	يقدم البنك نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهيه	71.056	4	0.000	3.00	محايد
7	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	30.444	3	0.000	4.00	موافق
8	يمنح البنك الترقيات بناء علي معايير واضحة	25.556	3	0.000	4.00	موافق
9	يقدم البنك مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف التمسك بالعمل	46.444	3	0.000	4.00	موافق
10	يقدم البنك القروض والسلفيات للعاملين	39.333	3	0.000	5.00	موافق بشدة

الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.222) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يقدم البنك مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (47.889) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذي الجدول رقم (3-9) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الحوافز المادية ن اجابوا اوافق.

يحسن البنك ظروف العمل المادية باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

يمنح البنك بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.889) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق. يوفر البنك نظاما للعلاوات الاستثنائية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.722) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

يقدم البنك نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهيه حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (71.056) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (30.444) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

يمنح البنك الترقيات بناء علي معايير واضحة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.556) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

يقدم البنك مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف التمسك بالعمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (46.444) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

يقدم البنك القروض والسلفيات للعاملين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (39.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-10) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المعنوية

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل	12	23	1	0	0
		33.3	63.9	2.8	0.0	0.0
2	يهتم البنك بتقديم شهادات التقدير و الدروع و الميداليات للمستحقين	4	15	12	5	0
		11.1	41.7	33.3	13.9	0.0
3	يوفر البنك مزايا المشاركة في الدورات التدريبية	14	22	0	0	0
		38.9	61.1	0.0	0.0	0.0
4	يمنح البنك امتيازات نقل الموظف من مكان الى اخر	10	17	4	5	0
		27.8	47.2	11.1	13.9	0.0
5	يساعد البنك بترشيح الموظفين للدراسات العليا	15	12	6	2	1
		41.7	33.3	16.7	5.6	2.8
6	الادارة العليا تهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح و الشكر عن الاداء الجيد	6	19	8	2	1
		16.7	52.8	22.2	5.6	2.8
7	يشجع البنك على اعارة الموظف لجهة افضل مما يشعر الموظف باهمية العمل الذي يقوم به	10	12	5	7	2
		27.8	33.3	13.9	19.4	5.6
8	يشارك الموظفين في اتخاذ قرارات البنك	5	16	9	5	1
		13.9	44.4	25.0	13.9	2.8
9	يعمل البنك على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	9	20	5	2	0
		25.0	55.6	13.9	5.6	0.0
10	يعمل البنك على الاحتفاء بالمرؤوسين	4	18	7	4	3
		11.1	50.0	19.4	11.1	8.3

يتبين من الجدول رقم (4-3) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص

المحور اعلاه مايلي:

يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل يتبين ان (12) فرداً

وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (23) فرداً وبنسبة (63.9%) اجابوا اوافق و(1) فرداً

وبنسبة (2.8%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يهتم البنك بتقديم شهادات التقدير و الدروع و الميداليات للمستحقين يتبين ان (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا اوافق و(12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يوفر البنك مزايا المشاركة في الدورات التدريبية يتبين ان (14) فرداً وبنسبة (38.9%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (22) فرداً وبنسبة (61.1%) اجابوا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يمنح البنك امتيازات نقل الموظف من مكان الى اخر يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا اوافق و(4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يساعد البنك بترشيح الموظفين للدراسات العليا يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الادارة العليا تهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح و الشكر عن الاداء الجيد يتبين ان (6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (19) فرداً وبنسبة (52.8%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة

(22.2%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يشجع البنك على اعارة الموظف لجهة افضل مما يشعر الموظف باهمية العمل الذي يقوم به يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا محايد، بينما (7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا لا اوافق، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يشارك الموظفين في اتخاذ قرارات البنك يتبين ان (5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (16) فرداً وبنسبة (44.4%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (25.0%) اجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة. يعمل البنك على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (25.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (20) فرداً وبنسبة (55.6%) اجابوا اوافق و(5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يعمل البنك على الاحتفاء بالمرؤوسين يتبين ان (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (18) فرداً وبنسبة (50.0%) اجابوا اوافق و(7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا لا اوافق، بينما (3) فرداً وبنسبة (8.3%) اجابوا لا اوافق بشدة.

الجدول رقم (3-11) يوضح المقاييس الاحصائية لمحورالحوافز المعنوية

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل	20.167	2	0.000	4.00	اوافق
2	يهتم البنك بتقديم شهادات التقدير و الدروع و الميداليات للمستحقين	9.556	3	0.000	4.00	اوافق
3	يوفر البنك مزايا المشاركة في الدورات التدريبية	11.778	1	0.000	4.00	اوافق
4	يمنح البنك امتيازات نقل الموظف من مكان الى اخر	11.778	3	0.000	4.00	اوافق
5	يساعد البنك بترشيح الموظفين للدراسات العليا	20.944	4	0.000	4.00	اوافق
6	الادارة العليا تهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح و الشكر عن الاداء الجيد	28.722	4	0.000	4.00	اوافق
7	يشجع البنك على اعارة الموظف لجهة افضل مما يشعر الموظف باهمية العمل الذي يقوم به	18.722	4	0.000	4.00	اوافق
8	يشارك الموظفين في اتخاذ قرارات البنك	17.889	4	0.000	4.00	اوافق
9	يعمل البنك على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	20.667	3	0.000	4.00	اوافق
10	يعمل البنك على الاحتفاء بالمرؤوسين	21.500	4	0.000	4.00	اوافق

يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل حيث بلغت قيمة اختبار

مربع كأي (20.167) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق

ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يهتم البنك بتقديم شهادات التقدير و الدروع و الميداليات للمستحقين حيث بلغت قيمة اختبار مربع

كأي (9.556) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات

دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يوفر البنك مزايا المشاركة في الدورات التدريبية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.778) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يمنح البنك امتيازات نقل الموظف من مكان الى اخر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.778) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يساعد البنك بترشيح الموظفين للدراسات العليا حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.944) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

الادارة العليا تهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح و الشكر عن الاداء الجيد حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (28.722) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يشجع البنك على اعارة الموظف لجهة افضل مما يشعر الموظف باهمية العمل الذي يقوم به حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.722) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يشارك الموظفين في اتخاذ قرارات البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.889) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعمل البنك على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

يعمل البنك على الاحتفاء بالمرؤوسين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (21.500) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

الجدول رقم (3-12) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الولاء التنظيمي

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	أشعر بان البنك الذي أعمل به هو جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنه	17	11	7	1	0
		47.2	30.6	19.4	2.8	0.0
2	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في البنك الذي اعمل فيها	12	12	9	3	0
		33.3	33.3	25.0	8.3	0.0
3	سابقى في هذا البنك و لو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان اخر براتب ومميزات افضل	7	14	8	6	1
		19.4	38.9	22.2	16.7	2.8
4	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الاخرين عن البنك داخلها و خارجها	15	20	1	0	0
		41.7	55.6	2.8	0.0	0.0
5	اشعر بارتباط داخلي تجاه هذا البنك	17	19		0	0
		47.2	52.8		0.0	0.0
6	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذا البنك عندالآخرين	17	17	1	0	1
		47.2	47.2	2.8	0.0	2.8
7	أنظر الى المشكلات التي تواجه البنك انها جزء من مشكلاتي الشخصية	13	21	2	0	0
		36.1	58.3	5.6	0.0	0.0
8	اعتقد انني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذا البنك الذي اعمل بها حاليا	12	15	6	2	1
		33.3	41.7	16.7	5.6	2.8
9	يقدم لي البنك مزايا لا تتوفر في البنوك الاخرى	13	17	2	4	0
		36.1	47.2	5.6	11.1	0.0

4	5	8	10	9	اشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل اخر	10
11.1	13.9	22.2	27.8	25.0		
2	6	6	14	8	سوف تواجهني مشاكل اذا قررت ترك العمل في هذا البنك	11
5.6	16.7	16.7	38.9	22.2		
1	5	7	14	9	ان بقائي في البنك نابع من حاجتي للعمل فيه	12
2.8	13.9	19.4	38.9	25.0		
0	0	3	19	14	أحرص على الاستمرار في هذا البنك لانه قدم لي الكثير من التدريب والتاهيل	13
0.0	0.0	8.3	52.8	38.9		
0	2	4	15	15	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لاستمرار في هذه البنك	14
0.0	5.6	11.1	41.7	41.7		
0	0	1	15	20	مستعد ان أبذل مزيد من الجهد لانجاح اهداف البنك	15
0.0	0.0	2.8	41.7	55.6		
0	1	2	23	10	يستحق هذا البنك اخلاصي وولائي لها	16
0.0	2.8	5.6	63.9	27.8		
0	2	11	11	12	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للبنك الذي اعمل به	17
0.0	5.6	30.6	30.6	33.3		
0	0	4	21	11	هناك توافق بيني وبين قيم البنك	18
0.0	0.0	11.1	58.3	30.6		
0	0	6	13	17	عملي بالبنك يشعرنني بالرضا و الأمان	19
0.0	0.0	16.7	36.1	47.2		
0	1	4	14	17	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في البنك	20
0.0	2.8	11.1	38.9	47.2		

يتبين من الجدول رقم (4-5) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

أشعر بان البنك الذي أعمل به هو جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنه يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (11) فرداً وبنسبة (30.6%) اجابوا اوافق و(7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا محايد، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في البنك الذي اعمل فيها يتبين ان (12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق و(9) فرداً وبنسبة (25.0%) اجابوا محايد، بينما (3) فرداً وبنسبة (8.3%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

سابقى في هذا البنك و لو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان اخر براتب ومميزات افضل يتبين ان (7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (14) فرداً وبنسبة (38.9%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (22.2%) اجابوا محايد، بينما (6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الاخرين عن البنك داخلها و خارجها يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (20) فرداً وبنسبة (55.6%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

اشعر بارتباط داخلي تجاه هذا البنك يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (19) فرداً وبنسبة (52.8%) اجابوا اوافق و(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذا البنك عند الآخرين يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا اوافق و(1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

أنظر الى المشكلات التي تواجه البنك انها جزء من مشكلاتي الشخصية يتبين ان (13) فرداً وبنسبة (36.1%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (21) فرداً وبنسبة (58.3%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

اعتقد انني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذا البنك الذي اعمل بها حالياً يتبين ان (12) فرداً وبنسبة (33.3%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا اوافق و(6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا اوافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا اوافق بشدة.

يقدم لي البنك مزايا لا تتوفر في البنوك الاخرى يتبين ان (13) فرداً وبنسبة (36.1%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا اوافق و(2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا محايد، بينما (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا لا اوافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا اوافق بشدة.

اشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل اخر يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (25.0%) اجابوا اوافق بشدة ، بينما (10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا اوافق و(8) فرداً وبنسبة (22.2%) اجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا لا اوافق، بينما (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا لا اوافق بشدة.

سوف تواجهني مشاكل اذا قررت ترك العمل في هذا البنك يتبين ان (8) فرداً وبنسبة (22.2%) اجابوا وافق بشدة ، بينما (14) فرداً وبنسبة (38.9%) اجابوا وافق و(6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا محايد، بينما (6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا لا وافق، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا وافق بشدة.

ان بقائي في البنك نابع من حاجتي للعمل فيه يتبين ان (9) فرداً وبنسبة (25.0%) اجابوا وافق بشدة ، بينما (14) فرداً وبنسبة (38.9%) اجابوا وافق و(7) فرداً وبنسبة (19.4%) اجابوا محايد، بينما (5) فرداً وبنسبة (13.9%) اجابوا لا وافق، بينما (1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا وافق بشدة.

أحرص على الاستمرار في هذا البنك لانه قدم لي الكثير من التدريب والتاهيل يتبين ان (14) فرداً وبنسبة (38.9%) اجابوا وافق بشدة ، بينما (19) فرداً وبنسبة (52.8%) اجابوا وافق و(3) فرداً وبنسبة (8.3%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

اشعر بالالتزام أخلاقي يدفعني لاستمرار في هذه البنك يتبين ان (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا وافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا وافق و(4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

مستعد ان أبذل مزيد من الجهد لانجاح اهداف البنك يتبين ان (20) فرداً وبنسبة (55.6%) اجابوا وافق بشدة ، بينما (15) فرداً وبنسبة (41.7%) اجابوا وافق و(1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا محايد، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

يستحق هذا البنك اخلاصي وولائي لها يتبين ان (10) فرداً وبنسبة (27.8%) اجابوا وافق بشدة ،
بينما (23) فرداً وبنسبة (63.9%) اجابوا وافق و (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا محايد، بينما (1)
فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.
ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للبنك الذي اعمل به يتبين ان (12) فرداً وبنسبة
(33.3%) اجابوا وافق بشدة ، بينما (11) فرداً وبنسبة (30.6%) اجابوا وافق و (11) فرداً وبنسبة
(30.6%) اجابوا محايد، بينما (2) فرداً وبنسبة (5.6%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة
(0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

هناك توافق بيني وبين قيم البنك يتبين ان (11) فرداً وبنسبة (30.6%) اجابوا وافق بشدة ، بينما
(21) فرداً وبنسبة (58.3%) اجابوا وافق و (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا محايد، بينما (0)
فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

عملي بالبنك يشعرني بالرضا و الأمان يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا وافق بشدة ،
بينما (13) فرداً وبنسبة (36.1%) اجابوا وافق و (6) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا محايد، بينما
(0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في البنك يتبين ان (17) فرداً وبنسبة (47.2%) اجابوا وافق بشدة ،
بينما (14) فرداً وبنسبة (38.9%) اجابوا وافق و (4) فرداً وبنسبة (11.1%) اجابوا محايد، بينما
(1) فرداً وبنسبة (2.8%) اجابوا لا وافق، بينما (0) فرداً وبنسبة (0.0%) اجابوا لا وافق بشدة.

الجدول رقم (3-13) يوضح المقاييس الاحصائية لمحور الولاء التنظيمي

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	أشعر بان البنك الذي أعمل به هو جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنه	15.111	3	0.000	4.00	وافق
2	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في البنك الذي اعمل فيها	16.000	3	0.000	4.00	وافق

3	سابقى في هذا البنك و لو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان اخر براتب ومميزات افضل	12.056	4	0.000	4.00	اوافق
4	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الآخرين عن البنك داخلها و خارجها	16.167	2	0.000	4.00	اوافق
5	اشعر بارتباط داخلي تجاه هذا البنك	11.111	1	0.000	4.00	اوافق
6	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذا البنك عند الآخرين	28.444	3	0.000	4.00	اوافق
7	أنظر الى المشكلات التي تواجه البنك انها جزء من مشكلاتي الشخصية	15.167	2	0.000	4.00	اوافق
8	اعتقد انني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذا البنك الذي اعمل بها حاليا	20.944	4	0.000	4.00	اوافق
9	يقدم لي البنك مزايا لا تتوفر في البنوك الاخرى	17.111	3	0.000	4.00	اوافق
10	اشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل اخر	13.722	4	0.000	4.00	اوافق
11	سوف تواجهني مشاكل اذا قررت ترك العمل في هذا البنك	10.667	4	0.000	4.00	اوافق
12	ان بقائي في البنك نابع من حاجتي للعمل فيه	12.889	4	0.000	4.00	اوافق
13	أحرص على الاستمرار في هذا البنك لانة قدم لي الكثير من التدريب والتاهيل	11.167	2	0.000	4.00	اوافق
14	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لاستمرار في هذه البنك	16.222	3	0.000	4.00	اوافق
15	مستعد ان أبذل مزيد من الجهد لانجاح اهداف البنك	16.167	2	0.000	5.00	اوافق بشدة
16	يستحق هذا البنك اخلاصي وولائي لها	34.444	3	0.000	4.00	اوافق
17	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من وولائي للبنك الذي اعمل به	17.333	3	0.000	4.00	اوافق
18	هناك توافق بيني وبين قيم البنك	12.167	2	0.000	4.00	اوافق
19	عملي بالبنك يشعرنني بالرضا و الأمان	15.167	2	0.000	4.00	اوافق
20	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في البنك	19.778	3	0.000	4.00	اوافق

أشعر بان البنك الذي أعمل به هو جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنه حيث بلغت قيمة

اختبار مربع كأي (15.111) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد

فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في البنك الذي اعمل فيها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.000) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

سابقى في هذا البنك و لو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان اخر براتب ومميزات افضل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.056) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الاخرين عن البنك داخلها و خارجها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.167) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

اشعر بارتباط داخلي تجاه هذا البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.111) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذا البنك عندالاخرين حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (28.444) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

أنظر الى المشكلات التي تواجه البنك انها جزء من مشكلاتي الشخصية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.167) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

اعتقد انني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذا البنك الذي اعمل بها حاليا حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.944) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

يقدم لي البنك مزايا لا تتوفر في البنوك الأخرى حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.111) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

اشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل اخر حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.722) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

سوف تواجهني مشاكل اذا قررت ترك العمل في هذا البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (10.667) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

ان بقائي في البنك نابع من حاجتي للعمل فيه حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.889) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

أحرص على الاستمرار في هذا البنك لانه قدم لي الكثير من التدريب والتاهيل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.167) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لاستمرار في هذه البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.222) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق.

مستعد ان أبذل مزيد من الجهد لانجاح اهداف البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.167) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا وافق بشدة.

يستحق هذا البنك اخلاصي وولائي لها حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (34.444) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للبنك الذي اعمل به حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (17.333) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

هناك توافق بيني وبين قيم البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.167) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

عملي بالبنك يشعرنى بالرضا و الأمان حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.167) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في البنك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (19.778) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا اوافق.

2.3.3 اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني.

جدول رقم (3-14) اختبار قيمة كاي للفرضية الفرعية الأولى

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
30	0.47	17.560	6	0.000	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (17.560) بقيمة معنوية (0.000) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.47) هذا يعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني وهذا يدل ان للحوافز المادية دور كبير في تنمية الولاء التنظيمي .

الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني

جدول رقم (3-15) اختبار قيمة كاي للفرضية الفرعية الثانية

الحجم	معامل الارتباط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
30	0.48	14.025	6	0.02	دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (14.025) بقيمة معنوية (0.02) وهي اقل من القيمة الاحتمالية (0.05) وبمعامل ارتباط (0.48) هذا يعنى انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية

بين الحوافز المعنوية و الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني وهذا يدل ان للحوافز المعنوية دور كبير في تكوين وتنمية الولاء التنظيمي.

الفرضية الرئيسية الثانية:

توجد فروقات ذات دلالة احصائية في استجابة افراد العينة حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في بنك فيصل الاسلامي السوداني من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر - التخصص العلمي -الدرجة الوظيفية - الخبرة)

جدول رقم (3-16) اختبار قيمة كاي للفرضية الرئيسية الثانية

المتغيرات	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الدلالة الاحصائية
العمر	4.144	9	0.90	غير دالة احصائياً
التخصص العلمي	32.376	12	0.00	دالة احصائياً
الدرجة الوظيفية	16.033	12	0.19	غير دالة احصائياً
الخبرة	6.121	6	0.41	غير دالة احصائياً

يتبين من الجدول اعلاه انه لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية في استجابة افراد العينة حول أثر الحوافز على الولاء التنظيمي في بنك فيصل الاسلامي السوداني من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر- الدرجة الوظيفية - الخبرة) إلا ان هنالك فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة من حيث التخصص العلمي لصالح تخصص ادارة الاعمال.

الفصل الرابع

النتائج والتوصيات والمقترحات

الفصل الرابع النتائج والتوصيات

1.4 نتائج الدراسة

اهم ما توصلت اليه الدراسة من نتائج وذلك من خلال تحليل البيانات واثبات الفرضيات وكذلك سوف يتم عرض اهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحث املا في ان تساهم في معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة:

1. ارتفاع مستوى الحوافز المادية في بنك فيصل الاسلامي السوداني وهنا يمكن القول في سبب ارتفاعها بان البنك توفر المكافآت والعلاوات الدورية والاستثنائية وفقا لقناعات افراد العينة حيث حازت معظم فقرات الحوافز المادية بدرجة موافق وبالتالي اجماع المبحوثين على المستوى المرتفع للحوافز المادية في البنك.

2. ارتفاع مستوى الحوافز المعنوية في بنك فيصل الاسلامي السوداني وانه يسود علاقات التقدير والاحترام المتبادل.

3. اتسم مستوى الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني بالارتفاع وقد اسهم في ذلك الجهود المبذولة من قبل البنك الذي يسعى الى تطوير الظروف التنظيمية من بيئة العمل التي ساعدت على الاستمرار هذا الاتجاه وتقويته مثل الاهتمام بنظام الحوافز والمكافآت وشعورهم بارتباط داخلي اتجاه البنك والبعض الاخر الى يرجع الى ظروف بيئة العمل الخارجية من قلة الفرص المتاحة وجاءت الرغبة حول بذل المزيد من الجهد لانجاح اهداف البنك على مستوى عالي جدا.

4. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المادية و الولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني فالظروف المادية كالعلاوات المعطاة والمكافآت داخل البنك تعمل على تمسك الموظف به وانه جزء من حياته.

5. توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي لدى موظفي بنك فيصل الاسلامي السوداني حيث ان للحوافز المعنوية اهمية بالغة في تكوين الولاء التنظيمي كتقدير جهوده والمدح والشكر عن الاداء الجيد ومنح الشهادات يجعله محبا لعمله ويتولد لديه الشعور بالولاء والالتناء للمؤسسة وبالتالي زيادة انتاجهم وتحقيق الأهداف .

6. اظهرت نتائج الدراسة تبعا لقناعات المبحوثين قبول الفرضيات البديله بعدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية في استجابة افراد العينه حول اثر الحوافز على الولاء التنظيمي في بنك فيصل الاسلامي السوداني من وجهة نظر العاملين فيها تعزى للمتغيرات الديمغرافية (العمر - المؤهل العلمي -الدرجة الوظيفية - الخبرة) الا ان هناك فروق ذات دلالة احصائية بين افراد العينة من حيث التخصص العلمي لصالح ادارة اعمال.

2.4 التوصيات

- العمل المستمر في تحفيز العاملين والاهتمام باساليب التحفيز الحديثة مما يساعد على رفع الولاء التنظيمي.
- عند تصميم نظام الحوافز في البنك معرفة احتياجات العاملين وما يؤثر على ادائهم وولائهم.
- المواصلة في منح الحوافز في وقتها وعدم تاخيرها على النحو الذي يقلل من تأثيرها في تحقيق الهدف المنشود.
- الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل في بنك فيصل الاسلامي السوداني .
- تعزيز الولاء التنظيمي للعاملين في البنك من خلال عقد دورات تدريبية بأهمية الولاء التنظيمي والعوامل التي تساعد في تكوينه وتنميته وترسيخه وما ينجم عنه من فوائد تعود عليهم.
- اقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تاثير التحفيز للعاملين في البنك وتعزيز مفهوم الحوافز اتجاه المؤسسة.
- الاستمرار في منح شهادات التقدير واشراك العاملين في اتخاذ القرارات مما يزيد من ولائهم وانتمائهم حيث يجعلهم يفكر في مستقبله ويعطي كل ما لديه من افكار.

4.4 مقترحات لدراسات مستقبلية:-

- القيام بدراسات حول الحوافز ودوره في رفع الروح المعنوية للعاملين
- اجراء دراسات حول كيفية نجاح انظمة الحوافز في المؤسسات .

المصادر والمراجع

المراجع العربية

اولاً : الكتب

- القرآن الكريم
- أبو النصر، مدحت محمد (2005). تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، أترك، القاهرة ، مصر.
- أبوالكشك، محمد (2006). الادارة المدرسية المعاصره ، دار جريز للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
- أبوبكر، مصطفى (2004). ادارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر.
- أبوسن، احمد ابراهيم (2007). ادارة الموارد البشرية ، مطابع العملة ، الخرطوم
- برنوطي، سعاد نايف (2001) . ادارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- حمادات ، محمد حسن (2006) . قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والعاملين في المدارس ، ط1 ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان
- حمداوي، وسيلة (2004) . ادارة الموارد البشرية ، مديرية النشر الجامعية ، فالمة
- حمود ، خضير كاظم (2005) . ادارة الجودة الشاملة ، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع
- الخالدي ، ابراهيم (2012) . السلوك التنظيمي منحى تطبيقي معاصر ، ط1 ، دار الاعلام للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- رضا ، احمد (1958) معجم من اللغة ، موسوعة لغوية حديثة ، المجلد الثاني ، منشورات دار ومكتبة الحياة ، بيروت
- الرواشدة ، خلف سليمان (2007) . صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان و الولاء التنظيمي ، دار حامد للنشر ، عمان
- زويلف ، مهدي (1998) ادارة الافراد ، ط2 ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان

- السالم ، مؤيد والصالح ، عادل (2002) . ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع ، اريد ، الأردن
- السلمي ، علي (2001) . ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، ط2 ، دار غريب للنشر والتوزيع ، القاهرة
- السويدان ، طارق ، العدلوني ، مجمد (2003) . خماسية الولاء ، ط1 ، قرطبة لانتاج الفني ، المملكة العربية السعودية ، الرياض
- شوايش ، مصطفى (2005) . ادارة الموارد البشرية ، ادارة الأفراد ، دار الشروق ، عمان
- الصيرفي ، محمد (2005) . السلوك التنظيمي ، ط1 ، ج1 ، مؤسسة حورس ، الاسكندرية ، مصر
- العاني ، هيثم (2007) . الادارة بالحوافز : التحفيز والمكافئات ، ط1 ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الأردن
- عبدالباقي ، صلاح الدين (2004) . سلوك الانسان في المنظمات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية
- عبدالوهاب ، علي محمد (2000) ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مكتبة عين شمس و القاهرة
- العطية ، ماجد (2003) . سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، مصر
- الكعبي ، نعمة ، السامرائي ، مؤيد (1990) . ادارة الأفراد مدخل تطبيقي ، ط1 ، مطبعة العمال المركزية ، بغداد ، العراق
- الكلالده، طاهر (2011) . الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن
- اللوزي ، موسى (2003) . التطوير التنظيمي : أساسيات ومفاهيم ، ط2 ، دار وائل للنشر ، عمان
- ماهر ، احمد (2000) . السلوك التنظيمي ، مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر
- المعايطه، رولا نايف و الحموري ، صالح (2013) . ادارة الموارد البشرية ، ط1 ، دار كنوز المعرفة، عمان، الاردن

- المغربي ، كامل (1990) . السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط2 ، دارالفكر للنشر والتوزيع ، عمان
- المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة والإمّياز - إصدار 2013م.
- ميثاس ، ريبيرت ، ماكسون ، جون (2004) . ادارة الموارد البشرية ، ط2 ، شعاع للنشر والتوزيع
- الهيّتي ، خالد (2000) . ادارة الموارد البشرية ، ط1 دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان
- الوليد، بشار (2009) الادارة الحديثة للموارد البشرية ، ط1 ، دار الراجية للنشر والتوزيع ، عمان.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- بلبل ، نادر (2009) اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية بالتطبيق علي مصرف الشام الاسلامي مشروع بحث مقترح للحصول على درجة الماجستير التأهيل والتخصص في الدراسات والبحوث
- سليمان ، أحمد عيسى (2004) تأثير الضغوط الوظيفية على الانتماء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات جامعة عين شمس ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس
- صالح ، أشرف (2011) دور الحوافز في رفع كفاءة اداء العاملين في المؤسسة النفطية الليبية ، رسالة ماجستير ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
- غنام ، ختام عبدالله (2005) السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في نابلس ، رسالة ماجستير ،جامعة النجاح ، فلسطين
- فلمبان ، ايناس فؤاد (2008) الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى
- مقدودة و وهيبية (2006) التحفيز ودوره في تفعيل اداء الأفراد في المنظمات ، مذكرة ضمن الحصول على متطلبات الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة احمد بوقره ، بومرداس ، الجزائر
- هيجان ، عبدالرحمن احمد (1998) الولاء التنظيمي للمدير السعودي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض

ثالثاً: المجالات

- الأحمدي ، طلال (2004) الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة فيترك المنظمة والمهنة : دراسة ميدانية للمرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض ، المجلة العربية للإدارة ، م24 ، العدد (1)ص 3

- حفيظ ، شافية (2013) مستوى الولاء التنظيمي في المؤسسات التربوية ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر ، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية ، العدد (17)
- الخرايشة ، عمر (1995) الحوافز وتطبيقها : متى يقرر المدراء منح الحوافز للموظفين ولماذا ؟ ، مجلة الانماء والادارة ، عمان ، م 17 ، العدد (63)
- خضير ، نعمة ، النعيمي ، عدنان ، النعيمي ، فلاح (1996)الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة ، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ،العدد (31) ص 76
- خطاب ، عايدة السيد (1998) الانتماء التنظيمي والرضا عن العملو دراسة ميدانية على المراه العاملة السعودية ، جامعة الملك سعود ، مجلة العلوم الادارية ، العدد (134)
- العتيبي،سعود ، السواط ، طلق عوض الله (1997) الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، جامعة الملك عبدالعزيز ، مجلة اداري مسقط ، م19 ، العدد(70)
- المعاني ، أيمن عودة (1999) الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الاردنية ، دراسة ميدانية ، مجلة الاداري مسقط ، م 21 ، العدد (78)

رابعاً: الأنترنت

- [https:// hrdiscussion.com](https://hrdiscussion.com) 14/4/2013 10:01
- اليوسف ، منصور (2013) مفهوم الادارة العامة ، الرياض www.tanmioiaria.iper.edu.sa

المراجع الأجنبية

1. Angle, H.L, &J.L. Perry, "An Empirical Assessment of organizational, and organizational effectiveness' ', Administrative science Quarterly .commitment VOL (26) NO (1) 1983 PP1-14.
2. Attachment op .CIT, p 4943-lance C.E, Meade , A.W. , & Williamson , G.M " we; O,Reilly should measure change and here's how , physical illness And Depression in order Adult: Handbook of theory , Research and practice , New York: plenum.
3. Meyer J.P, and Allen "A three component of organizational commitment " op. CIT, p .63.
4. O, Reilly C,A, & chatman j.j "organizational commitment and psychological Attachment: The effects of compliance , identification and internalization on pro-social behavior "journal of Applied psychology. VOL: 71, 1986, pp.492-499.

5. Porter L.W steers R.M mow day R.et Bolinas p.v " organizational commitment , job satisfaction and turn-over among psychiatric Technicians "journal of applied psychology .VOL: 59 , 1974 p 603-609.
6. Stall worth "Gender and Effective commitment to public Accounting organizations " Digital library And Archives, 1999.
7. Steers R,M: Antecedents and outcomes of organizational commitment , Administrative science quarterly , VOL: 122 , 1977.
8. Turnley, W.H, Feldman, D.C re-examining the effect of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators " journal of organizational behavior ", VOL. 21 <http://www.arabhrm.com/modules/news/a>.

الملاحق

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للأستبانة

م	الاسم	العنوان
1	بروفسيور / علي عبدالله الحاكم	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
2	بروفسيور / أحمد ابراهيم أبوسن	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
3	د. أحمد موسى اسماعيل	جامعة السودان المفتوحة
4	د. أحمد علي أحمد	كلية الدراسات التجارية - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
5	د. أشرف حسن ادريس	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

ملحق رقم (2)

الإستبانة

اولا البيانات الشخصية :-

امام العبارة المناسبة (√) نرجو وضع علامة :

1/ العمر :

<input type="checkbox"/>	من 20 وأقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 وأقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/>	من 40 وأقل من 50	<input type="checkbox"/>	من 50 فأكثر

2/ المؤهل العلمي

<input type="checkbox"/>	ثانوي	<input type="checkbox"/>	بكالوريوس	<input type="checkbox"/>	دبلوم عالي
<input type="checkbox"/>	ماجستير	<input type="checkbox"/>	دكتورة	<input type="checkbox"/>	

3/ التخصص العلمي :

<input type="checkbox"/>	محاسبة	<input type="checkbox"/>	ادارة اعمال	<input type="checkbox"/>	إسات مصرفية
<input type="checkbox"/>	اقتصاد	<input type="checkbox"/>	تقنية ونظم معلومات	<input type="checkbox"/>	اخرى

أذكرها

4/ المركز الوظيفي :

<input type="checkbox"/>	مدير فرع أو ادارة	<input type="checkbox"/>	نائب مدير فرع اوادارة
<input type="checkbox"/>	رئيس قسم	<input type="checkbox"/>	

5/سنوات الخبرة :

<input type="checkbox"/>	5 أعوام فأقل	<input type="checkbox"/>	5 أعوام وأقل من 10 أعوام
<input type="checkbox"/>	من 10 أعوام فأقل من 15 عام	<input type="checkbox"/>	أكثر من 15 عام

الرقم الترقيم	الفقرات	وافق بشدة وافق	محايد	لاوافق	لاوافق بشدة
المحور الاول: الحوافز المادية					
1	الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك المبذول				
2	يقدم البنك مكافآت تحفز الموظفين على انجاز العمل بكفاءة				
3	يحسن البنك ظروف العمل الماديه باستمرار مما يدفع العاملين التمسك بالعمل				
4	يمنح البنك بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري				
5	يوفر البنك نظاما للعلاوات الاستثنائية				
6	يقدم البنك نظاما للهدايا العينية والرحلات الترفيهيه				
7	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا				
8	يمنح البنك الترقيات بناء علي معايير واضحة				
9	يقدم البنك مكافآت على العمل الاضافي مما يدفع الموظف التمسك بالعمل				
10	يقدم البنك القروض والسلفيات للعاملين				

المحور الثاني : الحوافز المعنوية

					يعمل البنك على تنمية روح التقدير والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم للعمل	1
					يهتم البنك بتقديم شهادات التقدير و الدروع و الميداليات للمستحقين	2
					يوفر البنك مزايا المشاركة في الدورات التدريبية	3
					يمنح البنك امتيازات نقل الموظف من مكان الى اخر	4
					يساعد البنك بترشيح الموظفين للدراسات العليا	5
					الادارة العليا تهتم كثيرا بتقديم عبارات المدح و الشكر عن الاداء الجيد	6
					يشجع البنك على اعارة الموظف لجهة افضل مما يشعر الموظف باهمية العمل الذي يقوم به	7
					يشارك الموظفين في اتخاذ قرارات البنك	8
					يعمل البنك على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	9
					يعمل البنك على الاحتفاء بالمرؤوسين	10

الرقم	الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
المحور الثالث : الولاء التنظيمي						
1	أشعر بان البنك الذي أعمل به هو جزء من حياتي ومن الصعب التخلي عنه					
2	لدي الرغبة في قضاء ما تبقى من عمري المهني في البنك الذي اعمل فيه					
3	سابقى في هذا البنك و لو توفرت لي وظيفة أفضل في مكان اخر براتب ومميزات افضل					
4	أهتم بتصحيح الأفكار السلبية لدى الاخرين عن البنك داخله و خارجه					
5	اشعر بارتباط داخلي تجاه هذا البنك					
6	اشعر بالاعتزاز حينما أتحدث عن هذا البنك عند الاخرين					
7	أنظر الى المشكلات التي تواجه البنك انها جزء من مشكلاتي الشخصية					
8	اعتقد انني أخدم مستقبلي الوظيفي بالبقاء في هذا البنك الذي اعمل بها حاليا					
9	يقدم لي البنك مزايا لا تتوفر في البنوك الاخرى					
10	اشعر بالخوف من ترك العمل في البنك لصعوبة الحصول على عمل اخر					
11	سوف تواجهني مشاكل اذا قررت ترك العمل في هذا البنك					
12	أحرص على الاستمرار في هذا البنك لانه قدم لي الكثير من التدريب والتاهيل					
13	ان بقائي في البنك نابع من حاجتي للعمل فيه					
14	اشعر بالتزام أخلاقي يدفعني لاستمرار في هذا البنك					
15	مستعد ان أبذل مزيد من الجهد لانجاح اهداف البنك					
16	يستحق هذا البنك اخلاصي وولائي لها					
17	ولائي لمهنتي ودوري الذي أقوم به أكثر من ولائي للبنك الذي اعمل به					
18	هناك توافق بيني وبين قيم البنك					
19	عملي بالبنك يشعرني بالرضا و الأمان					
20	التزامي كبير جدا اتجاه زملائي في البنك					