

التحفيز وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية

Motivation's Impact on Workers in Governmental Institutions

إعداد الدكتور/ أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم

استاذ مساعد كلية الاقتصاد والعلوم الادارية جامعة المشرق، الخرطوم بحري الخرطوم -السودان

ت: ٠٠٢٤٩٩١٢٣٥٥٥٤٧

email: o.abdelwhab.mohamed@mashreq.edu.sd

مستخلص

تناولت الدراسة التحفيز وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الحكومية السودانية وذلك بغرض تلخيص مشكلة الدراسة التي تتمحور في الأسئلة التالية:

١. ما هو أثر الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم؟

٢. ما هو دور سياسات الحوافز المادية في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومي في ولاية الخرطوم؟

٣. ما هو دور سياسات الحوافز المعنوية في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في ولاية الخرطوم؟

تعتمد هذا الدراسة على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة إلى الى دراسة الارتباط بين المتغيرات، ويشمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في المؤسسات الحكومية كمثال (المؤسسات الخدمية مستشفى علياء ام درمان والدفاع المدني السوداني وتكونت عينة الدراسة من (١٩) ومن اهم النتائج التي خرجت بها الدراسة:

١- أن الحوافز المادية لها اثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية في السودان وان كانت بنسبة متوسطة.

٢- أن الاجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم.

وفي ضوء هذه الدراسة اوصت الدراسة بعدة توصيات منها:

١. تقديم مكافآت مادية ومعنوية، للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير.

٢. العمل على تحسين الاجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم.

الكلمات المفتاحية: التحفيز، أثره، أداء العاملين، المؤسسات، الحكومية، السودان

Motivation's Impact on Workers in Governmental Institutions

Abstract

The study examined motivation and its impact on the performance of workers in Sudanese government institutions in order to summarize the research problem centered on the following questions;

1. What is the effect of the incentives offered to workers in government institutions on achieving organizational loyalty to these workers in their institutions?
2. What is the role of material incentive policies in improving organizational loyalty to government institutions in Khartoum State?
3. What is the role of moral incentive policies in improving organizational loyalty to government institutions in Khartoum State?

This research depends on the descriptive analytical methodology which is based on describing the characteristics of the study sample and its variables in addition to studying the link between the variables, and the research community includes all members of the higher management in government institutions for example (service institutions Alia Omdurman Hospital and the Sudanese Civil Defense and the research formed from (19)

Among the most important results of the study:

1. That material incentives have an impact on the organizational loyalty of individuals working in government institutions in Sudan, albeit at an average rate.
2. That the wages earned by the employees are commensurate with their work and meet their needs.
In light of this study, the two researchers recommended several recommendations, including:
3. Provide material and moral rewards to employees who perform their work to the fullest and without negligence.
4. Work to improve wages so that loyalty increases for employees and gives them greater happiness in their job.

Key words: motivation, impact, employee performance, institutions, government, Sudan

المقدمة:

العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج ولأهمية دوره في نجاح أي منظمة، تولي القيادات فيها عادة اهتماماً رئيسياً به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو إيجابياً. ويسعى المسؤولون إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة. ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكن يعمل العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه وتتمثل المقدرة على العمل قيما يمتلكها الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد التخصصي للفرد والقدرات التي ينميها التعليم والتدريب. أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي أو معنوي. والحوافز مرت بمراحل متطورة وتبلوره بالصورة التي نراها بها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية والتي تم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم أعقبتها مرحلة المدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية ثم جاءت المرحلة الحديثة التي تربط بين الحوافز المادية والحوافز توقظ الحماس والدافعية في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية.

مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة البحث في مدى أهمية الحوافز بشكل عام المادي أو المعنوي في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات ويتضح جلياً أهمية الحوافز في مجال العمل وانعكاسها الإيجابي على الولاء التنظيمي مما ينعكس على إنتاجيتهم وولائهم لمؤسساتهم، حيث كثر في الآونة الأخيرة الحديث عن حقوق العاملين وهضمها واستغلالها فجاء هذا البحث ليلقي الضوء على جانب مهم يساهم في حل هذه المشكلة. فالمؤسسة الناجحة هي تلك المؤسسة التي تفرض كيف يتم استغلال كفاءة وفاعلية عاملها بما يحقق أهدافها. بحيث تقوم بوضع نظام حوافز فعال قادر على التأثير الإيجابي على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم التنظيمي للمؤسسة ومساعدتها على الربح والبقاء، وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة البحث عدة أسئلة:

٤. ما هو أثر الحوافز المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية في تحقيق الولاء التنظيمي لدى هؤلاء العاملين في مؤسساتهم؟

٥. ما هو دور سياسات الحوافز المادية في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في ولاية الخرطوم؟

٦. ما هو دور سياسات الحوافز المعنوية في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في ولاية الخرطوم؟

فرضيات الدراسة:

١. توجد علاقة بين التحفيز المادي (الأجر، المكافآت، الترقية، الإسكان، العلاوات الدورية، العلاوات الاستثنائية، والمبالغ النقدية) والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية.

٢. توجد علاقة بين التحفيز المعنوي والولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات الحكومية

٣. سياسات الحوافز المعنوية تساهم في تحسين الولاء التنظيمي للمؤسسات الحكومية في ولاية الخرطوم.

أهداف الدراسة:

وتهدف الدراسة إلى تحقيق التالي:

١. التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في المؤسسات الحكومية.
٢. التعرف على درجة الولاء التنظيمي لدى مدراء العاملين في المؤسسات الحكومية.
٣. معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين الولاء التنظيمي لهؤلاء العاملين.

أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث إلى أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ومن ثم أهمية الحوافز المعمول بها على العاملين نظراً لعلاقتها المباشرة بالولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية ولعل هذه الدراسة تساهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتفعيل نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بهذه المؤسسات مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية.

الأهمية النظرية:

هذه الدراسة تختبر أثر سياسات التحفيز المادي والمعنوي في الولاء التنظيمي في المؤسسات الحكومية في ولاية الخرطوم وهناك نقص في حجم الدراسات والجهود التي تناولت هذه الجزيئية وهذه الدراسة ترمي إلى تطوير نموذج مفاهيمي حول التحفيز المادي والمعنوي والولاء التنظيمي.

الأهمية التطبيقية (العملية):

تأتي الأهمية العملية لهذه الدراسة فيما سوف تقدمه لمتخذي القرار الإداري في المؤسسات الحكومية والقدرة على اتخاذ قرارات في التحفيز المادي والمعنوي وتحسين السياسات في التحفيز المادي والمعنوي من أجل تطبيقها داخل المؤسسات الحكومية لزيادة ولائهم التنظيمي في مؤسساتهم.

حدود الدراسة:

تقتصر حدود الدراسة على المؤسسات الحكومية بحيث تقتصر الاستبانة على جمع المعلومات من الإدارة العليا للمؤسسة موضوع الدراسة.

التعريف الإجرائي للمتغيرات الدراسة:

التحفيز: هي عبارة عن عملية تنشيط الموظفين بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء. ويعرف بجميع الوسائل الممكنة لحث العاملين على العمل الجيد وتشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر^(١) واجرائيا يقصد به: هو كل ما تقدمه المؤسسات الحكومية سواء كانت خدمتية وعسكرية من وسائل مادية أو معنوية التي تؤدي إلى رفع أداء الأفراد واشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمن ولائهم.

الحوافز المادية: هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي.^(٢)

^(١) الجريد عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف للباحث ، رسالة ماجستير غير منشور، (٢٠٠٧)، ص ٦٩.

^(٢) الفهداوي، فهمي خليفة صالح، القطاونة، نشات احمد، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية" المجلة العربية للإدارة، ٢٠٠٤. ص ٣٣٥.

والتعريف الإجرائي الحوافز المادية وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل، وتجنيد ما لديهم من قدرات، والارتقاء بمستوى كفايتهم، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت والعلاوات.^(١)

الحوافز المعنوية: هو الحافز ذو الطابع النفسي والاجتماعي والذي يزيد العامل بالرقيا في عمله والتعاون بين زملائه^(٢) والتعريف الإجرائي للحوافز المعنوية وهي التي تساعد الإنسان وتحقق حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية والتي تعمل على زيادة الروح المعنوية للعاملين من خلال توجيه خطاب شكر، واختيار العامل موظف مثالي في المنظمة مما يؤدي الى تحقيق الذات أو الاحترام والقبول الاجتماعي.^(٣)

الولاء التنظيمي: درجة التطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة^(٤).

الولاء التنظيمي كما يعرف (بورتر، 1974) قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي اتجه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة واستعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة وأن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنطقة لقد ازد اهتمام الباحثين بالولاء التنظيمي.^(٥)

أما إجرائياً فيعرف الولاء التنظيمي بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها ، مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة ، حيث أن هذا المفهوم يتصف بالشمولية والإيجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وإيجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل في ولاءه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل، الاستمرار فيه إلى الولاء التنظيمي بأنه "الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعه إلى الاندماج في العمل والتفاعل مع قيم المنظمة وتبنيها".

كما تم تعريفه بأنه الحالة التي يتمثل فيها الفرد بقيم المنظمة وأهدافها ويرغب في المحافظة على عضويته وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها.^(٦)

ويرى آخرون بأن الولاء التنظيمي هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه^(٧)

(١) الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط ١، بغداد: مطبعة العمال المركزية، ١٩٩٠م، ص ٣٧٦.

(٢) الخرايشة، عمر، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المدبرون منح الحوافز للموظفين ولماذا" والإدارة بعمان، العدد ١٩٩٥ . ٢٨ ، ص ٥٣٠

(٣) الدروبي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط ١، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص ٩٠.

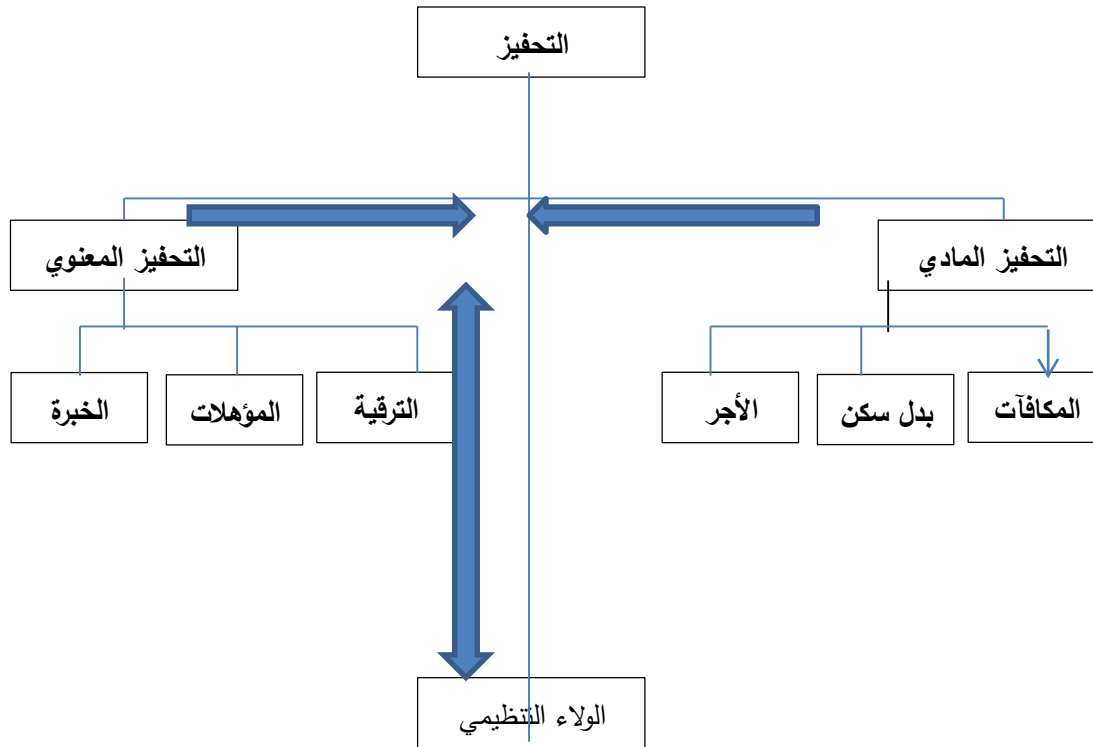
(٤) بو العلا محمد، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. (٢٠٠٩)، ص ١٨١.

(٥) العتيبي، سعود؛ مطلق، السواط: "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مج ١٩، ع ٧٠٦. ١٩٩٧. ص ٥٤.

(٦) الصباغ ودره (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي العشرين. ص ٨٩.

(٧) عبد المليك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 01 ، بسكر، نوفمبر 2001 م، ص ١١٩.

نموذج الدراسة



المصدر: بتصرف من إعداد الباحث

الدراسات السابقة:

دراسة (إبراهيم، 2003) ^(١) بعنوان "نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"، ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وإن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

^(١) إبراهيم، احمد عثمان (٢٠٠٣). نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.

دراسة العديلي: (1984) ^(١) وعنوانها الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وبدراسة الدوافع والرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية وتوصل فيها أن الموظف يرضى عن العوامل التالية: علاقات العمل مع الرؤساء والعلاقات مع الزملاء، الاعتراف والتقدير من الزملاء وظروف المعمل المادية ونوع العمل والشعور بالإنجاز، أن الموظف السعودي غير راض عن العوامل التالية: الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بالجهد المبذول، ساعات العمل اليومية، الثناء على العمل الجيد، الحرية المتاحة للموظف في تنفيذ العمل.

دراسة العمري، ^(٢) (1992) بعنوان "بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية" استهدفت هذه الدراسة اختبار نموذج سببي لدراسة تأثير كل من بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الأداء الوظيفي والفعالية التنظيمية. تم جمع البيانات من خلال استبانته وزعت على عينة عشوائية من العاملين السعوديين بالبنوك السعودية بمدينة الرياض لعام 1422 هـ. وقد بلغ العائد من الاستبانات 611 استبانته تشكل عينة الدراسة. استخدم أسلوب تحليل المسار لاختبار النموذج السببي المقترح. وقد كشفت النتائج عن مجموعة من العلاقات السببية المعنوية في النموذج.

حيث اتضح أن متغير الرضا الوظيفي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي. كما تبين أن متغير الولاء التنظيمي يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي. أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصراع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء التنظيمي. كما اتضح بأن متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء التنظيمي ومتغير ضغوط العمل والعمر والخدمة. وأخيرا كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي وضغوط العمل ومتغير الأداء الوظيفي.

هيكل الدراسة

الإطار العام ويشمل

المقدمة

الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

١. الولاء التنظيمي

٢. الحوافز المادية.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

النتائج

أولاً: الحوافز المادية:

(١) العديلي، ناصر علي ١٩٨٦ دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة الرياض.

(٢) العمري، عبيد عبد الله: "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك سعود، مج ١١، العلوم الإدارية (١)، ع خاص بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩

ثانياً: الحوافز المعنوية:

الاستنتاجات

التوصيات

المراجع

أولاً: الإطار النظري:

١. الولاء التنظيمي

٢. الحوافز المادية.

ومفهومها:

اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. وهنا نستعرض ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز، على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغبتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السليم، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع^(١)

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة"^(٢)

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة"^(٣)

أنواع الحوافز

هنالك زوايا متعددة يمكن أن تصنف بموجبها الحوافز كما يذكرها زويلف ويوضحها بالشكل التالي:

١- الحوافز الايجابية

الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد وتنقسم إلى:

- حوافز ايجابية حوافز سلبية
- حوافز مادية:
- الأجور.
- التعويضات.
- الأرباح.
- حوافز معنوية:
- تفويض الصلاحيات

(١) عقلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م، ص ٩٨.

(٢) الكعبي، نعمة، والسمرائي، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط ١، بغداد: مطبعة العمال المركزية، ١٩٩٠، ص 148

(٣) زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط ١، عمان: دار مجدلاوي، ١٩٩٤م، ص ٢٧٥.

- إشراك العاملين في
- الإدارة
- حوافز معنوية:
- توجيه تنبيه.
- تأنيب الموظف.
- توجيه إنذار
- حوافز مادية:
- تنزيل الدرجة
- الوظيفة
- توقيف العلاوات

٢- الحوافز المادية:

وعرفها (زويلف، 1994، ص 276) بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة أن الحوافز الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح. "ويذكر (Leopold, 2002) المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الإجازات والتقاعد. ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر مرعي، 2003 من أهمها التالي: ^(١)

الأجور والمرتبات

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما ازد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الأداء.

التعويضات

تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.. الخ.

المزايا العينية ذات القيمة المادية

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر... الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات.

ظروف العمل ومتطلباته المادية

تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: (الآلات، والتجهيزات، ومكان العمل ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عام لا مؤثرا على أداءهم في العمل و رغبتهم به، فكما ازدت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

^(١) مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م، ص ٧٨.

الزيادات الدورية

وتكون حافزا على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله. ^(١) (عقيلي، 1996)

المشاركة في الأرباح

ويكثر استخدام حافز المشاركة في الأرباح في القطاع الخاص، من خلال ربط ما تدفعه المنظمة من أجور وحوافز فيما تحققه من مستويات في الربحية، بهدف دفع العاملين لتحسين أدائهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية والربحية.

٣- الحوافز المعنوية:

تشمل الترقى، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات ^(٢)

ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما ذكرها على النحو التالي: ^(٣)

فرص الترقية والتقدم وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعا لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقا لنزعة أو حاجة لديهم، وهي المكانة الوظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية. **تقدير جهود العاملين** ويمكن تحقق ذلك بمنح شهادات تقدير وثناء للعاملين الأكفاء، الذين يحققون مستويات أداء عالية، وذلك تقديرا واعترافا بمجهوداتهم من قبل الإدارة.

إشراك العاملين في الإدارة وذلك بان يكون لهم صوتا في مجلس الإدارة، يساهمون في إدارة المنظمة مساهمة فعلية، عن طريق المشاركة في رسم سياسات المنظمة، واتخاذ قراراتها.

ضمان واستقرار العمل الضمان والاستقرار في العمل الذي توفره الإدارة للعاملين في محيط العمل، يعتبر حافزا له أثرا كبيرا في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلا ثابتا للفرد يؤمن له ظروف عيش كريمة. **توسيع العمل** يقصد بتوسيع العمل إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه الأصلي، كحافز معنوي، بإيجاد شعور بأهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد.

إغناء أو إثراء العمل ويشير إثراء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

ثانيا: الحوافز السلبية: يقصد بها بأنها "عقوبات مختلفة يتم إيقاعها على المرؤوسين، قد تؤدي في النتيجة إلى تغيير الموظف للسلوك الذي عوقب عليه، أو تحسين الصورة المأخوذة عنه، وبالتالي تكون دافعا يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته". ^(٤)

ويقسم ربابعة، 2003 الحوافز السلبية على أساس أنها:

حوافز مادية تتمثل في تنزيل درجة الموظف، أو العمل على توقيف علاوته الدورية، أو المستحقة، والعزل المؤقت للموظف. **حوافز معنوية** العمل على حرمان الشخص من نشر اسمه على لوحة الشرف في المنظمة، أو توجيه تنبيه للمقصر في عمله، ونشره على لوحة الإعلانات تأنيب الموظف. وقسم البعض الحوافز على أساس الأطراف المستفيدة من نظم الحوافز في المنظمة على النحو التالي:

(١) عقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م، ص ٩٥.

(٢) ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط ١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص ٦٨.

(٣) عقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، مرجع سابق، ص ٩٨.

(٤) الدروبي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط ١، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص ٣١.

حوافز فردية حيث تقدم هذه الحوافز لفرد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين يكون قد أنجزه أو تخطى الهدف المحدد مسبقاً، وقد تكون مادية أو معنوية.

حوافز جماعية توجه مثل هذه الحوافز لمجموعة من العاملين في التنظيم، يعملون بشكل جماعي في قسم إنتاجي محدد، وتساعد الحوافز الجماعية في هذه الحالة على التقاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة لهم في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء^(١)

ثانياً: أداء العاملين:

يعتبر تقييم أداء العاملين أمر هام للغاية داخل كل شركة ومؤسسة وذلك من أجل معرفة مستوى كل عامل وطبيعة أدائه وإنجازه للعمل، ولكنه يتم وفق عدة معايير وذلك من أجل تحقيق أهداف العمل، ومن أجل الوصول إلى نجاح المؤسسة ككل.

أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية في الآتي:

- من أجل معرفة الإدارة بما وصل إليه مستوى العاملين بها، وذلك حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرار المناسب من أجل تحقيق هدف المؤسسة.
- من أجل الوصول إلى التخطيط المهني الجيد لكل عامل.
- معرفة ما يشعر به كل عامل من تدمير أو اضطهاد، لمعالجة هذه المشكلة.
- قياس مدى مستوى كل عامل ومدى أحقيته للوصول إلى ترقية أو نقل.
- بالإضافة إلى معرفة العاملين بأدائهم وما وصلوا إليه؛ ليعرفوا هل هم مقبولون للاستمرار في العمل أم لا.
- تحسين معدل الإنتاج وإنجاز المهام لكل قسم من أقسام المؤسسة.
- كما تكمن أهمية هذا التقييم من أجل معرفة أي عامل يستحق مكافأة أو زيادة في الراتب.
- في حالة ضعف الأداء يتم التقييم بذلك؛ من أجل تحسين مستوى الأداء ومحاولة إنجاز المهام بشكل أكثر وأفضل.

مفهوم الأداء وأهمية تقييم أداء العاملين

لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف الأداء، رغم أنه يستخدم على نطاق واسع في ميدان الأعمال. ويرجع هذا الاختلاف إلى تباين وجهات نظر المفكرين والكتاب في هذا المجال، وإختلاف أهدافهم المتوخاة من صياغة تعريف له، كذا تعدد الأبعاد التي يتكون منها. ولعل ما يبرر ذلك تعدد المداخل وزوايا النظر التي عولج بها من إعتباره مرادفاً للكفاءة أو الفعالية إلى حصره في المورد البشري أو تعميمه على جميع الموارد المستعملة في المؤسسة فضلاً عن تناوله في شكله النقدي أو العيني.

أولاً: مفهوم الأداء وأبعاده

عرفه الخراز على أنه "يتمثل في مدى المهارات في إستغلال الموارد البشرية من موظفين وأدوات وأجهزة إلكترونية وغيرها وذلك لتحقيق مستوى عال من التوافق والأهداف من خلال الاداء في التوقيت المناسب والطريقة المناسبة وبأقل التكاليف الممكنة في العنصر البشري والمادي"^(٢)

^(١) الخراشة، عمر، "الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا"، مجلة الإنماء والإدارة بعمان، العدد ١٩٩٥ . ٢٨ ، ص ٥٣ .

^(٢) مبارك بن علي الخراز ، الحوافز وأثرها على اداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987 م، ص ٢١ .

في حين يرى شافالير (Chevalier) وآخرون معه أن " الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل ك رأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدرته ومع طبيعة عمله ". من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعنصر العمل للمورد البشري، والذي يتناسب وفق قدراته وخبراته ومهارته من جهة وبطبيعة عمله من جهة أخرى.^(١) وفي تعريف شامل يمكن تعريف الأداء على أنه " اتمام المهمة باستعمال ادوات بشرية او مادية وتحقيق التوافق بينها في توقيت مناسب بأقل التكاليف. "

يركز بعض الباحثين والممارسين على الجانب الاقتصادي في تحديد أبعاده، بينما يعتمد الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والاجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل. وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:^(٢)

١. **البعد التنظيمي**: يقصد بالبعد التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية. المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا المقياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية.

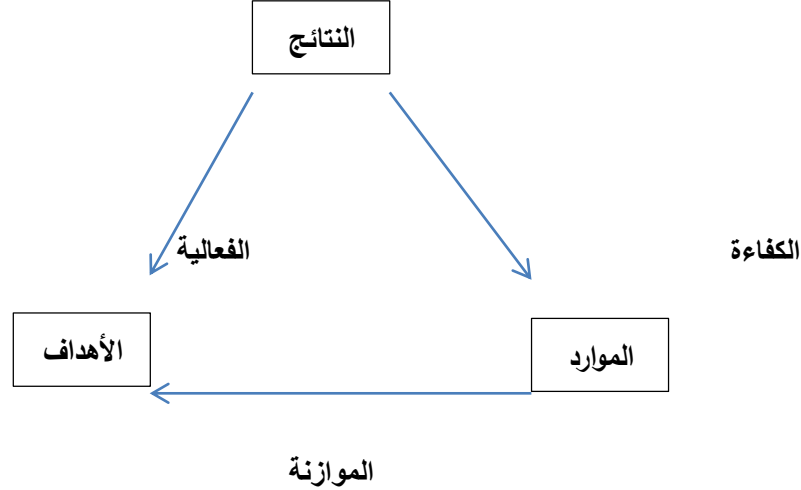
٢. **البعد الاجتماعي**: يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند الأفراد بالمؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الاقتصادي، وأهملت الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف في أدبيات التسيير أن جودة التسيير ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي السائد داخل المؤسسة، أي لكل ما له صلة بطبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة (صراعات، أزمان... الخ).

ونظراً لإرتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم الفعالية وكفاءة وإنتاجية المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف. فحسب Bartoli يمكن تعريف الأداء من خلال العلاقة بين العناصر التالية: النتائج-الموارد – أهداف، والتي توضح مدى ارتباط الأداء بالكفاءة والفعالية، والموضحة في الشكل التالي

(١) مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م، ص ٨٥.

(٢) الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، 2009م، ص ٢١٨.

شكل يوضح مثلث الأداء: الأهداف، الموارد، النتائج



Source: Bartoli Anmie, **Le management dans L'organisation publique**, édition Dunod, Paris, 1997, P 78.

ثانياً: مفهوم تقييم أداء العاملين في المؤسسة

إختلف الباحثون في إعطاء تعريف دقيق لمفهوم تقييم أداء العاملين، وفيما يلي ندرج أهم التعريف التي وردت في ذلك: حيث عرفه ماهر احمد على أنه "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الامر ان يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم، وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها".^(١) وقد عرفه مصطفى نجيب "بأنه عملية قياس موضوعية لحجم ومستوى ما تم انجازه بالمقارنة مع المطلوب انجازه كما . ونوعاً، وعلى شكل علاقة نسبية بين الوضعيتين القائم والمطلوب"^(٢) على ضوء ما سبق، يمكن إستخلاص أن تقييم أداء العاملين ما هو إلا عملية قياس مستوى جهد ونوعية أداء الفرد خلال فترة زمنية معينة بطريقة مستمرة، وذلك بالإعتماد على عدة معايير، عن طرق مساعدة الإدارة في إتخاذ قرارات مناسبة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهجية الدراسة

يعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها وإضافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات ومن هذا البحث سوف نقوم بدراسة الارتباط بين التحفيز المادي والمعنوي للعاملين في المؤسسات الحكومية (كمستشفى علياء الحكومي والدفاع المدني) وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين داخل هذه المؤسسات.

(١) ماهر احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007م، ص ٤٠٦.

(٢) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان، 1996، ص ١٨٨.

إجراءات الدراسة

مجتمع الدراسة:

المؤسستين الحكوميتين الأولى خدماتية والثانية عسكرية

يشتمل مجتمع الدراسة على جميع أفراد الإدارة العليا في مؤسستين الأولى خدماتية (خدماتية مستشفى علياء والثانية عسكرية الدفاع المدني) وكانت التقسيمات الإدارية في كلتا المؤسستين موضحة كما يلي:

مؤسسة خدماتية مستشفى علياء (ام درمان)

جدول (١) أقسام الإدارة العليا في مستشفى علياء

أقسام الإدارة العليا	العدد
المدير العام	١
مدير الشؤون المالية والإدارية	١
مديرة شؤون الموظفين	١
مدير الصيدلة	١
مدير الأرشفة	١
مدير مختبر بنك الدم	١
مدير الأشعة	١
مدير الصيانة	١
مدير الخدمات الفنية المساندة	١
مدير التمريض	١
المجموع	١٠

مؤسسة عسكرية (الدفاع المدني السوداني)

جدول (١) أقسام الإدارة العليا في الدفاع المدني

أقسام الإدارة العليا	العدد
المدير العام	١
مدير الدائرة القانونية	١
إدارة مواجهة الكوارث	١
الإدارة المالية	١
إدارة العمليات	١
إدارة العلاقات العامة	١
إدارة الأمن والحماية	١
إدارة التدريب	١

١	ادارة التخطيط
١	إدارة السلامة العامة
١٠	المجموع

حجم العينة:

بالاستناد الى القواعد الإحصائية التي طورها كل من (مورغان وكريجيسي ١٩٧٠) (Kredcier & Morgan 1970) تم تحديد حجم العينة التي بلغت ١٩ بالنسبة لمجتمع الدراسة الذي يتكون من عشرين مدير وهذا هو الحجم المناسب لمعظم الأبحاث الاجتماعية وذلك حسب القاعدة (٥٠٠) $n > 30$. حيث أن n : حجم العينة ويساوي 19 (Rosce, 1970).

نوع العينة:

عينة عشوائية بسيطة.

مصادر معلومات الدراسة:

مصادر الأولية: تم جمع البيانات الأولية لمفردات عينة الدراسة من خلال تطوير نموذج استبانة لهذا الغرض يتناول خصائص العينة ومتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة للتحفيز المادي والمنوي كمتغيرات للدراسة وعلاقته بالولاء التنظيمي. مصادر ثانوية: تم الرجوع الى دراسات لرسائل الماجستير في مجالات غير منشورة وبعض الأبحاث في هذا المجال:

- ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة للباحث (محمد أبو العلا)

- التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف للباحث (عارف الجريد).
- كتاب إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين للدكتور عبد الباري الدرة والدكتور زهير الصباغ.

قياس ومقاييس متغيرات الدراسة:

التحفيز: سيتم قياس هذا المتغير بالرجوع الى التعريف الإجرائي الذي يشمل التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وسيتم قياس التحفيز المادي من خلال المفردات التالية:

- الأجر.
- المكافآت.
- الترقية.
- التأمين الصحي.
- بدل السكن.
- المواصلات (من العمل للبيت).
- العلاوات الدورية.
- العلاوات الاستثنائية.
- تحسين ظروف العمل المادية.
- الجوائز المادية العينية.

- الهدايا العينية.
 - المبالغ النقدية.
 - منح بدل نقل.
 - القروض التي تقدم للعاملين.
 - بدل تذاكر سفر.
 - مكافآت العمل الإضافي.
- وسيتم قياس التحفيز المعنوي من خلال المفردات التالية:
- شهادات تقدير.
 - سنوات الخبرة.
 - الترقية الشرفية بدون زيادة الراتب.
 - تحسين الوضع الوظيفي.
 - الاحتراف بالمرؤوسين.
 - ترشيح المتميزين لدورات تدريبية.
 - ترشيح المتميزين للدراسات العليا.
 - التكليف بعمل قيادي.
 - الحد من الرقابة.
 - المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية.
 - أنواط الجدارة.
 - إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
 - امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل.
 - امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل.

الولاء التنظيمي وسيتم قياس هذا المتغير بالرجوع الى التعريف الإجرائي من خلال المفردات التالية:

- مدى فاعلية العضو في بناء المؤسسة.
- مقدار الجهد لإنجاح عمل المؤسسة.
- الاهتمام بمستقبل أكبر للمؤسسة.
- الشعور بالارتباط الداخلي تجاه هذه المؤسسة.
- الشعور بالرضا للعمل في المؤسسة.
- مدى الاستعداد لإنهاء عمر التقاعد في المؤسسة.
- ثقة بأن هذه المؤسسة أكثر أمن وظيفي من المؤسسات الأخرى.
- الحقوق المعطاة للموظف تؤمن له مستقبل وحياة كريمة.
- ثقة بأن المؤسسة تحافظ على الموظفين المتميزين بالعمل فيها.

- لشعور بالفخر داخل العمل في هذه المؤسسة.
- المدافعة عن المؤسسة عند ذكرها بسوء حتى بعد ترك العمل فيها.
- الاعتقاد بخدمة المستقبل الوظيفي بالبقاء بالمؤسسة الذي أعمل بها.
- الشعور بالانتماء لهذه المؤسسة.

أداة جمع البيانات:

سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والتي تتكون من ثلاثة أقسام بحيث كل قسم يتكون من خمسة عشر سؤال وتقيس هذه الأسئلة متغيرات الدراسة وسيتم الاعتماد على الأدب السابق وإطلاع الباحث لقياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لأداة مع البيانات ومقياس المتغيرات.

الأساليب الإحصائية:

هناك عدد من الأساليب الإحصائية التي سوف نستخدمها في هذا البحث لوصف خصائص عينة الدراسة ووصف متغيراتها واختبارها على النحو التالي:

١. أساليب الإحصاء الوصفي: لأجل وصف خصائص مفردات عينة الدراسة لاستخراج النسب المئوية والتكرارات.
٢. أساليب الإحصاء الوصفي كمقياس النزعة المركزية والتشتت لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة حيث سوف يتم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (كما يمكن استخدام أسلوب الجدولة المتقاطعة بدمج جدولين تكراريين في جدول واحد)
٣. أساليب الإحصاء الاستدلالية: لاختبار فرضيات الدراسة أي لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة (التحيز وتأثيره بالولاء التنظيمي)، حيث سوف يتم استخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط لاحتساب قيم T الدرجة ومعامل ارتباط بيرسون و T المعنوية (احتمالية الاختبار) والميل (معامل المتغير المستقل) كما سيتم استخدام التحليل والانحدار الخطي المتعدد لاحتساب قيمة F الدرجة ومعامل الارتباط المتعدد معامل التفسير للمعادلة R^2 كما يتم احتساب القيمة الاحتمالية أو المعنوية وميل ثابت المعادلة .
٤. احتساب معامل الاعتمادية لمقياس الدراسة باستخدام طريقة الاتساق الداخلي لفقرات المقياس حيث سوف يتم استخدام معادلة كروميخ ألفا.

المعالجة الإحصائية

تم تغريغ البيانات المرتبطة بالاستبيانات الخاصة بالدراسة ومن ثم استخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك من خلال:

١. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
٢. اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين (T-test).
٣. اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) واختبار LSD للمقارنات البعدية

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات إضافة إلى تحديد اثر متغيرات كل من العمر، الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، منطقة السكن،

متوسط الدخل الشهري، الدورات التي حصل عليها. وبعد عملية جمع المعلومات عولجت إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وفيما يلي عرضا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما هي العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات؟
للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل من المجالات والدرجة الكلية للاستبانة حيث نتائج الجداول رقم (٤) (٣) (٢) (١) تبين ذلك. ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يلي:

الدرجة	النسبة المئوية
قليلة جداً	أقل من ٥٠%
قليلة	من ٥٠-٥٩%
متوسط	من ٦٠-٧٠%
كبيرة	من ٧٠-٨٠%
كبيرة جداً	من ٨٠% فأكثر

جدول (١)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة مجال الحوافز المادية

رقم	فقرات مجال الحوافز المادية	المتوسطات	النسبة	الدرجة
١	الاجر الذي اتقاضه يناسب عملي ويحقق حاجاتي	٤,٢٦٣٢	٨٥%	كبيرة جداً
٢	لمكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني	٤,٢٦٣٢	٨٥%	كبيرة جداً
٣	تقدم الإدارة ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة	٣,٨٤٢١	٧٦%	كبيرة
٤	وجود نظام التأمين الصحي والمعاشات يدفعني للتمسك بالعمل	٣,٥٢٦٣	٧٠%	كبيرة
٥	توفير الأسكان المناسب يدفعني للتمسك بالعمل	٣,٤٢١١	٦٨%	متوسطة
٦	تأمين المواصلات من العمل للبيت يشعرني بالراحة بالعمل بالمنطقة	٣,٣١٥٨	٦٦%	متوسطة
٧	وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملي بشكل جيد	٣,٢١٠٥	٦٤%	متوسطة
٨	وجود نظام العلاوات الاستثنائية تكفل عملي بشكل مناسب	٣,٢١٠٥	٦٤%	متوسطة
٩	تحسين ظروف العمل المادية تدفعني للتمسك بالعمل	٣,١٥٧٩	٦٣%	متوسطة
١٠	وجود نظام الجوائز المادية العينية تحقق حاجاتي وتحفزني	٢,٩٤٧	٥٨%	منخفضة
١١	وجود نظام الهدايا العينية يشجعني لبذل جهد أكبر في عملي	٢,٨٩٤	٥٧%	منخفضة
١٢	تقدم الإدارة مبالغ النقدية عادلة ومناسبة	٢,٨٤٢	٥٦%	منخفضة
١٣	لقروض التي تقدم للعاملين تحقق حاجاتي ورغبتني بالتمسك بالعمل	٢,٨٤٢	٥٦%	منخفضة

١٤	بدل تذاكر سفر تشجيني للدورات الخارجية وتحفزي للنظور في العمل	٢,٥٢٦	٥٠%	منخفضة
١٥	مكافآت العمل الإضافي تدفعني للتمسك بالعمل	٢,٣٦٨	٤٧%	منخفضة جداً
الدرجة الكلية		٣,٢٤٢١	٦٤%	متوسطة

أعلى درجة للفقرة للاستجابة هي (٥) درجات. وأعلى درجة للمجال هي (٧٥) درجة

يتضح من خلال الجدول رقم (١) أن درجة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعا لمجال الحوافز المادية كبيرة جدا على الفقرات (١٠-١١) إذ تراوحت النسبة (من ٨٠% فأعلى) وكانت الدرجة كبيرة على الفقرات (١٣-١٢) إذ تراوحت النسبة بين (٧٠% - ٧٩,٩%) وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (٥-٦-٧-٨-٩) إذ تراوحت النسبة بين (٦٠% - ٥٩,٩%) وكانت الدرجة كبيرة على الفقرات (١١-١٢-١٣-١٤) إذ تراوحت النسبة بين (٥٩,٩% - ٥٠%) وكانت الدرجة منخفضة جداً على الفقرة (١٥) إذ تراوحت النسبة بين (٥٠% فأقل). أما بالنسبة للدرجة الكلية فلقد كانت الدرجة (متوسطة) حيث كانت النسبة (٦٤%).

جدول (٢)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة مجال الحوافز المادية

رقم	فقرات مجال الحوافز المعنوية	المتوسطات	النسبة	الدرجة
١	شعر ان الإدارة تهتم بالأوسمة والدروع والميداليات وشهادات تقدير	٣,٥٧٩	٧٢%	متوسطة
٢	تهتم الإدارة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب	٣,٣١٦	٦٦%	متوسطة
٣	تحسين الوضع الوظيفي يشعرني بالراحة في العمل	٣,١٥٨	٦٣%	متوسطة
٤	تهتم الإدارة بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية	٣,١٥٨	٦٣%	متوسطة
٥	احصل على مزايا المشاركة في دورات تدريبية	٢,٨٤٢	٥٧%	منخفضة
٦	ترشيح المتميزين للدراسات العليا يعطيني مقدار من التحفيز في العمل	٢,٧٣٧	٥٥%	منخفضة
٧	التكليف بعمل قيادي تساعدني على تطوير نفسي في العمل	٢,٧٣٧	٥٥%	منخفضة
٨	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية	٢,٦٨٤	٥٤%	منخفضة جداً
٩	أشعر أن الإدارة تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة	٢,٣٦٨	٤٧%	منخفضة جداً
١٠	امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل يشعرني باهتمام المؤسسة بالعمل الذي أقوم به	٢,٢٦٣	٤٥%	منخفضة جداً
١١	امتيازات إعارة الموظف لجهة أفضل يشعرني بأهمية وإنسانية العمل الذي أقوم به	٢,٢١١	٤٤%	منخفضة
الدرجة الكلية		٢,٠٧	٤١%	متوسطة

-أعلى درجة للفقرة للاستجابة هي (٥) درجات. وأعلى درجة للمجال هي (٥٥) درجة

توضح من خلال الجدول رقم (٢) أن درجة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعا لمجال الحوافز المعنوية كبيرة على الفقرات (١) إذ تراوحت النسبة بين (٧٠% - ٧٩,٩%) وكانت الدرجة متوسطة على الفقرات (٢-٣-٤) إذ تراوحت النسبة بين (٦٠%-٦٩,٩%) وكانت الدرجة ضعيفة على الفقرات (٥-٦-٧-٨) إذ تراوحت النسبة بين (٥٠% - ٥٩,٩%) وكانت الدرجة منخفضة جدا على الفقرة (٩-١٠-١١) إذ تراوحت النسبة بين (٥٠% فأقل). أما بالنسبة للدرجة الكلية فلقد كانت الدرجة (ضعيفة جدا) حيث كانت النسبة (٤١%).

جدول (٣)

المتوسطات الحسابية والنسب المئوية ودرجة المجال الكلي العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات

رقم	فقرات مجال الحوافر المعنوية	المتوسطات	النسبة	الدرجة
١	التحفيز المادي	٣,٢٤٢١	٦٤%	متوسطة
٢	التحفيز المعنوي	٢,٠٧	٤١%	منخفضة جداً
	الدرجة الكلية	٢,٦٦	٥٣%	منخفضة

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن درجة العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات متوسطة على المجال (التحفيز المادي) حيث تراوحت النسبة بين (٦٩%-٦٩%) وكانت الدرجة منخفضة جدا على المجال (التحفيز المعنوي) إذ تراوحت النسبة بين (٥٠% - ٥٩,٩%) أما بالنسبة للدرجة الكلية فلقد كانت الدرجة (منخفضة) إذ كانت النسبة المئوية (٥٣%)

جدول (٤)

محور اداء العاملين

رقم	فقرات محور أداء العاملين	موافق	غير موافق	محايد	المتوسط	الانحراف المعياري
١	تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي.	93.2	2.3	4.5	1.27	1.51
٢	لا أغيب عن عملي إلا للضرورة القصوى	93.2	2.3	4.5	1.0909	0.36
٣	أشعر بأن الوقت يمر بسرعة بسبب المتعة في العمل.	56.8	25	18.2	1.68	0.85
٤	ظروف العمل الحالية جيدة وتساعد على الأداء الفعال	20.5	56.8	22.7	2.36	0.80
٥	أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة.	90.9	2.3	6.8	1.15	0.52
٦	تقوم إدارة المؤسسة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال	31.8	50	18.2	2.18	0.89
٧	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بصفة دائمة ومستمرة	25	52.3	2.27	2.27	0.84

٨	تعمل إدارة المؤسسة على منح مكافآت بهدف تحسين الأداء للعاملين	6.8	79.5	13.6	2.72	0.58
٩	حصولي على التدريب المناسب يجعلني أكثر قدرة على أداء عملي بشكل جيد	72.7	11.4	15.9	1.38	0.68
١٠	تتاح لكافة العاملين في المؤسسة فرص كثيرة من خلال التدريب لتحسين أدائهم	20.5	63.6	15.9	2.43	0.81
١١	برامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء.	38.6	20.5	40.9	1.81	0.75
١٢	حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي	72.7	13.6	13.6	1.40	0.72
المتوسط العام					1.81	0.35

المصدر: من اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البحث

من الجدول السابق نلاحظ ان المتوسط الحسابي العام بلغ (1.81) وانحراف معياري (0.35) في حين الفقرة رقم "01 تمثل وظيفتي في المؤسسة شيئا هاما بالنسبة لي" حققت متوسط حسابي (1.2727) وانحراف معياري (1.51525) بأعلى درجة موافقة بنسبة (93.2) اي ان غالبية العاملين يرون ان الوظيفة تمثل شيئا هاما في حياتهم وان نسبة (90.9) من العمال يرون ان أداء العاملين هو المحدد الرئيسي للنجاح للمؤسسة بمتوسط حسابي (1.1591) وانحراف معياري (0.52576) حسب الفقرة رقم 05 اما الفقرة رقم "12 حصولي على الحوافز والتقدير يجعلني أبذل جهدا أكبر في عملي". بلغ المتوسط الحسابي (1.40) وانحراف معياري (0.72) بنسبة موافقة (72.7) في حين ان الفقرة رقم 11 تهدف لبرامج التدريب في المؤسسة على منع الخطأ بالحصول على مستوى عالي من الأداء "حققت متوسط حسابي (1.81) (وانحراف معياري (0.75) بنسبة موافقة 38.6 وهذا يدل على ان هناك الاهتمام بانشطة المسار الوظيفي لها دور في تحسين اداء العاملين.

أولاً: نتائج الفرضيات الصفرية

أولاً-لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعا لمتغير الجنس.

من أجل فحص الفرضية استخدم اختبار (ت) لمجموعتين مستقلتين Independent T-test حيث نتائج الجدول (٥) تبين ذلك.

جدول (٥)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس

الجنس المجالات	المتوسط	الانحراف	ذكور = ١٥		قيمة (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
			المتوسط	الانحراف		
التحفيز المادي	٣,١٢	٠,٩٢١	٣,٦٦	٠,٧٠٣	١,٠٧٧	٠,٥٢٣
التحفيز المعنوي	٢,٨٦	١,١٢٠	٢,٦٨	٠,٥٤٧	٠,٣٠٥	٠,٠٣٤

(ت) الجدولية عند مستوى الدلالة (١,٩٦٠) ($\alpha=0.05$)

يتضح من الجدول رقم (٥) أن قيمة (ت) المحسوبة كانت وعلى التوالي (٠,٣٠٥, ١,٠٧٧). وجميع هذه القيم أصغر من قيمة ت الجدولية (١,٩٦٠) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس.

وبذلك نأخذ بالفرضية الصفرية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية وعلى هذه المجالات.

ثانياً- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير العمر.

من أجل فحص الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حيث نتائج الجدول رقم (٥) تبين المتوسطات بينما الجدول رقم (٦) يبين نتائج تحليل التباين الأحادي.

جدول (٦)

نتائج اختبار (ت) لدراسة الفروق العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير العمر

العمر	٢٥-٣٥ ن = ٥	٣٦-٤٥ ن = ٩	٤٦-٥٥ ن = ٤	أكثر من ٥٦ ن = ١
التحفيز المادي	٣,٧٦٠٠	٢,٨٩٦٣	٣,٠٦٦٧	٤,٤٦٦٧
التحفيز المعنوي	٢,٥٠٩١	٢,٨٩٦٣	٦,١٣٦٤	٤,٣٦٣٦

جدول رقم (٧)

نتائج تحليل التباين الأحادي لدراسة الفروق العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	متوسط الانحراف	(ف) المحسوبة	مستوى الدلالة
التحفيز المادي	بين المجموعات	٢	٠,٠٨٥	٠,٠٤٣	٠,٩٦٣	٠,٤٠٤
	داخل المجموعات	١٥	٠,٦٦٣	٠,٠٤٤		
	المجموع العام	١٧	٠,٧٤٨			

التحفيز المعنوي	بين المجموعات	٢	١,٢٧٥	٠,٦٣٧	١,١٩٥	٠,٣٣٠
	داخل المجموعات	١٥	٨,٠٠٣	٠,٥٣٤		
	المجموع العام	١٧	٩,٢٧٨			

(ف) الجدولية عند درجات حرية (٣,٠٠) (١٣٢,٣).

يتضح من الجدول رقم (٧) أن قيمة (ف) المحسوبة كانت وعلى التوالي (١,١٩٥، ٠,٩٦٣). وجميع هذه القيمة أصغر من قيمة ف الجدولية (٢,٦٨) أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات وعلى جميع المجالات (إدارة الهيئة التدريسية، مضيعات الوقت، الأعمال اليومية، الأعمال المكتبية، المجال الكلي) لمتغير العمر.

النتائج

أولاً: الحوافز المادية:

أشارت النتائج الى أن الحوافز المادية لها اثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الخدمية والعسكرية في السودان، حيث بلغت النسبة المئوية لذلك الاثر ٦٤ % من وجهة نظر المستطلعة ارائهم، حيث اشار ٨٥ % أن الاجر الذي يتقاضوه يتناسب مع عملهم ويحقق حاجاتهم، كما أوضح ٨٥ % أن المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملهم بشكل جيد وتحفزهم، وبين ٧٦ % أن الادارة تقدم لهم ترفقيات وعلاوات عادلة ومناسبة، كما أوضح ٧٠ % أن وجود نظام التأمين الصحي والمعاشات يدفعهم للتمسك بالعمل، كما بين ٦٨ % أن توفير الأسكان المناسب يدفعهم للتمسك بالعمل، كما أشار ٦٦ % أن تأمين المواصلات من العمل للبيت يشعرهم بالراحة بالعمل بالمنطقة. وأشار ٦٤ % ان وجود نظام العلاوات الدورية تكفل عملهم بشكل جيد، كما أوضح ٦٤ % ان وجود نظام العلاوات الاستثنائية تكفل عملهم بشكل مناسب، كما أشار ٦٣ % أن تحسين ظروف العمل المادية تدفعهم للتمسك بالعمل، وقد بين ما نسبته ٥٨ % أن وجود نظام الجوائز المادية العينية تحقق حاجاتهم وتحفزهم، وقد أشار ٥٧ % أن وجود نظام الهدايا العينية يشجعهم لبذل جهد أكبر في عملهم، وأشار ٥٦ % أن الادارة تقدم مبالغ نقدية عادلة ومناسبة، وأوضح ما نسبته ٥٦ % أن القروض التي تقدم للعاملين تحقق حاجاتهم ورغبتهم بالتمسك بالعمل. وأشار ٥٠ % أن بدل تذاكر سفر تشجعهم للدورات الخارجية وتحفزهم للتطور في العمل، كما أوضح ٤٧ % أن مكافآت العمل الإضافي تدفعهم للتمسك بالعمل.

ثانياً: الحوافز المعنوية:

شارت النتائج الى أن الحوافز المعنوية ليس لها ذلك الاثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية في السودان، حيث بلغت النسبة المئوية لذلك الاثر ٤١ % فقط من وجهة نظر المستطلعة ارائهم، حيث اشار ٧٢ % أنهم يشعرون ان الإدارة تهتم بالأوسمة والدروع والميداليات وشهادات تقدير، كما أوضح ٦٦ % أن الإدارة تهتم بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب، وبين ٦٣ % أن تحسين الوضع الوظيفي يشعرهم بالراحة في العمل، كما أوضح ٦٣ % أن الإدارة تهتم بالجانب المعنوي لرفع الروح المعنوية، كما بين ٥٧ % أنهم يحصلون على مزايا المشاركة في دورات تدريبية، كما أشار ٥٥ % أن ترشيح المتميزين للدراسات العليا يعطيهم مقدار من التحفيز في العمل. وأشار ٥٥ % ان التكاليف بعمل قيادي تساعد على تطوير أنفسهم في العمل، كما أوضح ٥٤ % ان الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية لديهم، كما أشار ٤٧ % أنهم يشعرون أن الإدارة تهتم بالاقتراحات والمبادرات المقدمة من قبلهم،

وقد بين ما نسبته ٤٥% أن امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل يشعرهم باهتمام المؤسسة بالعمل الذي يقومون به، وقد أشار ٤٤% أن امتيازات إعاره الموظف لجهة أفضل تشعرهم باهمية وانسانية العمل الذي يقوم به.

الفرضية الأولى:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) العلاقة بين الحفيز والولاء، حيث أشارت النتائج إلى قبول الفرضية لمتغير العمر حيث أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير العمر أي " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) والعلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير العمر

الفرضية الثانية:

" لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس، حيث أشارت النتائج إلى قبول الفرضية الصفرية المتعلقة بمتغير الجنس أي انه " لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) العلاقة بين التحفيز والولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات تبعاً لمتغير الجنس."

الاستنتاجات: بعد الاطلاع على نتائج التحليل الاحصائي، فقد خرجت الدراسة بالاستنتاجات التالية:

١. أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية في السوداني وان كانت بنسبة متوسطة.
٢. أن الاجر الذي يتقاضاه الموظفون لا يتناسب مع عملهم وبحقق حاجاتهم.
٣. أن المكافآت التي تقدمها الإدارة تكفل عملهم بشكل جيد وتحفزهم.
٤. أن الادارة تقدم لهم ترقية وعلاوات عادلة ومناسبة
٥. أن الحوافز المعنوية ليس لها ذلك الاثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية في السودان.
٦. ان الادارة لا تهتم بالاقترحات والمبادرات المقدمة من قبل الموظفين

التوصيات: على ضوء الاستنتاجات السابقة نقترح جملة من التوصيات في:

١. تقديم مكافآت مادية ومعنوية، للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه ودون تقصير.
٢. العمل على تحسين الاجور حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في وظيفتهم.
٣. وضع نظام للحوافز في المؤسسات يكفل توزيع الحوافز بعدالة كاملة بين الموظفين بالاضافة الى ترسيخ مبدأ حصول جميع الموظفين على الحوافز.
٤. مكافأة الموظفين المجتهدين ومعاقبة المخالفين والمقصرين.
٥. الاهتمام أكثر بالحوافز المادية عوضاً عن الحوافز المعنوية والتي لا يهتم الموظفون كثيراً بشأنها

المراجع:

١. إبراهيم، احمد عثمان (٢٠٠٣). **نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي**: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين. رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية.
٢. ابو العلا محمد، **ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي** دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. (٢٠٠٩)، ص ١٨١.

٣. الجريد عارف، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف للباحث ، رسالة ماجستير غير منشور، (٢٠٠٧)، ص ٦٩.
٤. الخرابشة، عمر، الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا؟ والإدارة بعمان، العدد ١٩٩٥، ٢٨، ص ٥٣٠.
٥. الدروبي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط ١، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م، ص ٩٠.
٦. ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية، ط ١، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٣م، ص ٦٨.
٧. زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط ١، عمان: دار مجدلاوي. ١٩٩٤م، ص ٢٧٥.
٨. الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر، 2009 م، ص ٢١٨.
٩. الصباغ ودرة (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي العشرين. ص ٨٩.
١٠. عبد الملوك مزهود، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، العدد 01 ، بسكر، نوفمبر , 2001 م، ص ١١٩.
١١. العتيبي، سعود؛ مطلق، السواط: "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه، مج ١٩، ع ٧٠، ١٩٩٧. ص ٥٤.
١٢. العديلي ، ناصر علي دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية معهد الإدارة العامة الرياض.
١٣. عقيلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦م، ص ٩٨.
١٤. العمري، عبيد عبد الله: "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود: دراسة ميدانية". مجلة جامعة الملك سعود، مج ١١ ، العلوم الإدارية (١)، ع خاص بمناسبة مرور مائة عام على تأسيس المملكة العربية السعودية، ١٩٩٩ .
١٥. الفهداوي، فهمي خليفة صالح، القطاونة، نشات احمد، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الاردنية" المجلة العربية للإدارة، ٢٠٠٤. ص ٣٣٥.
١٦. الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط ١، بغداد: مطبعة العمال المركزية، ١٩٩٠م، ص ٣٧٦.
١٧. ماهر احمد، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007 م، ص ٤٠٦.
١٨. مبارك بن علي الخراز ، الحوافز وأثرها على اداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، 1987 م، ص ٢١.
١٩. مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣م، ص ٨٥.
٢٠. مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للتوزيع والنشر، عمان، 1996 ، ص ١٨٨.

21. Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The Motivation to Work** 2nd ed ..New York: John Wiley & Sons
22. Kredcier , R. AND MORGAN,1970 **determining sample size for research activities Education and psychological mergarment**, (30,607-610)7
23. **Source** : Bartoli Anmie, **Le management dans L'organisation publique**, édition Dunod,Paris, 1997 ,P 78.

جميع الحقوق محفوظة © 2020، د.أسامة عبد الوهاب محمد إبراهيم، المجلة الأكاديمية للأبحاث والنشر العلمي.

(CC BY NC)