



الجمهورية العربية السورية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
(قسم إدارة أعمال)
مستوى رابع

(التحضير وإيارة على الولاء التنظيمي في وزارة النفط والمعادن)

إشراف الدكتور
جميل جؤيد

إعداد الباحثين
- وليد محمد فتح.
- احمد الحبشي.
- نادر الحبشي.
- قحطان جهلان.
- عبد الرحمن محمد البرطي

الآية الكريمة

قال تعالى:

{يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ}

صدق الله العظيم

سورة المجادلة – الآية (١١)

الاهداء:

دائماً هي سطور الشكر والثناء وبعد الله تكون في غايه الصعوبه عند بقصورها وعدم ايفائها بحق من نهديهم هذه المشروع .. واليوم تقف امامنا الصعوبه ذاتها ونحن نحاول صياغه كلمات شكر وتقدير د/ الفاضل /جميل الجويد" .رساله شكر وثناء ارسلها الي هذا النسان " الذي ضحي من اجل انجاح هذا البحث المتواضع وبوقته وراحته واغدق بعباءته الوافر ارجاء ال نجاح هذا البحث وكذلك ككل الشكر و العرفان الي المشروع العام للبحوث الاستاذ/عمر عبدالله البيضاني مدير عام الموارد البشرية في ديوان عام الوزارة وكذا الخ /يحيى حميد الجالل مدير ادارة الموارد البشرية بالوزارة وكذا الي الاخ /مدير ادارة الاستحقاقات /دارس احمد الجبوبي /اديب محمود شوكت مدير مكتب مدير عام شؤون الغاز والشكر كل الشكر لجامعه المستقبل وجميع كوادرها ومدرسيها والطاقم الاداري في الجامعة وغيرهم من من ساعدوني بذلك وعلي الجهود التي تبذلها بالغالي والنفيس.

الشكر والتقدير:

نتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى ونحمده ع إكمال وإتمام هذا المشروع، كذلك نوجه الشكر والعرفان لكل من وقف بجانبنا لكي نكمل دراستنا حتى أتمننا ذلك، فهم السبب في إصرارنا على بذل أقصى الجهد لنحقق أحلامنا، كذلك من وقف بجانبنا من أهلنا والذين عانوا الكثير من أجلنا فجزاهم الله كل الخير واجعلنا دوما عند حسن ظنهم بنا، وكذلك من علمنا في الجامعة وغير الجامعة من دكاترة وأساتذة.

المحتويات:

٢.....	الآية الكريمة
٣.....	الاهداء:
٤.....	الشكر والتقدير:
٦.....	الفصل الأول (المقدمة)
٧.....	١.١ المقدمة:
٨.....	١,٢ مشكلة الدراسة
٩.....	١,٣ تساؤلات الدراسة
.....	١,٤ فرضية الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,٥ اهمية الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,٦ اهداف الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,٧ منهجية الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,٨ حدود الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,٩ مصادر ووسائل جمع المعلومات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,١٠ نموذج الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,١١ أداة جمع البيانات خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,١٢ التعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.
.....	١,١٣ الدراسات السابقة خطأ! الإشارة المرجعية غير معرفة.

١٥ (الإطار النظري للدراسة)
١٦ ٢,١ الولاء التنظيمي ومفهومه
١٧ ٢,٢ المبحث الاول : الحوافز ومفهومها
١٨ ٢,٣ المبحث الثاني : أنواع الحوافز

..... الفصل الثالث (الإطار العملي للدراسة):

..... ٣,٢ تمهيد
..... ٣,٣ مجتمع وعينة الدراسة
..... ٣,٤ تحليل الإستبيان

..... الفصل الرابع (الخاتمة):

..... ٤,١ الاستنتاجات
..... ٤,٢ التوصيات
..... ٤,٣ المراجع
..... ٤,٤ الملحق

الفصل الأول (المقدمة)

1

المقدمة

١.١ المقدمة:

يرتكز نجاح المؤسسات المعاصرة على اهتمامها بالعنصر البشري الذي يعتبر الثروة التي تتسابق المؤسسات لتوفيرها بالشكل الذي يزيد من فعاليتها وادائها ومن العوامل التي تساعد على ذلك دراسة اداء الافراد وكيفية التأثير عليهم لما يزيد من ولائهم ورضاهم وادائهم باستخدام كل الطرق وا لوسائل المتاحة . واذا كان الداء محصلة تفاعل جانبي المقدره على العمل والرغبة فيه والاختيار والتوجيه والتدريب انشطة ذات عالقة بالمقدرة ، فان التحفيز يمثل اداة ال رغبة والحماس لتوظيف المقدره لتحقيق الهداف المحددة ، اذ اصبح لزاما على القيادات الادارية ان تسعى الى توليد الحماس لدى افرادها من خلال تقديم الحوافز لهم على سبيل تحقيق اهداف المؤسسة وهذا يتوقف على وضع نظام حوافز فعال . وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل لاداء سواء من حيث الكمية او النوعية ، ومن هذا المنطلق نحاول في هذا البحث تشخيص الواقع الفع لي لظاه رة التحفيز والوقوف على مختلف ابعادها ، ومختلف نتائجها وتأثيرها على اداء وسلوك الموارد البشرية.

١,٢ مشكلة الدراسة:

يعتبر التحفيز من المواضيع الحيوية والمعقدة في نفس الوقت، وهي نشاط اداري اساسي يمارس في اطار المؤسسة ويوجه اساسا للأفراد العاملين بها في محاولة للتحكم في سلوكهم لأثارة المزيد من الاهتمام بالعمل والمكافئين بأدائه لتحقيق اهداف المؤسسة ومنة يمكن صياغة المشكلة الرئيسية التالية :

ما هو دور التحفيز في التأثير على اداء العاملين في وزارة النفط والمعادن؟

١,٣ تساؤلات الدراسة:

. ما إثر التحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي؟

. ما إثر التحفيز المادي على الولاء التنظيمي؟

• ١,٤ فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد تاثير ذو دلالة احصائية للتحفيز في وزارة النفط والمعادن على الولاء التنظيمي بها.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية فرضيتين فرعيتين:

- الفرضية الفرعية الاولى: يوجد علاقة بين التحفيز المادي (الاجر، المكافآت، الترقية، الاسكان، العلاوات الدورية، العلاوات الاستثنائية) للعاملين في وزارة النفط والمعادن.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تأثيراً لتحفيز المادي على المعنوي (شهادات التقدير، الترقية، الشرفية، وتحسين الوضع الوظيفي) للعاملين في وزارة النفط والمعادن.

• ١,٥ أهمية الدراسة:

تعود أهمية البحث الى أهمية اثر الحوافز لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن ومن ثم أهمية الحوافز المعمول بها على العاملين نظراً لعلاقتها المباشرة لدى العاملين في المؤسسة ولعل هذه الدراسة تسهم في توفير عدد من التوصيات والمقترحات لتنفيذ نظام الحوافز ومن ثم رفع مستوى الاداء لدى العاملين في المؤسسة مما يمكنها من القيام بمهامها بكفاءة عالية .

الأهمية العلمية :

هذا البحث يختبر دور سياسات التحفيز المادي والمعنوي في وزارة النفط والمعادن وهناك نقص في حجم الدراسات والجهود التي تناولت هذه الجزئية وبهذا البحث ترمي إلي تطوير نموذج مفاهيمي حول التحفيز المادي والمعنوي.

الأهمية العملية) :

تأتي الأهمية العملية لهذا البحث بما سوف تقدمه لمتخذي القرار الإداري في وزارة النفط والمعادن القدرة على اتخاذ قرارات في التحفيز المادي والمعنوي وتحسين السياسات في التحفيز المادي والمعنوي من أجل تطبيقها المؤسسة لزيادة اثر الحوافز لموظفي المؤسسة.

• ١,٦ أهداف الدراسة:

ويهدف البحث الى تحقيق التالي :

١. التعرف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في وزارة النفط والمعادن
٢. التعرف على درجة اثر الحوافز لدى العاملين في المؤسسة .
٣. التعرف على العلاقة بين نظم الحوافز المعمول بها على العاملين وبين اثر الحوافز لهؤلاء العاملين .

• ١,٧ منهج الدراسة:

يعتمد هذا البحث على المنهجية الوصفية التحليلية والتي تقوم على وصف خصائص عينة الدراسة ومتغيراتها واطافة الى دراسة الارتباط بين المتغيرات .

ومن هذا البحث سوف نقوم بدراسة الارتباط بين التحفيز المادي والمعنوي للعاملين في وزارة النفط والمعادن وعلاقتها بالمؤسسة.

• ١,٨ حدود الدراسة:

- **الحدود الزمانية:** سيتم انجاز هذا البحث بجانبه العلمي (النظري والتطبيقي) خلال فترة البحث عام ٢٠٢٣م المتاحة لنا من إدارة جامعة المستقبل ومشرف البحث.
- **الحدود المكانية:** تقتصر حدود الدراسة على وزارة النفط والمعادن حيث تقتصر الاستبانة على جمع المعلومات من جميع الفئات والمستويات الادارية لوزارة النفط والمعادن .
- **الحدود البشرية:** دكاتره، مستشارين ، مدراء عموم ،مدراء ادارات ، رؤساء اقسام ،مختصين والعاملين في وزارة النفط.

• ١,٩ مصادر ووسائل جمع البيانات والمعلومات:

- **مصادر أولية:** تصميم الاستبيان في صورته الأولى الذي نسعى الى تحقيق أهداف الدراسة والوصول الى نتائج علميه تخدم موضوع الدراسة و موظفي وزارة النفط.
- **مصادر ثانوية:** الرجوع الى الأدبيات العلمية العربية المتعلقة بموضوع الدراسة.

• ١,١٠ أداة جمع البيانات:

- سيتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة والتي تقيس هذه الأسئلة متغيرات الدراسة وسيتم الاعتماد على الأدب السابق واطلاع الباحث لقياس هذه المتغيرات باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لأداة مع البيانات ومقياس المتغيرات .

• ١,١١ نموذج الدراسة:

تتناول دراسة البحث عن أثر التحفيز ودوره في وزارة النفط والمعادن .

ويكون نموذج الدراسة عبارة عن تصور لمشكلة البحث من خلال متغيراتها واتجاه تدفق العلاقات بينها هو النموذج البياني الموضح كالتالي :

المتغير التابع	المتغير المستقل	
الولاء التنظيمي	الأجر والمكافآت	التحفيز المادي
	الترقية والتسكين	
	الحوافز المادية العينية	
	التأمين الصحي	
	المواصلات بدل تذاكر سفر	
	العلاوات الدورية	
	العلاوات الاستثنائية	
	شهادات التقدير	التحفيز المعنوي
	تحسين الوضع الوظيفي	
	التكليف بعمل قيادي	



• ١,١٢ التعريفات الإجرائية لمتغيرات 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 المستمر (مهنا، ١٩٧٦_ الجريد، ٢٠٠٧) لحث العاملين على العمل وإجراء يقصد به: هو كل ما تقدمه وزارة النفط والمعادن من وسائل مادية أو معنوية التي تؤدي الى رفع أداء الأفراد. وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وضمن ولائهم.

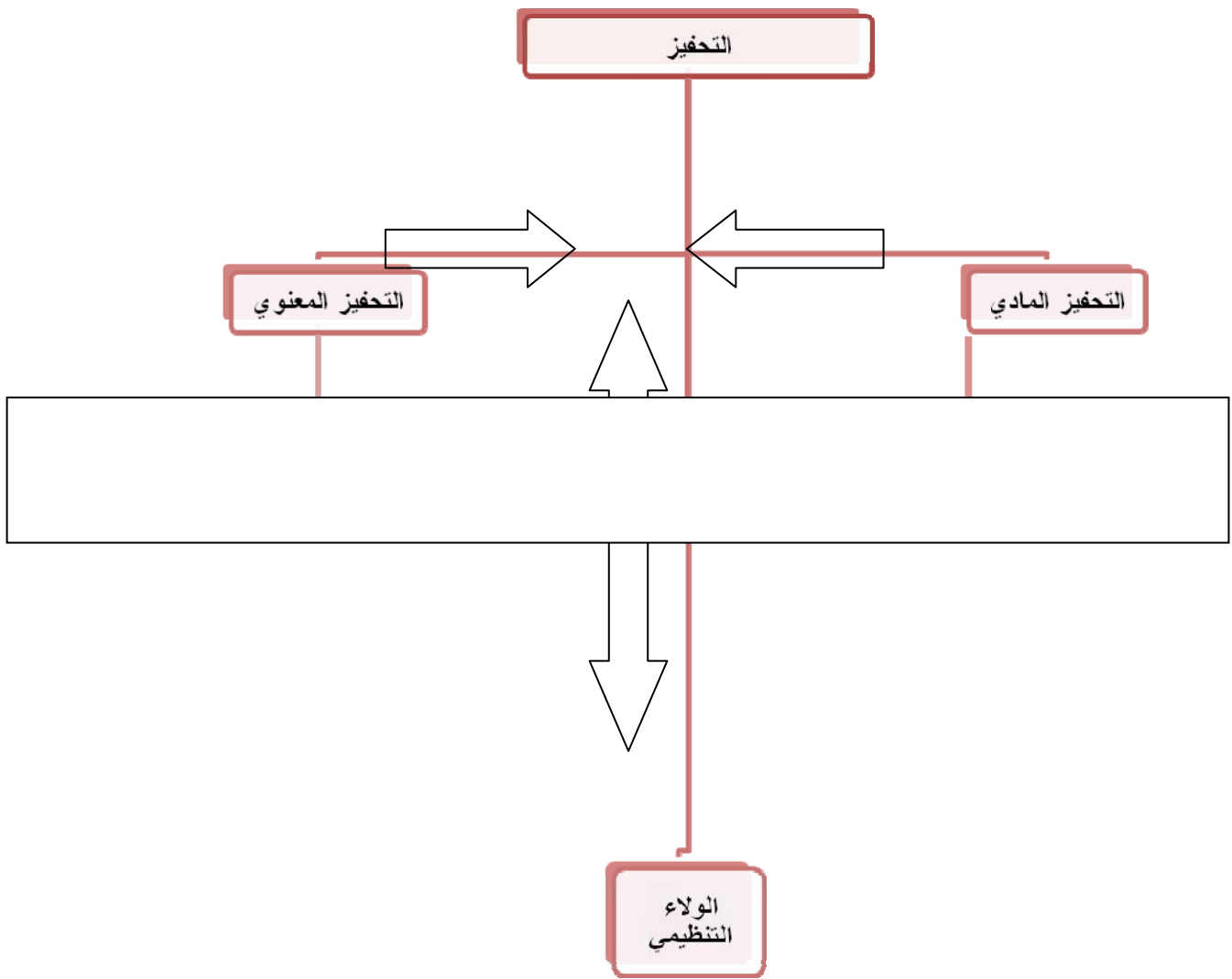
الحوافز المادية:

هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي (فهيم ١٩٨٣، ص ٣٣٥) والتعريف الإجرائي الحوافز المادية وهي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصار جهدهم في العمل وتجنيب ما لديهم من قدرات ، والارتقاء بمستوى كفايتهم ، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت والعلاوات (اللوزي ١٩٩٥ ص ٣٧٦).

الحوافز المعنوية:

هو الحافز ذو الطابع النفسي والاجتماعي والذي يزيد العامل بالرقيا في عمله والتعاون بين زملائه (اللوزي ١٩٩٥ ص ٣٧٦).

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 المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق الذات أو الاحترام والقبول الاجتماعي (عساف ١٩٩٩، ص ٩٠).



الولاء التنظيمي على اداء العاملين بمؤسسه النفط :

درجة التطابق للفرد مع مؤسسته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء او جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المؤسسة، (عبد الباقي ٢٠٠٤، ص ١٨١) اثر الحوافز كما يعرف (بورتر، ١٩٧٤) قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوىً عالياً تجاه المنظمة التي يعمل فيها يكون لديه اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة و استعداد بذل أقصى جهد ممكن لخدمة المنظمة و أن تكون له رغبة قوية في المحافظة على استمرار عمله في المنظمة لقد ازد اهتمام الباحثين.

أما إجرائياً فيعرف بأنه درجة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته و في بذل ، أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذا المنظمة حيث أن المفهوم يتصف بالشمولية ، والايجابية، فالعلاقة طبعاً لهذا المفهوم يجب أن تكون قوية وايجابية وديناميكية وتقوم على الاقتناع الداخلي بأهداف أو غايات التنظيم، ليس لمجرد تقييم لما يحصل عليه الفرد من مزايا ومنافع مختلفة، فالارتباط الوجداني الذي يتمثل ولائه للمنظمة ويعزز رغبته في البقاء في العمل، والاستمرار فيه .

١,١٣ الدراسات السابقة:

دارسة (إبراهيم ٢٠٠٣) بعنوان " : نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي : دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين " ويهدف هذا البحث إلى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدارسة 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 وان 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، فيها التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها .

في دراسة العديلي : (١٩٨٤) وعنوانها الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض وبادارسة الدوافع و الرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية وتوصل فيها أن الموظف راض عن العوامل التالية : علاقات العمل مع الرؤساء والعلاقات مع الزملاء ،الاعتراف والتقدير من الزملاء وظروف المعمل المادية ونوع العمل والشعور بالانجاز ،أن الموظف السعودي غير رض عن العوامل التالية : الراتب الذي يتقاضاه الموظف مقارنة بالجهد المبذول ساعات العمل اليومية ،الثناء على العمل الجيد والحرية المتاحة ، للموظف في تنفيذ العمل .

دراسة " : (العمرى) بعنوان بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من اثر الحوافز 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 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 ١٤٢٢هـ وقد بلغ العائد من الاستبانات ٦١١ 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 وصارع الدور وغموض الدور ومتغير الأداء الوظيفي . كما تبين أن المتغير يتحدد بكل من العمر والخدمة والراتب الشهري وصارع الدور وغموض الدور ومتغير الرضا الوظيفي . أما متغير ضغوط العمل فتحدد بكل من العمر و الخدمة والراتب الشهري وصارع الدور وغموض الدور ومتغير الولاء. كما اتضح بان متغير الأداء الوظيفي يتحدد بكل من الولاء و متغير ضغوط العمل والعمر والخدمة . وأخيراً كشفت النتائج أن متغير الفعالية التنظيمية كمتغير نهائي في النموذج يتحدد بكل من الرضا الوظيفي وضغوط العمل و متغير الأداء الوظيفي .

دراسة (هوثورن): وعلى النقيض مما سبق، نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية أولت النواحي الإنسانية للعامل اهتماما كبيرا فقد جاءت تجارب هوثورن في الفترة الواقعة بين عام (١٩٢٧م - ١٩٣٢م) لتؤكد أن العوامل المادية لم تكن الحافز الوحيد المحقق للرضا عن العمل، بل إن هناك في الفترة الواقعة بين عوامل متعددة كان لها كبير الأثر في تحقيق الرضا (شريدة ٢٠٠٧، ص ١٠)

دراسة (هيرزبيرج ١٩٥٧م) طور هيرزبيرج نموذج العاملين بعد قيامه بإجراء مقابلات مع مجموعة من العاملين لتحديد أسباب الرضا وعدم الرضا الوظيفي فلاحظ أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال .

مقارنة الدراسة الحالية بالدارسات السابقة:

جدول: مقارنة الدراسة الحالية بالدارسات السابقة :

الدراسة السابقة	الدراسة الحالية
أجريت الدارسات في بيئات عربية ودولية	أجريت هذه الدارسة في البيئة اليمنية _امانة العاصمة
اغلبها على المؤسسات الخاصة والتعليمية والعسكرية	تطبيق على وزارة النفط والمعادن -الادارة العامة
المنهجية التحليلية في اغلب الدراسات	المنهجية الوصفية التحليلية
تركز على عدد كبير من المتغيرات	تركز على المتغير المستقل وعدد محدود من المتغيرات التابعة
استخدام الاستبانة والمعينة الاحتمالية والمقابلات	استخدامات الاستبانة

الفصل الثاني

2

الفصل الثاني :

الإطار النظري

أولاً: الإطار النظري:

1. الولاء التنظيمي .

2. الحوافز المادية .

3. الحوافز المعنوية .

أولاً: الإطار النظري مفهوم الولاء التنظيمي:

لو نظرنا لعدد الدراسات والأبحاث المتخصصة في موضوع الولاء التنظيمي للاحظنا قلتها إن لم يكن ندرتها، لضاف إن تحدي تعريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية يكتنفه لأنواع من الصعوبة، وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي، انظر لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والنتيجة عنه، واختلاف مداخل دارسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة نفسية، لم تدخل ضمن حيز

اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات (CURRY & ET. AL, 1986) ويعتبر بورتر وستيرز ومودي من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي "بأنه مدى قوة اندماج الموظف أو العام لم مع المنظمة التي يعمل بها"، وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسته والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد لها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

- (١) اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.
 - (٢) استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهود ممكنة لصالح المؤسسة نيابة عنها.
 - (٣) الرغبة الجادة في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة (في العمري، 1999)
- وإذا وقفنا قليلاً عقب هذا المفهوم يتضح جلياً، أنه ركز على الفرد الذي تظهر لديه حالة وجدانية داخلية تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته، وترجم لتظهر على سلوكياته، فهذا المفهوم للولاء هو مفهوم إدراكي معرفي، فحين يشعر الفرد بالولاء لمؤسسته، فإنه يكرس معظم طاقاته من أجل هذه الأهداف، بل ليرقى بها إلى أعلى تقدير، وأفضل موقع، ويميل دائماً للبقاء في المنظمة، وهذه الصورة الايجابية لمن يتمتع بالولاء.
- يرى بوشانان بأن الولاء التنظيمي "اقتران فعال بين الفرد والمنظمة بحيث يبدي الموظفون الموالون للمنظمة رغبتهم في خدمة المنظمة بشكل كبير برغم حصولهم على مردود أقل"، وقدم ثلاث مرتكزات رئيسية يتركز عليه الولاء التنظيمي وهي: (الإحساس بالانتماء، والمساهمة الفاعلة، والإخلاص) (الفهداوي والقطاونة، 2004).

وينظر (العتيبي والسواط، 1997) 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 فيها، وتسهيل تحقيقه لأهدافها بغض النظر عن القيمة المادية المتحققة منها (السلعوس، 2008، ص 89).

ويرى آخرون بأن **الولاء التنظيمي** هو حالة يتمثل فيها الفرد بقيم وأهداف المنظمة ويرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه (اللوزي، 2003، ص 119).

الحوافز ومفهومها:

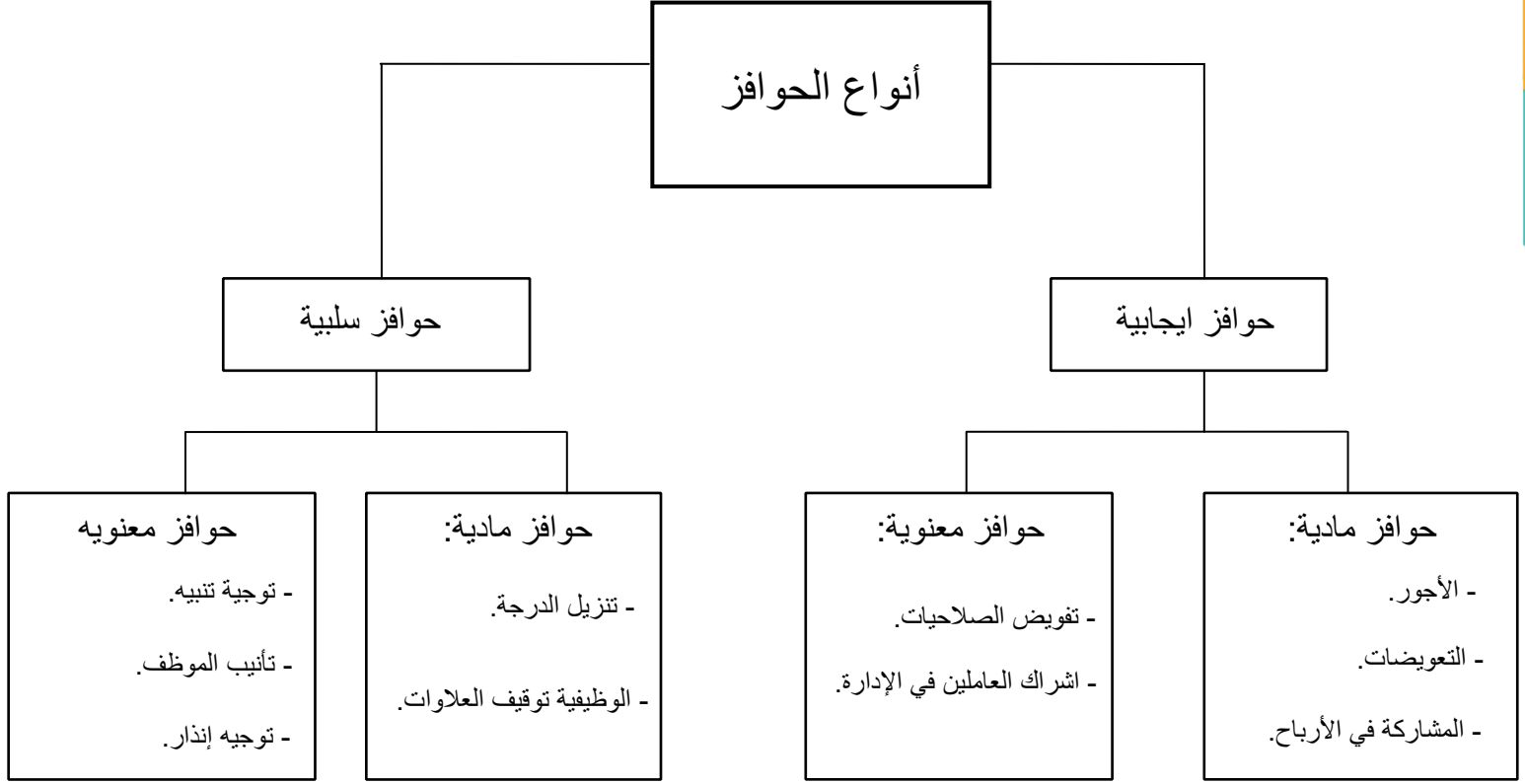
اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، على أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها. وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز، على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة،... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم 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 (عقيلي، 1996).

وقد عرفها برسلون وستاير بأنها "شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة" (الكعبي وآخرون، 1990، ص 148).

كما يمكن القول أنها "العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة" (زويلف، 1994، ص 275).

أنواع الحوافز

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



أولاً: الحوافز الايجابية

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

1- الحوافز المادية:

وعرفها (زويلف، 1994، ص 276) " بأنها الأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة، والمكافآت والمشاركة في الأرباح".
ويذكر (LEOPOLD, 2002) أن الحوافز 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:

- الأجور والمرتبات

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

- التعويضات

تمثل التعويضات حافزاً إضافياً 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 و الغذاء و حضور الحفلات و مهمات 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) عاملاً مؤثراً على أداءهم في العمل ورغبتهم به، فكلما ازدادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

- الزيادات الدورية

وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء، ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد في عمله (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 (STOREY, 1991)

2 - الحوافز المعنوية:

وتشمل الترقية، وتقدير جهود العاملين، وإشراك العاملين في الإدارة، وضمان واستقرار العمل وتفويض الصلاحيات (ربابعة، 2003)

ويمكن سرد بعض أشكال التحفيز المعنوي الايجابي كما ذكرها (عقيلي، 1996) على النحو التالي:

- فرص الترقية والتقدم:

وتكون الترقية كحافز معنوي فعال فيما إذا تم ربطها في الكفاءة في الأداء والإنتاجية، وتكون دافعاً لدى العاملين الراغبين لشغل منصب وظيفي تحقيقاً 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 تقديراً واعترافاً 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 حافزاً له أثراً كبيراً في معنوياتهم، وبالتالي على مستوى أدائهم، لأن العمل المستقر يكفل دخلاً ثابتاً 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 القرار المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

ثانياً: 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 دافعاً يعمل على شحن الموظف لتحسين أدائه وتصرفاته" (الدروبي، 2006، ص 31).

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:

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 التفاف العاملين باتجاه تحقيق الهدف بالوصول لرفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية، وتزيد من الرقابة الذاتية لدى العاملين وتتيح الفرصة له في تقديم اقتراحاتهم من أجل تحسين الأداء (الخرابشة، 1995 ص 154).

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

إجراءات البحث:

يتضمن هذا الفصل منهج البحث، ومجتمع البحث وعينته، ووصفاً لخصائص عينة البحث، وأداة البحث، وطريقة اعدادها، والمراحل والخطوات التي مرت بها عملية بناء الأداة حتى وصلت إلى صورتها النهائية بعد حصولها على الصدق والثبات اللازمين، وأخيراً الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، وفيما يلي تفصيل تلك الإجراءات:

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بوصف الظاهرة كما هي عليه في الواقع، والتي تتمثل في البحث الحالي: التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن.

مجتمع وعينة البحث:

تكون مجتمع البحث من موظفي وزارة النفط والمعادن، وقد تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية من مجموعة من مدرء الإدارات والأقسام والمختصين والعاملين، وقد تم توزيع (٣٥) استبانة كعينة ممثلة للبحث، وتم استرجاع (٣٣) استبانة، منها (٣٢) استبانة صالحة للتحليل بنسبة (٩١,٤%).

صدق اداة الدراسة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة، قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة، من أعضاء هيئة التدريس في جامعة المعرفة، مما جعل الأداة أكثر دقة وموضوعية في القياس، وللوقوف على مدى صلاحيتها كأداة لجمع البيانات، وكان الهدف من تحكيم الاستبانة التحقق من الآتي:

- مدى ملاءمة الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.
- مدى وضوح الفقرات الواردة في الاستبانة.
- مدى كفاية الفقرات المتعلقة بمحاور الدراسة.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ (Alpha Cornbach's) لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها، فإذا كانت قيمة معامل ألفا أقل من 60% فإن مصداقية قائمة الاستبيان تكون ضعيفة، بينما إذا كانت بين 60% إلى 70% تعتبر المصدقية مقبولة، وإذا كانت قيمة ألفا بين 70% إلى 80% تعتبر أداة الدراسة جيدة، بينما إذا كانت القيمة أكثر من 80% فالمصدقية تكون مرتفعة.

جدول رقم (١) يبين نتائج اختبار كرونباخ (ألفا) لأداة البحث

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات Alpha
الأول: الحوافز المادية	14	0.781
الثاني: الحوافز المعنوية	20	0.911

0.846

34

مجموع متوسط المحاور

يتضح من الجدول أن قيمة معامل الثبات الفا لأداة جمع البيانات بشكل عام كانت مرتفعة، وهذا يعني أن درجة مصداقية الإجابات عالية، مما يشير إلى أن النتائج التي سترد لاحقاً قابلة للتعميم على مجتمع البحث.

مقياس أداة الدراسة الميدانية:

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert, R.1932) لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي.

جدول رقم (٢) يوضح الوزن النسبي

النسبة 100%	الوزن النسبي من - إلى	التقدير اللفظي	مسلسل
84%-100%	5.00 - 4.20	موافق بشدة	5
68%-84%	4.20 - 3.40	موافق	4
52%-68%	3.40 - 2.60	محايد	3
36%-52%	2.60 - 1.80	غير موافق	2
0%-36%	1.80 - 1.00	غير موافق بشدة	1

يتضح من الجدول السابق كيفية احتساب التقدير اللفظي لأسئلة فرضيات البحث، وذلك على النحو التالي:

- إذا كان المتوسط الحسابي للسؤال أقل من ١,٨ والنسبة أقل من ٣٦% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق بشدة)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ١,٨ وأقل من ٢,٦ والنسبة من ٣٦% وأقل من ٥٢% فإن التقدير اللفظي له هو (غير موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٢,٦ وأقل من ٣,٤ والنسبة من ٥٢% وأقل من ٦٨% فإن التقدير اللفظي له هو (محايد)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٣,٤ وأقل من ٤,٢ والنسبة من ٦٨% وأقل من ٨٤% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق)، وإذا كان المتوسط الحسابي للسؤال من ٤,٢ حتى ٥ والنسبة من ٨٤% حتى ١٠٠% فإن التقدير اللفظي له هو (موافق بشدة).

الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تمت الاستعانة ببعض الأساليب الإحصائية، بهدف معالجة البيانات التي تم الحصول عليها والذي ادخلت إليه بيانات الدراسة الميدانية SPSS برنامج التحليل الإحصائي المحوسب، وقد استخدمت هذه الأساليب لبيان خصائص مجتمع الدراسة، ولوصف متغيرات الدراسة والتعرف على "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن"، وشمل ذلك:

- ١- اختبار (Alpha Cornbach's): لمعرفة ثبات فقرات الاستبانة ومصداقيتها.
- ٢- التوزيع التكراري والنسب المئوية: لحساب التكرار ونسبة البيانات العامة لعينة الدراسة
- ٣- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة، عن كل فقرة من فقرات الدراسة مع العلم أنه يفيد في ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط حسابي.
- ٤- الانحراف المعياري: تم استخدامه لتحديد تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة عن قيم المتوسط الحسابي.

المبحث الثاني

تحليل ومناقشة النتائج

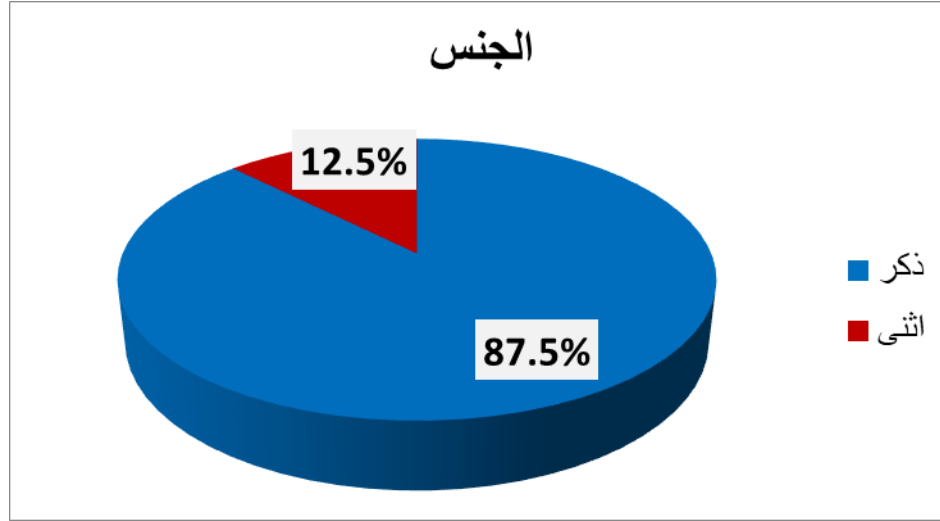
أولاً / البيانات الأولية لعينة الدراسة:

- توزيع عينة البحث حسب الجنس:

جدول رقم (٣) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
87.5%	28	ذكر

12.5%	4	اثنى
100%	32	المجموع



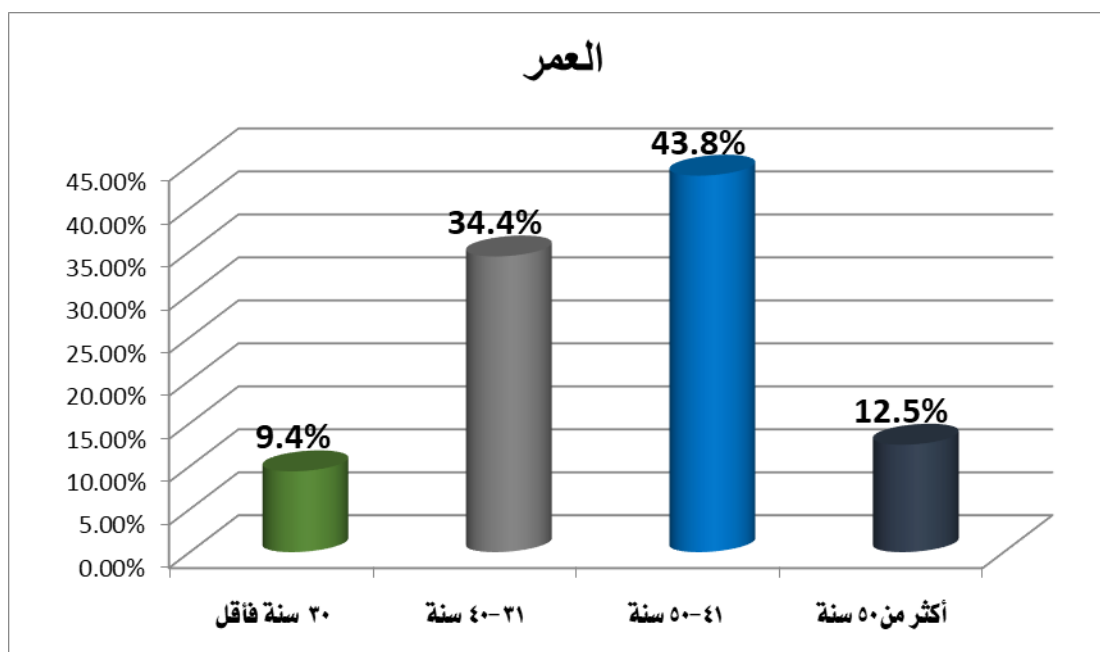
شكل رقم (١) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير الجنس

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة من الذكور بتكرار بلغ (٢٨) ونسبته (٨٧,٥%) من إجمالي أفراد عينة البحث، وأن أفراد العينة من الإناث جاء بتكرار (٤) ويمثلن ما نسبته (١٢,٥%)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة هم من فئة الذكور.

- متغير العمر:

جدول رقم (٤) يبين توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
9.4%	3	30 سنة فأقل
34.4%	11	31-40 سنة
43.8%	14	41-50 سنة
12.5%	4	أكثر من ٥٠ سنة
100%	32	المجموع



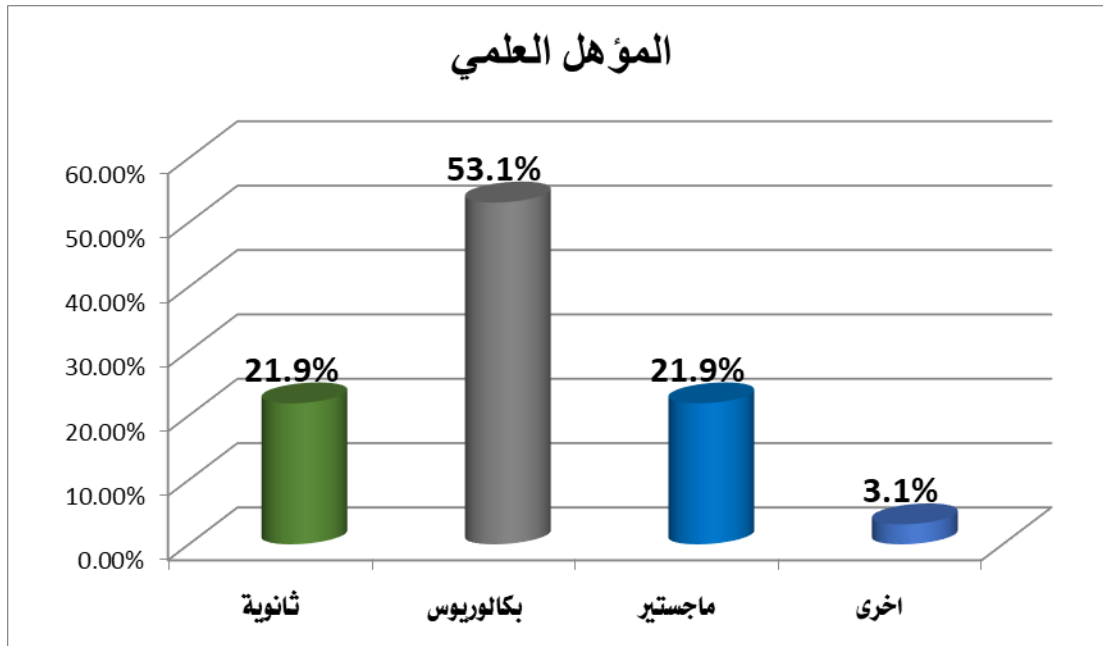
شكل رقم (٢) يوضح توزيع عينة البحث حسب متغير العمر

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أغلب أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) بتكرار بلغ (١٤) يمثلون ما نسبته (٤٣,٨%) من إجمالي أفراد عينة البحث، ثم أفراد العينة من ذوي الفئة (٣١-٤٠ سنة) بتكرار (١١) ونسبته (٣٤,٤%)، تليها الفئة (أكثر من ٥٠ سنة) بتكرار (٤) ونسبة (١٢,٥%)، وأخيراً فئة (٣٠ سنة فأقل) بتكرار بلغ (٣) ونسبة (٩,٤%)، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة).

- متغير المؤهل العلمي

جدول رقم (٥) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
21.9%	7	ثانوية
53.1%	17	بكالوريوس
21.9%	7	ماجستير
3.1%	1	اخرى
100%	32	المجموع



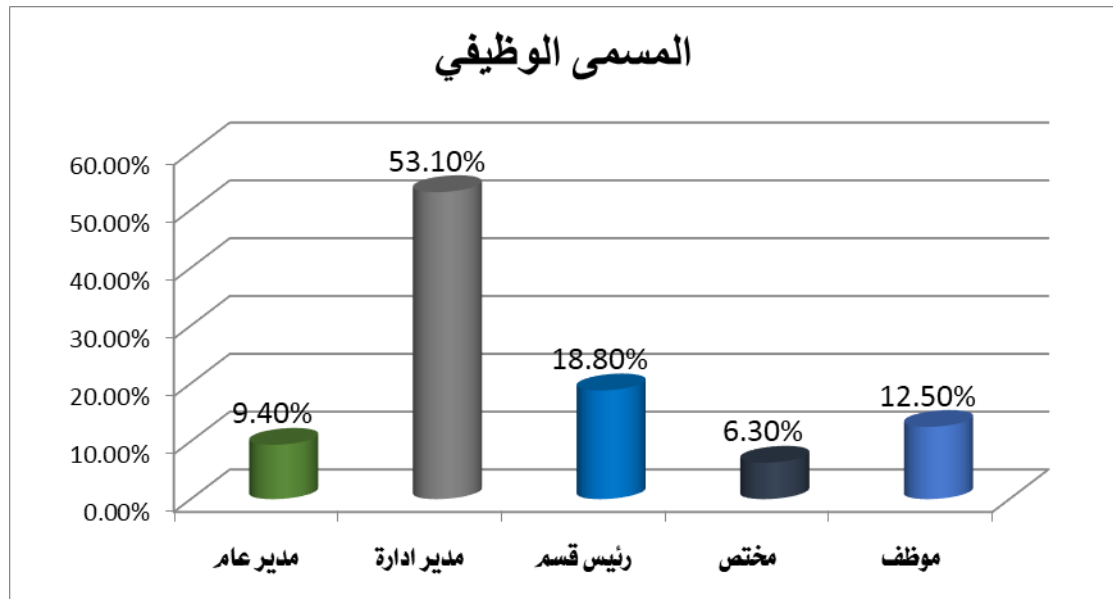
شكل رقم (٣) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المؤهل العلمي

يتبين من الجدول والشكل السابقين الخاص بمتغير المؤهل العلمي لأفراد العينة، وجد أن أغلب العينة تمثلت في (بكالوريوس) بنسبة (53.1%) وبتكرار بلغ (١٧)، ومن ثم فنتي المؤهل العلمي (ثانوية، ماجستير) بنسبة (٢١,٩%) وبتكرار بلغ (٧) لكل منهما، وأخيراً فئة (أخرى) بنسبة (٣,١%) وبتكرار (١).

- متغير المسمى الوظيفي:

جدول رقم (٦) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	المسمى الوظيفي
9.4%	3	مدير عام
53.1%	17	مدير ادارة
18.8%	6	رئيس قسم
6.3%	2	مختص
12.5%	4	موظف
100%	32	المجموع



شكل رقم (٤)

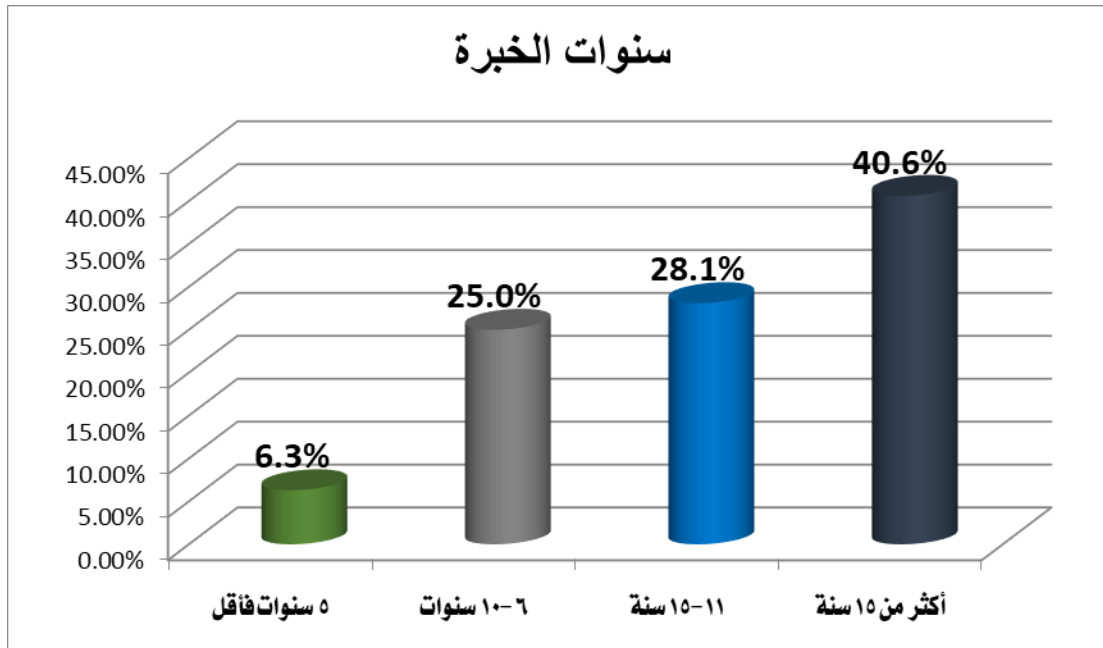
يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير المسمى الوظيفي

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة من فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (٥٣,١%) وبتكرار بلغ (١٧)، ثم فئة (رئيس قسم) بنسبة (١٨,٨%) وبتكرار بلغ (٦)، ثم فئة (موظف) بنسبة (١٢,٥%) وبتكرار بلغ (٤)، وفئة (مدير عام) بنسبة (٩,٤%) وبتكرار بلغ (٣)، وأخيراً فئة (مختص) بنسبة (٦,٣%) وبتكرار بلغ (٢).

- متغير سنوات الخبرة:

جدول رقم (٧) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة المشاركين بالعينة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
6.3%	2	5 سنوات فأقل
25%	8	6-10 سنوات
28.1%	9	11-15 سنة
40.6%	13	أكثر من 15 سنة
100%	32	المجموع



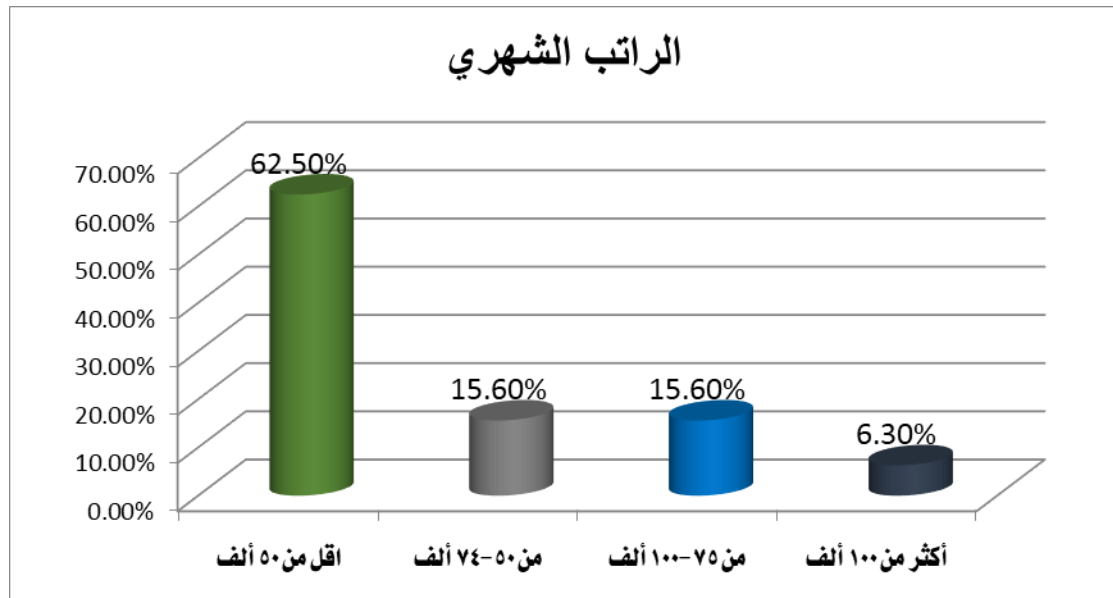
شكل رقم (٥) يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير سنوات الخبرة المشاركين بالعينة

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٤٠,٦%) وبتكرار بلغ (١٣)، ثم فئة (١١-١٥ سنة) بنسبة (٢٨,١%) وبتكرار بلغ (٩)، ثم فئة (٦-١٠ سنة) بنسبة (٢٥%) وتكرار بلغ (٨)، وأخيراً فئة سنوات الخبرة (٥ سنوات فما أقل) بنسبة (٦,٣%) وبتكرار بلغ (٢)، وهذا يعني أن أغلب عينة الدراسة من ذوي الخبرة العالية.

- متغير الراتب الشهري:

جدول رقم (٨) يبين التكرار والنسبة المئوية لمتغير الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الراتب الشهري
62.5%	20	اقل من ٥٠ ألف
15.6%	5	من ٧٤-٥٠ ألف
15.6%	5	من ١٠٠-٧٥ ألف
6.3%	2	أكثر من ١٠٠ ألف
100%	32	المجموع



شكل رقم (٦)

يوضح التكرار والنسبة المئوية لمتغير الراتب الشهري

يتبين من الجدول والشكل السابقين أن غالبية أفراد العينة من فئة الراتب الشهري (أقل من ٥٠ ألف) بنسبة (٦٢,٥%) وبتكرار بلغ (٢٠)، ثم فئتي (٥٠-٧٤ ألف، ٧٥-١٠٠ ألف) بنسبة (١٥,٦%) وبتكرار بلغ (٥) لكل منهما، وأخيراً فئة (أكثر من ١٠٠ ألف) بنسبة (٦,٣%) وبتكرار بلغ (٢).

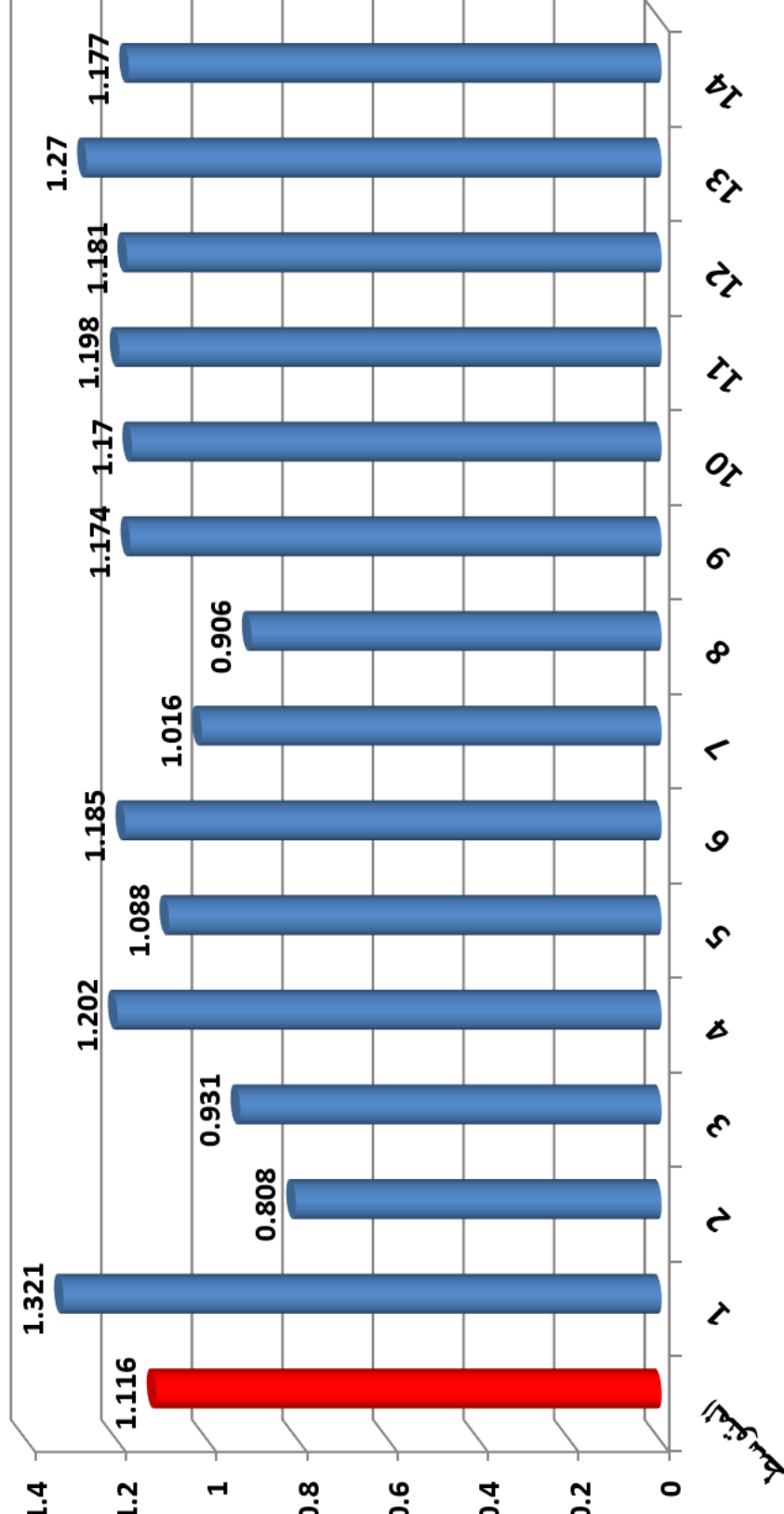
ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بإجابة أسئلة الاستبيان

المحور الأول: التحفيز المادي:

جدول رقم (٩) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور

رقم الفقرة	الفقرات	ترتيب الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت وغيرها) مرضية.	5	2.71	1.321	54.20%	محايد
2	يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به ويغطي احتياجاتي الضرورية باستمرار.	13	1.84	0.808	36.80%	غير موافق
3	التعويضات النقدية التي أتقاضاه تعكس الجهد الذي أبذله.	10	2.19	0.931	43.80%	غير موافق
4	هناك اهتمام واضح بتحفيز العمال ليقدموا أحسن ما لديهم.	8	2.61	1.202	52.20%	محايد
5	الأجر الذي أتقاضاه بالمقارنة مع سوق العمل مرضى ويحفز على العمل.	11	2.09	1.088	41.80%	غير موافق
6	هناك ارتباط واضح بين المكافأة وجهود أداء العمل.	7	2.63	1.185	52.60%	محايد
7	البदلات التي أحصل عليها (مواصلات، عمل اضافي، سكن.. وغيرها) مناسبة.	12	1.97	1.016	39.40%	غير موافق
8	نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، تأمينات، وغير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له.	14	1.78	0.906	35.60%	غير موافق
9	نظام الترقية قائم على أساس الكفاءة والأداء الجيد.	9	2.39	1.174	47.80%	غير موافق
10	يتم منح مكافآت جماعية للعاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي.	3	2.72	1.17	54.40%	محايد
11	يتحصل العاملون على مكافآت نتيجة لأدائهم الجيد.	4	2.72	1.198	54.40%	محايد
12	أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني نادر.	6	2.66	1.181	53.20%	محايد
13	تتأثر حياتي مادياً حال ترك العمل في المؤسسة والبحث عن عمل آخر.	2	3.75	1.27	75.00%	موافق
14	ترك العمل ينعكس سلباً على وضعي الاقتصادي.	1	3.97	1.177	79.40%	موافق
	متوسط فقرات المحور		2.57	1.116	51.47%	غير موافق

الانحراف المعياري لفقرات المحور الأول: التحفيز المادي



شكل رقم (٧) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الأول

يوضح الجدول والشكل السابقين أن أفراد العينة أجابت بتقدير لفظي (موافق) على فقرات المحور رقم (١٣)، (١٤)، كما أجابت بتقدير لفظي (محايد) على الفقرات رقم (١، ٤، ٦، ١٠، ١١، ١٢)، بينما أجابت بتقدير لفظي (غير موافق) على الفقرات رقم (٢، ٣، ٥، ٧، ٨، ٩)؛ وبلغ متوسط الاستجابة لفقرات المحور ككل (٢,٥٧)، بنسبة مئوية قدرها (٥١,٤٧%)، وبتحليل كل فقرة من فقرات المحور الأول وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي عند تساوي قيم المتوسط للفقرات فقد جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- ترك العمل ينعكس سلباً على وضعي الاقتصادي، بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
- تتأثر حياتي مادياً حال ترك العمل في المؤسسة والبحث عن عمل آخر، بمتوسط حسابي (٣,٧٥).
- يتم منح مكافآت جماعية للعاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي، بمتوسط حسابي (٢,٧٢).
- يتحصل العاملون على مكافآت نتيجة لأدائهم الجيد، بمتوسط حسابي (٢,٧٢).
- التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت وغيرها) مرضية، بمتوسط حسابي (٢,٧١).
- أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني نادر، بمتوسط حسابي (٢,٦٦).
- هناك ارتباط واضح بين المكافأة وجهود أداء العمل، بمتوسط حسابي (٢,٦٣).
- هناك اهتمام واضح بتحفيز العمال ليقدموا أحسن ما لديهم، بمتوسط حسابي (٢,٦١).
- نظام الترقية قائم على أساس الكفاءة والأداء الجيد، بمتوسط حسابي (٢,٣٩).
- التعويضات النقدية التي أتقاضاه تعكس الجهد الذي أبذله، بمتوسط حسابي (٢,١٩).
- الأجر الذي أتقاضاه بالمقارنة مع سوق العمل مرضى ويحفز على العمل، بمتوسط حسابي (٢,٠٩).
- البدلات التي أحصل عليها (مواصلات، عمل اضافي، سكن.. وغيرها) مناسبة، بمتوسط حسابي (١,٩٧).
- يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به ويغطي احتياجاتي الضرورية باستمرار، بمتوسط حسابي (١,٨٤).
- نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، تأمينات، وغير ذلك) يتوافق مع الاقتطاعات المقابلة له، بمتوسط حسابي (١,٧٨).

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الأول نجد أنه بلغ (٢,٥٧) وبانحراف معياري (١,١١٦) وبتقدير لفظي (غير موافق).

وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: [لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

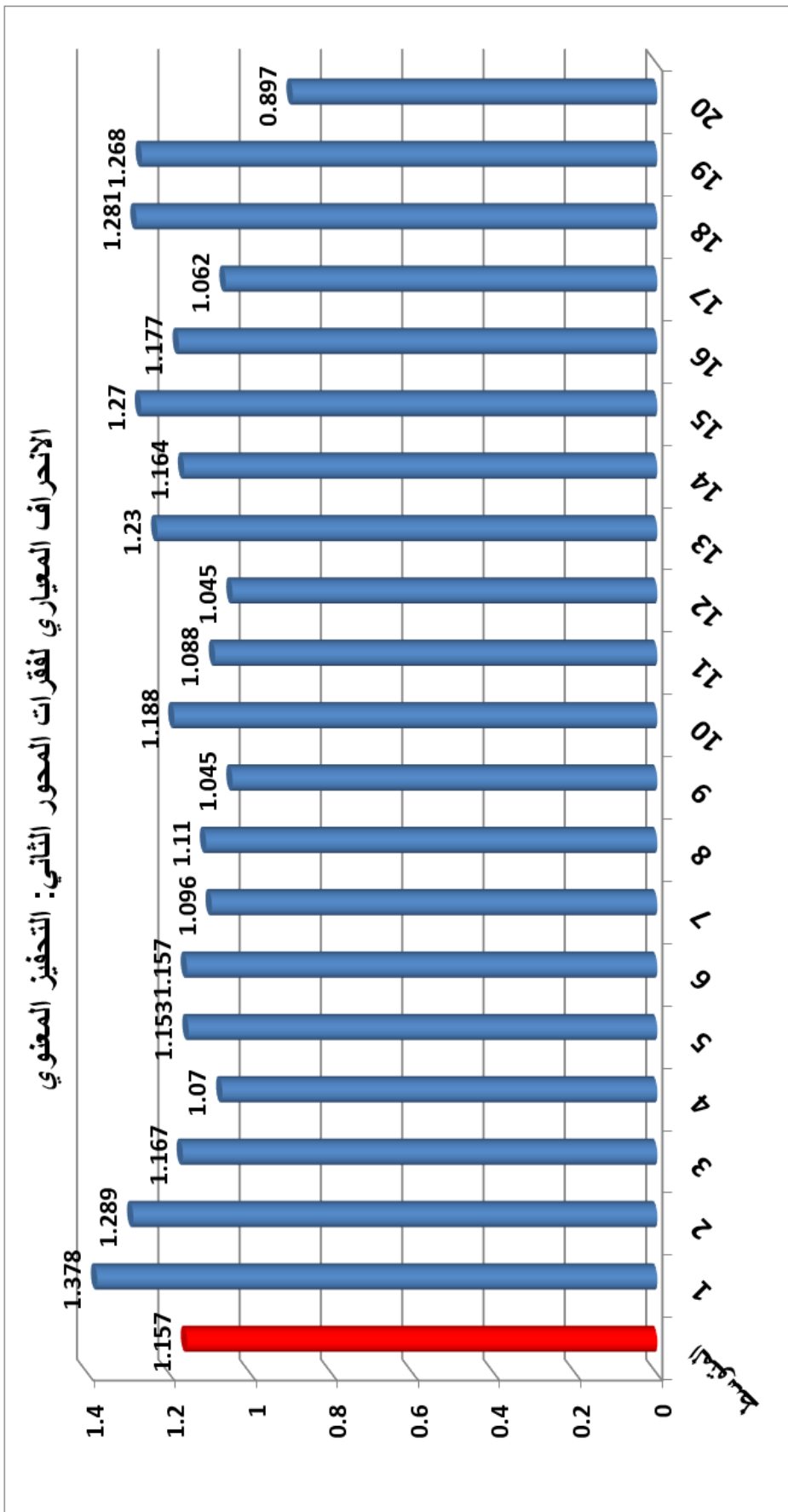
وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

المحور الثاني: التحفيز المعنوي:

جدول رقم (١٠) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات المحور

رقم الفقرة	الفقرات	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
1	يتم الأخذ بأراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات.	17	2.69	1.378	53.80%	محايد
2	فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي.	16	2.78	1.289	55.60%	محايد
3	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل وألمس تقدير الادارة لظروف التي قد نمر بها.	11	3.16	1.167	63.20%	محايد
4	هناك ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.	15	2.88	1.07	57.60%	محايد
5	يتم الاهتمام بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.	18	2.66	1.153	53.20%	محايد
6	يتم تقديم عبارات الشفاء والشكر الشفوية للعمال المتقنين في عملهم وتكريمهم وتكليفهم بأعمال قيادية.	12	3.13	1.157	62.60%	محايد
7	ظروف العمل المادية (المكاتب، التهوية، الاضاءة) مرضية.	7	3.34	1.096	66.80%	محايد
8	يتم تشجيع العاملين على تقديم المبادرات والمقترحات وتبني الملائم منها.	13	3.03	1.11	60.60%	محايد
9	يتم توفير وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة.	19	2.56	1.045	51.20%	غير موافق
10	المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها.	6	3.41	1.188	68.20%	موافق
11	هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين.	14	2.91	1.088	58.20%	محايد
12	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية.	20	2.56	1.045	51.20%	غير موافق
13	اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون والعمل الجماعي.	9	3.19	1.23	63.80%	محايد
14	التحفيز المستمر من القيادة يضاعف قدراتي في إنجاز الاعمال.	8	3.25	1.164	65.00%	محايد
15	عند وجود اهتمام من القيادة يجعلني أقوم بإنجاز كافة الاعمال بجدارة.	4	3.75	1.27	75.00%	موافق
16	عند توكيلي بأعمال مستوى أعلى ذلك يمكنني بتطويري الذاتي.	1	4.03	1.177	80.60%	موافق
17	عندما يقوم مدرائي بتقدير عن الاعمال التي قمت بإنجازها ذلك يجدد ولائي التنظيمي للمؤسسة.	2	4.03	1.062	80.60%	موافق
18	الرحلات الترفيهية التي تنظمها المنظمة تجدد نشاطي في إنجاز الاعمال.	10	3.19	1.281	63.80%	محايد
19	تكريم الموظفين لإنجازهم الاعمال تجدد ولائي التنظيمي.	5	3.56	1.268	71.20%	موافق
20	التحفيزات المناسبة لاحتياجاتي تضاعف قدراتي في إنجاز الاعمال.	3	3.97	0.897	79.40%	موافق
	متوسط فقرات المحور		3.20	1.157	64.08%	محايد

١٥٠
١٢٠



شكل رقم (٨) نسبة الموافقة لتقديرات آراء العينة لفقرات المحور الثاني

يوضح

١٦، ١٧، ١٩

١٤ ، ١٨)، وكذلك أجابت بتقدير لفظي (غير موافق على الفقرتين رقم (٩، ١٢)؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (٣،٢٠)، ونسبة مئوية قدرها (٦٤,٠٨%)، وتحليل فقرات المحور وفقاً لأعلى قيم للمتوسط الحسابي عند تساوي قيم المتوسط للفقرات فقد جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- عند توكيلي بأعمال مستوى أعلى ذلك يمكنني بتطويري الذاتي، بمتوسط حسابي (٤,٠٣).
- عندما يقوم مدرائي بتقديري عن الاعمال التي قمت بإنجازها ذلك يجدد ولائني التنظيمي للمؤسسة، بمتوسط حسابي (٤,٠٣).
- التحفيزات المناسبة لاحتياجاتي تضاعف قدراتي في إنجاز الاعمال، بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
- عند وجود اهتمام من القيادة يجعلني أقوم بإنجاز كافة الاعمال بجدارة، بمتوسط حسابي (٣,٧٥).
- تكريم الموظفين لإنجازهم الاعمال تجدد ولائني التنظيمي، بمتوسط حسابي (٣,٥٦).
- المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها، بمتوسط حسابي (٣,٤١).
- ظروف العمل المادية (المكاتب، التهوية، الاضاءة) مرضية، بمتوسط حسابي (٣,٣٤).
- التحفيز المستمر من القيادة يضاعف قدراتي في إنجاز الاعمال، بمتوسط حسابي (٣,٢٥).
- اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون والعمل الجماعي، بمتوسط حسابي (٣,١٩).
- الرحلات الترفيهية التي تنظمها المنظمة تجدد نشاطي في إنجاز الاعمال، بمتوسط حسابي (٣,١٩).
- أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل وألمس تقدير الادارة لظروف التي قد نمر بها، بمتوسط حسابي (٣,١٦).
- يتم تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للعمال المتفانين في عملهم وتكريمهم وتكليفهم بأعمال قيادية، بمتوسط حسابي (٣,١٣).
- يتم تشجيع العاملين على تقديم المبادرات والمقترحات وتبني الملائم منها، بمتوسط حسابي (٣,٠٣).
- هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، بمتوسط حسابي (٢,٩١).
- هناك ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، بمتوسط حسابي (٢,٨٨).
- فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي، بمتوسط حسابي (٢,٧٨).
- يتم الأخذ بآراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (٢,٦٩).

- يتم الاهتمام بتكوين العمال وتطوير قدراتهم، بمتوسط حسابي (٢,٦٦).
- يتم توفير وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة، بمتوسط حسابي (٢,٥٦).
- هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية، بمتوسط حسابي (٢,٥٦).

وبالنظر إلى متوسط فقرات المحور الثاني نجد أنه بلغ (٣,٢٠) وبانحراف معياري (١,١٥٧) وبتقدير لفظي (محايد).

وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: [لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

ثالثاً: عرض النتائج الإجمالية لمحاوير الدراسة:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوير الدراسة بشكل عام

المحور	الترتيب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	التقدير اللفظي
متوسط فقرات المحور الأول	2	2.57	1.116	51.47%	غير موافق
متوسط فقرات المحور الثاني	1	3.20	1.157	64.08%	محايد
متوسط محاوير الدراسة ككل		2.89	1.137	57.70%	محايد

يتضح من خلال الجدول السابق ترتيب محاوير الدراسة حسب المتوسط الحسابي بلوغ متوسط محاوير الاستبانة ككل (٢,٨٩) بانحراف معياري (١,١٣٧)، ودرجة قياس (محايد).

وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على أنه: [لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

النتائج والتوصيات

أولاً: النتائج

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فقد تم التوصل للنتائج التالية:

(أ) فيما يخص المحور الأول (التحفيز المادي) نجد أن أفراد العينة أجابت بتقدير لفظي (موافق) على فقرات المحور رقم (١٣، ١٤)، كما أجابت بتقدير لفظي (محايد) على الفقرات رقم (١، ٤، ٦، ١٠، ١١، ١٢)، بينما أجابت بتقدير لفظي (غير موافق) على الفقرات رقم (٢، ٣، ٥، ٧، ٨، ٩)؛ وبلغ متوسط الاستجابة لفقرات المحور ككل (٢,٥٧)، بنسبة مئوية قدرها (٥١,٤٧%)، وجاءت قيم المتوسط الحسابي للفقرات مرتبة

ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- ترك العمل ينعكس سلباً على وضعي الاقتصادي، بمتوسط حسابي (٣,٩٧).
- تتأثر حياتي مادياً حال ترك العمل في المؤسسة والبحث عن عمل آخر، بمتوسط حسابي (٣,٧٥).
- يتم منح مكافآت جماعية للعاملين لتشجيعهم على العمل الجماعي، بمتوسط حسابي (٢,٧٢).
- يتحصل العاملون على مكافآت نتيجة لأدائهم الجيد، بمتوسط حسابي (٢,٧٢).
- التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت وغيرها) مرضية، بمتوسط حسابي (٢,٧١).
- أسلوب الخصم من الأجور في حال وقوع خطأ مهني نادر، بمتوسط حسابي (٢,٦٦).
- هناك ارتباط واضح بين المكافأة وجهود أداء العمل، بمتوسط حسابي (٢,٦٣).
- هناك اهتمام واضح بتحفيز العمال ليقدموا أحسن ما لديهم، بمتوسط حسابي (٢,٦١).
- نظام الترقية قائم على أساس الكفاءة والأداء الجيد، بمتوسط حسابي (٢,٣٩).
- التعويضات النقدية التي أتقاضاه تعكس الجهد الذي أبذله، بمتوسط حسابي (٢,١٩).
- الأجر الذي أتقاضاه بالمقارنة مع سوق العمل مرضى ويحفز على العمل، بمتوسط حسابي (٢,٠٩).
- البدلات التي أحصل عليها (مواصلات، عمل اضافي، سكن.. وغيرها) مناسبة، بمتوسط حسابي (١,٩٧).
- يتناسب الراتب الذي أحصل عليه مع حجم العمل الذي أقوم به ويغطي احتياجاتي الضرورية باستمرار، بمتوسط حسابي (١,٨٤).

- نظام الخدمات الاجتماعية (علاج، تقاعد، تأمينات، وغير ذلك) يتوافق مع الاقطاعات المقابلة له، بمتوسط حسابي (١,٧٨).

وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن]. جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

(ب) فيما يخص المحور الثاني (التحفيز المعنوي) نجد أن أفراد العينة وافقت بتقدير لفظي (موافق) على الفقرات رقم (١٠، ١٥، ١٦، ١٧، ١٩، ٢٠)، بينما أجابت بتقدير لفظي (محايد) على الفقرات رقم (١، ٢، ٣، ٤، ٥، ٦، ٧، ٨، ١١، ١٣، ١٤، ١٨)، وكذلك أجابت بتقدير لفظي (غير موافق) على الفقرتين رقم (٩، ١٢)؛ وبلغ متوسط الاستجابة للفقرات على (٣,٢٠)، وبنسبة مئوية قدرها (٦٤,٠٨%)، وجاءت قيم المتوسط الحسابي للفقرات مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- جاءت مرتبة ترتيباً تنازلياً كما يلي:

- عند توكيلي بأعمال مستوى أعلى ذلك يمكنني بتطويري الذاتي، بمتوسط حسابي (٤,٠٣).

- عندما يقوم مدراءي بتقديري عن الاعمال التي قمت بإنجازها ذلك يجدد ولائي التنظيمي للمؤسسة، بمتوسط حسابي (٤,٠٣).

- التحفيز المناسب لاحتياجاتي تضاعف قدراتي في إنجاز الاعمال، بمتوسط حسابي (٣,٩٧).

- عند وجود اهتمام من القيادة يجعلني أقوم بإنجاز كافة الاعمال بجدارة، بمتوسط حسابي (٣,٧٥).

- تكريم الموظفين لإنجازهم الاعمال تجدد ولائي التنظيمي، بمتوسط حسابي (٣,٥٦).

- المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها، بمتوسط حسابي (٣,٤١).

- ظروف العمل المادية (المكاتب، التهوية، الاضاءة) مرضية، بمتوسط حسابي (٣,٣٤).

- التحفيز المستمر من القيادة يضاعف قدراتي في إنجاز الاعمال، بمتوسط حسابي (٣,٢٥).

- اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون والعمل الجماعي، بمتوسط حسابي (٣,١٩).

- الرحلات الترفيهية التي تنظمها المنظمة تجدد نشاطي في إنجاز الاعمال، بمتوسط حسابي (٣,١٩).

- أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل وألمس تقدير الادارة لظروف التي قد نمر بها، بمتوسط حسابي (٣,١٦).

- يتم تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للعمال المتفانين في عملهم وتكريمهم وتكليفهم بأعمال قيادية، بمتوسط حسابي (٣,١٣).

- يتم تشجيع العاملين على تقديم المبادرات والمقترحات وتبني الملائم منها، بمتوسط حسابي (٣,٠٣).

- هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين، بمتوسط حسابي (٢,٩١).

- هناك ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين، بمتوسط حسابي (٢,٨٨).

- فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي متوفرة في وظيفتي، بمتوسط حسابي (٢,٧٨).

- يتم الأخذ بأراء العمال واقتراحاتهم ويتم اشراكهم في اتخاذ القرارات، بمتوسط حسابي (٢,٦٩).

- يتم الاهتمام بتكوين العمال وتطوير قدراتهم، بمتوسط حسابي (٢,٦٦).

- يتم توفير وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة، بمتوسط حسابي (٢,٥٦).

- هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية، بمتوسط حسابي (٢,٥٦).

وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: [لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن]، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

ج) بلغ المتوسط الحسابي لمحاوَر الاستبانة ككل (٢,٨٩) بانحراف معياري (١,١٣٧)، ودرجة قياس (محايد)، وعلى ضوءه تم رفض الفرضية الصفرية الرئيسية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

أولاً: النتائج بطريقة أخرى "مختصرة".

من خلال تحليل بيانات الدراسة الميدانية فقد تم التوصل للنتائج التالية:

- ١) أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (٨٧,٥%).
- ٢) أن غالبية أفراد العينة من ذوي الفئة العمرية (٤١-٥٠ سنة) بنسبة (٤٣,٨%).
- ٣) أن غالبية أفراد العينة تمثلت في فئة المؤهل العلمي (بكالوريوس) بنسبة (٥٣,١%).
- ٤) أن غالبية أفراد العينة من فئة المسمى الوظيفي (مدير إدارة) بنسبة (٥٣,١%).
- ٥) أن غالبية أفراد العينة هم من فئة سنوات الخبرة (أكثر من ١٥ سنة) بنسبة (٤٠,٦%).
- ٦) أن غالبية أفراد العينة من فئة الراتب الشهري (أقل من ٥٠ ألف) بنسبة (٦٢,٥%).
- ٧) بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور الأول: التحفيز المادي (٢,٥٧) وبانحراف معياري (١,١١٦) وبتقدير لفظي (غير موافق)، وعلى ضوءه تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: [لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن]، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المادي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].
- ٨) بلغ المتوسط الحسابي لفقرات المحور الثاني: التحفيز المعنوي (٣,٢٠) وبانحراف معياري (١,١٥٧) وبتقدير لفظي (محايد)، وعلى ضوء ذلك تم رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه: [لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن]، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز المعنوي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].
- ٩) بلغ المتوسط الحسابي لمحاور الاستبانة ككل (٢,٨٩) بانحراف معياري (١,١٣٧)، ودرجة قياس (محايد)، وعلى ضوء ذلك رفضت الفرضية الصفرية الرئيسية التي تنص على أنه: [لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن]، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: [يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتحفيز على الولاء التنظيمي لدى العاملين في وزارة النفط والمعادن].

ثانياً: التوصيات

من خلال النتائج السابقة نوصي بما يلي:-

١.

الفصل الرابع

الخاتمة

اولاً الاستنتاجات:

- ١- ان الحوافز المادية له اثر على الولاء التنظيمي لدى الافراد العاملين في وزاره النفط والمعادن.
- ٢- ان الاجر الذي يتقاضه الموظفين لا يتناسب مع عملهم ولا يحقق حاجاتهم.
- ٣- ان المكافآت التي تقدمه الإدارة لا تحفزهم على أداء عملهم بشكل جيد.
- ٤- ان الإدارة تقدم لهم ترقيات وعلوات عادلة ومناسبة.
- ٥- ان الحوافز المعنوية تزيد من الولاء لدى العاملين الا ان تأثيره اقل من الحوافز الماليه على العاملين بالمؤسسة.

ثانيا التوصيات:

من خلال النتائج السابقة نوصي بما يلي:

- ١-تقديم مكافئات مادية ومعنوية للموظفين الذين يقومون بعملهم على أكمل وجه دون تفصير.
- ٢-العمل علي تحسين الجوار حتى يزيد الولاء عند الموظفين ويعطيهم سعادة أكبر في الوظيفة.
- ٣-مكافة الموظفين المجتهدين ومعاقبه المخلفين والمقصرين.
- ٤-الاهتم الأكثر بالحوافز المادية عوضا عن الحوافز المعنوية والتي لا يهتم الموظفين كثير بشأنها.
- ٥-وضع نظام للحوافز في المؤسسات يكفل توزيع الحوافز بعادلة كاملة بين الموظفين بالإضافة الى ترسيخ مبدى حصول جميع الموظفين على الحوافز.

ثالثاً المراجع:

* 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

* أبو العلا محمد (٢٠٠٩) ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في

وزارة الداخلية في قطاع غزة.

* الجريد عارف (٢٠٠٧) التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف

للباحث ، رسالة ماجستير غير منشورة

* الخرابشة، عمر، "الحوافز وتطبيقاتها: متى يقرر المديرون منح الحوافز للموظفين ولماذا"، مجلة الإنماء

والإدارة بعمان، العدد ٢٨ . ١٩٩٥ ، ص ٥٣ .

* الدروبي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، ط ١، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦

* ربابعة، علي، إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الادارية، ط ١، عمان: دار صفاء للنشر

والتوزيع، ٢٠٠٣

* زويلف، مهدي، إدارة الأفراد: في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط ١، عمان: دار مجدلاوي. ١٩٩٤ .

* الصباغ ودره (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي العشرين.

* العتيبي، سعود؛ مطلق، السواط: "الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد الله والعوامل المؤثرة عليه،

مج ١٩ ، ع ، ٧٠، ١٩٩٧.

* العديلي ، ناصر علي ١٩٨٦ دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية معهد

الإدارة العامة الرياض .

- * عقلي، عمر، إدارة القوى العاملة، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، ١٩٩٦
- * 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 .
- * 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.
- * الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط ، (بغداد : مطبعة العمال المركزية، ١٩٩٠
- * مرعي، محمد، التحفيز ال معنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The Motivation to Work (2nd ed.)
New York: John Wiley & Sons
- Kredcier , R. AND MORGAN,1970 determining sample size for research activities . education .and psychological mergarment, (30,607-610



المجهرية الحديثة
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المستقبل
كلية العلوم الإدارية
قسم إدارة أعمال

المحترم

الأخ /

تحية طيبة... وبعد،،،

نحيطكم علماً بأننا بصدد إعداد بحث التخرج المعنون بـ "التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي في وزارة النفط والمعادن" ونضع بين يديكم الاستبانة الخاصة بهذا البحث، راجين تكرمكم بالإطلاع وبيان الرأي باختيار الإجابات المناسبة التي تعكس الواقع الفعلي من وجهة نظركم. مع الأخذ بعين الاعتبار أن استكمال الإجابة عن كافة عبارات الاستبيان والدقة في الإجابة ستنعكس بالتأكيد على دقة النتائج التي سيتم التوصل إليها علماً بأن كافة المعلومات الواردة في الاستبيان ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير،،،

الباحثون/

وليد محمد فتح

نادر طه الحبشي

قحطان عبد الله جهلان

عبد الرحمن محمد البرطي

احمد محمد الحبشي

أولاً: المعلومات الشخصية:

١. الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
٢. العمر:	<input type="checkbox"/> ٣٠ سنة فأقل	<input type="checkbox"/> ٣١-٤٠ سنة
	<input type="checkbox"/> ٤١-٥٠ سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من ٥٠ سنة
٣. المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوية	<input type="checkbox"/> دبلوم متوسط
	<input type="checkbox"/> ماجستير	<input type="checkbox"/> بكالوريوس
	<input type="checkbox"/> دكتوراه	<input type="checkbox"/> أخرى.....
٤. الوظيفة الحالية:	<input type="checkbox"/> مدير عام	<input type="checkbox"/> مدير إدارة
	<input type="checkbox"/> مختص	<input type="checkbox"/> رئيس قسم
	<input type="checkbox"/> موظف	<input type="checkbox"/> أخرى.....
٥. سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> ٥ سنوات فأقل	<input type="checkbox"/> ٦-١٠ سنوات
	<input type="checkbox"/> ١١-١٥ سنة	<input type="checkbox"/> أكثر من ١٥ سنة
٦. الراتب الشهري:	<input type="checkbox"/> أقل من ٥٠ ألف ريال	<input type="checkbox"/> من ٥٠-٧٤ ألف ريال
	<input type="checkbox"/> من ٧٥-١٠٠ ألف ريال	<input type="checkbox"/> أكثر من ١٠٠ ألف ريال

ثانياً: محاور الاستبيان:

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الأول: التحفيز المادي						
١	التعويضات التي أتقاضاها (الأجر، العلاوات، المكافآت وغيرها)					

م	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق
٣	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل وأمس تقدير الإدارة لظروف التي قد نمر بها.					
٤	هناك ثقة متبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
٥	يتم الاهتمام بتكوين العمال وتطوير قدراتهم.					
٦	يتم تقديم عبارات الثناء والشكر الشفوية للعمال المتفانين في عملهم وتكريمهم وتكليفهم بأعمال قيادية.					
٧	ظروف العمل المادية (المكاتب، التهوية، الإضاءة) مرضية.					
٨	يتم تشجيع العاملين على تقديم المبادرات والمقترحات وتبني الملامح منها.					
٩	يتم توفير وسائل الأمان والحماية من أخطار المهنة.					
١٠	المسؤوليات المتعلقة بوظيفتي واضحة ولا غموض فيها.					
١١	هناك قنوات اتصال مفتوحة بين الرؤساء والمرؤوسين.					
١٢	هناك عدالة في التعامل مع العمال ولا توجد محسوبية.					
١٣	اعمل ضمن محيط عمل يسوده روح التعاون والعمل الجماعي.					
١٤	التحفيز المستمر من القيادة يضاعف قدراتي في إنجاز الأعمال.					
١٥	عند وجود اهتمام من القيادة يجعلني أقوم بإنجاز كافة الأعمال بجدارة.					
١٦	عند توكيلي بأعمال مستوى أعلى ذلك يمكنني بتطويري الذاتي.					
١٧	عندما يقوم مدراي بتقدير عن الأعمال التي قمت بإنجازها ذلك يجدد ولائي التنظيمي للمؤسسة.					
١٨	الرحلات الترفيهية التي تنظمها المنظمة تجدد نشاطي في إنجاز الأعمال.					
١٩	تكريم الموظفين لإنجازهم الأعمال تجدد ولائي التنظيمي.					
٢٠	التحفيزات المناسبة لاحتياجاتي تضاعف قدراتي في إنجاز الأعمال.					

وزارة النفط والمعادن اليمنية هي إحدى الوزارات الحكومية في الجمهورية اليمنية، وتهدف الوزارة إلى إدارة وتنمية قطاع النفط والغاز والثروات المعدنية طبقاً للدستور والقوانين وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقرارات النافذة، يقع مبنى الوزارة في شارع الزبيري في العاصمة اليمنية صنعاء. تهدف الوزارة إلى إدارة وتنمية قطاع النفط والغاز والثروات المعدنية طبقاً للدستور والقوانين وخطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية والقرارات النافذة. تتولى وزارة النفط والمعادن في سبيل تحقيق الهدف الرئيسي للوزارة ممارسة المهام الاختصاصات التالية

- ١ وضع الإستراتيجيات والسياسات ، والخطط العامة اللازمة لإدارة وتنمية النفط والغاز و الثروات المعدنية وتشجيع الاستثمار في مجالاتها و تنظيم وتنسيق عملية التنفيذ والرقابة عليها
- ٢ . القيام بالدراسات الاقتصادية والفنية لكامن النفط والغاز والمعادن
3. وضع السياسات والاتجاهات المتعلقة بتسويق و تصدير النفط الخام والغاز وخامات المعادن و الحاجر و الصخور الإنشائية و الصناعية.

