



دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية
دراسة حالة: المصارف العاملة بولاية الجزيرة، (2022م)

عثمان محمود الأمين¹

محمد الدرديري صالح²

1. استاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال- جامعة الجزيرة

2. استاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال- جامعة الجزيرة

الملخص

المعلومات:

إن الحوافز لها دوراً كبيراً في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمؤسسات. هدفت هذه الدراسة للتعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنوك التجارية بولاية الجزيرة. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنوك السودانية، أيضاً تهتم الإدارة بمنح العاملين العديد من المكافآت المادية مثل مكافأة الأداء السنوي، كما أنهم يعتبرونها كافية نوعاً ما لإشباع حاجاتهم. وأيضاً نجد أن غالبية العاملين بالبنوك يشعرون بالرضا فيما يتعلق بنظام التأمين الصحي والمعاشي ونظام القروض والسلفيات التي تقدم لهم. تمثلت أهم التوصيات في المحافظة على نظام الحوافز المعمول به بالمصارف السودانية والاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة التي تساعد في رفع الولاء التنظيمي.

تاريخ إرسال الورقة:

2022/10/24

تاريخ قبول الورقة:

2022/11/2

تاريخ نشر الورقة:

9/11/2022

الكلمات المفتاحية

abstract

Incentives have a major role in achieving organizational loyalty for employees in institutions. This study aimed to identify the role of material and moral incentives in achieving organizational loyalty for workers in commercial banks in the state of Gezira. The descriptive and analytical approach was followed. The study found that there is a statistically significant relationship between material and moral incentives and achieving organizational loyalty for workers in Sudanese banks. Likewise, the administration cares about granting workers some material rewards, such as the annual performance bonus, which is considered somewhat sufficient by the employees. Also, we find that the majority of bank employees are satisfied with the health and pension system and the loans and advances system used in the organization. The most important recommendations raised by the study are to maintain the incentive system in force in the Sudanese banks; and to pay attention to modern methods of motivation that help raise organizational loyalty.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

لعل أهم ما يتسم به الإنسان هو قابليته الغير محدودة على العطاء خاصة عندما يكون هنالك إشباع لرغباته وحاجاته لذلك تحرص المؤسسات على الاهتمام بالأفراد بصفة خاصة وتهيئ لهم انصب الظروف لضمان الحصول على إنتاجية كبيرة وأرباح عالية فنقوم بتنمية قدراتهم عن طريق التطوير والتدريب وتعمل على رفع روحهم المعنوية وتقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية والأجور العادلة وتعمل على تكوين بيئة صالحة للعمل وهذه الأشياء تؤدي إلى رضا العاملين وبالتالي زيادة إنتاجيتهم (عاشور 2008م).

يعد الولاء التنظيمي من الموضوعات الهامة والجديرة بالدراسة لإثارة العوامل والعناصر الإيجابية في سلوك العنصر البشري في منظمات الأعمال لما لذلك من تأثير إيجابي على مخرجات هذه المنظمات وانتظام أدائها على النحو المرغوب، وكل ذلك مردود إلى انتظام العاملين وإخلاصهم وتقانيهم في العمل وقد زادت حاجة المنظمات إلى الأفراد ذوي الولاء التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. فولاء العاملين لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط وإنما على الجمهور الخارجي أيضاً (الحميضي، 2007 م).

2-1 مشكلة الدراسة:

يعد موضوع الولاء التنظيمي مفتاحاً أساسياً ومهماً في تحديد مدى انسجام العاملين مع منظماتهم فإذا كان هنالك ولاء نحو المنظمة فإن العمال سيكرسون كل جهودهم في انجاز المهام الموكلة إليهم من أجل المحافظة على استمرار ونمو المنظمة وتطورها. فالمنظمات الناجحة هي التي تدرك 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

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية عثمان محمود الأمين محمد الدرديري صالح

رضاءهم وولائهم التنظيمي للمنظمة. عليه فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف العاملة بولاية الجزيرة؟

ويتفرع من السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

- 1/ ما هو دور الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف العاملة بولاية الجزيرة؟
- 2/ ما هو دور الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف العاملة بولاية الجزيرة؟

1-3 أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

تتمثل الأهمية العلمية لهذه الدراسة من أهمية الموضوع نفسه (الولاء التنظيمي)، كذلك في إلقاء الضوء على واقع نظم الحوافز والمرتبات بالمصارف العاملة بولاية الجزيرة وأثرها على الولاء التنظيمي ومن المعلوم أهمية القطاع المصرفي ومساهمته في الاقتصاد السوداني.

2- الأهمية العملية:

هذه الدراسة ربما تفيد المسؤولين وأصحاب القرار في القطاع المصرفي بأن توجههم للاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية لما لها من أثر في خلق الولاء التنظيمي للعاملين وبالتالي الاحتفاظ بهم كميزة تنافسية.

1-4 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي لهذا البحث في التعرف على دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي ويتفرع من الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية التالية :

- 1- معرفة دور الحوافز المادية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية.
- 2- معرفة دور الحوافز المعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية.

1-5 فروض الدراسة:

1- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية (الأجر، المكافآت، العلاوات والمبالغ المالية) وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع المصارف السودانية.

2- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية (شهادات التقدير، الأوسمة، الميداليات والترقية، التقدير والثناء والمدح) وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع المصارف السودانية .

1-6 منهجية الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

1- مجتمع الدراسة:

شمل العاملين بقطاع المصارف السودانية بولاية الجزيرة (المصارف الموجودة داخل مدينة ود مدني).

2- عينة البحث:

تم استخدام العينة الحصرية.

3- مصادر جمع المعلومات:

مصادر ثانوية شملت الكتب والمراجع والنشرات والدوريات والبحوث السابقة والانترنت. مصادر أولية تمثلت في أفراد العينة.

4- أدوات الدراسة

أدوات أولية تتمثل في الاستبيان

أدوات ثانوية تتمثل في الاستنباط والاستخلاص من الكتب والمراجع والبحوث السابقة.

5- أدوات التحليل:

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS لتحليل البيانات كما تم استخدام النسب المئوية والتكرارات ومقياس ليكرت الخماسي وكاي اسكوير لقياس المعنوية.

1-7 تنظيم الدراسة:

احتوت هذه الدراسة على أربعة فصول هي الفصل الأول (الإطار العام للدراسة) شملت المقدمة، مشكلة الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، فروض الدراسة، منهجية الدراسة وتنظيم الدراسة. بينما الفصل الثاني احتوى على الإطار النظري والدراسات السابقة، الفصل الثالث احتوى على المنهجية والتحليل، أما الفصل الرابع احتوى على النتائج والتوصيات.

الفصل الثاني**الإطار النظري والدراسات السابقة****2-1 مفهوم سياسة التحفيز:**

هنا نسترشد التعاريف والمفاهيم للحوافز على إنها فرص او وسائل (مكافأة، علاوة..... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير رغباتهم وتوجد لديهم الدوافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع (عقلي، 1996).

وفي هذا الصدد أورد (زويلف،1994) إن الحوافز هي العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه.يرى (مرعي، 2003) إن الحوافز هي أساليب حث العاملين للعمل المثمر. كما ورد (أبو بكر،2004) إن الحوافز هي أساليب تحريك قدرات العاملين بما يزيد أداءهم كما ونوعا أو أحدهما.

2-2 أهداف سياسة التحفيز:

1- زيادة ناتج العمل في شكل كميات وجودة إنتاج ومبيعات و أرباح.

2- زيادة اهتمام العاملين بالآلات والمعدات والتجهيزات مما يؤدي الى المحافظة عليها وزيادة عمرها.

3- تقليل الهدر من المواد الأولية أو الوقت المتاح للعمل (السامراني، 1990).

4- تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

5- تلافى الكثير من مشاكل العمل كالغياب ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات والصراعات (د. سالم مؤيد وحرشوش، 1998).

2-3 أنواع الحوافز:

هنالك أنواع كثيرة ومتعددة للحوافز يمكن للإدارة استخدامها الاستخدام المناسب منها:

2-3-1 الحوافز من حيث هدفها:

تنقسم إلى قسمين:

1- الأداء الجيد: تعطي مقابل الأداء العادي أو الجيد وإذا انخفض مستوى الأداء بمرور الوقت ليصل إلى الحد الأدنى للأداء فهو يستمر في وظيفة نتيجة أدائه فيتقاضى راتبه.

2- الأداء الممتاز: تقدم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز والذي يتضمن قدرا من الابتكار والتجديد وهذا ما تسعى إليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة.

2-3-2 الحوافز من حيث طبيعتها أو (قيمتها):

1- الحوافز المادية:

تتعدد الأشكال وتختلف من قطاع إلى قطاع وتتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت وذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وتستطيع إشباع كل ضروريات الحياة ويتوزع عمل المنظمة ونظام الأجور المتبع داخل المنظمة ومن هذه الطرق على سبيل المثال:

- الأجر اليومي: وهو ما يكون بالساعة أو الأسبوع أو الشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع حتى يزداد حافزه.
- الأجر الشهري: يعطي نهاية كل شهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل.

تمثل هذه أكثر الأجور المادية انتشارا ولكن هنالك أنواعا أخرى للحوافز والمكافآت والتي تمثل في صور مختلفة وعلى سبيل المثال:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام: وهي تعطي للموظفين أو العمال بداية كل عام وتتحدد من خلال قانون العمل والذي يطبق على جميع العاملين بالدولة أو القطاع الخاص، ويكون لها حد أقصى وحد أدنى.
- مكافأة نوعية العمل: وهي رتبة الدرجة تمنح هذه المكافأة اعترافا بالأداء ذي النوعية العالية منه حيث نوعية وكمية العمل والمعرفة الفنية يجب أن يقضى الموظف داخل المؤسسة (12) شهرا منذ بداية عمله وهي الفترة المطلوبة لاستحقاقاتها.
- مكافأة الموظف: وهي مبلغ نقدي أو جائزة عينية تعطي لموظف واحد داخل المنشأة لتمييزه وإبداعه في العمل ولإسهاماته البارزة.
- مكافأة الانضباط في العمل: وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل وعدم التأخر، والتواجد في مكان العمل، وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

- مكافأة نهاية الخدمة: وهي مكافأة تقديرية، أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد أو لأسباب صحية أو للوفاة وتختلف نسبة المكافأة من مؤسسة إلى أخرى.
- 2- الحوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية ذات أهمية قصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المنظمة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطبيعته ولا يمكنه العيش بعيدا عن احترام وتقدير الآخرين له. وللموظف مطالب غير مادية يمكن حصرها في الحاجة للأمن، الانتماء، المكانة الاجتماعية، العلاقات الطيبة بين رؤسائه وزملائه أيضاً. ولكن يكون لديه إحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وبعض النقص في هذه الحاجات يولد الإحساس بالضعف والعجز والإحباط.

أمثلة الحوافز المعنوية:

- 1- إشراك العاملين في تحديد الأهداف وزيادة دورهم وتفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها وينظر إلى أسلوب الإدارة بالأهداف بشكل حافز في هذا الاتجاه.
- 2- مكافأة مدة الخدمة: تمنح للموظفين ذو الخدمات الطويلة الذي يرجع لهم الفضل في تطوير عمل المؤسسة أو الذين يمثلون قدوة ونشاط وجدية للآخرين.
- 3- رسائل تقدير والإطراء: رسائل التقدير هي تقدير كتابي للاعتراف بعمل معين والإطراء هي تقدير كتابي عن عمل للوجبات الرسمية.
- 4- مدح وتأييب: المدح والثناء للأفراد عن قيامهم بالأعمال السليمة والتأييب هو توجيه اللوم للأفراد عن القيام بأعمال غير صحيحة.

2-3-3 الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو (المستفيدين):

- 1- الحوافز الفردية: هي ما يحصل عليه الفرد نتيجة لإنجاز عمل معين (ترقيات - مكافآت ... الخ). وقد تكون ايجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية.
- 2- الحوافز الجماعية: تركز على العمل الجماعي منها الرعاية الصحية أو الاجتماعية لمجموعة أفراد يعملون في قسم واحد أو وحدة واحدة وقد تكون ايجابية أو سلبية أو مادية أو معنوية.

2-3-4 الحوافز من حيث أثرها أو فعاليتها:

- 1- حوافز ايجابية: تدخل فيها كافة المغريات المادية والمعنوية عن زيادة الإنتاج أو تحسين مستواه. تنمي روح الإبداع والتجديد والابتكار لدى العاملين.
- 2- حوافز سلبية: تهدف إلى التأثير في سلوك العاملين عن طريق أسلوب العقاب والتأديب كالخصم في الأجر والحرمان من العلاوة والترقية، والعقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزا لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة (محمد، 2016م).

3- مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مسألة تحديد التعاريف أو المفاهيم في العلوم السلوكية أمر يكتنفه نوع من الصعوبة وتزداد تلك الصعوبة عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه والنتيجة عنه واختلاف مداخل دراسته ونتائج الدراسات التي تناولته كظاهرة سيكولوجية لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية

الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين وهذا ما تفسره قلة الدراسات المتخصصة فيه ومن ثم تحديد مفهومه (الأحمدي، 2004م) ويضيف هيجان إن اهتمام الباحثين من حقول مختلفة بمفهوم الولاء مثل علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس الإداري والسلوك التنظيمي حيث أن الباحثين في كل حقل من الحقول السابقة يعالجون هذا المفهوم من زاوية الحقل الذي ينتمون إليه مما حدا بهم إلى وضع تعاريفهم الخاصة ومن ثم مقابيسهم التي تم تصميمها على أساس هذه التعاريف (هيجان، 1998م). وأكد رايلي في 2000م تباين تعريفات الولاء التنظيمي نظراً لتباين رؤى الباحثين حوله ويضيف بأن المفهوم لازمه بعض التعقيد نتيجة التركيز على الولاء في بيئة العمل وتضمينه مجالات عدة مثل الولاء نحو العمل والولاء نحو الواجبات والمهام الداخلية للعمل والولاء نحو المهنة أو نحو جماعة العمل وغيرها التي عبرت عن متغيرات أساسية في الولاء التنظيمي (حمادات، 2006م) ومما سبق يرجع الباحث صعوبة الاجتماع على تعريف واحد لكونه ظاهرة سيكولوجية يتأثر بعدة متغيرات وعوامل وكذلك تنوع واختلاف الآثار الناتجة عنه ومدخل دراسته وتعدد المنطلقات وزوايا النظر للباحثين وتعدد أبعاده ومضامينه وتباينها واحتوائها على عدة مجالات وفيما يلي نستعرض بعض تعريفات الولاء التنظيمي كما وردت في أغلب الأدبيات المتعلقة به:

فقد عرفه (الرواشده، 2007م) بأنه الانسجام بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والتشابه بين القيم السائدة في التنظيم وإقبال الفرد على عمله بدافعية كبيرة لتحقيق أهداف المنظمة والنظرة الإيجابية للتنظيم علاوة على رغبة الفرد في البقاء بالمنظمة وتفضيلها على غيرها والافتخار بها كما يعرفه (الأحمدي، 2004م) بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع منظمته وعمله فيصبح إنساناً تستغرقه المنظمة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته ونيته في النمو والتقدم وتحقيق أهداف المنظمة. أما أكثر التعريفات شيوعاً هو تعريف بورتر وآخرون (1974م) فهم يعرفون الولاء التنظيمي بأنه قوة تطابق واندماج الفرد مع منظمته وارتباطه بها وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة يتصف باعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة ولديه استعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجلها ولديه رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته فيها (فلمبان، 1429هـ).

مما سبق عرضة يتضح عدم وجود تعريف مشترك بين الباحثين إلا أن هنالك نسبة إجماع على اعتبار الولاء التنظيمي نوع من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها وفي هذه الدراسة تبني الباحث تعريف بورتر وزملائه حيث أخذت به غالبية الدراسات التي بحثت في هذه الظاهرة وذلك نسبة لأنه يعد جامعاً لكثير من المفاهيم التي طرحتها التعاريف الأخرى بالإضافة إلى أن هذا المفهوم ينطوي على ثلاثة أبعاد رئيسية (وجدانية، معرفية، سلوكية) تمثل في مجملها اتجاهها ذا طابع معين يعبر عن موقف واضح للعضو من المنظمة التي يعمل بها.

3-2 محددات الولاء التنظيمي:

يتحدد الولاء التنظيمي بجملة من العناصر والتي تشمل في مجملها عناصر شخصية وتنظيمية وقد ذكر كل من بورتر واستريس بعض العوامل المحددة للولاء التنظيمي والمؤثرة فيه (حمادات، 2006م) وهي:

- 1- عوامل شخصية: وهي عوامل متعلقة بالفرد نفسه مثل شخصيته وثقافته وقدرته على تحمل المسؤولية أو توقعات الفرد للوظيفة أو ارتباطه النفسي بالعمل والمؤسسة أو عوامل تتعلق باختياره للعمل، كما أثبتت بعض الدراسات تأثير العمر ومدة العمل في المنظمة على الولاء التنظيمي للأفراد.
 - 2- عوامل تنظيمية: وهي العوامل التي تتعلق بالبيئة التنظيمية وطبيعة العمل نفسه والسياسات التنظيمية ونمط القيادة الإدارية المناخ التنظيمي بشكل عام
 - 3- عوامل غير تنظيمية: وهي تركز على مدى توافر فرص العمل البديلة ومستوى الأجر المتوافر.
 - 4- عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية: مثل ظروف سوق العمل وفرص الاختيار واتجاهات الأفراد وتكون هذه العوامل أكثر تأثيراً في فترة بداية العمل.
 - 5- العوامل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية: وتشمل السياسات التنظيمية والأهداف المحددة والمناخ التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية التي تمارس تأثيراً كبيراً على سلوك الأفراد بالتركيز على إيجاد أهداف مشتركة.
 - 6- عوامل متعلقة بالفرد: مثل السن الطول مدة الخدمة ومستوى التعليم ودوافع وقيم الأفراد.
 - 7- العوامل المتعلقة بخصائص الوظيفة: تؤثر خصائص الوظيفة من حيث مجالها ودرجة التوتر بها على مستوى الولاء التنظيمي.
- الدراسات السابقة:**

1- دراسة ابراهيم، 2003م بعنوان: ((نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة كلية التجارة، جامعة النيلين)).

هدفت الدراسة إلى توضيح أثر نظم الحوافز علي الرضا الوظيفي علي الموظفين والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام فعال للحوافز ينال رضا الموظفين. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: ان الموظفين غير راضين عن نظام الحوافز المطبق بالجامعة بالأغلبية وإجماع الموظفين على أن هنالك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق بالجامعة كما أن الأغلبية يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وان هنالك أنواعاً أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها. توصل الباحث إلي أن الحرمان من الحوافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء. أوصت الدراسة بضرورة تحسين نظم الحوافز للموظفين ومراعاة التقسيم العادل بينهم .

2- دراسة الحربي 2001م بعنوان: علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي: دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إدراك الموظفين للنمط القيادي السائد بين مديري الجمارك في المنافذ الجمركية والتعريف على مستوى الولاء التنظيمي وقد تم اختيار العينة عن طريق العينة العشوائية الطبقية واستخدم المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة والاستبانة لجمع البيانات وتوصلت إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية عثمان محمود الأمين محمد الدرديري صالح

الديمقراطي ويلييه بدرجة أقل النمط الأوتوقراطي كما يتمتع الموظفون بمستوى عالي من الولاء التنظيمي إلا أن النمط الأوتوقراطي يؤثر سلبا على مستوى الولاء التنظيمي بعكس النمط الديمقراطي الذي يزيد من مستوى الولاء التنظيمي.

3-دراسة (شراب،2007م) بعنوان : تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملمهم بلديات قطاع غزة الكبرى ، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين ،والحوافز المفضلة .توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج من ضمنها: أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف ، حيث بلغ المعدل النسبي لاستجابة الموظفين 46.89%، بينما كان المعدل النسبي للحوافز المعنوية 68.35%، وان تأثير الحوافز المعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط ، وان الحوافز المادية غير كافية ، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف ، أو مستويات أداء مقرررة مسبقا ، وان الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء حيث بلغ المعدل النسبي على 57%، وإنهم يستخدمون قدراتهم بشكل متوسط في تأدية وظائفهم، حيث بلغ المعدل النسبي لمجال استخدام القدرات 63.75% .

4-دراسة (العكش، 2007م) بعنوان نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة ما يلي: هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة ،وجود خلل في طرق وآليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز، كما أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز، الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز ولا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت ، وذلك أثر سلبا على أداء الموظفين.

5-دراسة (الدالة، 2020م) بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضا ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المؤسسة المستشفى وكانت من أهم النتائج ما يلي: أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي (الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء عي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة ، والثناء الشفوي وخطابات الشكر والتقدير و أن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضمن ذلك من خلال اتجاهاتهم الايجابية نحو مستوى أدائهم.

6-دراسة (يوسف، 2017م) بعنوان: أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في سلطة الطيران المدني

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة في سلطة الطيران المدني السوداني ومعرفة العلاقة بين الحوافز المطبقة العاملين في منشآت ذلك القطاع. تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بسلطة الطيران المدني بولاية الخرطوم. توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هنالك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وان سلطة الطيران المدني تميل إلى تقديم الحوافز المادية غالبا والحوافز المعنوية أحيانا وهنالك رضا عن بيئة العمل إلى حد ما. أوصت الدراسة بأن يتم تقديم الحوافز على حسب المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملين بسلطة الطيران المدني والاهتمام بصفة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على درجات متدنية في الاستبيان كالقروض والترشح للدورات التدريبية.

الفصل الثالث

المنهجية وتحليل البيانات.

3-1 مجتمع البحث

تناولت هذه الدراسة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بقطاع البنوك بولاية الجزيرة ويرجع السبب الرئيسي في اختيار هذا المجتمع نسبة إلى أن قطاع المصارف بولاية الجزيرة يمثل تمثيلا جيدا للمصارف السودانية المنتشرة بجميع ولايات السودان المختلفة حيث بلغ عددها (18) مصرفاً، بالإضافة إلى معرفة الباحث بالعديد من مدراء والموظفين بهذه البنوك مما يسهل عملية الحصول على البيانات.

3-2 عينة البحث

في هذه الدراسة قام الباحث باستخدام العينة العشوائية نظرا لكون حجم المجتمع، حيث بلغ عدد العاملين (341) عاملا وبلغ عدد البنوك داخل مدينة ود مدني ثمانية عشر بنك.

$$n = \frac{N}{1 + Nd^2}$$

حيث :

=N حجم المجتمع الكلي

=n حجم العينة

=d نسبة الخطأ المسموح

$$n = \frac{341}{1 + 341 * 0.07^2} = 128$$

3-3 أداة البحث

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية عثمان محمود الأمين محمد الدرديري صالح

قام الباحث بتصميم استبانة خاصة بهذه الدراسة اشتملت على أربعة محاور، المحور الأول احتوى على أسئلة حول البيانات الشخصية عن المبحوثين شملت النوع ، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات العمل، اسم الوظيفة بالإضافة إلى الدخل الشهري. المحور الثاني احتوى على أسئلة تتعلق بالحوافز المادية وعددها إحدى عشر سؤالاً أما المحور الثالث احتوى على أسئلة تتعلق بالحوافز المعنوية وعددها تسعة أسئلة بينما المحور الرابع احتوى على أسئلة تتعلق بالولاء التنظيمي وبلغ عددها ثمانية أسئلة وتم ربطها بالمحورين الثاني والثالث لمعرفة الارتباط بين الحوافز المادية والمعنوية وبين الولاء التنظيمي . وتسمح الاستبانة للمبحوث باختيار إجابة واحدة فقط من بين خمسة إجابات معطاة ، كما تم استخدام أسلوب المتوسطات لمحاور الدراسة. تم توزيع أداة الدراسة (الاستبيان) على جميع البنوك وتم إعطاء المبحوثين الفترة الكافية للإجابة على أسئلة الاستبيان، وتم جمع الاستبيان بعد ذلك فبلغ عدد الذين أعادوا الاستبانة (125) مبحوثاً. ولابد من توضيح أن بعض البنوك لها أكثر من فرع داخل مدينة ود مدني فقام الباحث باختيار فرع واحد كمثل لأفرع البنك المختلفة داخل مدينة ود مدني نسبة لتمثيل أفراد الدراسة .

3-4 الصدق والثبات:

قبل البدء في تحليل البيانات لابد من إجراء اختبار الثبات لأسئلة الاستبيان وذلك باستخدام أحد معاملات الثبات (ألفا كرونباخ) أو التجزئة النصفية، ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح فإذا لم يكن هنالك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر وعلى العكس إذا كان هنالك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح إي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات ومن ثم عكس نتائج العينة علي مجتمع الدراسة.(Cronbach 1970)

الصدق والثبات:

جدول رقم (3 - 1) قيمة معامل الثبات

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	معامل الثبات الكلي
0.930	28	

المصدر: الباحث من المسح الميداني(2022م)

يوضح الجدول رقم (4 - 1) معامل الثبات للأداة الدراسة بشكل عام (أسئلة الاستبيان) باستخدام معامل الاتساق ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لـ 28 سؤالاً وقد بلغ معامل الثبات (0.930) درجة، حيث تبين للباحث أن معامل الثبات عالٍ، وعلية يمكن تطبيقها على عينة الدراسة.

التكرارات والنسب المئوية: تم تحليل البيانات الأولية التي جمعت من خلال الاستبيان من خلال الوصف الأولي للعينة باستخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسبية للمتغيرات ذات الطبيعة النوعية.

مقياس ليكارت: يستخدم هذا المقياس بغرض معرفة اتجاه آراء المستجيبين حول متغير معين له مقياس ترتيبي، ويتم إدخال الأرقام للحاسب الآلي لتعبر عن الأوزان. ومن ثم يتم عرض جدول تكراري يعكس توزيع الآراء. والمقياس الذي يعبر عن الاتجاه في مثل هذه الحالات يعرف بمقياس ليكارت. في الحالة الثلاثية يعرف بمقياس ليكارت الثلاثي وفي الحالة الرباعية يعرف بمقياس ليكارت الرباعي وفي الحالة الخماسية يعرف بمقياس ليكارت الخماسي. ويتكون مقياس ليكارت الخماسي من خمسة خيارات هي (1 = لا أوافق بشدة = 2 = لا أوافق = 3 = موافق إلى حد ما = 4 = أوافق = 5 = أوافق بشدة). ومن ثم يحسب المتوسط المرجح ووفقا للقيمة التي يحددها الاتجاه العام والجدول التالي يوضح كيفية تحديد الاتجاه:

المستوي	المتوسط المرجح
لا أوافق بشدة	1 - 1.79
لا أوافق	1.80 - 2.59
موافق إلى حد ما	2.60 - 3.39
أوافق	3.40 - 4.19
أوافق بشدة	4.20 - 5

ويلاحظ أن طول الفترة المستخدمة هنا (4/5) أي حوالي 0.8 وقد حسبت طول الفترة علي أساس أن الأرقام الخمسة 1 و 2 و 3 و 4 و 5 قد حصرت فيما بينها 4 مسافات.

3- 5 وصف خصائص العينة

تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات والنسب المئوية لأسئلة المحور الأول والتي تتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث النوع ، الفئة العمرية ، المؤهل العلمي ، الحالة الاجتماعية ، عدد سنوات العمل ، اسم الوظيفة بالإضافة إلى الدخل الشهري وهي كما تبينها الأشكال التالية.

جدول رقم (3-2) توزيع العينة حسب النوع

النوع	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	58	45%
أنثى	69	55%
المجموع	128	100%

المصدر : الباحث من المسح الميداني 2022م

يتضح من الجدول رقم (4 - 2) أن عدد الذكور بلغ (58) من مجموع أفراد العينة البالغ عددهم (128) أي أن نسبتهم 45% في حين أن عدد الإناث بلغ (70) أي ما نسبتهن 55% من إجمالي أفراد العينة ويعزى ذلك إلى هجرة العديد من الموظفين والعمال قطاع البنوك ويعزى أيضا إلى الهجرة إلى الخارج التي شهدتها قطاع البنوك.

جدول رقم (3 - 3) توزيع العينة حسب الفئة العمرية بالسنوات

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
14%	18	أقل من 25 سنة
32%	41	من 25 وأقل من 35
25%	32	من 35 وأقل من 45
20%	26	من 45 وأقل من 55
9%	11	55 فأكثر
100%	128	المجموع

المصدر : الباحث من المسح الميداني 2022م

تم تقسيم أفراد الدراسة إلى خمسة مجموعات بناءً على فئاتهم العمرية كما موضح في الجدول رقم (4 - 3) أعلاه ، يلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة هم ضمن الفئة العمرية من (من 25 وأقل من 35) ونسبتهم بلغت 32% ، تليهم الفئة العمرية (من 35 وأقل من 45) ونسبتهم بلغت 20% ومن ثم الفئة العمرية (أقل من 25) حيث بلغت نسبتهم 14% ومن ثم الفئة العمرية من (أقل من 25 سنة) في الأخر جاءت الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 2.6 %

جدول رقم (3 - 4) توزيع العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة
31%	40	أعزب
63%	81	متزوج
6%	7	منفصل
100%	128	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني 2022م

يتضح من الجدول (4-4) أعلاه أن الغالبية العظمى من العاملين بالمصارف السودانية متزوجين بنسبة بلغت 63% كما أن غير المتزوجين (أعزب) بلغت نسبتهم 31% من جملة العاملين بالإضافة إلى إن الحالة الاجتماعية الثالثة (منفصل) جاءت بنسبة 2.6% من إجمالي المبحوثين .

جدول رقم (3 - 5) توزيع العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	عدد سنوات العمل
27%	35	أقل من 5 سنوات
73%	73	من 5 وأقل من 10
11%	20	10 فأكثر
100%	128	المجموع

المصدر : الباحث من المسح الميداني 2022م

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة إلى ثلاثة مجموعات كما هو موضح في الجدول رقم (4-5) . يلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة تبلغ سنوات خبرتهم (من 5 وأقل من 10) بنسبة (73%) يليهم (أقل من 5 سنوات فأكثر) بنسبة (27%) ، وفي المرتبة الأخيرة (10 سنوات فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (11%) من إجمالي المبحوثين .

جدول رقم (3 - 6) توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوي التعليمي
5%	7	ثانوي
65%	83	جامعي
30%	38	فوق الجامعي
100%	128	المجموع

المصدر : الباحث من المسح الميداني 2022م

تم تقسيم أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي أو المستوى التعليمي إلى ثلاثة مجموعات كما هو موضح في الجدول رقم (4 - 6) وهذه المجموعات هي : ثانوي ، جامعي وفوق الجامعي ويلاحظ أن الغالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة هم من حملة الشهادات الجامعية بنسبة (65%) يليهم حملة الشهادات فوق الجامعية بنسبة (30%) ، وفي المرتبة الأخيرة العاملين بدرجة مستوى تعليمي ثانوي حيث بلغت نسبتهم (5 %) من إجمالي المبحوثين .

جدول رقم (3 - 7) توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	نوع الوظيفة
24%	31	إداري
29%	37	رئيس قسم أو وحدة
34%	44	محاسب أو صراف
13%	16	أخرى
100 %	128	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني 2022م

تم تقسيم عدد أفراد العينة حسب نوع الوظيفة إلى أربعة مجموعات كما موضح أعلاه في الجدول رقم (4 - 7) ومن خلاله يتضح أن الأغلبية العظمى يعملون بوظيفة (محاسب أو صراف) وتبلغ نسبتهم 34% ، تليهم وظيفة رئيس قسم أو وحدة بنسبة بلغت 29% بعد ذلك جاءت وظيفة (إداري) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت 24%. وفي المرتبة الرابعة والأخيرة جاءت عبارات (أخرى) وتشمل (ضباط التامين والموظفين ومسؤولي الاستثمار) بنسبة بلغت 13% .

جدول رقم (3 - 8) توزيع العينة حسب مستوى الدخل

النسبة المئوية	التكرار	الدخل
6%	8	أقل من 50000 جنية
23%	30	من 50000 و أقل من 100000
52%	66	من 100000 و أقل من 150000
19%	27	أكثر من 150000
100%	128	المجموع

المصدر: الباحث من المسح الميداني 2022م

جدول رقم (4 - 9) تحليل عبارات متغيرات الحوافز المادية

الاتجاه	الترتيب	المتوسط	درجة الموافقة								العبارات		
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق			أوافق بشدة	
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		النسبة	التكرار
موافق	6	3.50	12%	16	16%	20	17%	22	42%	54	13%	16	الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع مؤهلاتي
موافق	7	3.41	8%	10	15%	19	27%	35	36%	46	14%	18	الأجور والمكافآت التي تحصل عليها كافية نوعاً ما
موافق	4	3.58	10%	13	15%	19	21%	27	41%	53	13%	16	تهتم الإدارة بمنح العلاوات والترقيات العادلة للموظفين
موافق	5	3.55	11%	13	21%	27	18%	23	30%	39	20%	26	وجود نظام تأمين صحي ومعاشي يدفعني للتمسك بالعمل
موافق	2	3.80	10%	13	13%	16	16%	21	45%	57	16%	21	يمنح البنك إجازات مدفوعة واستثنائية وفي حالة المرض
موافق الى حد ما	11	3.01	14%	18	26%	33	23%	29	25%	32	13%	16	تهتم الإدارة بتوفير أو دعم السكن
موافق الى حد ما	10	3.13	15%	18	20%	25	22%	28	30%	39	13%	16	لدينا نظام جيد للعلاوات الاستثنائية وبدل تذاكر السفر
موافق	3	3.61	11%	13	15%	19	18%	23	40%	51	16%	20	لدينا نظام ممتاز للإعانات الزواج والظروف الصحية
موافق الى حد ما	8	3.38	13%	15	15%	19	27%	35	28%	36	17%	21	انا راضي عن القروض التي تقدم للموظفين
موافق الى حد ما	9	3.32	11%	15	20%	25	22%	29	34%	43	13%	16	لدينا نظام جيد لمكافآت العمل الإضافي
موافق	1	3.84	9%	12	13%	16	16%	20	44%	56	18%	23	تهتم الإدارة بمنح العاملين مكافأة الأداء السنوي

المصدر: الباحث من نتائج المسح الميداني، 2022م

من الجدول رقم (4 - 8) أعلاه وبناء على مستوي دخل الأفراد العاملين تم تقسيم الأجور إلى أربعة فئات ،حيث نجد أن أعلى فئة دخل كانت للفئة (من 100000 و أقل من 150000) بنسبة بلغت 52% تلتها الفئة (من 50000 و أقل من 100000) بنسبة بلغت 23% ،كما جاءت الفئة (أكثر من 150000) في المرتبة الثالثة بنسبة بلغت 19% وأخير جاءت الفئة (أقل من 50000) في المرتبة الأخيرة بنسبة بلغت 6%.

4-7 تحليل البيانات :

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (4-9) يتضح أن عبارة تهتم الإدارة بمنح العاملين مكافأة الأداء السنوي في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.84) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، تلتها عبارة يمنح البنك إجازات استثنائية وفي حالة المرض في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.80) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، كما جاءت عبارة لدينا نظام ممتاز للإعانات الزواج والظروف الصحية في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.61) أيضاً كان الاتجاه هو الموافقة، كما جاءت عبارة تهتم الإدارة بمنح الترقيات والعلاوات في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.58) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة الخامسة جاءت عبارة وجود نظام تأمين صحي ومعاشي يدفعني للتمسك بالعمل بمتوسط بلغ (3.55) ويشير الاتجاه أيضاً إلى الموافقة، في المرتبة السادسة جاءت عبارة الأجر الذي أنقضاه يتناسب مع مؤهلاتي بمتوسط بلغ (3.50) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة السابعة جاءت عبارة الأجور والمكافآت التي تحصل عليها كافية نوعاً ما بمتوسط بلغ (3.41) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة الثامنة جاءت عبارة أنا راضي عن القروض التي تقدم للموظفين بمتوسط بلغ (3.81) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة التاسعة جاءت عبارة لدينا نظام جيد لمكافآت العمل الإضافي بمتوسط بلغ (3.32) ويشير الاتجاه إلى الموافقة إلى حد ما، في المرتبة العاشرة جاءت عبارة لدينا نظام جيد للعلاوات الاستثنائية وبدل تذاكر السفر بمتوسط بلغ (3.13) ويشير الاتجاه إلى الموافقة إلى حد ما وفي المرتبة الأخيرة جاءت عبارة تهتم الإدارة بتوفير أو دعم السكن بمتوسط بلغ (3.01) ويشير الاتجاه إلى الموافقة إلى حد ما .

جدول رقم (3-10) اختبار Chi-Square Tests للفرض الأول هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية (الأجور، المكافآت، العلاوات والمبالغ المالية) والولاء التنظيمي للعاملين بقطاع المصارف السودانية.

الافتتاح	مستوي معنوية الفرض	قيمة (X)	الفرض
توجد علاقة	0.001	4.896	الحوافز المادية والولاء التنظيمي

المصدر : الباحث من المسح الميداني 2022م

يقوم الفرض الأول على أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية (الأجور، المكافآت، العلاوات والمبالغ المالية) والولاء التنظيمي للعاملين بقطاع المصارف السودانية وعند اختبار هذا الفرض باستخدام اختبار (كأي تربيع) نجد أن مستوى المعنوية لهذا المتغير تساوي 0.004 وهي قيمة أقل بكثير من مستوى معنوية 0.05 مما يؤكد وجود العلاقة وبالتالي صحة الفرض . بجدر الإشارة إلى أن هذه النتائج اتفقت مع دراسة الدالة، 2003م بعنوان: أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض واختلفت عن النتائج التي توصل إليها شراب، 2007م بعنوان تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى حيث لم يجد أي أثر يثبت فرضيته وهذا الاختلاف في النتائج ربما مرده إلى اختلاف عينة البحث الدراسة في البلدين أو لأن دراسته قارنها مع الأداء بينما هذه الدراسة مع الولاء التنظيمي.

جدول رقم (3 - 11) تحليل عبارات متغيرات الحوافز المعنوية

الاتجاه	الترتيب	المتوسط	درجة الموافقة										العبارات
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق إلي حد ما	8	2.80	%7	9	%30	38	%34	43	%20	25	%10	13	تهتم الإدارة بتقديم الأوسمة والميداليات وشهادات التقدير للموظفين
موافق إلي حد ما	9	2.71	%15	19	%31	39	%26	34	%16	21	%12	15	تهتم الإدارة بابتعاث الموظفين للدراسات العليا
موافق	1	3.89	%10	13	%8	10	%17	22	%50	63	%15	19	تهتم الإدارة بتدريب الموظفين
موافق إلي حد ما	6	3.24	%9	12	%23	30	%28	35	%27	34	%13	17	تهتم الإدارة بالترقية الشرفية
موافق	4	3.54	%10	14	%16	20	%21	25	%42	53	%13	16	تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للموظفين
موافق	5	3.49	%10	13	%14	19	%27	34	%36	46	%13	16	تهتم الإدارة بمقترحاتنا وبمشاركتنا في اتخاذ القرار
موافق	3	3.66	%4	5	%12	15	%24	31	%48	62	%12	15	يتم تكليفنا بالأعمال القيادية والإدارية
موافق	2	3.82	%10	13	%6	8	%17	22	%53	68	%13	17	تهتم الإدارة بتنمية الرقابة الذاتية للموظفين
موافق إلي حد ما	7	2.91	%8	10	%29	37	%28	36	%23	30	%12	15	تهتم الإدارة بمنح الإجازات للموظفين

المصدر : الباحث من المسح الميداني 2022م

من خلال نتائج الجدول أعلاه رقم (4- 11) يتضح أن عبارة تهتم الإدارة بتدريب الموظفين في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.89) ويشير الاتجاه إلي الموافقة، تلتها عبارة تهتم الإدارة بتنمية الرقابة الذاتية للموظفين في المرتبة الثانية بمتوسط بلغ (3.82) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، كما جاءت عبارة يتم تكليفنا بالأعمال القيادية والإدارية في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.66) أيضا كان الاتجاه هو الموافقة، كما جاءت عبارة تهتم الإدارة برفع الروح المعنوية للموظفين في المرتبة الرابعة بمتوسط بلغ (3.54) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة الخامسة جاءت عبارة تهتم الإدارة بمقترحاتنا وبمشاركتنا في اتخاذ القرار بمتوسط بلغ (3.49) ويشير الاتجاه أيضا إلى الموافقة، في المرتبة السادسة جاءت عبارة تهتم الإدارة بالترقية الشرفية بمتوسط بلغ (3.24) ويشير الاتجاه إلى الموافقة إلى حد ما، في المرتبة السابعة جاءت عبارة تهتم الإدارة بمنح الإجازات للموظفين بمتوسط بلغ (2.91) ويشير الاتجاه إلى الموافقة إلى حد ما، في المرتبة الثامنة جاءت عبارة تهتم الإدارة بتقديم الأوسمة والميداليات وشهادات التقدير للموظفين بمتوسط بلغ (2.80) ويشير الاتجاه إلى الموافقة إلى حد ما وفي المرتبة التاسعة والأخيرة جاءت عبارة تهتم الإدارة بابتعاث الموظفين للدراسات العليا بمتوسط بلغ (2.71) ويشير الاتجاه إلى الموافقة إلى حد ما.

جدول رقم (3 - 12) اختبار Chi- Square Tests للفرض الثانية هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي للعاملين بقطاع المصارف السودانية.

الفرض	قيمة (X)	مستوى معنوية الفرض	الاستنتاج
الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي	5.239	0.000	توجد علاقة

المصدر : الباحث من المسح الميداني 2022م

يقوم الفرض الثاني على أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية(شهادات التقدير، الأوسمة، الميداليات والترقية...الخ)والولاء التنظيمي للعاملين بقطاع المصارف السودانية وعند اختبار هذا الفرض باستخدام اختبار (كأى تربيع) نجد أن مستوى المعنوية لهذا المتغير تساوي 0.000 وهي قيمة أقل بكثير من مستوى معنوية 0.05 مما يؤكد وجود العلاقة وبالتالي صحة الفرض .

جدول رقم (4-13) تحليل عبارات متغيرات الولاء التنظيمي

الاتجاه	الترتيب	المتوسط	درجة الموافقة										العبارات
			لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		
			النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
موافق	6	3.76	6%	8	13%	16	17%	22	55%	70	9%	12	سأكون سعيدا إذا قضيت باقي حياتي الوظيفية بهذا البنك
موافق	5	3.88	3%	4	14%	18	20%	26	45%	58	17%	22	أستمتع بالحديث عن البنك الذي اعلم به مع الأصدقاء خارج العمل
موافق	7	3.49	9%	12	14%	19	19%	25	39%	50	19%	24	من الصعب جدا أن اترك عملي بالبنك وابحث عن العمل مع بنك آخر
موافق	3	3.96	4%	5	8%	10	19%	25	53%	68	16%	20	هنالك ارتباط نفسي بيني وبين البنك الذي أعلم به
موافق	2	4.16	1%	1	2%	3	11%	14	64%	82	22%	28	أعتقد أن الولاء شيء مهم جدا بالنسبة لي
موافق بشدة	1	4.33	0%	0	4%	5	9%	12	49%	63	38%	49	انا مستعد لبذل المزيد من الجهد لأساعد المؤسسة على النجاح
موافق	4	3.89	0%	0	3%	4	28%	36	51%	66	18%	23	أشعر بأن قيمي تتطابق مع قيم البنك
لا أوافق بشدة	8	1.57	29%	37	43%	55	17%	21	6%	8	5%	7	ليس بالضرورة أن يكون الشخص مخلصا للمؤسسة التي يعمل بها

من خلال نتائج الجدول اعلاه رقم (4-13) يتضح أن عبارة انا مستعد لبذل المزيد من الجهد لأساعد المؤسسة على النجاح في المرتبة الأولى بمتوسط بلغ (3.44) ويشير الاتجاه إلى الموافقة بشدة، تلتها في المرتبة الثانية عبارة أعتقد أن الولاء شيء مهم جدا بالنسبة لي بمتوسط بلغ (4.16) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، كما جاءت عبارة هنالك ارتباط نفسي بيني وبين البنك الذي أعلم به في المرتبة الثالثة بمتوسط بلغ (3.96) أيضا كان الاتجاه هو الموافقة، كما جاءت في المرتبة الرابعة عبارة أشعر بأن قيمي تتطابق مع قيم البنك بمتوسط بلغ (3.89) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة الخامسة جاءت عبارة أستمتع بالحديث عن البنك الذي اعلم به مع الأصدقاء خارج العمل بمتوسط بلغ (3.88) ويشير الاتجاه أيضا إلى الموافقة، في المرتبة السادسة جاءت عبارة سأكون سعيدا إذا

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية عثمان محمود الأمين محمد الدرديري صالح

قضيت باقي حياتي الوظيفية بهذا البنك بمتوسط بلغ (3.76) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة السابعة جاءت عبارة من الصعب جدا أن اترك عملي بالبنك وبحث عن العمل مع بنك آخر بمتوسط بلغ (3.49) ويشير الاتجاه إلى الموافقة، في المرتبة الثامنة والأخيرة جاءت عبارة ليس بالضرورة أن يكون الشخص مخلصا للمؤسسة التي يعمل بها بمتوسط بلغ (1.57) ويشير الاتجاه إلى عدم الموافقة بشدة. نشير إلى أن هذه النتائج تتطابق مع دراسة الحربي 2001م بعنوان: علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي: دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ الجمركية في المملكة العربية السعودية حيث وجد أن الولاء التنظيمي.

الفصل الرابع

4 - النتائج والتوصيات:

4-1 النتائج:

- 1- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنوك السودانية.
- 2- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية وتحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالبنوك السودانية.
- 3- تهتم الإدارة بمنح العاملين العديد من المكافآت المادية مثل مكافأة الأداء السنوي، كما أنهم يعتبرونها كافية نوعا ما لإشباع حاجاتهم.
- 4- تهتم إدارة البنك بمنح العاملين الإجازات مثل الإجازات المرضية والزواج وغيرها.
- 5- غالبية العاملين بالبنوك يشعرون بالرضا فيما يتعلق بنظام التأمين الصحي والمعاشي وبالقروض والسلفيات التي تقدم لهم.
- 6- تهتم الإدارة بتدريب العاملين بصورة منتظمة ومستمرة .
- 7- تشجع الإدارة الموظفين على رقابة أنفسهم (الرقابة الذاتية) في مكان العمل .
- 8- يتم تكليف العاملين بالمهام القيادية لتدريبهم ولرفع روحهم المعنوية .
- 9- تهتم الإدارة بمنح الميداليات والشهادات التقديرية والأوسمة كتحفيز للعاملين بالبنك .
- 10- العاملون بالبنوك يعتقدون أن الولاء شيء مهم جدا ومستعدون لبذل المزيد من الجهد لمساعدة مؤسساتهم على النجاح
- 11- يشعر العاملون بأن هنالك ارتباط نفسي بينهم وبين المؤسسات التي يعملون بها وأن قيمهم تتطابق معها .
- 12- الغالبية العظمى لا يوافقون وبشدة على عدم الإخلاص للمؤسسات التي يعملون بها.

5-2 التوصيات:

- 1- المحافظة على نظام الحوافز المادية المعمول به في المصارف السودانية والاهتمام بأساليب التحفيز الحديثة مما يساعد في رفع الولاء التنظيمي بشكل أكثر .

- 2- عند تصميم نظم الحوافز في المصارف يجب أن تكون متضمنة لاحتياجات العاملين ومساعدة في إشباع حاجاتهم وان تقدم في وقتها لزيادة الانتفاع بها.
- 3- تكريم العاملين الأكثر ولاء وجعلهم نموذج للآخرين داخل المؤسسة وخلق برامج وأنشطة تثقيفية بصورة سنوية.
- 4- إجراء المزيد من الدراسات المرتبطة بالولاء التنظيمي للقطاعات المشابهة لقطاع البنوك في المستقبل.

المصادر والمراجع

أولا المصادر:

1- القرآن الكريم

ثانياً المراجع :

- 1- أبوبكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004م .
- 2- إبراهيم، أحمد عثمان، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة النيلين، السودان، 2003م.
- 3- الحربي، شجاع، علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي، دراسة تطبيقية على موظفي الجمارك في المنافذ البرية والبحرية والجوية في المملكة العربية السعودية، جامعة نايف للعلوم الامنية، الرياض، السعودية، 2001م.
- 4- الدالة، سعود، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين، رسالة ماجستير منشورة، 2005م.
- 5- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- 6- السالم، مؤيد صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002م .
- 7- الدوربي، سليمان، التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم للثقافة والنشر، عمان، 2006م.
- 8- الكعبي، نمر معلول، ادارة الافراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية، بغداد، العراق، 1990م.
- 9- العديلي، ناصر علي، دوافع العاملين في الاجهزة الحكومية، معهد الادارة العامه، الرياض، السعودية، 1986م.
- 10- العمري، عبيد عبدالله، الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤسائهم في جامعة الملك سعود، مجلة العلوم الإدارية، السعودية، 1999م.
- 11- العمري، عبيد بن عبد الله، بناء نموذج سببي لدراسة تأثير كل من الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية، 1992م .
- 12- اللوزي، موسي، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، 1995م.

دور الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين بالمصارف السودانية عثمان محمود الأمين محمد الدرديري صالح

- 13- زويلف، مهدي، ادارة الأفراد من منظور كمي، دار مجدلاوي، عمان، 2000م.
- 14 - سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004م. 15- شراب، باسم، تقييم أثر نظام الحوافز على اداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، 2007م.
- 16- شاويش، مصطفى نجيب، ادارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
- 17 - عقيلي، عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، عمان، 2006م.
- 18 - عاشور، أحمد صقر، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث الوظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 2007 م.
- 19 - مرعي، محمد، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المعهد العالي للتنمية الادارية، جامعة دمشق، سوريا، 2003 م.
- 20- محمد، عثمان محمود الأمين، الرضا الوظيفي للعاملين بقطاع المصارف السودانية، رسالة ماجستير، جامعة الجزيرة، السودان، 2016م.
- 21- يونس، أحمد إدارة السلوك التنظيمي- نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، القاهرة، 2007م .