

العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق

نجيب محمد شراح

صندوق رعاية النشء - وزارة الشباب والرياضة - اليمن

DOI: <https://doi.org/10.56807/buj.v4i2.252>

الملخص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي، وتشخيص واقع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق، والتعرف على واقع نظام الحوافز المادية والمعنوية المطبق في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق، والالتزام التنظيمي لموظفي الصندوقين بناءً على أسباب مشكلة الدراسة، والتي تمثلت في عدم عدالة منح الحوافز، مما نتج عنه تنقلات الموظفين من إدارة لأخرى بحثاً عن الحوافز، وعدم عدالة الحوافز، ووجود تباين غير مبرر في منح المكافآت، إضافة إلى زيادة معدل الغياب الشهري، وقد تمت صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

س: ما هو مستوى العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق؟

واعتماداً على الفرضية الرئيسية والتي تنص على أنه "لا توجد علاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق" فقد تم إجراء دراسة مقارنة ميدانية بين صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق، واعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي الذي يعتبر أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة نظرياً وتصويرها عملياً عن طريق جمع البيانات ميدانياً وإخضاعها للتحليل والدراسة الدقيقة.

ومن أهم الاستنتاجات التي توصل إليها البحث:

- ✓ وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي في الصندوقين.
- ✓ ضعف مستوى الحوافز بشكل عام لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق مع عدم وجود نظام وآلية لعملية منح الحوافز للموظفين، وهذا يضعف الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الصندوقين.
- وخرج البحث بعدد من التوصيات من أهمها:
- 1- العمل على رفع مستوى الحوافز للموظفين من خلال وضع نظام معين للحوافز، يحقق الأهداف الشخصية للموظفين، ولا تتعارض في الوقت نفسه مع الأهداف التنظيمية وإمكانيات الصندوقين، وتبنى مبدأ العدالة في توزيع الحوافز والمبني على الكفاءة.
- 2- العمل على تحقيق التزام تنظيمي لجميع الموظفين من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات، وخلق علاقة وطيدة بين القيادات والموظفين تسهل من حل مشاكل الموظفين، وتعزز مبدأ الشفافية.

Abstract

The aim of this research is to explore the relationship between the financial and non-financial incentives system and the organizational commitment of the staff of Youth Care Fund (YCF) and Road Maintenance Fund (RMF) in Yemen. It is intended to diagnose the status of the existing incentives mechanism as well as the level of employee's satisfaction working in both organizations. The presence of issues such as injustice distribution of incentives, internal movement of employees for the seek of better incentives, increased absence rate which reached 40 % were the motives behind this research. The surveying descriptive approach using a field comparative study between YCF and RMF was employed. For the small population in YCF a Comprehensive Survey Sampling strategy was applied, while the Random, stratified, purposive sampling strategy was used for the larger number of employees at RMF. Results revealed a positive and strong relation between financial and non-financial incentives and organizational commitment of the employees in both organizations. This result contradicts the research assumption that there is no relationship between the two variables. The most significant findings are:

- 1- Shortage of the staff incentives.
- 2- Lack of the right incentives mechanism
- 3- Injustice distribution of financial incentives. Incentives distribution is not based on performance or innovation.
- 4- Absence of clear and professional criteria for employee's appraisal and promotion. These factors negatively affect the staff organizational loyalty and commitment in the studied organizations. The research also provides an action plan to improve the applied incentives systems in YCF and RMF to create a healthy organizational commitment and gain the staff loyalty. In addition, the research recommends the senior management to - establish an effective incentives system, which can relatively meet the employee's expectations and satisfy their personal needs; in order to meet the organizational goals and strategies. - Build and sustain the desired organizational loyalty through involvement of employees in decision-making and promotion of transparency and equity principles.

المقدمة:

تعتبر العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي من أهم الموضوعات التي تناولها الباحثين في علم الإدارة، ولذلك فإن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين فلا تستطيع المنظمات من تحقيق أهدافها من غير وجود التزام تنظيمي لدى موظفيها تجاه منظماتهم، وبالتالي فإن الاهتمام بالعنصر البشري في جميع المستويات الإدارية ومن مختلف الاختصاصات هو الداعم الحقيقي الذي تستند إليه المنظمات لتحسين أدائها، وإمكانات بقائها بين المنظمات سواء كان ذلك على المستوى المحلي أم الإقليمي.

إن الإنسان يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه، وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه فقط، وهذا راجع إلى تباين طبيعة الأنماط السلوكية للأفراد أو الجماعات وفقاً لمقتضيات العمل التنظيمي والمتغيرات التي تتحكم بصور أدائها وإنجازهم لأهدافهم.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة السلوك التنظيمي، فعملية دراسة محددات وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف، سواء بالنسبة للمنظمات أم الأفراد، حيث أن دراسة السلوك التنظيمي تعني الاهتمام بتفسير وإدارة اتجاهات الأفراد في المنظمات للوصول إلى تحقيق التزام تنظيمي لدى موظفيها.

وقد بينت بعض الدراسات كدراسة (الفارس، 2011) أن من المشاكل التي تواجه منظماتنا اليوم هي عدم وجود التزام تنظيمي لموظفيها تجاه منظماتهم.

ومن أهم المشاكل التي تواجه الموظفين في منظماتهم شعورهم بعدم عدالة توزيع الحوافز بين الموظفين وألا تكون هذه الحوافز وفقاً لمعايير واضحة، مما يؤدي إلى طلب الموظفين الانتقال إلى إدارات تكون فيها الحوافز أفضل، كما يؤدي ذلك إلى زيادة معدل الغياب للموظفين ولا مبالاةهم بالتعاطي مع منظماتهم.

ويتحقق الالتزام التنظيمي بعدة عوامل، منها الحوافز (المادية والمعنوية) والعوامل الديموغرافية، والمؤثرات الخارجية، والمكانة الاجتماعية، ووضوح الأهداف، وأساليب القيادة.

ونتيجة لذلك قام هذا البحث بدراسة الحوافز المادية والمعنوية في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وصيانة الطرق وعلاقته بالالتزام التنظيمي من خلال وضع تساؤل رئيسي لمشكلة البحث، والمتمثل في معرفة مستوى العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق كدراسة مقارنة بين صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة

وصندوق صيانة الطرق، كون صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ذا أهمية خاصة في الجمهورية اليمنية باعتباره الجهة الوحيدة الداعمة للرياضيين والشباب، ويقدم خدمة مجتمعية للحركة الرياضية والشبابية تهم كل أفراد المجتمع، كما أن صندوق صيانة الطرق له أهمية كبيرة فيما يخص صيانة وانتشار الطرق وتطوير البنية التحتية في الجمهورية، ومن خلال الاطلاع والقراءة الأولية فقد رأى الباحث أن دراسة علاقة الحوافز بالالتزام التنظيمي لم يتم تناوله من قبل في صندوقي رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق، ربما لاختلاف الأنماط الإدارية بين الصندوقين وبين المنظمات الأخرى؛ إما لوجود ثقافة تنظيمية يتم ممارستها في الصندوقين، ناتجة عن سلوك تنظيمي وإداري تجزأت ممارستها في الصندوقين، أو للميزة التي يختص بها الصندوقان في أسلوب نظام الحوافز كونهما يتمتعان باستقلالية مالية وإدارية.

مشكلة البحث وتساولاته:

ذكر العديد من الباحثين جملة من العوامل التي تؤثر في الالتزام التنظيمي، والتي سيتم ذكرها بشكل مفصل لاحقاً، وتتلخص هذه العوامل في العوامل الديموغرافية، والمؤثرات الخارجية، والمكانة الاجتماعية، ووضوح الأهداف، وأساليب القيادة، والتطبيع التنظيمي الذي يمر عبر ثلاث مراحل في عمل الموظف من خلال (التهيئة - الدخول - الاستقرار)، والعوامل الوظيفية والتنظيمية، والثقافة التنظيمية، مشاركة الأفراد في صناعة القرار، المناخ التنظيمي، التوجه الداخلي للمنظمة، إضافة إلى أنظمة الحوافز (المادية والمعنوية) التي يريدها الباحث تناولها في هذا البحث، كونها تمثل مشكلة واضحة في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق؛ بحيث استند الباحث إلى الأسباب التي دعت إلى دراسة أنظمة الحوافز المادية والمعنوية في صندوقي رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق وكما يلي:

- تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وملاحظاته حول الباب الأول (ملاحظات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، 2008-2013) والتي توضح التجاوزات من قبل إدارة صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة فيما يخص نظام الحوافز المادية المتمثلة بالمرتبات والأجور والمكافآت والتنقلات الشهرية، كما أن تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة وملاحظاته (ملاحظات الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة، 2014، 2013، 2012، 2011، 2010) قد وضحت التجاوزات في التعيينات الإدارية لإدارات تحظى بامتيازات إضافية عن بقية الإدارات في صندوق صيانة الطرق.

- انتقال الموظفين من إدارة إلى إدارة أخرى تكون فيها الحوافز والمكافآت أفضل من الإدارة التي هو فيها، وقد يعود

الحالية، النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية) لدى الصندوقين؟

4- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير جهة العمل (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق)؟

5- هل توجد علاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق؟

متغيرات الدراسة

انطلاقاً من أسئلة البحث وفرضياته فإنه يمكن تحديد متغيرات الدراسة المستقلة متمثلة في الحوافز المادية والمعنوية، والعوامل الديموغرافية (المؤهل، مدة الخدمة، النوع الاجتماعي، والعمر، الحالة الاجتماعية، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية) كمتغيرات وسيطة، والمتغير التابع متمثلاً في الالتزام التنظيمي

في ضوء ما تقدم يمكن صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

➤ الفرضية الأساسية الأولى: "لا توجد علاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق".

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق.

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة بين نظام الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق.

➤ الفرضية الأساسية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى إلى العوامل الديموغرافية لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق (المؤهل، مدة الخدمة، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية)".

➤ الفرضية الأساسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير جهة العمل (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق).

- الفرضية الفرعية الأولى: "لا توجد علاقة بين الحوافز المادية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير جهة العمل (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق)".

- الفرضية الفرعية الثانية: "لا توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي تعزى لمتغير جهة العمل (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق)".

إلى نفس الإدارة السابقة التي كان فيها إذا رأى الموظف أن ذلك أفضل له من حيث المكافآت وتكليفات الأعمال. والجدول (1) يوضح تنقلات الموظفين بين الإدارات للثلاث سنوات الأخيرة 2013، 2014، 2015.

كما أن طلب انتقال الموظفين في صندوق صيانة الطرق إلى إدارات تتمتع بحوافز أفضل من بقية الإدارات الأخرى (هذه الانتقالات تكون إلى إدارتي الحسابات والرقابة والمراجعة الداخلية لتمتعها بحوافز أفضل من بقية الإدارات).

- تغيب الموظفين وبمعدل يصل إلى أكثر من 15 يوماً خلال الشهر الواحد لنسبة تصل إلى 40% من الموظفين (من واقع سجلات الحضور والانصراف لإدارة الموارد البشرية بالصندوق للسنوات 2013، 2014، 2015)، وفي صندوق صيانة الطرق يصل الغياب لبعض الموظفين إلى شهر كامل وينسبة تصل إلى أكثر من 10% من إجمالي الموظفين من واقع سجلات الحضور والانصراف لإدارة الموارد البشرية بالصندوق لسنة (2014، 2015)، ويمكن تلخيص مظاهر مشكلة الدراسة في ما يلي:

- أ- أ. التجاوز في منح الحوافز من مستوى إداري لآخر.
- ب- تنقلات الموظفين من إدارة لأخرى بحثاً عن الحوافز.
- ج- عدم عدالة الحوافز.
- د- تباين غير مبرر في منح المكافآت.
- هـ- زيادة معدل الغياب الشهري والذي يصل في بعض الإدارات إلى 40%.

ولذلك رأى الباحث أن يتم قياس مستوى العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، ومقارنة ذلك مع صندوق صيانة الطرق.

وفي ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي:

- ما هو مستوى العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق؟ ما هو مستوى العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق؟

ويمكننا الإجابة على سؤال الدراسة الرئيس من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما واقع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق؟
- 2- ما واقع الالتزام التنظيمي عند موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للعوامل الديموغرافية (المؤهل، مدة الخدمة، سنوات الخبرة في الوظيفة

أهمية البحث:

➤ الأهمية العلمية:

يتناول البحث أحد أهم المواضيع التي تمس العنصر البشري، وتعمل على تنمية رأس المال البشري إدارياً في الصندوقين، كما أنه يمثل إضافة إلى المكتبة كون الدراسات عن علاقة الحوافز بالالتزام التنظيمي لدى العاملين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق غير موجودة بحسب علم الباحث.

➤ الأهمية العملية:

وتكمن أهميتها العملية من خلال النتائج التي سيتوصل إليها البحث، وما تخرج به من توصيات يمكن أن تسهم في تغيير نظام الحوافز بما يحقق سلوكاً إدارياً يعزز من الولاء والالتزام التنظيمي تجاه صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق من قبل العاملين فيهما.

أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- تشخيص واقع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين وإلى واقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق.
- 2- التعرف إلى صندوقي رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق.
- 3- التعرف إلى العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين والتزامهم التنظيمي في صندوقي رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق تعزى إلى المؤهل، ومدة الخدمة، النوع الاجتماعي، والعمر، والحالة الاجتماعية.
- 4- التعرف إلى العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين والتزامهم التنظيمي في صندوقي رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق تعزى إلى متغير جهة العمل.
- 5- تقديم خطة تطويرية تعتمد على ما يتوصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات، وذلك لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في تطبيق نظام الحوافز الحالي في صندوقي رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق؛ لتعزيز عملية الالتزام التنظيمي لدى موظفي الصندوقين.

مصطلحات البحث:

الحوافز: كل ما يقدمه الصندوق من وسائل ومقابل سواء أكان ذلك مادياً أم معنوياً للموظفين؛ لغرض تفعيل التزامهم التنظيمي تجاه الصندوق.

الالتزام التنظيمي: هو شعور الفرد القوي بأنه جزء من الصندوق، وضرورة أن يبذل قصارى جهده، ويسخر كل

إمكاناته للعمل على رفع أداء الصندوق، وتعزيز مكانته بين المؤسسات العامة والخاصة في الجمهورية اليمنية.

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من المراجع الأساسية التي اعتمد عليها الباحث سواء في صياغة تساؤلات البحث أم أهداف البحث، وتظهر الدراسات السابقة مدى أهمية البحث ومدى الحاجة إليه، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة المتاحة أمام الباحث:

أ-الدراسات التي تناولت الحوافز:

(1)دراسة المرهضي (2010 م): وعنوان الدراسة(أثر نظام الحوافز في أخلاقيات الوظيفة العامة- دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات العامة).

- أهم أهداف الدراسة:
- التعرف إلى مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في السلوك الأخلاقي لشاغلي الوظيفة العامة.
- تقديم مقترحات للخدمة المدنية بشكل عام، والمنظمات عينة الدراسة بشكل خاص؛ لتعزيز أخلاقيات شاغلي الوظيفة العامة، ومعالجة أي قصور.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المنظمات العامة العاملة في أمانة العاصمة صنعاء (وزارات، هيئات حكومية، ومؤسسات عامة)، وتم جمع المعلومات الأولية على أساس أسلوب العينة غير الاحتمالية، وتم اختيار ثلاث منظمات عامة، وعلى أساس أسلوب العينة المقصودة والهدفية، في العاصمة صنعاء، وشملت دواوين وزارة الخدمة المدنية والتأمينات، هيئة أراضي وعقارات الدولة، والمؤسسة العامة للاتصالات.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- أهم الاستنتاجات:
- قوة الارتباط بين الحوافز وسلوك الموظف أثناء أداء واجباته الوظيفية.
- عدم فاعلية استراتيجيات الأجور والمرتبات المطبقة مؤخراً في القطاع العام.
- تؤدي المجالات والمحسوبية، والولاءات الضيقة، وتعد إجراءات الترقية إلى انخفاض الرضا عن الترقية لدى أفراد العينة.
- أهم التوصيات:
- * التوعية بقوانين ولوائح الوظيفة العامة، وصياغة برامج تدريبية وعملية وتوعوية مستمرة، واعتبار ذلك جزء من متطلبات وكفاءة وجدارة الفرد في الاستمرار بشغل الوظيفة.
- * تفعيل عملية الرقابة والمحاسبة على سوء استخدام الممتلكات العامة.

- ارتباط الحوافز بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين بحسب أدائهم.
- إقامة ورش العمل التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وفي اللجان التي تناسب تخصصاتهم.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
- من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2011م، وهذا البحث في العام 2016م.
- من حيث أهداف الدراسة فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز على تحسين الأداء وقام هذا البحث بدراسة تأثير الحوافز على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- من حيث منهجية الدراسة فقد تشابهت هذه الدراسة مع هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي.
- من حيث النتائج فقد كان هناك تباين، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها هذه الدراسة والبحث الحالي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن البحث الحالي استخدم دراسة مقارنة ميدانية؛ لمعرفة العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق.
- ب- الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي:
- (1) دراسة أبو سنيّة (2013 م):
- * عنوان الدراسة: (أثر التسويق الداخلي في الالتزام التنظيمي مع وجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط، دراسة في عينة من العاملين في المستشفيات الأردنية الخاصة).
- * أهم أهداف الدراسة:
- التعرف إلى أثر التسويق الداخلي بأبعاده (التدريب والتحفيز، والعمل كفريق، والاتصال الداخلي) في زيادة مستوى الالتزام التنظيمي عند العاملين في مهنة التمريض في المستشفيات الأردنية الخاصة.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال استخدام الأساليب الإحصائية.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- مجتمع وعينة الدراسة: شملت الممرضين القانونيين في المستشفيات الأردنية بعدد (1,648) ممرضاً وتم أخذ عينة ممرضين (277) بشكل عشوائي.
- أهم الاستنتاجات:
- وجود أثر للتسويق الداخلي بأبعاده على التزام الممرضين في المستشفيات الأردنية الخاصة.
- وجود أثر للتسويق الداخلي في تحقيق التزام الممرضين من خلال الرضا الوظيفي.
- أهم التوصيات:

- * ضرورة إعادة النظر بإجراءات الترقية، والتعريف بها في أوساط الموظفين، وجعلها أكثر موضوعية بما يحقق نوع من العدالة والشفافية.
- * وضع وصياغة استراتيجيات أجور ومرتبوات أكثر مرونة وإمكانية تكيفها والبيئة الاقتصادية والاجتماعية.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
- من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2009م، وهذا البحث في العام 2016م.
- من حيث أهداف الدراسة فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الحوافز على أخلاقيات الوظيفة العامة، وقام هذا البحث بدراسة تأثير الحوافز على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.
- من حيث منهجية الدراسة فقد تشابهت هذه الدراسة مع هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي.
- من حيث النتائج فقد كان هناك تباين، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها هذه الدراسة والبحث الحالي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن البحث الحالي استخدم دراسة مقارنة ميدانية؛ لمعرفة العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق.
- (2) دراسة الجساسي (2010/2011م):
- عنوان الدراسة: (أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان).
- أهم أهداف الدراسة:
- التعرف إلى أهم الحوافز المادية التي تقدم للعاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان.
- التعرف إلى مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية في تحسين الأداء.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من شريحة من رؤساء أقسام وموظفين يعملون في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها في سلطنة عمان، وعينة الدراسة عينة عشوائية طبقية تشمل رؤساء أقسام وموظفين في وزارة التربية والتعليم ومديرياتها.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- أهم الاستنتاجات:
- توفر الحوافز المادية (المكافآت التشجيعية - بدل السكن - بدل طبيعة عمل - الترقية - الاستثنائية - العلاوات الفنية).
- وافق عينة الدراسة بشدة على تأثير الحوافز المادية في تحسين الأداء للعاملين في وزارة التربية.
- أهم التوصيات:

- عدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية والثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والرقابة بمنطقة الرياض.
- عدم وجود علاقة بين الخصائص الشخصية والالتزام التنظيمي في هيئة التحقيق والرقابة بمنطقة الرياض.
- أهم التوصيات:
- إمكانية القيام بدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمكونات الأخرى كالقيادة، واتخاذ القرارات، وأداء العاملين.
- إمكانية القيام بدراسات في مجال الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي.
- إمكانية إجراء دراسات مستقبلية عن أثر الحوافز المادية والمعنوية على الالتزام التنظيمي.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
- من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2005 م، وهذا البحث في العام 2016 م.
- من حيث أهداف الدراسة فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى القيم السائدة ومستوى الالتزام التنظيمي، ومدى الاختلاف بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي، والبحث الحالي يسعى للوقوف على واقع الالتزام التنظيمي في صندوق رعاية النشء والشباب وصيانة الطرق - صنعاء.
- من حيث منهجية الدراسة فقد تشابهت هذه الدراسة مع هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي.
- من حيث النتائج فقد كان هناك تباين، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها هذه الدراسة والبحث الحالي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن هذه الدراسة استخدمت دراسة حالة؛ لمعرفة علاقة الثقافة التنظيمية بالالتزام التنظيمي، في حين أن البحث الحالي استخدم دراسة مقارنة ميدانية؛ لمعرفة العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب وصيانة الطرق.
- ج- الدراسات التي تناولت صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق:
- (1) دراسة الشرفي (2014 م):
- عنوان الدراسة: (تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة من خلال تطبيق أسلوب بطاقة الأداء المتوازن).
- أهم أهداف الدراسة:
- التعريف بواقع الفعالية التنظيمية في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وفق أركان بطائق الأداء المتوازن الأربعة (ركن المستفيدين، ركن العمليات الداخلية، ركن النمو والتطوير، الركن المالي).
- تقديم جملة من الاستنتاجات الخاصة بمؤشرات الفعالية التنظيمية الداخلية والخارجية.

- بذل المزيد من الجهد لتلبية احتياجات الممرضين، وكسب رضاهم، من خلال التدريب والتحفيز ووسائل الاتصال الداخلي.
- العمل بروح الفريق الواحد؛ لضرورة استمرار الموظفين في العمل والإخلاص له.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
- من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2013 م، وهذا البحث في العام 2016 م.
- من حيث أهداف الدراسة فقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التسويق الداخلي، وقام هذا البحث بدراسة تأثير الحوافز على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين، ويشتركان في زيادة الالتزام التنظيمي للموظفين.
- من حيث منهجية الدراسة فقد تشابهت هذه الدراسة مع هذا البحث باستخدام المنهج الوصفي.
- من حيث النتائج فقد كان هناك تباين، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها هذه الدراسة والبحث الحالي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن البحث الحالي استخدم دراسة مقارنة ميدانية؛ لمعرفة العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق.
- (2) دراسة العوفي (2005 م):
- عنوان الدراسة: (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي).
- أهم أهداف الدراسة:
- (أ) التعرف إلى القيم السائدة، ومستوى الالتزام التنظيمي، ومدى الاختلاف بين الثقافة التنظيمية ومستوى الالتزام التنظيمي من جهة، والخصائص الشخصية من جهة أخرى في هيئة التحقيق والرقابة في منطقة الرياض.
- (ب) كشف أثر القيم المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة التحقيق والرقابة بمنطقة الرياض.
- استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال أسلوبين متكاملين هما (دراسة الحالة، تفسير الظاهرة).
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، دراسة الحالة.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- مجتمع وعينة الدراسة: من جميع العاملين في هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لعينة البحث.
- أهم الاستنتاجات:
- جميع الثقافة التنظيمية تسود في هيئة التحقيق والرقابة بمنطقة الرياض.
- وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي في هيئة التحقيق والرقابة بمنطقة الرياض.

- التعرف إلى واقع الحوافز المادية والمعنوية في البنوك التجارية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات.
- التعرف إلى واقع الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين والعاملات.
- العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية بالالتزام التنظيمي في البنوك التجارية بمنطقة الرياض.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.
- أداة الدراسة: الاستبانة كمصدر لجمع المعلومات.
- مجتمع وعينة الدراسة: العاملين في المراكز الرئيسية وفروع البنوك التجارية في الرياض والبالغ عددهم (17,475) عامل، بحيث قامت الباحثة باختيار عينة ملائمة بشكل قصدي وعدد (357).
- أهم الاستنتاجات:
 - أن عينة الدراسة موافقة بنسبة متوسطة على الحوافز المادية المقدمة للعاملين في البنوك التجارية بمنطقة الرياض.
 - أن عينة الدراسة موافقة بنسبة متوسطة على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في البنوك التجارية بمنطقة الرياض.
 - وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية المباشرة وغير المباشرة مع الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية بمنطقة الرياض.
- أهم التوصيات:
 - وضع حد أدنى للأجور بحسب المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
 - وضع سياسات واضحة للترقية والتطوير الوظيفي بناءً على تقييم الأداء السنوي للموظف.
 - وضع معايير واضحة للأداء المستحق لمنح الحافز بحيث يكون مرتبطاً بالأهداف الوظيفية.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
 - من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2014 م، وهذا البحث في العام 2016 م.
 - من حيث أهداف الدراسة: فقد هدفت هذه الدراسة إلى تعريف بواقع الفعالية التنظيمية، والبحث الحالي يسعى للوقوف على واقع الحوافز والالتزام التنظيمي في صندوق رعاية النشء والشباب وصيانة الطرق - صنعاء.
 - من حيث منهجية الدراسة فقد اختلفت هذه الدراسة باستخدام دراسة حالة، واستخدام منهج البحث النوعي، في حين أن هذا البحث استخدم المنهج الوصفي وتوصل بمنهج البحث الكمي.
 - من حيث النتائج فقد كان هناك تباين، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها هذه الدراسة والبحث الحالي.
 - ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن هذه الدراسة استخدمت دراسة حالة لتطوير الفعالية التنظيمية في صندوق رعاية النشء والشباب باستخدام بطائق الأداء المتوازن، في حين أن البحث الحالي استخدم دراسة مقارنة ميدانية؛ لمعرفة العلاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق.
- الدراسات التي تناولت تأثير الحوافز على الالتزام التنظيمي والتي لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة:
 - (1) دراسة بن محيا (2014 م):
 - عنوان الدراسة: (الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي - دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمنطقة الرياض).
 - أهم أهداف الدراسة:

(3) دراسة منوبة (2013م):

- عنوان الدراسة: (أثر الحوافز على الولاء التنظيمي - دراسة حالة عينة من المؤسسات الحكومية).
- أهم أهداف الدراسة:
- تسليط الضوء على الولاء التنظيمي والتعرف إلى أدبياته.
- معرفة العلاقة بين التحفيز والوصول إلى كسب ولاء العمال.
- معرفة أوجه ولاء العمال في المؤسسات على الدوام.
- اكتشاف الاختلاف بين تأثير نوع معين من الحوافز عن الأخرى في كسب ولاء العمال.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- مجتمع وعينة الدراسة: كان الموظفون في عدد من المؤسسات الحكومية هم مجتمع العينة، بحيث تم استخدام العينة العشوائية بعدد (230) موظفاً.
- أهم الاستنتاجات:
- لكل مؤسسة خصوصيتها في تطبيق نظام الحوافز.
- لا يمكن الاعتماد على نوع واحد من الحوافز.
- الحافز لا يكفي وحده لتحقيق الأهداف المرجوة، مع ضرورة أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح والعدالة.
- الولاء التنظيمي ليس فطرة عند الإنسان وإنما يكتسب وينمي.
- لا توجد علاقة بين الخصائص الشخصية والولاء التنظيمي.
- توجد علاقة بين الحوافز والولاء التنظيمي.
- تؤثر الحوافز على الولاء التنظيمي.
- يوجد اختلاف في درجة تأثير الحوافز على الولاء التنظيمي باختلاف نوع الحوافز المقدمة.
- أهم التوصيات:
- التنوع في أشكال الحوافز الممنوحة، وذلك بعد دراسة وتصنيف حاجات العمل.
- تغيير أنظمة الحوافز فالنظام الواحد للحوافز لا يصلح لكل زمان ومكان.
- الاهتمام أكثر بإظهار التقدير والعرفان للموظفين المتميزين.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
- من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2013م، وهذا البحث في العام 2016م.
- من حيث أهداف الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع البحث الحالي في دراسة الالتزام التنظيمي ولكن بمتغيرات مستقلة مختلفة.
- من حيث منهجية الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع البحث الحالي باستخدام المنهج الوصفي.
- من حيث النتائج فقد كان هناك تباين، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها هذه الدراسة والبحث الحالي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن هذا البحث استخدم دراسة مقارنة لمعرفة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

- عنوان الدراسة: (أثر الحوافز على دافعية الموظفين وولائهم التنظيمي - دراسة على قطاع البنوك في مدينة نابلس).
- أهم أهداف الدراسة:
- التعرف إلى أثر الحوافز على الدافعية والولاء التنظيمي في البنوك العاملة في مدينة نابلس.
- منهج الدراسة: استخدمت الباحثتان المنهج التحليلي الوصفي والمنهج السببي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- مجتمع وعينة الدراسة: هم موظفو البنوك، وتم استخدام أسلوب العينة الملائمة القصدية، والعينة عددها (80) موظفاً.
- أهم الاستنتاجات:
- أن هناك تأثيراً كبيراً لمتغير التقدير والاحترام من قبل الإدارة للموظفين في تعزيز الدافعية والولاء للموظفين.
- أن هناك تأثيراً كبيراً لمتغير مشاركة الموظفين في اتخاذ القرار في تعزيز الدافعية والولاء للموظفين.
- أن هناك تأثيراً كبيراً لمتغير المشاركة في الأرباح في تعزيز الدافعية والولاء للموظفين.
- أن الموظفين يهتمون بشكل كبير بالضمان الاجتماعي، وأن الأمن الاجتماعي يعزز من الولاء والدافعية للموظفين.
- لا يوجد تأثير لمتغير ملكية الأسهم في تعزيز الدافعية والولاء للموظفين، نظراً لأن سياسة البنوك لا تطبق ذلك مع الموظفين واقتصار ذلك على الإدارة العليا.
- أهم التوصيات:
- المحافظة على بقاء التقدير والاحترام سائداً في المنظمة؛ لأنه يعزز من الدافعية والولاء ويكون حافزاً لبذل جهود إضافية.
- الحرص على منح الترقية التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين، وحثهم على التميز في العمل.
- ضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات؛ لأنه يزيد من دافعيتهم وانتمائهم للمؤسسة.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
- من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2011م، وهذا البحث في العام 2016م.
- من حيث أهداف الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع البحث الحالي في دراسة الالتزام التنظيمي ولكن بمتغيرات مستقلة مختلفة.
- من حيث منهجية الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع البحث الحالي باستخدام المنهج الوصفي.
- من حيث النتائج فقد كان هناك تباين، وذلك تبعاً للأهداف والفروض التي تبنتها هذه الدراسة والبحث الحالي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن هذا البحث استخدم دراسة مقارنة لمعرفة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

- من حيث منهجية الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع البحث الحالي باستخدام المنهج الوصفي.
- من حيث النتائج فقد كان هناك تشابه في أن الحوافز تؤثر على الالتزام التنظيمي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن هذا البحث استخدم دراسة مقارنة لمعرفة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

الإجراءات ومنهج البحث

منهج البحث:

قام الباحث باتباع المنهج الوصفي، والمنهج المسحي هو أحد فروع المنهج الوصفي بحسب تصنيف سمير محمد حسن (العساف، 2011: 107) ويقصد بالمنهج الوصفي " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة نظرياً وتصويرها عملياً عن طريق جمع البيانات ميدانياً وإخضاعها للتحليل والدراسة الدقيقة (ملم، 2000) ويقصد بالمسحي "ذلك النوع من الدراسات الذي يتم بواسطتها تطبيق أداة الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة منهم، وذلك بقصد اختبار الظاهرة عملياً من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

مجتمع وعينة البحث:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق من موظفين ثابتين ومتعاقدين ومدراء إدارات ورؤساء أقسام ومختصين، ويمكن تقسيم مجتمع وعينة البحث على النحو التالي:

أ- مجتمع وعينة البحث في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة:

نظراً لصغر مجتمع البحث، قام الباحث باستخدام أسلوب المسح الشامل لجميع الموظفين الثابتين والمتعاقدين والمتعاونين وأعضاء مجلس الإدارة في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة والتي تمثل كل المستويات والدرجات، وتم استعراض هذه العينات كمجموعات (العمر، الجنس، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ونوع الوظيفة).

ب- مجتمع وعينة البحث في صندوق صيانة الطرق:

نظراً لكبر مجتمع البحث، قام الباحث باستخدام أسلوب العينة القصدية العشوائية الطبقية في جمع البيانات في صندوق صيانة الطرق من جميع المفردات، بحيث تكون العينات ممثلة لكل المستويات والدرجات، وتم استعراض هذه العينات كمجموعات (العمر، الجنس، والمستوى الوظيفي، ومدة الخدمة، والمستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية، ونوع الوظيفة).

- من حيث النتائج فقد كان هناك تشابه في أن الحوافز تؤثر على الالتزام التنظيمي.
- ويتميز هذا البحث عن الدراسة الحالية بأن هذا البحث استخدم دراسة مقارنة لمعرفة العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

(4) دراسة الحربي (2013م):

- عنوان الدراسة: (الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي - دراسة ميدانية على معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض).
- أهداف الدراسة:
- معرفة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمعلمات المدارس الأهلية للبنات بالرياض من وجهة نظر المبحوثات.
- معرفة الولاء التنظيمي لمعلمات المدارس الأهلية للبنات بالرياض من وجهة نظر المبحوثات.
- منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج المسحي الوصفي.
- أداة الدراسة: الاستبانة.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمات المدارس الأهلية بالرياض وعددهن (2,148) معلمة، وقد قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل العينة.
- أهم الاستنتاجات:
- الموافقة بشدة على الحوافز المادية والمعنوية لعينة الدراسة.
- مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد العينة مرتفع.
- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية وبين مستوى الولاء التنظيمي.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة فيما يتعلق بالمحاور تعزى إلى العمر والجنسية.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة فيما يتعلق بمستوى الولاء التنظيمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية.
- أهم التوصيات:
- أن تحرص المدارس الأهلية على حصول المعلمة على علاوة إضافية.
- أن يتم صرف بدل مشقة للمعلمة مقابل زيادة عدد الحصص.
- أن تخصص المدارس مكافأة للابتكار في التدريس بتنمية المواهب.
- أوجه الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسة والبحث الحالي:
- من حيث زمن الدراسة فقد كانت في العام 2013م، وهذا البحث في العام 2016م.
- من حيث أهداف الدراسة فقد اشتركت هذه الدراسة مع البحث الحالي في دراسة الالتزام التنظيمي واستخدام نفس المتغيرات المستقلة.

والجدول (1) يوضح حجم العينة؛ حسب جهة العمل فقد بلغ حجم العينة النهائية 275 استمارة بحيث توزعت العينة حسب جهة العمل كما يلي:

الجدول (1) يوضح حجم العينة حسب جهة العمل

م	جهة العمل	مجتمع البحث	عينة البحث	النسبة المئوية لعينة البحث	نسبة عينة البحث من مجتمع البحث لكل صندوق	نسبة عينة البحث لكل صندوق إجمالي مجتمع البحث للصندوقين
1-	صندوق الطرق	340	137	49.8%	40.29%	27.96%
2-	صندوق النشء	150	138	50.2%	92%	28.16%
	المجموع	490	275	100.0%	56.12%	56.12%

الباحث بتطوير الاستبانة الخاصة بهذا البحث من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة، بحيث يتم توزيع الاستبانة على ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالخصائص الديموغرافية (الجنس، العمر، المؤهل، الوظيفة، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، الحالة الاجتماعية) والمكون من (6) فقرات.
- المحور الثاني: يتعلق بالحوافز المادية والمعنوية والمكون من (22) فقرة.
- المحور الثالث: يتعلق بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين والمكون من (14) فقرة.

وقد تم الاستعانة عند تصميم عبارات وفقرات الاستبانة بنوعين من المصادر (رسائل الماجستير، واستخدام هذه الفقرات والعبارات على المقياس الخماسي (ليكرث)، وتكونت عبارات المقياس كما هو موضح في الجدول (1).

أساليب جمع البيانات:

أدوات جمع المعلومات:

يهدف جمع البيانات اللازمة لإنجاز البحث في جميع أجزائها، فقد تم اعتماد نوعين من مصادر البيانات والمعلومات:

1. **المصادر الثانوية:** وقد اعتمدت هذه المصادر لوصول لمزيد من استكشاف وتوضيح مشكلة البحث وكتابة الجانب النظري والاطلاع على أدبيات البحث مثل الكتب، والمنشورات، والدوريات، والأبحاث المنشورة وغير المنشورة، وكتيبات ووثائق صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصيانة الطرق، بالإضافة إلى بعض المواقع الإلكترونية المتوفرة على الشبكة العنكبوتية (الإنترنت).

2. **المصادر الأولية:** وقد اعتمد البحث في جمع البيانات والمعلومات الأولية اللازمة لإجراء التحليل الإحصائي واختيار الفرضيات على استبانة، ثم تطويرها لتحقيق هذا الغرض كما يلي:

- قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات الخاصة بالبحث؛ كونها من أنسب الأدوات للبحث المسحي لقياس الآراء والاتجاهات (القحطاني وآخرون، 2004:288)؛ حيث قام

الجدول (1)

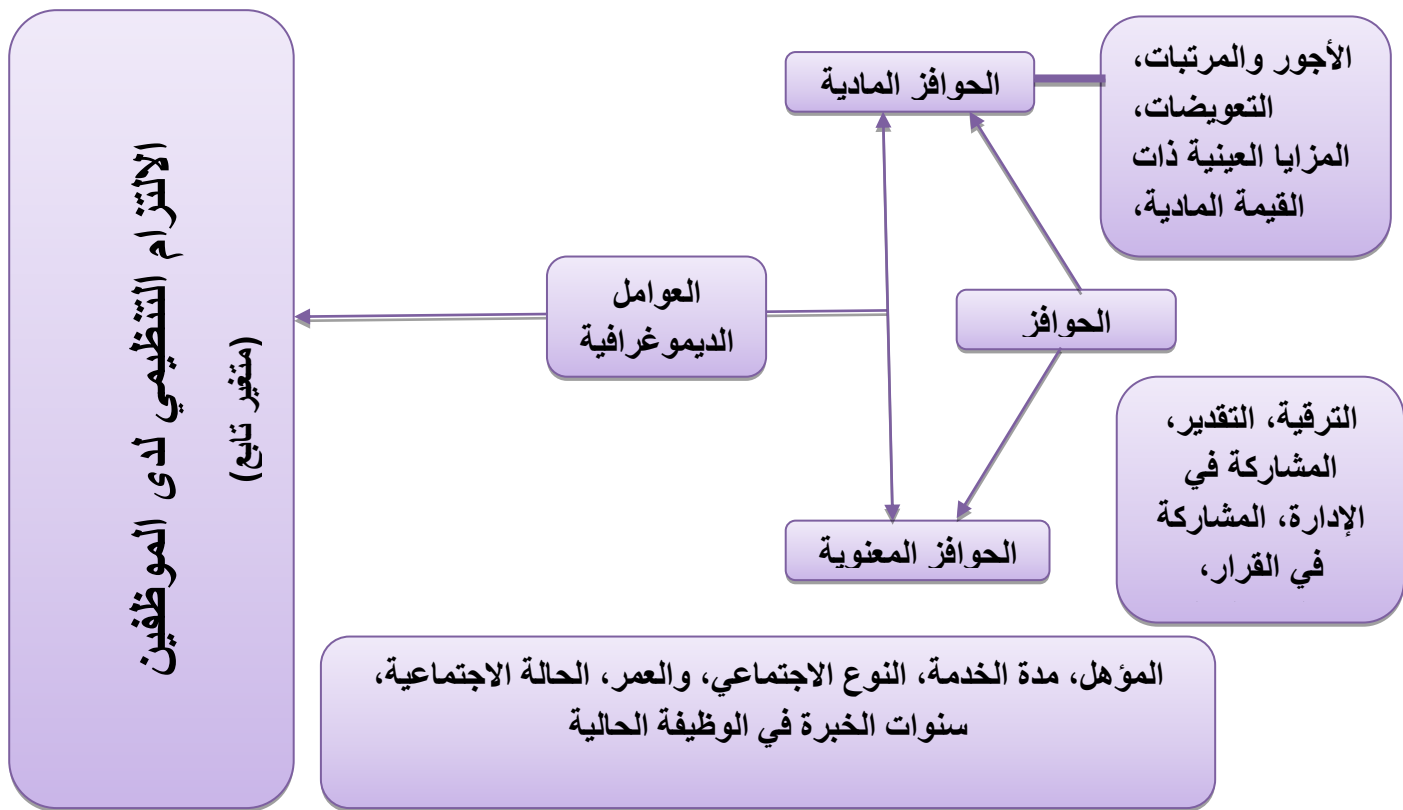
الخيار	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
القيمة	5	4	3	2	1

نسبة معدل الردود: تم تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال توزيع استمارات الاستبيان في صندوق رعاية النشء وصيانة الطرق، والتي من خلالها يمكننا الحصول على

الجدول (2)

جهة العمل	الاستمارات الموزعة				الاستمارات المستعانة			
	الاستمارات الموزعة		الاستمارات المفقودة		الاستمارات القابلة للتحليل		الاستمارات غير القابلة للتحليل	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة	150	50%	12	0.08%	138	100%	لا يوجد	0%
صندوق صيانة الطرق	150	50%	13	0.087%	137	100%	لا يوجد	0%
المجموع	300	100%	25	0.083%	275	100%	لا يوجد	0%

نموذج البحث



الشكل (1) يوضح نموذج الدراسة

ولذلك قام الباحث باختبار الصدق التمييزي من عينة حجمها 100 استمارة، تراوحت الدرجة الكلية للمقياس من (24 إلى 110) درجة بمتوسط حسابي 57.7 درجة وانحراف معياري 18.3 درجة ومعامل التواء موجب 0.749 بخطأ معياري 0.241

صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة):
الصدق

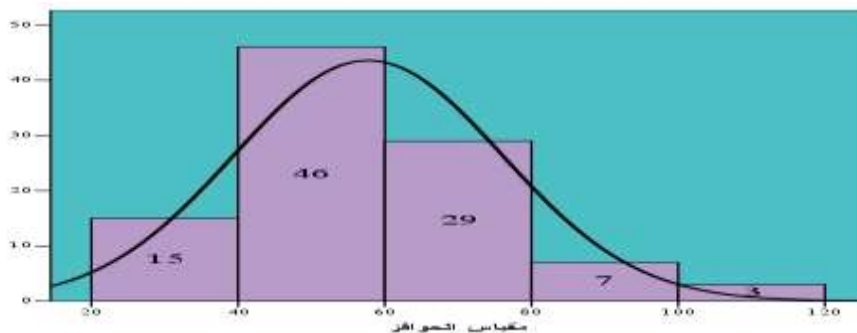
أ-الصدق التمييزي:

يعرف الصدق على أنه مدى استطاعة أداة البحث وإجراءات القياس، وقياس ما هو مطلوب قياسه (عطيفه، 1996:260)،

الجدول (3) يوضح اختبار الصدق التمييزي للعينة

مقاييس الحوافز	ن	المدى	متوسط حسابي	انحراف معياري	معامل الالتواء
مقاييس الحوافز	100	24	110	57.7	18.3
					0.749
					0.241

حيث تبين اقتراب المنحنى من التوزيع الاعتدالي والشكل (2) يبين ذلك



الشكل (2) يوضح منحنى التوزيع لعينة البحث

كما تراوحت الدرجات الدنيا من الصديق التمييزي من (24-45 درجة)، والعليا من (69-110 درجة) وكان حجم المجموعة الدنيا 27 استمارة والعليا 27 استمارة؛ حيث تمثل بنسبة 27% لكلا المجموعتين، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) يوضح الدرجات الدنيا والعليا للصديق التمييزي للمجموعات

المجموعة	العدد	المدى
دنيا	27	24 - 45
عليا	27	69 - 110
المجموع	54	24 - 110

ب- الصديق التكويني (الارتباطي):

قد قام الباحث بعرض أداة البحث في صورتها الأولية على المحكمين من المتخصصين في مجالات البحث العلمي، والعلوم الإدارية والعلوم الاجتماعية والإحصاء، وطلب الباحث منهم إبداء آرائهم في مدى إمكانية تطبيق العبارات للاستبيان، ومدى ملائمة كل عبارة لقياس ما وضعت لأجله، وارتباطها بالمحور التابعة له، كما يتم القيام بطلب عمل تعديلات أو حذف أو إضافة، وعلى ضوءها يتم إعداد الصيغة النهائية للاستبيان، ومن خلال التعرف على مدى الاتساق الداخلي للاستبانة تم حساب معامل ارتباط بيرسون (person)

بين درجات فقرات الاستبانة، والدرجة الكلية للمحور الذي ينتمي إليه ذلك باستخدام البرنامج الإحصائي spss؛ بهدف التحقق من الصديق التكويني لمقياس الحوافز ولحساب معامل ارتباط بيرسون (person) يبين درجات كل فقرة من فقرات الاستبانة والدرجات الكلية للمحور الذي ينتمي إليه (الحارثي: 2016: 20)، ويبين استخدام معامل ارتباط بيرسون العبارات والدرجة الكلية للمقياس تبين أن جميع العبارات دالة إحصائياً ونلاحظ ذلك في الجدول (5).

جدول (5) يوضح اختبار الصديق التكويني

رقم العبارة	الدرجة الكلية	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة المحسوب	العدد
a1		.397(**)	.000	100
a2		.496(**)	.000	100
a3		.710(**)	.000	100
a4		.620(**)	.000	100
a5		.747(**)	.000	100
a6		.670(**)	.000	100
a7		.716(**)	.000	100
a8		.715(**)	.000	100
a9		.771(**)	.000	100
a10		.736(**)	.000	100
a11		.730(**)	.000	100
a12		.667(**)	.000	100
a13		.418(**)	.000	100
a14		.768(**)	.000	100
a15		.765(**)	.000	100
a16		.757(**)	.000	100

100	.000	.871(**)	a17
100	.000	.783(**)	a18
100	.000	.837(**)	a19
100	.000	.819(**)	a20
100	.000	.704(**)	a21
100	.000	.708(**)	a22
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

على حساب مدى إدراك المبحوث من فقرة إلى أخرى، وهنا يتبين أن معامل الثبات لمقياس الحوافز يساوي (0.948) لعدد 22 عبارة، مما يبين صلاحية المقياس في قياس ما وضع من أجله؛ وهو قياس الحوافز، كما بلغ معامل الثبات لمحور الالتزام التنظيمي 0.913 لعدد 14 عبارة، والجدول (6) يبين عدد العبارات ومعاملات الثبات للمحاور.

ونلاحظ من الجدول رقم (5) وجود علاقة طردية دالة إحصائياً بين كل عبارة والدرجة الكلية؛ مما يدل على قوة تماسك عبارات المقياس؛ حيث إنها تمثل البنية الأساسية لمقياس الحوافز.

الثبات:

تتميز أداة البحث بالثبات إذا أعطت نفس النتيجة أو أعطت نتيجة أكثر من مرة لقياس أمر معين في ظروف مماثلة للبحث، وهنا استخدم الباحث (معامل كرومباخ ألفا) للثبات، وهو إحدى الطرق الجيدة لتحقيق ثبات الدراسة؛ حيث يعتمد

جدول (6) يوضح معامل الثبات لمتغيرات الدراسة (الحوافز المادية والحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي) باستخدام معامل الثبات (ألفا كرومباخ)

م	المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (كرومباخ ألفا)
1-	الحوافز المادية	12	0.908
2-	الحوافز المعنوية	10	0.928
3-	مقياس الحوافز	22	0.948
4-	الالتزام التنظيمي	14	0.913

البحث واختبار فرضيات البحث، واعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الآتية:

أ- استخدام الأحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (البرنامج الاحصائي SPSS) بإدخال البيانات في برنامج التحليل الإحصائي.

ب- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقياس الحوافز وأثرها على الالتزام التنظيمي للموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وصندوق صيانة الطرق، وقياس موافقة أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

ج- التكرار والنسب المئوية وذلك لوصف أفراد مجتمع البحث، وبياناتهم الشخصية.

د- معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

هـ- استخدام مقاييس النزعة المركزية، ومقاييس التشتت.

يوضح لنا الجدول السابق بأن معامل الثبات لمقياس الحوافز يساوي (0.948) لعدد 22 عبارة، وهذا يبين صلاحية المقياس لقياس ما وضع من أجله لقياس الحوافز.

كما يبين لنا الجدول رقم (6) أن معامل الثبات لمقياس الالتزام التنظيمي (0.913) لعدد 14 عبارة، وهي قيمة عالية تدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يطمئن الباحث لتطبيقه على عينة البحث.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

قام الباحث بعد جمع الاستبيانات بترميز البيانات، وترجمة مستويات مدى موافقة أفراد عينة الدراسة من مدراء وموظفين في الاستبانة إلى درجات حسابية تتراوح ما بين (غير موافق مطلقاً - غير موافق - محايد - موافق - موافق مطلقاً) وفقاً لمقياس (ليكرث)، ومن ثم تفرغها في جداول خاصة تمهيداً لإدخالها في الحاسب الآلي لمعالجتها، بهدف الإجابة على أسئلة

مستوى التطبيق (نسبة مئوية) = (المتوسط الحسابي - 1) ÷ 4 × 100

➤ لمعرفة مستوى التطبيق للمحاور والعبارات وذلك باستخدام الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري (المتوسط النظري = 3) لمقياس ليكرث الخماسي (1، 2، 3، 4، 5) نتبع الشروط التالية:

1- إذا كان المتوسط الحسابي للمحور أو العبارة أكبر من 3 ودال إحصائياً؛ فإن ذلك يعني أن المحور أو العبارة تميل في الاتجاه الإيجابي.

2- إذا كان المتوسط الحسابي للمحور أو العبارة أقل من 3 ودال إحصائياً؛ فإن ذلك يعني أن المحور أو العبارة تميل في الاتجاه السلبي.

3- إذا كان المتوسط الحسابي للمحور أو العبارة غير دال إحصائياً (مستوى الدلالة المحسوب أكبر من 0.050)؛ فإن ذلك يعني أن المحور أو العبارة تميل في الاتجاه المحايد.

من الجدولين (7) والشكل البياني (3) يمكننا معرفة نتائج مستوى الحوافز، والحوافز المادية والمعنوية، ومستوى الالتزام التنظيمي التي تم التوصل إليها لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وصيانة الطرق، كما هي موضحة في الجدول (7)، والتي نلاحظ من خلاله أن نظام الحوافز المعنوية يتسم بالضعف في الصندوقين، ويفسر الباحث أن ذلك ناتج عن أن نظام الترقيات والتقدير لا يتم بحسب الأداء وإبداع الموظفين، كما أن الموظفين لا يشاركون في اتخاذ القرارات الخاصة بالصندوقين، وهذا ما يفسره عدم وجود فعاليات خاصة بتكريم الموظفين المتميزين والمبدعين.

الجدول (7) يوضح مستوى تطبيق الحوافز والحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي في صندوق رعاية النشء وصيانة الطرق

محاور الدراسة	صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة	صندوق صيانة الطرق
مستوى الحوافز	ضعيف	مقبول
مستوى الحوافز المادية	ضعيف	مقبول
مستوى الحوافز المعنوية	ضعيف	ضعيف
مستوى الالتزام التنظيمي	ضعيف	مقبول

على ارتباط الموظفين بشكل سلبي بمؤسساتهم، بعكس موظفي صندوق صيانة الطرق الذين لديهم التزام تنظيمي أفضل من موظفي صندوق رعاية النشء والشباب، نتيجة لوجود نظام تأمين صحي، أي أن هناك إشباع ورغبات وحاجات الموظفين بشكل أفضل مما هو عليه في صندوق صيانة الطرق بالنسبة للموظفين.

➤ الفرضية الأساسية الأولى:

وتنص على أنه: "لا توجد علاقة بين نظام الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق".

و-استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA)، والاختبار التائي للعينات المستقلة؛ لمعرفة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد المجتمع وفقاً للخصائص الديموغرافية (المؤهل، العمر، النوع الاجتماعي، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية، جهة العمل) والتحقق من ذلك باستخدام تحليل دونكان (Duncan) (الحربي، 2013: 218).

عرض ومناقشة النتائج:

لقد هدف البحث إلى تشخيص واقع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق، وواقع الالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الصندوقين؛ للوصول إلى تحديد العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق، ولتحقيق أهداف البحث فإنه سيتم عرض ومناقشة نتائجه عن طريق الإجابة عن أسئلته.

ويوضح الباحث هنا كيفية حساب المتوسط النظري ومستوى التطبيق كما يلي:

➤ المتوسط النظري = 3 لأن القيمة (3) تتوسط قيم مقياس ليكرث الخماسي (1، 2، 3، 4، 5) كما أن المتوسط الحسابي لمقياس ليكرث = المنوال = الوسيط = (3) وعادة ما نستخدم الاختبار التائي الأحادي حول المتوسط النظري، وأيضاً نستطيع حسابه كما يلي: $3 = 5 \div (5+4+3+2+1)$

➤ يتم حساب مستوى التطبيق لعبارات محاور الدراسة كما في الصيغة التالية:

ويتبين من الجدول (7) أن مستوى نظام الحوافز عموماً والحوافز المادية في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة يتسم بالضعف أيضاً، وبحسب رأي الباحث فإن ذلك ناتج عن عدم ربط الحوافز المادية بالمؤهلات أو الدرجة الوظيفية بحسب استراتيجية الخدمة المدنية، كما أن مستوى الالتزام التنظيمي لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة ضعيف، وهذا ناتج عن عدم إشباع حاجات ورغبات الموظفين، ويفسر البحث ذلك بغياب نظام التأمين الصحي للموظفين بالرغم من قدرة صندوق رعاية النشء والشباب تحمّل نفقات التأمين الصحي، وهذه العوامل تؤثر تأثيراً مباشراً

- ويتفرع منها فرضيتين تم التحقق من صحتها من خلال دلالة ميل معامل الانحدار الخطي الموجب باستخدام تحليل التباين (ANOVA)، والذي يوضحه الجدول (8) في كلا الصندوقين صندوق صيانة الطرق وصندوق رعاية النشء والشباب الرياضة، وكذلك استخدام اختبار تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) بين مقياس الحوافز كمتغير مستقل، ومحور الالتزام التنظيمي كمتغير تابع، والذي يبين دلالة العلاقة الخطية بين المتغيرين (مقياس الحوافز، ومحور الالتزام التنظيمي) وكما في الجدول (9) الذي يبين أيضاً دلالة

ميل معامل الانحدار الخطي الموجب، فمن خلال مشاهدتنا للجدول (8) يتبين أهمية علاقة الحوافز بالالتزام التنظيمي في صندوق صيانة الطرق، والذي توضح قيمة المعامل المعياري Beta البالغة 0.501 وهذه القيمة تشعربنا بأن زيادة اهتمام صندوق صيانة الطرق بنظام الحوافز بمقدار أو وحدة انحراف معياري واحد سيؤدي إلى الارتقاء بالالتزام التنظيمي بمقدار 53.5%، وهنا نجد أن مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي لصندوق صيانة الطرق ترتبط طردياً بنظام الحوافز، ونستطيع مشاهدة ذلك الارتباط الطردي بياناً في الشكل البياني رقم (4)

الجدول (8) الجدول يبين تحليل التباين (ANOVA) لمتغيري الحوافز والالتزام التنظيمي

النموذج	مصدر التباين	صندوق صيانة الطرق				صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة			
		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F المحسوبة	مستوى الدلالة المحسوب	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات
الانحدار	الانحدار	33.753	1	33.753	113.618	.000(1)	22.761	1	22.761
	الباقى	40.105	135	.297			67.774	136	.498
	المجموع	73.858	136				90.535	137	
		1.00 Predictors: (Constant),				1.00 Predictors: (Constant)			
		2.00 Dependent Variable:				2.00 Dependent Variable:			

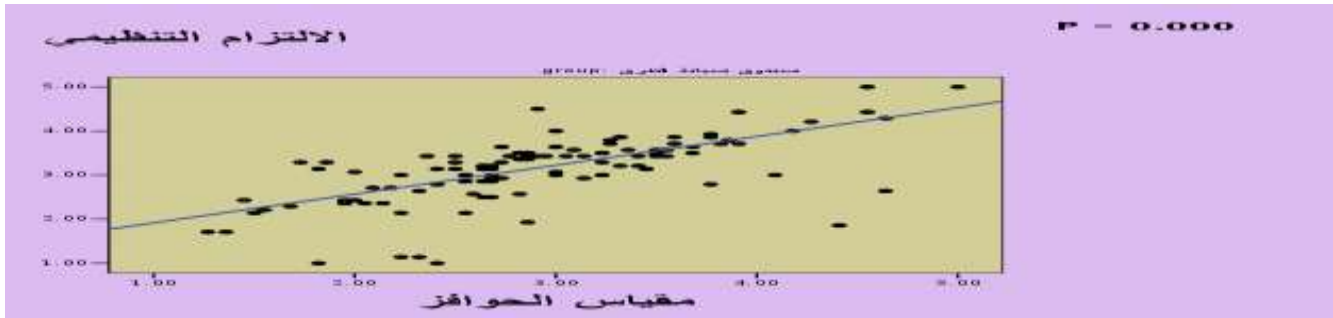
كما يبين الجدول (9) أهمية علاقة الحوافز بالالتزام التنظيمي في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، والذي توضح قيمة المعامل المعياري Beta البالغة 0.676 الذي

تشعربنا بأن زيادة اهتمام صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة بنظام الحوافز بمقدار أو وحدة انحراف معياري واحد، سيؤدي إلى الارتقاء بالالتزام التنظيمي بمقدار 65.3%.

الجدول (9) الذي يبين تحليل الانحدار الخطي (Linear Regression) بين متغيري الحوافز والالتزام التنظيمي

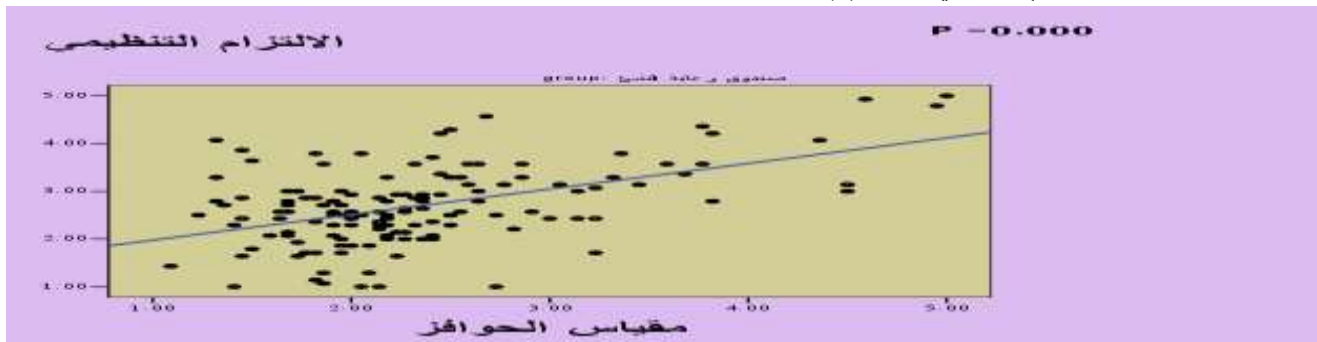
م	مصدر التباين	صندوق صيانة الطرق				صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة			
		معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	القيمة المعيارية Beta	مستوى الدلالة المحسوب	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	القيمة المعيارية Beta	مستوى الدلالة المحسوب
1	ثابت الانحدار	1.441	.195		.000	1.263	.186		.000
	مقياس الحوافز	.535	.079	.501	.000	.653	.061	.676	.000
1.00 Dependent Variable									
2.00 group صندوق صيانة الطرق					2.0 group صندوق رعاية النشء				

وهنا نجد أن مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي لصندوق صيانة الطرق ترتبط طردياً بنظام الحوافز، ونستطيع مشاهدة ذلك الارتباط الطردي بياناً في الشكل البياني رقم (4)



الشكل (4) العلاقة الطردية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لصندوق صيانة الطرق

كما نجد أن مستوى تحقيق الالتزام التنظيمي لصندوق صيانة رعاية النشء والشباب والرياضة، يرتبط طردياً بنظام الحوافز، ونستطيع مشاهدة ذلك الارتباط الطردي بيانياً في الشكل (5).



الشكل (5) العلاقة الطردية بين الحوافز والالتزام التنظيمي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة

الإناث في المؤسسات الحكومية، وخاصة في المؤسسات الفنية التي تتطلب تنقلات دائمة بين مختلف المناطق في الجمهورية، وإقامة المهندسين فترات كثيرة في مواقع العمل الصحراوية، وبحسب الوضع الاجتماعي في اليمن لا تستطيع المهندسات الإناث عمل ذلك، وخاصة الإشراف على الأعمال الإنشائية في الطرقات، مقارنة بالمهندسين الذكور، إضافة إلى أن المتقدمين للتوظيف من المهندسين الذكور أكثر من المهندسات الإناث.

- ومن خلال عرض نتائج الدراسة يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة لمتغير الفئات العمرية لجميع محاور الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) في صندوق صيانة الطرق ورعاية النشء والشباب والرياضة، وهذا يتوافق مع الفرضية التي تقول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة بشأن العلاقة بين الحوافز والالتزام التنظيمي لدى الموظفين تعزى إلى متغير الفئات العمرية.

- وما يؤكد النتائج السابقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في صندوق صيانة الطرق بالنسبة لمحوري الحوافز المعنوية والحوافز عموماً هو نتيجة تحليل Duncan الذي يؤكد وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الحوافز المعنوية تبعاً للمؤهل بين الثانوية فأقل ودبلوم بعد الثانوية، لمصلحة الثانوية فأقل، كما يتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دبلوم بعد الثانوية والجامعي فأعلى، لمصلحة الجامعي فأعلى، في محور

من خلال الشكليين البيانيين (4) ورقم (5) نلاحظ أنهما يعززان من رفضنا للفرضية التي تقول بأنه: (لا توجد علاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي لموظفي صندوق صيانة الطرق وصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة) وإنما **تعزز القول بأنه: (توجد علاقة بين نظام الحوافز والالتزام التنظيمي للموظفين في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق).**

➤ الفرضية الأساسية الثانية:

تنص الفرضية الأساسية الأولى على أنه (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى منوية (0,05) في إجابات المبحوثين تعزى إلى العوامل الديموغرافية لموظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق (المؤهل، مدة الخدمة، سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية، النوع الاجتماعي، العمر، الحالة الاجتماعية).

- ومن خلال عرض نتائج الدراسة يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع محاور الدراسة عند مستوى دلالة (0.05) تبعاً للنوع الاجتماعي، باستثناء وجود فروق ذات دلالة إحصائية للحوافز المعنوية، والحوافز، والالتزام التنظيمي، لمصلحة الذكور في صندوق صيانة الطرق، ويعزو الباحث ذلك لارتباط الذكور بمؤسساتهم (صندوق صيانة الطرق) أكثر من الإناث، على اعتبار أن أغلب موظفي الصندوق من المهندسين الذين يشكل الذكور غالبيتهم المطلقة، وهذا يعزز من النتيجة الخاصة بالوضع الاجتماعي الذي يميز الذكور عن

الخدمة في الوظيفة الحالية لصندوق صيانة الطرق وصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وهو ما **يوافق الفرضية التي تقول** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة بشأن الحوافز المادية، والمعنوية، والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية) في صندوقي صيانة الطرق وصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة مما يعني **قبول الفرضية** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة بشأن الحوافز المادية، والمعنوية، والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية).

- نستطيع القول إنه تم **رفض الفرضية التي تقول** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة في الصندوق) بشكل جزئي لوجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحوّل الالتزام التنظيمي (صندوق صيانة الطرق) وقبولها جزئياً لجميع محاور الدراسة (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة).

الفرضية الأساسية الثالثة:

والتي تنص لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير جهة العمل (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق).

تم استخدام الاختبار التائي للعينات المستقلة لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير جهة العمل (صندوق صيانة الطرق، صندوق رعاية النشء والشباب)، ويوضح الجدول (10) المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومستوى الدلالة عند مستوى معنوية (0.05) تبعاً لمتغير جهة العمل.

الحوافز المعنوية لصندوق صيانة الطرق، كما يتبين في محور الحوافز عموماً وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين دبلوم بعد الثانوية والجامعي فأعلى لمصلحة الجامعي، وبين من يحملون مؤهل الثانوية فأقل ومؤهل دبلوم بعد الثانوية لمصلحة ثانوية ويفسر الباحث ذلك أن نظام الحوافز في صندوق الطرق مرتبطة بقانون الخدمة المدنية من حيث المؤهلات التي يحملها الموظفون والتي بواسطتها يتم تمييز الحوافز بين الموظفين، وما يؤكد ذلك أن هناك موظفين يحملون مؤهلات جامعية فأعلى يتقاضون حوافز أعلى من موظفين لديهم مؤهلات دبلوم بعد الثانوية.

- كما نلاحظ من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الالتزام التنظيمي والحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز عموماً تبعاً لمتغير الوظيفة لصندوق صيانة الطرق وصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وهو ما **يوافق الفرضية** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة بشأن الحوافز المادية والمعنوية والالتزام التنظيمي تبعاً لمتغير الوظيفة).

- تؤكد النتائج **رفض الفرضية التي تقول** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية) لوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لمحاور الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز عموماً (صندوق صيانة الطرق).

- كما تؤكد النتائج **قبول الفرضية التي تقول** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية) جزئياً لجميع محاور الدراسة تبعاً لمتغير الحالة الاجتماعية (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة).

- كما نلاحظ من النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محاور الالتزام التنظيمي، والحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز عموماً تبعاً لمتغير سنوات

الجدول (10) نتائج الاختبار التائي للعينات المستقلة تبعاً لمتغير جهة العمل

مستوى الدلالة المحسوب	درجة الحرية	القيمة التائية	جهة العمل						محاور الدراسة
			صندوق رعاية النشء			صندوق صيانة الطرق			
			انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	انحراف معياري	متوسط حسابي	العدد	
.000	273	6.448	.81	2.44	138	.80	3.07	137	الحوافز المادية
.000	273	5.611	.82	2.22	138	.86	2.79	137	الحوافز المعنوية
.000	273	6.529	.76	2.34	138	.76	2.94	137	مقياس الحوافز
.000	273	5.242	.81	2.69	138	.74	3.19	137	الالتزام التنظيمي

7. عدم الربط بين الوظيفة ومؤهل الموظف، وسنوات الخدمة، بحسب قوانين الخدمة المدنية، وتظهر هذه المشكلة بشكل واضح في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة من خلال تعيين مدراء إدارات، ونواب مدراء إدارات لموظفين يمتلكون مؤهلات وسنوات خدمة أقل من موظفين لديهم مؤهلات وسنوات خدمة أعلى لم تصدر لهم قرارات تعيين مدراء إدارات أو نواب مدراء إدارات.

8. قلة الصلاحيات الممنوحة للموظفين والتي لا تمثل دافعاً كبيراً لتحسين أدائهم، وتنعكس سلباً على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين بالنسبة لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، وبشكل أفضل نسبياً في صندوق صيانة الطرق.

9. لا يساعد الصندوقان على بناء ثقة الموظفين بأنفسهم من خلال عدم إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات، وعدم الأخذ بمقترحاتهم بعين الاعتبار.

10. عدم وجود علاقة صحيحة بين قيادات الصندوق والموظفين، ويتضح ذلك في عدم وجود فعاليات احتفائية أو تكريمية للموظفين يتبنها القادة الإداريين في الصندوقين، وهذا يؤدي إلى خلق حواجز نفسية واجتماعية بين موظفي الصندوقين تجاه بعضهم البعض، وبين الموظفين وقياداتهم الإدارية، مما يخلق عدم رضا بين الموظفين، يؤدي في النهاية إلى التزام تنظيمي ضعيف للموظفين تجاه الصندوقين، وتظهر هذه المشكلة أكثر وضوحاً في صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

11. بينت الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد رضا الموظفين عن الحوافز، زاد التزامهم التنظيمي وانتمائهم للصندوقين.

وتوصلت الدراسة إلى:

إجابة السؤال الأول بينت الدراسة ضعف مستوى الحوافز بشكل عام لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، ومقبول في حدوده الدنيا في صندوق صيانة الطرق.

إجابة السؤال الثاني

ضعف الولاء والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الصندوقين لعدم وجود نظام أو آليات واضحة لعملية منح الحوافز للموظفين.

إجابة السؤال الخامس

وجود علاقة إيجابية قوية بين الحوافز والالتزام التنظيمي، وهذا يعني أنه كلما زاد رضا الموظفين عن الحوافز، زاد التزامهم التنظيمي وانتمائهم للصندوقين.

إجابة السؤال الثالث وتم الإجابة من خلال اختبار الفرضية الأساسية الثانية.

من خلال عرض نتائج الدراسة يتبين أن المتوسط الحسابي في صندوق صيانة الطرق لمحاوِر الحوافز المادية، والالتزام التنظيمي، يميل في الاتجاه الإيجابي، ومحاوِر الحوافز عموماً تميل في الاتجاه المحايد، في حين أن الحوافز المعنوية تميل في الاتجاه السلبي، كذلك يتبين أن المتوسط الحسابي لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة لجميع محاوِر الدراسة يميل في الاتجاه السلبي.

كما يوضح الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع محاوِر الدراسة عند مستوى معنوية (0.05) للصندوقين، وهذا **يتوافق مع الفرضية التي تقول** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير جهة العمل (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق). مما سبق:

تؤكد النتائج الموضحة في الجدول (10) **قبول الفرضية التي تقول** (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في إجابات المبحوثين تعزى لمتغير جهة العمل (صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، صندوق صيانة الطرق).

من خلال تحليل ومناقشة نتائج الدراسة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

1. بينت الدراسة ضعف مستوى الحوافز بشكل عام لدى موظفي صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة، ومقبول في حدوده الدنيا في صندوق صيانة الطرق.

2. عدم وجود نظام أو آليات واضحة لعملية منح الحوافز للموظفين، وهذا يضعف الولاء والالتزام التنظيمي لدى الموظفين في الصندوقين.

3. عدم ربط المكافآت والحوافز المادية بالأداء والإبداع الوظيفي في الصندوقين.

4. قصور واضح في عدالة توزيع الحوافز المادية بين الموظفين، فهناك حوافز شهرية تصرف لجميع الموظفين بغض النظر عن مستوى أدائهم أو تميزهم عن سواهم، وبهذا فإن الصندوقين يعتبران الحوافز الشهرية مكافآت للأجور والرواتب المدفوعة للموظفين، وبذلك تصبح هذه المكافآت أو الحوافز نوعاً من التكافل الاجتماعي، وتعويضاً عن انخفاض الأجر، ولهذا فهي تفتقد عامل التحفيز المأمول منه.

5. فرص الترقية قليلة نظراً لغياب العدالة في الترقيات، والتي لا تعتمد على تقارير كفاءة الأداء، فليس هناك ارتباط واضح بين الترقيات وتقارير الأداء، نظراً لعدم وجود معايير واضحة وعادلة لتقييم أداء الموظفين في الصندوقين.

6. تظهر الدراسة نتائج إيجابية في منح الموظفين الإجازات السنوية في الصندوقين.

12-العساف أحمد، عارف، محمود، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإدارية، المفاهيم والأدوات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011م.

• المجلات والدوريات العلمية:

13-المرهضي، سنان غالب، أثر نظام الحوافز في أخلاقيات الوظيفة العامة-دراسة ميدانية على عينة من الموظفين في المنظمات العامة، مجلة كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، العدد الرابع والثلاثون، 2010م.

إجابة السؤال الرابع وتم الإجابة من خلال اختبار الفرضية الأساسية الثالثة.

المراجع:

• التقارير:

1-تقارير الجهاز المركزي للرقابة والمحاسبة للأعوام 2008م-2015م.

2-تقارير وسجلات الموارد البشرية لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة وصندوق صيانة الطرق (الحضور والانصراف والغياب، تنقلات الموظفين بين الإدارات، كشوفات الرواتب والحوافز، تقارير الأداء).

• الدراسات والبحوث:

3- بن محيا، العنود، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة عن العاملين والعاملات في البنوك التجارية بمنطقة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2014م.

4-الجساسي، عبد الله حمد، أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، 2001م.

5-الحارثي، أمين، دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التميز في سوق الاتصالات اليمنية -دراسة ميدانية على المؤسسة العامة للاتصالات (المركز الرئيسي وفرع أمانة العاصمة)، رسالة ماجستير جامعة صنعاء، 2016م.

6-الحربي، فاطمة بنت عواض بن رجاء، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على معلمات المرحلة الثانوية بالمدارس الأهلية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية، 2013م.

7-الشرفي، أسامة محمد، تطوير الفعالية التنظيمية لصندوق رعاية النشء والشباب والرياضة من خلال أسلوب بطاقة الأداء المتوازن، رسالة ماجستير جامعة صنعاء، 2014م.

8-العوفي، محمد بن غالب، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الإدارية، 2005م.

9-منوبة، مزوار، أثر الحوافز على الولاء التنظيمي، دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية، رسالة ماجستير، جامعة أمحمد بو مرداس، 2013م.

• القوانين:

10-قانون الأجور والمرتبات رقم (27) لسنة 2004م الخدمة المدنية.

11-قانون رقم (80) لسنة 1999م إنشاء صندوق رعاية النشء والشباب والرياضة.

• الكتب: