

تأثير نظم الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي بمنظمات قطاع الأعمال أيمن عبدالله جبريل عبيد ، محمد غمري الشوافي قسم إدارة الأعمال ، كلية التجارة وإدارة الأعمال ، جامعة حلوان

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالقطاع الهندسي بالإدارات المحلية ودراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفي كمتغير تابع لدى عينات الدراسة ببعض المتغيرات الأخرى ممثلاً في المتغير المستقل وهو نظم الحوافز المقدمة لهم وبعض المتغيرات الوسيطة (العوامل الديموجرافية - طبيعة محتوى الوظيفة - ظروف العمل المادية - العلاقة مع الرؤساء - الرضا عن ثقافة المنظمة - الرضا عن العمل)، ارتباطاً بعوامل داخلية تتعلق بمدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات وطموح العاملين بالقطاع الهندسي وأثرها على الرضا الوظيفي.

ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان وتطويرها إستناداً إلى المحددات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والإستعانة بما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث إشمئت إستمارة الإستبيان على (٥٩) فقرة، موزعة على (٥) أبعاد لقياس الرضا الوظيفي علاوة على بُعد الحوافز المقدمة كآلاتي:

(الرضا عن العمل - الرضا على ثقافة المنظمة - العلاقة مع الرؤساء - طبيعة ومحتوى الوظيفة - ظروف العمل المادية).

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الإستمارة بإجراء إختبار (الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت نسبة الصدق ٩١.٩%) كما قام الباحث بحساب معامل الثبات لإستمارة الإستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة .

الكلمات الإفتتاحية: نظم الحوافز - التحفيز - الرضا الوظيفي.

[١/١] المقدمة:

إن دراسة وتحليل ظاهرة الرضا - بشكل عام - تمثل التجسيد العلمي المخطط لترشيد الموارد البشرية العاملة في كافة المنظمات على اختلاف مذهبها الاقتصادية (خاصة أو عامة - إنتاجية أو خدمية)، لذلك فلا غرو أن تمتلئ مكتبة الأدب الإداري بالكثير من هذه الدراسات.

إن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاءة الإنتاجية العالية، فالفردي الراضي عن وظيفته أو مهنته يُقبل عليها في همة ونشاط، ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفاءته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن العمل فينتج عنه سوء تكيف، ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والاستياء والإحباط، ومن ثمّ تفشي صور الفساد الإداري، حيث إن ميل الفرد لعمله أو لجانب

معين يمثل المردود الإيجابي على نفسيته، وعلى عمله، والرضا يتحقق عندما تتحقق توقعات الفرد نحو ما يحصل عليه من العوائد المادية والمعنوية، كما يعبر الرضا عن حالة تكامل الفرد النفسية مع وظيفته، ومدى استغلال العمل لقدراته وميوله وإثبات وجوده، أضف إلى أن وصول الفرد لمستوى الطموح الذي حدده لنفسه يتحقق ذلك من خلال عمله، وهذا بدوره يؤدي لإشباع حاجاته النفسية والشخصية.

[٢/١] الدراسة الاستطلاعية:

قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية أو استكشافية Explanatory Study باستخدام الأدوات التالية:

أ- الاطلاع على بعض تقارير الأداء لبعض العاملين بالمحليات ، إضافة إلى المعايير الميدانية ومتابعة تنفيذ المشروعات.

ب- إجراء بعض المقابلات الشخصية واللقاءات غير الرسمية مع مديري مديرية الإسكان بالمحليات ومديري الإدارات المنوطة بالأعمال الهندسية والتخطيط العمراني.

ج- تم من خلال الدراسة الاستطلاعية تأكيد بنود نماذج الاستقصاء المخطط للعمل بها في تحليل البيانات، والتوصل إلى أقرب ما يكون عليه الوضع القائم بالفعل من حيث أثر سياسات التحفيز على تحقيق رضا وظيفي فعلي، بما ينعكس على تحقيق الأهداف المخططة بالخطة الإستثمارية.

[٣/١] المشكلة البحثية :

في ضوء الدراسة الاستطلاعية المبدئية التي قام بها الباحث من خلال المقابلات الشخصية المعمقة مع مجموعة من المديرين والعاملين في القطاع الهندسي بالمحليات ، فقد توصل الباحث إلى مجموعة من الظواهر التي من أهمها: قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين بالمحليات ، سواء كان ما يتعلق بالحوافز المادية أو الحوافز المعنوية فيما يمكن أن ينعكس سلباً على الرضا الوظيفي، إضافة إلى أن اشتراك العديد من الجهات الحكومية ذات العلاقة بالمحليات ، يساهم في حدة المشكلة والتمثلة في عدم رضا العاملين بالمحليات على عدم عدالة توزيع الحوافز وسياسة المرتبات رغم ثبات نوعية العمل، واعتماد الترقية على الأقدمية وحدها، وهذا ما أظهرته الدراسة الاستطلاعية لعينة البحث فيما يلي:

أ- عدم رضا العاملين بالمحليات عن تقديرهم مادياً ومعنوياً وعدم تناسب الأجور مع أعمالهم.

ب- وجود شعور بعدم الرضا عن التحفيز المقدم للعاملين مما ينعكس على ضعف الأداء الوظيفي.

ج- وجود فجوة وتباين بين توجهات نظم الحوافز ومطالب الأداء المستخدمة.

ومن هنا جاءت فكرة هذه الدراسة التي تبحث في دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في وزارة التنمية المحلية .

وبناءً على ذلك يمكن صياغة مشكلة البحث في دراسة تأثير الحوافز على الرضا والأداء للعاملين بالمحليات واقتراح التوصيات اللازمة لجعل الحوافز أكثر فعالية.

وعلى ذلك تكمن المشكلة البحثية في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يمكن للإدارة الحكومية المصرية رفع كفاءة نظام الحوافز للعاملين بالمحليات بغرض تحقيق الرضا الوظيفي لديهم؟

وينبثق من السؤال الرئيس هذا الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما مدى توفير الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمحليات ؟

ب- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى زيادة نسبة الحوافز لدى الموظفين تعزى إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي؟

ج- ما الأهمية النسبية لعناصر الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين بالقطاع محل الدراسة؟

د- ما العوامل المتعلقة بالوظيفة ذاتها والتي تؤثر على درجة الرضا الوظيفي؟

(١/٣/١) ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها :

اهتمت الدراسات السابقة بتحليل أثر الحوافز على أداء العاملين، هذا وقامت دراسات أخرى بالبحث في دور الحوافز في تحقيق كفاءة المنظمات، وبحثت دراسات أخرى في أهمية تقديم حوافز مادية باستخدام الأدوات المالية للإدارة العليا في المنظمات كحقوق الملكية والأسهم. واهتمت دراسات أخرى في بيان دور الحوافز المادية في تحقيق الجودة المهنية لدى العاملين، وأخيرا بحثت دراسات أخرى في الرضا الوظيفي كاستجابة للحوافز المقدمة للقوى العاملة.

وقد توصل الباحث من خلال دراسة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي التي تناولتها

الدراسات السابقة إلى الآتي:

- ١- وجود علاقة قوية بين المحفزات المالية وبين الأداء الوظيفي شريطة أن تكون المحفزات المالية مصحوبة بالحوافز المعنوية.
- ٢- أن الحافز المادي يعد من الأدوات الفاعلة لتحسين الأداء.
- ٣- ارتباط عناصر الحوافز بدرجة الرضا عن العمل.
- ٤- أن الضمان لفاعلية الحوافز هو توفر شروط ومبادئ معينة من أهمها العدالة، والفرية، والتوافق مع حاجات ورغبات العاملين.

(٢/٣/١) التعليق على الدراسات السابقة :

تعددت الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي، لما لها من دور هام في عملية الارتقاء بمستوى أداء المنظمات، وخفض التكاليف، وتحقيق قفزة نوعية في الأداء وتحسين جودة الخدمة، ومن خلال عرض وتحليل الدراسات السابقة ، استخلص الباحث بعض النقاط والتي يمكن إيجازها في الآتي:

- (١) أجمعت بعض الدراسات العربية والأجنبية على أن هناك مجموعة من العوامل الحاسمة والمؤثرة على تطبيق نظام الحوافز بما يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمات.
- (٢) تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة المتفقة مع موضوع البحث والتي تتفق جزئياً من حيث الأهداف، النتائج، التوصيات، ومجال التطبيق وتتفق كلياً مع البحث في استخدامها لكل من المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، والاستبانة كأداة لجمع البيانات.
- (٣) الحوافز الممنوحة للعاملين غير كافية وأن هناك أنواع أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها وأن الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، وزيادة حدة الصراع داخل المنظمة، والتأثير على درجة الولاء للمنظمة وعلى درجة الاستقرار فيها).

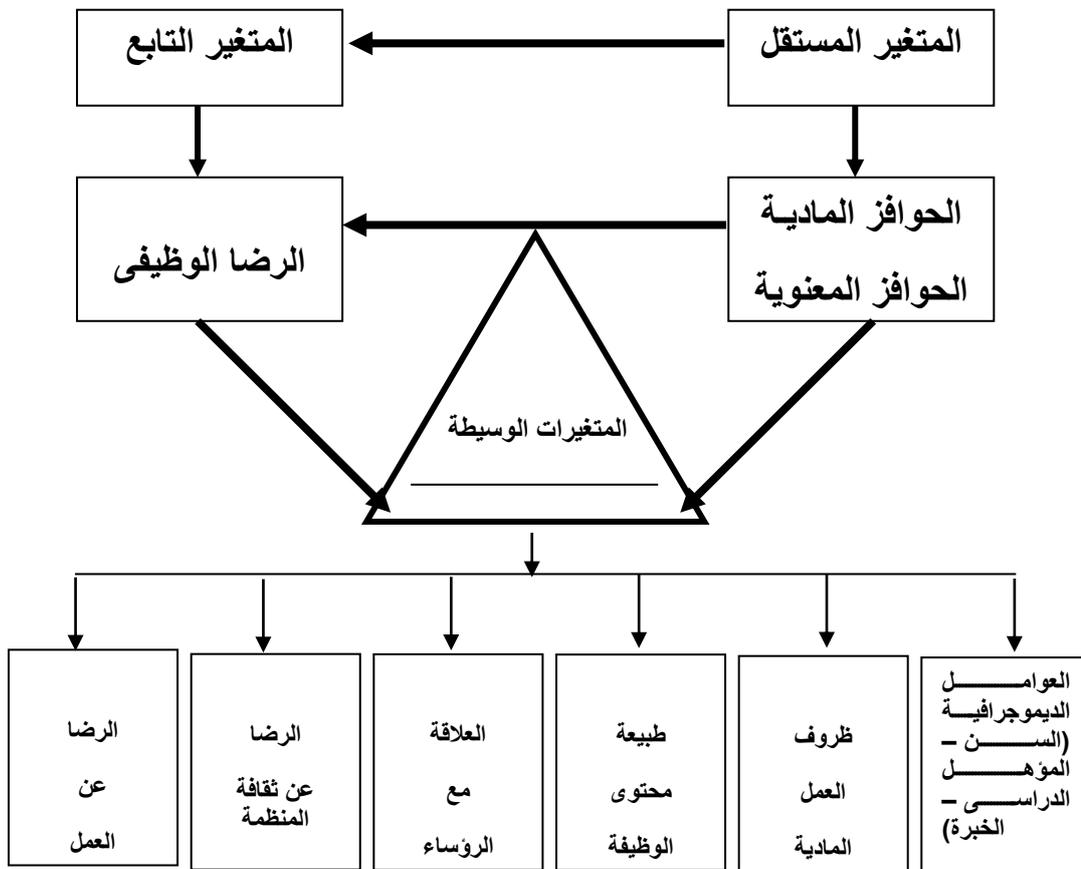
[٤/١] متغيرات الورقة البحثية :

يتضمن هذا الجزء شرحاً لمتغيرات الدراسة والتي يمكن تعريفها كما يلي:

- **المتغير المستقل:** هو متغير يؤثر على المتغير التابع، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، إيجابية أو سلبية، فهو يفسر الظاهرة محل البحث وهو السبب الافتراضي لها، وبالتالي فالمتغير التابع هو الناتج المتوقع من المتغير المستقل (نظم الحوافز).
 - **المتغير التابع:** هو متغير يشكل الاهتمام الرئيس للباحث، حيث يكون هدف الدراسة هو شرح وتفسير هذا المتغير والتنبؤ به (الرضا الوظيفي).
- ويمكن تلخيص العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة من خلال الشكل التالي والذي يمثل النموذج المقترح في الدراسة الحالية:

شكل رقم (١)

(البناء النظري للعلاقات المفترضة في الدراسة)



[٥/١] فرضيات البحث :

- بعد الاطلاع على الدراسات السابقة والتي لها ارتباط وثيق بموضوع البحث ومن خلال نتائج الدراسة الاستطلاعية تمكن الباحث من صياغة فروض الدراسة على النحو التالي:
- أ- لا توجد فروق ذات علاقة معنوية بين مستوى الحوافز وبين مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمحليات؟
- ب- لا توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين في المحليات وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالسن.

ج- لا توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين في المحليات وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بطبيعة ومحتوى العمل .

د- لا توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين في المحليات وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسي.

[٦/١] أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

(١/٦/١) على المستوى الأكاديمي العلمي:

على الرغم من الإهتمام الكبير في الدراسات الإدارية في الفكر الإداري، وخاصةً التي تناولت تحليل السلوك الإنساني ودوافعه وبالرغم من تعدد الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت موضوع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين، إلا أن المكتبة العربية ما زالت تنقصها إسهامات الباحثين في الدراسات المتخصصة والمتعمقة في مجال الحوافز والمتغيرات المؤثرة فيها.

(٢/٦/١) المستوى التطبيقي العملي:

تستمد الدراسة أهميتها من ارتباطها المباشر بخطة الدولة الهادفة إلى تنفيذ سياسات التنمية والتعمير للخطة الاستثمارية للدولة، حيث يتحدد مقدار العائد الذي يمكن أن تحققه الإدارة المحلية على الجزء الأكبر من الخطة الإستثمارية للدولة والتي تكلف الدولة ١٢٠ مليار جنيه سنوياً.

[٧/١] أهداف البحث :

تتمثل أهداف الدراسة في الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة المحلية بشكل عام من خلال ما يلي :

(١/٧/١) التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في الإدارة المحلية وتحديد أكثر العوامل تأثيراً على الرضا الوظيفي.

(٢/٧/١) التعرف على المجالات الأكثر إثارة للقلق وعدم الرضا بين العاملين ممثلاً في نظم وسياسات الحوافز المطبقة، من أجل علاجها وتجنب الاتجاهات السلبية التي قد ينجرّف إليها نسبة من العاملين في القطاع كذلك تظهر أهمية هذه الدراسة لما لها من انعكاسات مباشرة على سياسات إدارة الموارد البشرية.

[٨/١] مجتمع وعينة البحث:

باعتبار أن البحث يتعرض لمشكلة مرتبطة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات ، فإن مجتمع الدراسة يتألف من مجموعة من العاملين (إدارة عليا- مشرفين - فنيين) في الإدارة المحلية بإجمالي (٢٧٦) مفردة، وقد بلغت حجم العينة محل الدراسة على عدد (١٦٠) مفردة من العاملين بالوزارة .

[٩/١] حدود الورقة البحثية :

(١/٩/١) الحدود الزمنية:

يغطي البحث الفترة من عام ٨٢٠١م إلى عام ٢٠٢٢م.

(٢/٩/١) الحدود المكانية:

تشمل فئة العاملين في الإدارة المحلية .

[١٠/١] أسلوب الورقة البحثية :

تشتمل الدراسة على التبويب التالي:

(١/١٠/١) الإطار المنهجي للدراسة.

(٢/١٠/١) الإطار النظري.

(٣/١٠/١) الدراسة الميدانية.

وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف المراد تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي: ويتمثل في وصف الحالة من خلال البحث الميداني لإستجواب جميع أفراد مجتمع البحث، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كلفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كلفياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات إرتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره.

وسيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بمدخله (الوثائقي)، و (المسح الاجتماعي) كونه المنهج المناسب لمثل هذه الدراسة، ولأنه يمكن من تجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وإثبات فروضها.

(١١/١) خطة الورقة البحثية :

سيتم تناول الورقة البحثية من خلال أربعة مباحث وخاتمة وتوصيات كالتالي:

أ- المبحث الأول : منهج البحث .

ب- المبحث الثاني : الحوافز .

سيتم تناوله من خلال محورين كالتالي:

(١) المحور الأول:

مفهوم وأهمية الحوافز .

(٢) المحور الثاني:

أنواع الحوافز .

ج- المبحث الثالث : الرضا الوظيفي.

سيتم تناوله من خلال محورين كالتالي:

المحور الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.

المحور الثاني : أهمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

د- المبحث الرابع : الدراسة الميدانية .

وسيتم تناولها على النحو التالي:

- تحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لخصائص عينة الدراسة.
- اختبارات الفروض .
- نتائج الدراسة .

هـ - خاتمة الورقة البحثية وتوصياتها. و- المراجع .

المبحث الثاني الحوافز

[١ / ٢] المقدمة :

التحفيز والحوافز عالم واسع من القيم المادية والمعنوية، ومحورين مركزيين لفعاليات ونشاطات المنظمات المعاصرة في بيئة العمل، فالحوافز المادية هي ما يُطلق عليها أنظمة التعويضات المباشرة مثل الرواتب والأجور والعلاوات... وهناك أيضاً الحوافز المعنوية وهي ما يطلق عليها أنظمة التعويضات غير المباشرة، فهي تتعلق بالأمن والرضا الوظيفي مثل: استقرار العمل، المشاركة في صنع القرار، الترقية وتقدير جهود العاملين، ومن هنا يتضح أن الحوافز تعتبر بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

فمهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم^(١).

والمنظمة الناجحة هي تلك المنظمة التي تعرف كيف تستغل كفاءة وفاعلية عمالها، وقد عمل الباحثون في سبيل الحصول على الطريقة السليمة لرفع الكفاءة المهنية للأفراد العاملين التي تنعكس إيجابياً على أدائهم وذلك بقيام الإدارة باختيار العناصر الفعالة للمنظمة وربط أهدافها بالأهداف الشخصية للعاملين، ويمكن القول بأن المنظمة الناجحة هي التي تقوم بوضع نظام حوافز قادر على التأثير بالإيجاب على أداء العاملين بالشكل الذي يزيد من ولائهم للمنظمة ومساعدتها على الريح والبقاء^(٢).

ويذكر الباحثون في هذا المجال أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما:

(١) داليا معتز الصالح أيوب، أثر التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين في البنوك المصرية، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠١٤، ص ١٩.

(٢) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية)، ٢٠٠٧، ص ٩٨.

١- المقدرة على العمل.

٢- الرغبة في العمل.

وهنا لابد من التفرقة بين مفهومي التحفيز والحوافز، فالتحفيز (الدافعية) Motivation هي الرغبة أو الإرادة في بذل مزيد من الجهد من أجل إشباع حاجات معينة لدى الفرد، أما الحوافز Incentives فهي مجموعة العوامل التي تثير الفرد وتجعله يبذل مزيد من الجهد لكي يقوم بأعمال تحقق له رغباته^(٣). هذا ويعد موضوع الحوافز Incentives من الموضوعات الرئيسية والمحورية في علم ومهنة الإدارة، وذلك لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذى يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين إنجاز أي عمل كان.

فالحوافز هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز، بمعنى أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز، وبالتالي فإن للحوافز تأثيراً كبيراً ومباشراً على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والارتفاع بمستوى رضا العاملين^(٤).

[٢ / ٢] مفهوم الحوافز :

إن مهمة الإدارة في مجال الحفز الإنساني هو التعرف على رغبات الأفراد ومحاولة تحقيقها بما لا يتعارض ومصصلحة المنظمة، فالهدف الأساس للحفز هو زيادة إنتاجية الأفراد وهذا الهدف يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الأفراد^(٥).

ويتوقف نجاح الإدارة على مدى ما توفره من ضمانات واشتراطات في مرحلة تطبيق نظام الحوافز، فتصحيح نظام الحوافز المعمول به من الناحية النظرية قد يكون سهلاً وميسراً ، ولكن المشكلة تظهر غالباً عند التطبيق ولهذا ، فإنه من الأمور الهامة والتي يجب أن تؤخذ في الحسبان هي دراسة كيفية تحفيز العاملين وتشجيعهم على العمل وتحسين الأداء.

يختلف كتاب وعلماء الإدارة في تعريف الحوافز، وفيما يلي بعض التعريفات:
يرى السلمي أن الحوافز هي:

المغريات التي تقدمها الإدارة للعاملين لحثهم على أداء عمل معين^(٦)، ويعبر عن الحوافز بمجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر جهد في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء في مقابل

(٣) عارف بن ماطل، الجريد ، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠٠٧، ص ٧٨.

(٤) مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩، ص ١٤٩.

(٥) محمد الفاتح محمود المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، (القاهرة: دار الجنان للنشر والتوزيع)، ط ١، ٢٠١٦، ص ٢٩٣.

(٦) على السلمي، تطور الفكر التنظيمي، (الكويت: وكالة المطبوعات)، طبعة الثالثة، ٢٠٠٦، ص ٩٩.

حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعاته وتطلعاته التي يسعى لبلوغها من خلاله^(٧).

وإجرائياً يُقصد بالحوافز كل ما تقدمه الإدارات المحلية المصرية من خدمات مختلفة لعاملها من وسائل مادية أو معنوية تؤدي إلى رفع أداء الأفراد وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، وضمان ولائهم، وتحقيق رضاهم الوظيفي. (رؤية الباحث)

ويرى الباحث أنه يمكن تعريف الحوافز على أنها:

" السياسات التي تتبعها المنظمة تجاه العاملين بهدف شحذ همم العاملين وإشباع حاجاتهم من أجل تحقيق رضاهم الوظيفي وتحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة".
ويجب أن تشبع الحوافز دوافع الفرد، ويتأثر نظام الحوافز في أي منظمة بالإمكانيات المادية المتاحة ونوع القوى العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي والحضاري وكذلك نظام الحوافز في المنظمات المماثلة.

[٣/٢] أهمية الحوافز:

تولي المنظمات المتقدمة اهتماماً بالغاً بالبحوث والتطوير، وإذا كانت البحوث الفنية والإنتاجية والتسويقية قد أخذت حظاً وافراً في المنظمات الحديثة، إلا أن بحوث الموارد البشرية لم يكن لها نصيب مماثل، وتستطيع إدارة الموارد البشرية إنشاء قسم للبحوث داخل الإدارة لجمع المعلومات وتحليلها واستخراج النتائج ووضع المقترحات اللازمة في مجالات عدة منها: قياس اتجاهات العملاء والمواطنين عن الخدمات المقدمة لهم، وعن سلوك العاملين عند التعامل معهم، مشكلات العاملين الشخصية والمهنية، ومداخل علاجها والاستشارات المهنية والنفسية اللازمة .

ويؤكد (Kessler) أن أهمية الحوافز تتبع من كونها أحد أساليب الرقابة وأداة التأثير الرئيسية المتوافرة بالمنظمات، هذا فضلاً عن أن الحوافز يمكن أن تخدم الأغراض التالية^(٨):

١- الأغراض الذاتية أو الداخلية : وذلك من حيث رقى الأداء الوظيفي والحد من الغياب والاحتفاظ بالعاملين المهرة.

٢- الأغراض الخارجية: وذلك من حيث جذب مجموعة جديدة من العمالة المهرة.
وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي^(٩):

- المساهمة في إشباع حاجة العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين بها.
- زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة إنتاجية العاملين.

(٧) محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ٢٠٠٣، ص ٢.

(٨) Felix Kessler, "Executive Parks under Fire", **Fortune**, Vol. 22, 2001, PP: 42-47.

(٩) داليا معتز الصالح أيوب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٣.

- جذب واستقطاب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم، وتحقيق ميزة تنافسية على بقية المنظمات.
- المساهمة في دفع العاملين لتعزيز أهداف المنظمة وسياساتها وذلك من خلال تعزيز قدراتهم وميولهم وحثهم على الابتكار والتجديد.

ويرى الباحث أن مهارات الأفراد وقدرتهم، لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية، ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد، بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم. ومن هنا يتضح أن الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل أو في التكاليف.

[٤/٢] أنواع الحوافز:

للحوافز تصنيفات متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الفعال للعاملين، وفي هذا الإطار يمكن تصنيف الحوافز، وفقاً لأكثر من معيار.

(١/٤/٢) معيار طبيعة الحافز :

(١/١/٤/٢) الحوافز المادية Financial Incentives:

تعد الحوافز الإيجابية المادية من الحوافز التي تعمل على تحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وتتمثل في مجموعة الحوافز التي تعطى للعامل عند تحقيق الأهداف المطلوبة منه، وتشتمل على (الأجر الأساسي - الحوافز المادية - المكافآت التشجيعية - العلاوات الدورية والاستثنائية - البدلات - المشاركة في الربح - الحافز الإضافي)^(١٠).

ويعرف عبد الوهاب: الحافز المادي على أنه هو الحافز الذي يُصرف في صورة نقدية سواء كانت مجتمعة أو مجزأة على دفعات، وهو يشمل إلى جانب الراتب كل ما يؤدي إلى زيادة ملموسة في دخل الفرد، مثل أجر الوقت الإضافي والعلاوات الدورية والبدلات والمكافآت التشجيعية^(١١).

الشروط التي تحقق نجاح الحوافز المادية^(١٢):

- ينبغي ألا تستخدم الحوافز المالية بمفردها فقط، ولكن يفضل استخدام الحوافز غير المالية في ذات الوقت.
- يجب أن تكون الحوافز المالية واضحة للفرد الذي يبذل مجهوداً واضحاً، بحيث تشمل إضافة واضحة إلى أجره العادي، كما يجب أن تكون محسوبة بطريقة سهلة وميسورة للعامل.

(10) Micael Gold, **Incentive Compensation and Employee Ownership** (New York: National Center Publisher, 2004, P. 18.

(11) علي محمد عبد الوهاب، **الحوافز في المملكة العربية السعودية**، (الرياض: معهد الإدارة العامة)، ٢٠٠٤، ص ٦٦.

(12) فاطمة راشد الزغابي، مرجع سبق ذكره، ص ٩٨.

- يستحسن أن ترتبط الحوافز المالية ببرامج للاختيار أو التدريب أو الترقية؛ ذلك أنه يجب على العامل أن يدرك أن قيمة عمله وجهده تعود عليه بالنفع، فاجتياز برامج التدريب بنجاح، أو الحصول على الترقية، يجب أن تمثل للعامل طريقاً، أو سبيلاً يحقق عن طريقه منفعة مالية تعود عليه بالخير.

(٢/١/٤/٢) الحوافز المعنوية Nonfinancial Incentives: (١٣)

بدأ العمل بالحوافز المعنوية منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومع التقدم التكنولوجي وطرق العمل وزيادة التعلم والمهارات والقدرات والطموحات تواجدت طرق متنوعة لتحفيز الأفراد وجعلهم يتعايشون مع عملهم بطرق أفضل، وأهم هذه الطرق هي الإثراء الوظيفي والمشاركة في الإدارة، والمشاركة في القرار، وتقدير الجهود والاعتراف بها، وعلاقات الزمالة وتحقيق القيادة الجماعية^(١٤).

ويعرف عبد المتعال الحوافز المعنوية على أنها^(١٥):

"هي كل الوسائل الغير مادية والغير ملموسة كالمركز الاجتماعي أو المشاركة في اتخاذ القرارات أو المنح والثناء والحصول على الأنواط وغيرها، وهذه الحوافز تؤثر على العاملين نفسياً، وتجعلهم راضين أو تعساء".

والحوافز المعنوية يمكن أن تكون معنوية إيجابية ويُقصد بها كل ما ترتب عليه من وقع الروح المعنوية لدى الأفراد، مثل الإجازات الوظيفية المناسبة، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية، الإعلام في لوحة الشرف، ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية، وهي كل ما يترتب عليه من روع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك، ولا بد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن، وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

- **الوظيفة المناسبة:** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.
- **الإثراء الوظيفي:** وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسئوليات.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال العاملين.
- **الترقية:** تعتبر حافزاً معنوياً ومادياً، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيداً للذات.

(13) داليا معتز الصالح أيوب، مرجع سبق ذكره، ص ٢٤.

(2) Avan R. & Hemant C., "Building Collaborative New Product Process", Advanced Management Journal, Winter Vol.68, No.10. 2003. p30..

(15) محمد سيد عبد المتعال، أصول الإدارة الحديثة (لم يذكر اسم الناشر وسنة النشر)، ص ٢٧٧.

- **الباب المفتوح:** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- **لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولاءهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.
- **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً، وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان، فالمركز الاجتماعي هو كمية المتطلبات التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.
- **تسلم الأوسمة والدرع:** وهذا الحافز الإيجابي يُعطى لمن كانت خدماته كبيرة أو جلييلة ويُعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.
- ويرى الباحث أن الحوافز المعنوية تعتمد على إثارة وتحفيز العاملين على احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وآمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في الدائرة كما أن نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجدداً ومستمرًا وذلك لأن الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

أهداف الحوافز المعنوية:

ويمكن حصر أهداف الحوافز المعنوية **كالتالي**^(١٦):

- التمييز بين الأشخاص العاملين من حيث الأداء والمهارة.
- تشجيع روح التنافس بين العاملين في المنظمة.
- رفع مستوى فاعلية الأشخاص ذوي الأداء المتوسط.
- إظهار طابع المؤسسة وصورتها إلى البيئة المحيطة بالمنظمة.

شروط الحوافز المعنوية^(١٧):

- توضيح جوانب الأداء والسلوك الوظيفي التي تقود إلى الحصول على التحفيز المعنوي لكافة العاملين بالمنظمة.
- الاهتمام بالجوانب الإيجابية في الأداء والسلوك الوظيفي لدى العاملين وتعزيزها بالحوافز.
- تحقيق التوازن بين قيمة المخرجات (منتج/ خدمة/ سلعة/ معلومة) وقيمة الحافز.
- تقديم الحوافز خلال فترات متتالية لتحقيق استمرارية الأداء والسلوك الوظيفي الجيد.
- تقديم الحوافز فور الحصول على النتائج المحققة (الانتهاء من الخطة الاستثمارية للإدارات المحلية).

(٣/١/٤/٢) حوافز إيجابية Positive Incentives :

(١٦) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص ١٦٢.

(١٧) المرجع السابق، ص ١٥٤.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك .

(٤/١/٤/٢) حوافز سلبية Negative Incentives:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الإنصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية. وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد لتحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب فيه^(١٨). ويرى الباحث: أنه بالرغم من أهمية الحوافز السلبية فلا بد من تجنب هذا النوع من الحوافز بقدر المستطاع وذلك لتجنب الأثر السلبي الذي سوف ينعكس على أداء الأفراد العاملين، ولقد دلت التجارب والدراسات التي أجريت في هذا المجال على أن الحافز السلبي يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدى القصير، لكن يصاحبها انخفاض في الروح المعنوية للعاملين.

المبحث الثالث

[٥/٢] الرضا الوظيفي

١/٥/٢ مقدمة:

إن دراسة وتحليل ظاهرة الرضا - بشكل عام - تمثل التجسيد العلمي المخطط لترشيد الموارد البشرية العاملة في كافة المنظمات على اختلاف مذاهبها الاقتصادية (خاصة أو عامة - إنتاجية أو خدمية)، لذلك فلا غرو أن تمتلئ مكتبة الأدب الإداري بالكثير من هذه الدراسات. ولكي تستطيع المنظمة أن تواجه الأمواج التنافسية العاتية في محيط بيئة الأعمال، فعليها أن تشد جميع أسلحتها التي تحميها من الغرق، وتمكنها من الوصول بسلام لبر الأمان (أي بأن تحقق المنظمة التميز التنافسي والريادة في مجالها). ومن أهم تلك الأسلحة المورد البشري والذي من خلاله تتمكن المنظمة من حسن استغلال باقي الموارد الأخرى.

(18) داليا معتز الصالح أيوب ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦.

فشعور الفرد بالرضا أو عدم الرضا عن العمل يترتب عليه العديد من الآثار الهامة ليس على مستوى الفرد فقط بل على زملائه في العمل وأيضاً على رؤسائه وعلى مستوى المنظمة كلها^(١٩).

وسوف يتم تناول هذا الفصل من خلال محورين كالآتي:

- المحور الأول : مفهوم الرضا الوظيفي.

- المحور الثاني : أهمية وأبعاد الرضا الوظيفي.

٢/٥/٢ مفهوم الرضا الوظيفي:

يعد الرضا الوظيفي من الاتجاهات المختصة بالعمل ومن أكثر الظواهر التي نالت اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين ، والعلماء السلوكيين، ويعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام باحثون كثيرون بدراسته، ولا يزال يحظى بالاهتمام في مختلف المجالات^(٢٠).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تجميع هذه التعريفات في ثلاثة مجموعات رئيسة كالآتي:

١/٢/٥/٢ مجموعة تعريفات ركزت على اتجاهات الفرد وأحاسيسه نحو العمل:

وهي تعريفات تركز على كون الرضا يمثل أحد المتغيرات الاتجاهية للفرد نحو وظيفته، ومنها ما يلي: يرى (Johns, & Saks) الرضا هو "مجموعة المشاعر الوجدانية الضمنية أو المستترة التي يشعر بها العامل تجاه العمل الذي يشغله حالياً، وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفسه أو تنعكس على سلوكه الخارجي"^(٢١).

• الرضا الوظيفي هو "المشاعر أو الاستجابات العاطفية لسماوات وظيفة الفرد"^(٢٢).

• الرضا الوظيفي هو "الحالة العاطفية الإيجابية أو السارة الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو لخبراته الوظيفية"^(٢٣).

"٢/٢/٥/٢ مجموعة تعريفات ركزت على درجة إشباع الوظيفة لحاجات الفرد وإدراك الفرد لهذه الحاجات:

ترتبط هذه المجموعة بإحساس الفرد ومدى تقبله لوظيفته ورضاه عنها بحيث أن الفرد الذي يشعر بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل اتجاهات إيجابية نحو وظيفته، أما الشخص غير الراضى عن عمله فهو يحمل اتجاهات سلبية نحو هذا العمل^(٢٤).

(3) Vechio, R.,.: Organizational Behavior, 3rd ed., (Orlando: Harcourt Brace Company), 2008, P. 125.

(20) عزام عنانزة، عادل صادق محمد، الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال في الصحف اليومية الأردنية: دراسة مسحية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد ٤١، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠١٢ ص ٣٥٠.

(1) Johns, G., & Saks, A. M. "organizational Behavior". (Toronto: Prentice Hall), 2005, p243.

(22) P.C. Smith et al., "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement", (Chicago: Rand Mc Nally), 2008, P. 6.

(23) Karim E. Lkenke-Hamel and John E. Mathieu, "Role Strains, Tension, and Job Satisfaction Influences on Employees' Propensity to Leave: A Multi-Sample Replication and Extension". Human Relations, Vol. 43, No. 8, 2007, PP: 791-807.

وبناء على ما سبق فقد تبنت بعض الدراسات السابقة وجهة نظر مفادها أن رضا الفرد يتحقق عندما تشبع الوظيفة والمنظمة احتياجاته ورغباته. ومن التعريفات التي تندرج تحت هذه المجموعة ما يلي:

• "إشباع حاجات العاملين الفردية من خلال وظيفته، وكذلك تحقيق حاجاتهم الجماعية من خلال وظيفتهم ومن خلال تحقيق أهداف المنظمة"^(٢٥).

١- اشتماله على (تعريف الرضا من حيث التركيز على اتجاهات الفرد وأحاسيسه نحو العمل، التركيز على درجة إشباع الوظيفة لحاجات الفرد وإدراك الفرد لهذه الحاجات، التركيز على العوامل المؤثرة على الرضا).

٢- إن الرضا يمثل أحد المتغيرات الاتجاهية الإيجابية للفرد نحو عمله بوظيفة معينة في منظمة معينة.

٣- الرضا يتحقق نتيجة إدراك الفرد بأن وظيفته في منظمة معينة تسمح له بإشباع قيم العمل الهامة في اعتقاده الشخصي (والتي تمثل كل ما هو ذو أهمية وقيمة لدى الفرد ويرغب أو يتوقع تحقيقه). وهذا يحدث التوافق القيمي بين الفرد والمنظمة.

٣/٢/٥/٢ مجموعة تعريفات ركزت على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

وتتظر هذه المجموعة إلى الرضا الوظيفي على أساس ارتباطه بمجموعة من العوامل المؤثرة فيه، ووفقاً لهذا الاتجاه يرى "فؤاد عبد الله" أن الرضا الوظيفي يقوم على رضا الموظف عن جميع مكونات ما تحتويه الوظيفة، وهي مجموعة من الأنشطة يقوم بها شخص ما في بيئة عمل وإطار اجتماعي معين بقصد الحصول على عائد مادي^(٢٦).

أما بالنسبة للورقة البحثية الحالية سيبتني الباحث مفهوم أكثر شمولاً للرضا الوظيفي حيث يمكن أن يُعرف الرضا على أنه "مجموعة المشاعر والاتجاهات التي تكونت لدى العامل تجاه عمله، والتي تعبر عن درجة الرضا العام عن الناتج النهائي كرد فعل تجاه ما يحصل عليه العامل من وظيفته مقارنة بما يتوقع الحصول عليه من منافع تحقق له إشباع داخلي لحاجاته وذلك من خلال قيامه بأداء وظيفته أثناء فترة حياته الوظيفية".

ويتضح من هذا التعريف إشماله على عدة عناصر هي:

- ١- إن الرضا هو الشعور الناتج لما يحصل عليه العامل من وظيفته.
- ٢- تأثير عوامل الرضا الوظيفي (الذاتية التنظيمية) على هذا الشعور.
- ٣- هذا الشعور ينتج من الوظيفة التي يؤديها الفرد أثناء فترة حياته الوظيفية.

٣/٥/٢ أهمية الرضا الوظيفي:

(25) عبد الرحمن مجدى عبد الفتاح ، محددات الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاعى الصناعة والخدمة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ٢٠٠٤، ص ٨٦.

(26) فؤاد عبد الله العمري: نوع الجهاز الحكومي وأثره على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية ، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول، ٢٠١٣، ص ١٢١.

يُعد رضا العاملين عاملاً مهماً تحاول كل منظمة تحقيقه بين عاملها، حيث تتبع أهمية هذا العامل من أن الباحثين في نظرية المنظمة قد وجدوا أن الرضا يرتبط بعدد من المتغيرات ذات العلاقة باتجاهات الفرد وسلوكياته خلال عمله في المنظمة.

كما يُعد العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهاراته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت، ونقصت إنتاجيتها^(٢٧).

أما بالنسبة لما يتعلق بالكشف عن اتجاهات الأفراد نحو وظائفهم ونحو المنظمات التي يعملون بها، فإنه يرجع هذا الاهتمام إلى عاملين^(٢٨):-

• **الأول:** أن ما يشعر به العاملون نحو وظائفهم هو موضوع هام في حد ذاته سواء كان يشعر العاملون بأن وظائفهم مرضية أو محببة، تثير التحدي أم أنها مملة لها معنى أو أنها عديمة التأثير.

• **الثاني:** يتعلق باهتمام إدارة المنظمة بأثر اتجاهات العاملين نحو وظائفهم ونحو المنظمة على الأداء والإنتاجية.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يعد مسألة مهمة بالنسب للأفراد والمنظمات والمجتمعات، وسوف يناقش الباحث ذلك فيما يلي:

١/٣/٥/٢ أهمية الرضا الوظيفي للأفراد:

تهدف الإدارة في المنظمات المتقدمة إلى تحقيق الرضا عن العمل للأفراد العاملين بها وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك الانتمائي لديهم، وذلك لضمان استمرار القوى العاملة بهذه المنظمات وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة، وتنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء، فزيادة الإنتاجية في اليابان في السبعينيات والثمانينيات من هذا القرن يرجع أحد أسبابه إلى ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين في المنظمات.

٢/٣/٥/٢ أهمية الرضا الوظيفي للمنظمات:

إن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي للأفراد هام جداً بالنسبة للمنظمة فقد أثبتت الدراسات أن الرضا الوظيفي المرتفع يقلل معدل دوران العمالة، وينقص نسبة الغياب، ويرفع مستويات العاملين ويجعل الحياة ذات معنى عند الأفراد^(٢٩).

وللرضا الوظيفي تأثير كبير على الفرد والمنظمة، حيث أن شعور الموظف بالرضا لا يقتصر على بيئة العمل فقط بل يؤثر أيضاً على حياته الشخصية (الأسرية) خارج العمل، وقد أوضحت دراسات كل من ستيفي وجونز Steve, & Gonz أن هناك علاقة إيجابية بين ضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي^(٣٠).

(27) إيناس فؤاد فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠٠٨، ص ٤٥.

(28) على عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، (إثراء للنشر والتوزيع: عمان)، الطبعة الأولى، ٢٠٠٨، ص ١٥.

(٣٢) عبد الحميد محمد عمران، الرضا عن العمل، مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد الثاني والسبعون، ٢٠٠٧، ص ٦٩.

٣/٣/٥/٢ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:

إن المستوى العالي من الرضا الوظيفي أمر مهم أيضاً بالنسبة للمجتمع ككل حيث أن عدم الرضا يمكن أن يؤدي إلى الانحراف الوظيفي لبعض أفراد القوى العاملة، وعلى الرغم من أن الانحراف الوظيفي قد يكون نتيجة لسوء الإدارة أو لغياب الضمير، فإنه قد يكون أيضاً نتيجة لعدم الرضا الوظيفي فكثيراً ما كانت انحرافات الراشدين ومشكلاتهم راجعة إلى إحساسهم بأن هذا لم يكن العمل الذي يريدونه، أو أن ما يوفره العمل لا يشبع حاجاتهم ولا يرضي طموحاتهم^(٣١).

ويرى الباحث أنه من الممكن أن يكون للرضا تأثير كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمات، ومن ثمّ تحتاج تلك المنظمات إلى فهم العوامل التي تؤثر على رضا العاملين من أجل أن تكون قادرة على التحكم في (أو إدارة بعض أو كل) اتجاهات عاملها وسلوكياتهم بما يخدم أهدافها ومصالحها وتحقيق ميزة تنافسية لها.

٤/٥/٢ أبعاد الرضا الوظيفي:

وفي ضوء التعريفات السابقة نجد أن مفهوم الرضا يتضمن الأبعاد الآتية:

١/٤/٥/٢ النظرة الفردية للرضا:

الرضا هو عبارة عن تقييم فردي يعتمد على الاختلافات الفردية في القيم. وهذا يعكس وجود ارتباط مباشر بين درجة رضا الفرد وبين قيمه وقدراته وميوله وسماته الشخصية. إذ نرى أن كلاً من نوعية وكمية ما يقدره الأفراد في بيئة العمل تختلف ودرجة كبيرة من فرد لآخر، فالبعض يعتبر روتينية العمل ونظام المناوبات الثابتة والتوافق مع الزملاء مزايا يُقدِّرها في وظيفته، بينما قد يُفضّل آخر نظام العمل بالوقت المرن أو ربط الأجور بالإنتاج مما يجعلهم أكثر إدراكاً لهذه المزايا وبالتالي أكثر رضا عن وظائفهم^(٣٢).

٢/٤/٥/٢ الرضا النوعي:

ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله، كل منها على حدة، وتتضمن تلك الجوانب سياسة المنظمة، والأجور، والإشراف، وفرص الترقى، والرعاية الصحية والاجتماعية، وظروف العمل، وأساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع الزملاء، وتتمثل الفائدة في إلقاء الضوء على هذه

(30) مبارك بن فالح بن مبارك، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مركز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، ٢٠١٠، ص ٤٣.

(31) د. حسين رمزي كاظم، الانحراف الوظيفي ورضا النفس، مجلة الإدارة، العدد الرابع عشر، ٢٠٠٥، ص ٤.

(32) رباب فهمي أحمد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧.

الجوانب في أنها تمكن الباحث من أن يضع يده على المصادر التي تسهم في خفض الرضا أو زيادته^(٣٣).

٣/٤/٥/٢ تعدد أبعاد الرضا الوظيفي :

الرضا يعتبر متغير متعدد الأبعاد والوجوه، حيث إن العاملين لديهم أنواع مختلفة من القيم، فمن غير المرجح أن تسيطر قيمة واحدة بشكل منفرد على الرضا، وبالتالي فإن التركيز على بُعد واحد من أبعاد الرضا المتعددة - ومنها التوافق مع سياسات المنظمات في الأجر، الترقية، التوافق مع الزملاء، التوافق مع الإشراف، التوافق مع الوظيفة، قد لا يحقق النتيجة المرجوة من رضا العاملين عن الوظيفة ككل، ومن جهة أخرى إذا لم تتمكن المنظمة من إرضاء أو إشباع أحد أبعاد الرضا فيمكنها التركيز على الأبعاد الأخرى لتعويض النقص في هذا البعد^(٣٤).

وتأسيساً على ما تم سرده، تتأكد أهمية الرضا الوظيفي نظراً لارتباطه المباشر بالعنصر البشري باعتباره المحور الأساسي للإنتاج في المنظمات، فإن الباحث يري أن هناك مبررات ترجع إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي في ورقة العمل الحالية والتي يمكن إسنادها إلى أهمية فهم السلوك الإنساني ليس للشيء ذاته، ولكن كيفية إدراك العاملين له، حيث يؤثر ذلك بالتبعية على اتجاهاتهم وسلوكهم وكذلك لمساعدة الإدارة في تخطيط نظام سليم وواقعي للحوافز والمكافآت يعمل على تقديم الحوافز المناسبة التي تتفق مع اتجاهاتهم وتحقق لهم قدرًا من الإشباع الذي بدوره يؤدي إلى توافق هؤلاء العاملين مع الوظيفة والمنظمة مع عدم إغفال أهمية العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة مع المفاهيم الأخرى ذات الصلة بموضوع الورقة البحثية .

[٦/٢] المبحث الرابع : الدراسة الميدانية

[١/٦/٢] الهدف من الدراسة :

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة مستويات الرضا الوظيفي للعاملين بالمحليات بالإدارات المحلية وتأثير الحوافز المقدمة لديهم على مستويات الرضا عن العمل.

[٢/٦/٢] تصميم نموذج الاستبيان :

في إطار الهدف من الدراسة، قام الباحث بتصميم نموذج الاستبيان موجه للعاملين بالإدارات المحلية على النحو التالي:

[١/٢/٦/٢] تم صياغة نموذج استبيان يشتمل على (٥٩) سؤال مقسمين كالاتي:

عدد (٤٠) سؤال للرضا الوظيفي (من X1 إلى X40).

عدد (١٩) سؤال للحوافز (من Y1 إلى Y19).

(33) مروان أحمد حويحي، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية التجارة، ٢٠٠٨، ص ١١.

(34) رباب فهمي أحمد عبد العال، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٧.

وتم توزيعه على عينة مكونة من (١٦٠) موزعين كالتالي:

مركز ومدينة فاقوس	مركز ومدينة بئر العبد	مركز مشتول السوق	مركز السنبلوين	مركز طهطا	مركز بنها	مديرية الإسكان بالمحافظة
٢٨	٢٦	١٤	١٩	١٤	١١	٤٨

[٢ / ٢ / ٦ / ٢] الأسس والاعتبارات التي بنى عليها تصميم نموذج الإستبيان:

- (١) المعلومات التي توافرت للباحث من خلال الدراسة الإستطلاعية والدراسة النظرية التي قام بها.
- (٢) الزيارات الشخصية والمقابلات مع بعض المتخصصين في مجال الموارد البشرية بالإضافة إلى بعض المديرين بالمحليات .
- (٣) صمم الإستبيان طبقاً لمقياس ليكرت، بإعتباره من المقاييس التي تطبق لقياس الآراء بدرجة أكبر من غيره من المقاييس، مع استخدام كلمات مختلفة بما يتماشى مع طبيعة الدراسة والتي تسمح بالتعبير عن العناصر المطروحة به.
- (٤) تم التأكد من صلاحية إستمارة الإستبيان، من خلال عرضها على بعض الأساتذة والخبراء واعتمادها منهم، وذلك للتأكد من سلامتها لتحقيق الغرض منها.
- (٥) تم اختيار العينة محل الدراسة طبقاً للعينة التحكيمية.

(Arbitrary Sample)

- (٦) تم استلام جميع نماذج الاستبيان ومراجعتها والتأكد من صحتها ولم يتم إستبعاد أى إستبيان كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (١)

ملخص العمليات (Case Processing Summary)

		N	%
Cases	Valid	160	100.0
	Excluded ^a	0	.0
Total		160	100.0

التعليق على الجدول السابق :

في الجدول السابق يظهر أن عدد استمارات الاستبيان هي (١٦٠) إستمارة بنسبة (١٠٠%)، وليس هناك أى إستمارة مستبعدة كما يظهر بالجدول التحليلي لملخص العمليات، وبالتالي يكون اجمالي عدد إستمارات الإستبيانات التي تم تحليلها هي (١٦٠) استمارة إستبيان بنسبة ١٠٠%.

التعليق على نتائج الدراسة الإحصائية:

توضح الدراسة مصفوفة إرتباط عبارات نموذج الإستبيان حيث أشارت النتائج الواردة بالدراسة الإحصائية معامل الإرتباط بين كل سؤال (عبارة) مع باقى الأسئلة الواردة بنموذج الإستبيان. وعلى سبيل المثال :

معامل الإرتباط بين السؤال الأول (X1) مع السؤال الثانى (X2) هو قيمة (0.039). وهو إرتباط طردى ضعيف.

بينما نجد أن معامل الإرتباط بين السؤال الأول (X1) مع السؤال الخامس عشر (X15) هو قيمة (0.264 -) وهو إرتباط عكسى ضعيف كما تظهر البيانات الواردة بالجدول وجود علاقة إرتباط قوية بين السؤال رقم (X20) مع السؤال رقم (X3)، حيث معامل الإرتباط (0.985) وهو إرتباط طردى قوى جداً.

[٧/٢] اختبار فروض الدراسة :

(١/٧/٢) اختبار الفرض القائل :

الفرض العدم : لا توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين فى المحليات وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسي .

الفرض البديل : توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين فى المحليات وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسي .

حيث تم إجراء اختبار تحليل التباين فى إتجاهين (Two Way Anova) كما هو موضح بالمعالجة الإحصائية .

(٢/٧/٢) اختبار الفرض الرابع القائل :

الفرض العدم : لا توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين بالمحليات وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بطبيعة ومحتوى الوظيفة .

الفرض البديل : توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين بالمحليات وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بطبيعة ومحتوى الوظيفة .

ولإثبات صحة هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء إختبار (بيرسون) بين مستوي الحوافز وطبيعة محتوى الوظيفة، وكانت كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (٢)

تحليل الإحصاء الوصفى Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
البيانات المتعلقة بالحوافز	2.71	.383	160
طبيعة محتوى الوظيفة	2.71	.326	160

التعليق على البيانات الواردة بالجدول السابق :

يظهر من جدول تحليل الإحصاء الوصفي أن متوسط العبارات (الأسئلة) الخاصة بالحوافز (y) كانت قيمتها (2.71) والانحراف المعياري (0.383) لعدد (١٦٠) نموذج استبيان ، وأن متوسط عبارات محتوى الوظيفة هو (2.71) والانحراف المعياري (0.326) لعدد (160) نموذج استبيان .

(٣/٧/٢) إختبار الفرض الثاني القائل :

الفرض العدم : لا توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين في القطاع الهندسي بمحافظة شمال سيناء وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسي .

الفرض البديل: توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين في القطاع الهندسي بمحافظة شمال سيناء وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسي .

حيث تم إجراء اختبار تحليل التباين في إتجاهين (Two Way Anova) كما هو موضح بالجدول

التالي:

جدول رقم (٣)**تحليل التباين في اتجاهين****Tests of Between-Subjects Effects**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	26.487 ^a	43	.616	38.598	.000
Intercept	457.877	1	457.877	28691.898	.000
H1	15.331	26	.590	36.949	.000
السن	.120	2	.060	3.751	.026
H1 * السن	.563	15	.038	2.352	.006
Error	1.851	116	.016		
Total	1209.559	160			
Corrected Total	28.338	159			

التعليق على النتائج الواردة بالجدول السابق:

يظهر الإختبار السابق تحليل التباين في إتجاهين بين (الحوافز والسن) كمتغير مستقل، حيث كانت القيمة الإحتمالية (SIG) = 0.00 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05) .

(٤/٧/٢) إختبار الفرض الثالث القائل :

الفرض العدم : لا توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين في القطاع الهندسي بمحافظة شمال سيناء وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسي .

الفرض البديل : توجد فروق ذات علاقة معنوية لتأثير الحوافز على العاملين فى القطاع الهندسي بمحافظة شمال سيناء وبين الرضا الوظيفي فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسي .

ولإثبات صحة هذا الفرض ، قام الباحث بإجراء إختبار تحليل النتائج فى إتجاهين (Two – Way ANOVA، حيث يمثل (الحوافز + المؤهل الدراسي) المتغير المستقل، ويمثل الرضا الوظيفي (المتغير التابع). وهو ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

تحليل النتائج فى إتجاهين لتأثير الحوافز على مستوى

الرضا الوظيفي فيما يتعلق بالمؤهل الدراسي

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: الرضا الوظيفي

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	26.374 ^a	44	.599	35.099	.000
Intercept	298.099	1	298.099	17455.464	.000
المؤهل	.117	4	.029	1.719	.151
H1	23.184	26	.892	52.213	.000
* المؤهل H1	.460	14	.033	1.922	.031
Error	1.964	115	.017		
Total	1209.559	160			
Corrected Total	28.338	159			

التعليق على النتائج الواردة بالجدول السابق :

يظهر الجدول أن القيمة الإحتمالية (Sig) قيمتها = صفر وهى أقل من مستوى المعنوية (0.05).

[٨/٢] نتائج الدراسة :

من تحليل نتائج الدراسة الميدانية توصل الباحث إلى ما يلي:

(١/٨/٢) إتضح من نتائج تحليل الدراسة الميدانية أن هناك إرتباط طردى قوى جداً ($R = 0.932$) بين البيانات المتعلقة بالحوافز وبين مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمحليات ، والذي أكدته إختبار الإرتباط (بيرسون) ، كما أشارت القيمة الإحتمالية (Sig) للإختبار هى (0.00)، وهى أقل من مستوى المعنوية (6.05) ، بما يؤكد أن هناك علاقة إرتباط طردية قوية.

(٢/٨/٢) هناك إختلافات فى مستويات الرضا الوظيفى مع مستوى الحوافز مع متغير السن (العمر) ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائى للدراسة أن السن من (٢٥ - ٣٥ سنة) يختلف عن السن من (٤٥ - ٥٥ سنة) تأثيراً على مستوى الرضا الوظيفى على ضوء الحوافز المقدمة لدى العاملين بالمحليات ، وهذا ما أكدته إختبار تحليل التباين وإختبار تحديد الفروق لتأثير الحوافز على مستوى الرضا الوظيفى (LSD) فيما يتعلق بمتغير السن.

(٣/٨/٢) هناك إختلافات فى مستويات الرضا الوظيفى مع مستوى الحوافز مع متغير المؤهل الدراسى، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائى للدراسة أن هناك إختلاف بين المؤهل المتوسط والمؤهل العالى فى الرضا الوظيفى، وهذا ما أكدته القيمة الإحتمالية (Sig) لإختبار تحديد الفروق (LSD) لبيان تأثير الحوافز على العاملين بالمحليات وإختبار تحليل النتائج (ANOVA) فيما يتعلق بنوعية المؤهل الدراسى.

(٤/٨/٢) هناك علاقة ارتباطية قوية جداً ($R = 0.833$) بين مستوى الحوافز وبين محتوى طبيعة العمل ، وهو ما يدل على أنه مؤشر واضح جداً لصحة تطبيق أسلوب الحوافز مع طبيعة محتوى الوظيفة، وهو ما أكدته إختبار تحليل الإرتباط (بيرسون) والبيانات الواردة بجدول تحليل الإحصاء الوصفى للعلاقة بين مستوى الحوافز وطبيعة محتوى الوظيفة.

(٥/٨/٢) هناك علاقة إرتباطية قوية ($R = 0.638$) بين الحوافز المعنوية المقدمة لدى العاملين بالمحليات وبين مستويات الرضا الوظيفى لديهم وتأثير ذلك المتغير على مستويات الأداء.

[٩/٢] خاتمة ورقة العمل

هدفت الورقة البحثية إلى دراسة مستوى الرضا الوظيفى لدى العاملين بالإدارات المحلية ودراسة العلاقة بين مستوى الرضا الوظيفى كمتغير تابع لدى عينات الدراسة ببعض المتغيرات الأخرى ممثلاً فى المتغير المستقل وهو نظم الحوافز المقدمة لهم وبعض المتغيرات الوسيطة (العوامل الديموجرافية - طبيعة محتوى الوظيفة - ظروف العمل المادية - العلاقة مع الرؤساء - الرضا عن ثقافة المنظمة - الرضا عن العمل)، ارتباطاً بعوامل داخلية تتعلق بمدى إشباع هذه الوظيفة لرغبات وطموح العاملين بالمحليات وأثرها على الرضا الوظيفى.

ولتحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتصميم إستمارة إستبيان وتطويرها إستناداً إلى المحددات والعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفى والإستعانة بما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث إشتملت إستمارة الإستبيان على (٥٩) فقرة، موزعة على (٥) أبعاد لقياس الرضا الوظيفى علاوة على بُعد الحوافز المقدمة كالآتى:

(الرضا عن العمل - الرضا على ثقافة المنظمة - العلاقة مع الرؤساء - طبيعة ومحتوى الوظيفة - ظروف العمل المادية).

وقد قام الباحث بالتأكد من صدق الاستمارة بإجراء إختبار (الصدق والثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ وكانت نسبة الصدق ٩١.٩%) كما قام الباحث بحساب معامل الثبات لاستمارة الاستبيان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- أ- حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لعبارات نموذج الإستبيان.
 ب- حساب معامل الارتباط بين جميع الأسئلة الواردة بنموذج الإستبيان.
 ج- استخدام أسلوب تحليل الارتباط بطريقة (بيرسون) لتناسبه مع خصائص العينة محل الدراسة.
 وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج هي :
- أ- وجود علاقة ارتباط طردية قوية جداً ($R=0.932$) بين الحوافز المقدمة للعاملين بالمحليات وبين مستويات الرضا الوظيفي لديهم.
 ب- هناك إختلافات في مستويات الرضا الوظيفي مع مستوى الحوافز المقدمة فيما يتعلق بمتغير السن في تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعينة محل الدراسة.
 ج- هناك إختلافات بين مستويات الرضا الوظيفي مع مستوى الحوافز المقدمة مع متغير المؤهل الدراسي في تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعينة محل الدراسة.
 د- هناك علاقة ارتباط طردية قوية جداً ($R=0.833$) بين مستوى الحوافز المقدمة وبين محتوى طبيعة الوظيفة لدى العاملين بالمحليات.
 هـ- هناك علاقة ارتباط قوية ($R= 0.638$) بين مستوى الحوافز المعنوية المقدمة وبين مستويات الرضا الوظيفي وتأثير ذلك على مستوى الأداء.

[١٠/٢] توصيات الورقة البحثية :

وفي ضوء هذه النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، يرى الباحث أن هناك مجموعة من التوصيات التي ينبغي الإهتمام بها وهي :

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المنوطة بالتنفيذ	الأفق الأمني للتنفيذ
١	إعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به الآن للعاملين بالإدارة المحلية وربط الحوافز بمعدلات التنفيذ.	أ- صياغة سياسات مالية مرتبطة بنوعية وكفاءة الأداء بنسب بين المنظمة (الجهة المالكة) ومقاول العملية التعاقدية، كحافز تشجيعي بنسبة (٢%) من ختامي قيمة العملية.	مديرية الشؤون المالية بالمحافظة بالتنسيق مع السلطة المختصة ووزارة المالية ووزارة التخطيط	بصفة مستمرة
٢	إعادة النظر في	أ- الاكتفاء بالمناقصات	- إدارة التخطيط	بصفة مباشرة

م	التوصية	آلية التنفيذ	الجهة المنوطة بالتنفيذ	الأفق الأمني للتنفيذ
	القوانين واللوائح الداخلية المنظمة للباب السادس من الخطة الاستثمارية للدولة لتكون أكثر مرونة وفعالية للتغلب على الثغرات القانونية الواردة بها.	العامّة وتقييد التعامل بالمناقصات المحدودة والأمر المباشر خلال مرحلة الطرح والتعاقد. ب- أهمية وحتمية تحديد الفترة الزمنية من تاريخ أمر الإسناد حتى إستلام الموقع قانونياً.	العام بالسلطة المختصة. - مفوض الدولة بديوان عام المحافظة بالتنسيق مع الوزارات المختصة (التخطيط - المالية - الاستثمار).	
٢	قيام الإدارات العليا بالإدارة المحلية بالتركيز على تحسين ظروف العمل المادية وطبيعة محتوى الوظيفة وتدعيم مسارات القيادة بين الرؤساء والمرؤوسين بالمستويات الوسطى.	أ- صياغة مشروع بقانون يضمن التأمين الاجتماعي المناسب حيال التعرض لحوادث العمل. ب- تمكين العاملين للقيام بادائهم بتحسين مستوى الخدمات اللوجستية.	<ul style="list-style-type: none"> • مديرية التضامن الاجتماعي بالتنسيق مع الوزير المختص. • إدارات الموارد البشرية. • السلطة المختصة. 	بصفة مستمرة
٤	تبني فلسفة إدارية مناسبة تساعد العاملين والمسؤولين على إيجاد مناخ يشجع على رفع الروح المعنوية للعاملين يضمن التركيز على النواحي النفسية والبعيد الإنساني.	أ- إقرار حزمة من الحوافز المعنوية للعاملين في قطاع التشييد (كبارى - منشآت) بكتابة أسماءهم على المنشآت التي اشتركوا في تنفيذها تخليداً لأسمائهم. ب- تنظيم زيارات (داخلية - خارجية) للإدارات الهندسية الأخرى.	<ul style="list-style-type: none"> • السلطة المختصة 	بصفة مستمرة

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية :

- ١- عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية)، ١٩٩٨.
- ٢- عبد الغفار حنفى، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية)، ٢٠٠٧.
- ٣- علي عباس وعبد الله عزت بركات، مدخل إلى علم الإدارة (عمان: دار عقيل)، الطبعة الثالثة، ٢٠٠٠.
- ٤- علي محمد عبد الوهاب، الحوافز في المملكة العربية السعودية، (الرياض: معهد الإدارة العامة)، ١٩٩٩.
- ٥- محمد الفاتح محمود المغربى، أصول الإدارة والتنظيم، (دار الجنان للنشر والتوزيع)، الطبعة الأولى، ٢٠١٦.
- ٦- محمد مرعى مرعى، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله فى القطاع العام الحكومى العربى، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ٢٠٠٣.
- ٧- مدحت محمد أبو النصر، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفى الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠٠٩.

ب- البحوث والنشرات العلمية:

- ٨- حسين رمزي كاظم، الانحراف الوظيفي ورضا النفس، مجلة الإدارة، العدد الرابع، أبريل، ٢٠٠٠.
- ٩- عبد الحميد محمد عمران، الرضا عن العمل، مجلة الكفاية الإنتاجية، العدد الأول، ١٩٩٦.
- ١٠- عزام عنانزة، عادل صادق محمد، الرضا الوظيفي لدى القائم بالاتصال فى الصحف اليومية الأردنية: دراسة مسحية، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، العدد ٤١، جامعة القاهرة، كلية الإعلام، ٢٠١٢.
- ١١- علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، (اللجنة الاقتصادية والاجتماعية للأمم المتحدة)، ٢٠٠٣.
- ١٢- فؤاد عبد الله العمرى: نوع الجهاز الحكومى وأثره على مستوى الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، المجلد التاسع والثلاثون، العدد الأول، ٢٠١٣.

ج - الرسائل العلمية:

- ١٣- إيناس فؤاد فلمبان، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، ٢٠٠٨.
- ١٤- داليا معتز الصالح أيوب، أثر التحفيز على الولاء التنظيمي للعاملين فى البنوك المصرية، رسالة ماجستير، (جامعة القاهرة، كلية التجارة) ٢٠١٤.
- ١٥- عارف بن مائل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، رسالة ماجستير، (جامعة نايف للعلوم الأمنية: كلية الدراسات العليا)، ٢٠٠٧.
- ١٦- عبد الحميد بن عبد المجيد حكيم: الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم العام ومعلمي الفئات الخاصة من الجنسين، دراسة مقارنة، رسالة ماجستير، (السعودية: جامعة أم القرى)، ٢٠٠٩.
- ١٧- عبد الرحمن مجدى عبد الفتاح، محددات الرضا الوظيفي بالتطبيق على قطاعي الصناعة والخدمة، رسالة ماجستير، جامعة القاهرة، كلية التجارة، ١٩٩٨.
- ١٨- عمرو محمد أحمد عواد، نموذج مقترح لسلوكيات المواطنة التنظيمية: دراسة تطبيقية على المستشفيات الحكومية بالقاهرة الكبرى، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس - كلية التجارة، ٢٠٠١.

- ١٩- مبارك بن فالح بن مبارك ، ضغوط العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي للأفراد العاملين في مركز حرس الحدود بمنطقة المدينة المنورة، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا ، ٢٠١٠.
- ٢٠- مروان أحمد حويحي ، اثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الإستمرار بالعمل ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة - كلية التجارة ، ٢٠٠٨.
- ثانياً : المراجع الأجنبية :

A : Book :

- 21- Johns, G., & Saks, A. M. "**organizational Behavior**". (Toronto: Prentice Hall), 2005.
- 22- Micael Gold, **Incentive Compensation and Employee Ownership** (New York: National Center Publisher, 2004,.
- 23- Vechio, R...: **Organizational Behavior**, 3rd ed.,Orlando: Harcourt Brace Company, 1995.

B : Periodicals :

- 24- Avan R. & Hemant C., "**Building Collaborative New Product Process**", *Advanced Management Journal*, Winter Vol.68, No.10. 2003..
- 25- Felix Kessler, "Executive Parks under Fire", *Fortune*, Vol. 22, 2001 .
- 26- Mixhael G. Morris & Viswanath Venkatesh (2010), Job characteristics
- 27- P.C. Smith et al., "The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement", (Chicago: Rand Mc Nally), 2008
- 28- Karim E. Lkenke-Hamel and John E. Mathieu, "Role Strains, Tension, and Job Satisfaction Influences on Employees' Propensity to Leave: A Multi-Sample Replication and Extension". *Human Relations*, Vol. 43, No. 8, 2007.