

رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي
دراسة تطبيقية على العاملين بالقطاع الحكومي بمدينة جدة

Workers' satisfaction with work and the incentives provided and its
relationship to productivity in the government sector An applied study
on government sector workers in Jeddah

إعداد

خالد خميس الجهني

السجل الأكاديمي

221002095

اصيل حابس الربيع

السجل الأكاديمي

221000498

مبارك حمدان العلوني

السجل الأكاديمي

221002089

إشراف

د/ وليد سليمان

العام الجامعي

١٤٤٤ هـ / ٢٠٢٣ م

مقدمة :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خير خلق الله أجمعين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين وبعد ، فأبدأ مستعيناً بالله عز وجل في بحثي المقدم كمتطلب لنيل درجة الماجستير في الإدارة والذي اخترناه بعنوان (رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة وعلاقة ذلك بالإنتاجية في القطاع الحكومي) والذي سنبحث فيه (بإذن الله تعالى) رضا العاملين عن العمل والحوافز المقدمة في القطاعات الحكومية المختلفة وعلاقة ذلك بالإنتاجية.

كما سنتحدث (بإذن الله) عن مفهوم الرضا الوظيفي ومفهوم الحوافز وعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء .

وسنتطرق إلى ضعف إنتاجية الموظف الحكومي من عدمها وأسباب الضعف إن وجد وكيفية زيادة إنتاجية الموظف الحكومي .

ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات المهمة التي يحتاجها المجتمع للاستفادة من نتائجها في التطوير وقام الباحث بتلخيص نبذة عن تاريخ وأثر الحوافز وأهميتها لدى موظفين القطاع العام ويرجو فيه القبول والتوفيق .

لقد تناول كثير من الكتاب مفهوم الحوافز باعتبارها تؤدي دوراً كبيراً في عمل المنظمات الإدارية المختلفة ، لا سيما في وجود نظام حوافز دقيق يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين المادية والمعنوية وباعتبارها عنصراً هاماً في إثارة الدافعية والرضا لديهم، باعتبار أن الدافع قوة أو طاقة داخلية تنشط السلوك الفردي وتوجهه نحو غايات محددة. فالحوافز كما يعرفها عامر الكبيسي هي تلك المؤثرات الخارجية الموجهة نحو إثارة دوافع الفرد من أجل إشباع حاجاته.

إن العامل المحرك لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضاهم عن العمل، فبقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد

مكثف في أدائه للعمل. فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور الفرد بالسعادة والرضا عن العمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع رغباته وحاجاته، ولذلك فإن المنظمات الناجحة تعمل على توفير العوامل وتهيئة الظروف المناسبة لموظفيها بغرض تحريك قدراتهم الإنسانية وتحقيق رغباتهم الذاتية من أجل أن تزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم (عباس، ٢٠٠٧).

ولذلك تسعى المنظمات الإدارية على وجه العموم، والقادة الإداريون على وجه الخصوص إلى تحقيق أفضل أداء من العاملين لديهم، باعتبار أن في ذلك وحده ما يجعل المنظمة تستمر وتزدهر في الحياة، في الوقت الذي لا يختلف فيه اثنان أن هناك دافعاً ذاتياً يظهر في القوة الكامنة التي تدفع الفرد بمحض إرادته للعمل تحقيقاً للقيم التي يؤمن بها، دون النظر إلى كسب مادي أو أدبي مباشر، يبقى أفضل الحوافز وأعلاها مستوى، فهو العامل الكامن وراء جلائل الأعمال، فالتضحية بالنفس من أجل الوطن والمثل العليا المختلفة لمن يحتاج إليها من بني البشر وغيرها من التصرفات التي لا يبتغي أصحابها من ورائها جزاء ولا شكورا مدينة كلها لهذا النوع من الدوافع . (الكبيسي، ٢٠٠٧).

راجياً من الله العون والتوفيق والسداد وأن يبارك في هذا العمل ويجعله خالصاً لوجهه الكريم .

كما أسأله سبحانه أن يعفو عني كل تقصير أو زلل في هذا البحث وان يستعملنا جميعاً في طاعته وأن يجعلنا مباركين أينما كنا .

مشكلة الدراسة :

نظراً للتوسع الكبير في سياسات وأنظمة الدولة في مختلف القطاعات الحكومية من مدنية وعسكرية وكثرة العاملين في هذه القطاعات المختلفة وتعدد واختلاف درجاتهم ومستوياتهم الوظيفية مما نتج عن ذلك العديد من المشاكل والممارسات السلبية لدى الأفراد العاملين لعل من أهمها عدم رضا الأفراد العاملين في هذه المنظمات عن أعمالهم والحوافز المقدمة لهم مادية كانت أو معنوية وانخفاض إنتاجيتهم في العمل ولما لهذا الانخفاض من علاقة مباشرة بالرضا عن العمل والحوافز المقدمة ، الحوافز هي هاجس كل موظف، يسعى إلى تأمين عيشه، والاطمئنان على مستقبله، أنها طبيعة الإنسان، مادي بطبعه، وهي غريزة ركبها الله فيه، فهي لا تنفك عنه، ولذلك قيل: منهومان لا يشبعان، طالب علم وطالب مال، وحسب تقسيمات هرم ماسلو، فإن الإنسان لديه حاجات أساسية، وكلما أشبعت حاجة فيه برزت له حاجة جديدة، وأهدافه اليوم تتحول إلى وسائل غداً والإنسان أيضاً مدني بطبعه، فهو يجري الزمن بمتغيراته، ويتكيف معه بظروفه، ويتأقلم مع محيطه الداخلي والخارجي، فهو أيضاً ابن بيئته، وذلك فمهما كانت ظروف الحوافز المقدمة فهو يحاول أن يتأقلم معها، وأن يتقبلها، سواء أكان راض عنها أم غير راض، فبمجرد أن يربت المسؤول على كتفه فإن في ذلك رفعاً لمعنويته، وتهداً لخاطره، ودفعاً لعطائه. ولذلك فإن المشكلة الرئيسية لهذا البحث هي دراسة مدى رضا الموظفين في القطاع الحكومي عن نظام الحوافز المقدم، وما هو واقعها ومقارنتها بالحوافز الأخرى المتعارف عليها، والعوامل المؤثرة في ذلك، وما هي آمنيات الموظفين التي يريدون تحقيقها والمتعلقة برضاهم عن الحوافز، لأن الحوافز بالنسبة لهم أمراً مهماً له دوره في تحريك واستثارة الموظفين لكي يؤديوا أعمالهم الموكلة إليهم ومن هذا المنطلق تأتي هذه المشكلة التي سنتناولها في ثنايا بحثنا ونقف على بعض الحلول لها في مقدور استطاعتنا إن شاء الله .

أهمية الدراسة :

إن لهذه الدراسة أهميتها التي تتبع من كون موضوع الحوافز موضوع حظي وما يزال باهتمام علماء السلوك الانساني، والإداري، باعتبارها - أي جميع أنواع الحوافز - متغيرات مستقلة للدافعية تركز على إطلاق وتحرير طاقات الموظفين ليكونوا أكثر ولاءً وأحسن أداءً.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة من كون الحوافز إحدى الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها، ومن خلال أن الحوافز تتنوع بتنوع الدوافع والحاجات التي كشفها الفكر السلوكي المعاصر، فلم تعد الحاجات المادية هي وحدها التي يبحث الموظفون عن إشباعها من خلال وظائفهم كما يظن التقليديون.

كما تظهر أهمية الدراسة في مسألة مهمة وهي أن هناك ضرورة ملحة تحتم القيام بتقييم مستوى الرضا لدى الموظفين في أقسام الدوائر الحكومية في المملكة العربية السعودية عن نظم الحوافز المعمول بها في هذه الدوائر، وهي وسيلة أيضاً للتعرف على العوامل في الرضا.

كما تتبع أهمية الدراسة من أن الإدارة الناجحة تسعى دوماً إلى أن تتعرف على الحوافز الملائمة والمستوى الملائم لإشباعها، والأساليب الضرورية لاستخدامها وتطبيقها، الأمر الذي يؤدي إلى وجود نظام سليم للحوافز مبني على أسس وقواعد سليمة وموضوعية.

وسوف تركز هذه الدراسة على أهم الأسس التي يبني عليها نظام الحوافز في الدوائر الحكومية السعودية، وما هي الأساليب المستخدمة لإشباع حاجات الموظفين لجعل نظام الحوافز أكثر فاعلية، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أنها ستمكن من معرفة الأثر التطبيقي للحوافز، ومدى تقييم الموظف لها، والوقوف عن كثب على الحاجات المشبعة، من غيرها والمستوى الحقيقي الذي وصلت إليه من الإشباع، على اعتبار أنه يمكن استخدام مثل هذه الحاجات كمثيرات للدوافع تجعل منها إطاراً أكثر فاعلية لتحسين الأداء، وأثرها على الرضا الوظيفي .

كما أن هذه الدراسة سوف تدرس شريحة مهمة في المجتمع السعودي وهي الموظفين في القطاع الحكومي السعودي، لمعرفة وجهة نظرهم نحو الحوافز المقدمة، من خلال بحث وتحليل ومقارنة نظم الحوافز المعمول بها حالياً والمساهمة في كشف نقاط القوة والضعف فيها.

ولا يخفى على ذي لب أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين وأثره في زيادة إنتاجيتهم ، كذلك أهمية الحوافز التشجيعية ماديةً كانت أو معنوية وأثره على الرد العامل في زيادة إنتاجيته وتحفيزه للإنجاز والإبداع في العمل ، وحيث أن هذان العاملان مهمان جداً في حياة وواقع المنظمات الحكومية ولهما أثر إيجابي كبير حال تحققهما في أي منظمة ، من هذا المنطلق تأتي أهمية هذا الموضوع الذي يلامس شريحة كبيرة من الموظفين في مختلف القطاعات المدنية والعسكرية من وطننا الغالي .

لذا حرصنا على التطرق لهذا الموضوع والمساهمة بشكل أو بآخر بإيجاد الحلول المناسبة والفعالة التي تساهم (بإذن الله) في رفع مستوى الكفاءة والإنتاجية لدى الموظف السعودي في القطاع الحكومي لكي يساهم في خدمة دينه ووطنه وأمتة .

أهداف الدراسة :

الحقيقة أننا في بحثنا لهذا الموضوع نهدف إلى عدة أهداف رئيسية من أهمها على سبيل المثال لا الحصر .

أولاً : المساهمة في رفع كفاءة وإنتاجية موظفي القطاع الحكومي .

ثانياً : قياس الرضا الوظيفي لدى العاملين الحكوميين وأثر ذلك في إنتاجيتهم .

ثالثاً : معرفة أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء الموظف الحكومي وإنتاجيته بشكل عام.

رابعاً: التعرف على الأسباب المؤدية لانخفاض إنتاجية الموظف الحكومي ووضع الحلول المناسبة لها .

خامساً : رفع التوصيات التي تساهم في حل مشكلة البحث والعمل على تطبيقها لدى المنظمات الحكومية .

فروض الدراسة :

- هل هناك علاقة بين إنتاجية الموظف الحكومي وبين المقابل الذي يأخذه على ذلك من رواتب مكافآت و حوافز تشجيعية وغيرها ؟

-هل الحوافز والمكافآت التشجيعية مرضية للموظف الحكومي ومحققه لتطلعاته ؟

- هل هناك رضا ذاتي من العاملين عن العمل في القطاع الحكومي بشكل عام ؟

حدود الدراسة :

الحدود الزمانية : العام ١٤٤٤ هـ ، ٢٠١٣ م .

الحدود المكانية : المملكة العربية السعودية .

مجتمع وعينة الدراسة : عينة من الأفراد العاملين بالمنشآت الحكومية من مدنية وعسكرية بالمملكة العربية السعودية .
التعريفات الإجرائية:

الحوافز: هي تلك المؤثرات الخارجية التي يمكن من خلالها إشباع حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين بهدف الحصول على هذه الحوافز من أجل إشباع حاجاتهم الذاتية وتحقيق أهداف المنظمة من جهة ثانية.

الحوافز المادية: هي تلك المبالغ التي يستلمها العاملون لقاء قيامهم بنشاطات معينة تتعلق في الغالب بكمية الإنتاج ونوعيته، أو هي الحوافز ذات الطابع المالي والنقدي أو الاقتصادي، وتشمل:

١. الأجر: وهو ما يتقاضاه الفرد لقاء ما يؤديه من عمل ويتيح للفرد تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والمشرب..الخ.

٢. المكافآت المالية: وهي نوع من الحوافز تمنح للموظف لغرض تشجيعه على زيادة الإنتاجية وتحسين أدائه.

٣. الزيادات الدورية: وهي التي لا تعتبر حافزاً للعمل، إلا إذا تم ربطها بالإنتاج، أي أن يتم منحها على أساس كفاءة ونشاط الفرد.

٤. الترقية: وهي تحويل الفرد من الوظيفة الحالية إلى مركز وظيفي أعلى من حيث تحمل المسؤولية، وتكون مصحوبة بزيادة في الأجر والراتب.

الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموظفين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس وآمال ومتطلبات اجتماعية يسعى إلى تحقيقها. وتشمل الآتي:

١. تقدير جهود الموظفين (لوحات الشرف، أوسمة الإنتاج، كتابات الشكر).

٢. تحسين العلاقة مع الرئيس.

٣. إشراك العاملين في الإدارة.

٤. استحسان جماعة العمل.

٥. تحسين ظروف ومناخ العمل ووسائل التدريب المتوفرة.

الحوافز الإيجابية: وهي الحوافز التي تلبي حاجات ودوافع الأفراد العاملين، ومصالح المنظمة، والهدف الرئيسي منها هو رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والإثابة، وهي التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه عملاً معيناً وتميزه في أدائه لهذا العمل.

الحوافز السلبية: وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لغرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الإيجابية للأفراد العاملين كالتماهل والتكاسل وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والتعليمات، وتشمل العقاب، أو التهديد به كمدخل لتغيير السلوك عند

الفرد، والتأنيب، والتوبيخ، وتخفيض الأجور، وحجب الحوافز، التنزيل الوظيفي، إنهاء عقد العمل.

الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي يحصل عليها الفرد وحده نتيجة أدائه لعمل معين أي تمنح للعامل كلاً حسب ما قام به من أداء للعمل الموكل إليه ويرتبط هذا النوع من الحوافز بأداء الفرد بشكل مباشر.

الحوافز الجماعية: وهي التي يحصل عليها مجموعة من الأفراد نتيجة لاشتراكهم في أداء عمل معين بحيث ينجز كل موظف قسماً أو جزءاً من هذا العمل، ويتم توزيع الحوافز الجماعية على كل العمال توزيعاً عادلاً.

الرضا الوظيفي: هو عبارة عن مشاعر الموظفين تجاه أعمالهم، وتلك المشاعر تحدث نتيجة لتفاعل عدد من المتغيرات بعضها يتعلق بالفرد نفسه مثل: عمره وجنسه وحالته الاجتماعية، مؤهله، خبراته، تخصصه، والبعض الآخر يتعلق ببيئة العمل، كنوع المهنة، وظروفها والعلاقة مع الزملاء، ونظام الإشراف أو السلطة أو الراتب، وفرص الترقية.

الموظفين: هم الموظفون السعوديون العاملون في القطاع الحكومي السعودي.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية (دراسة ميدانية) للباحث : موسى السعودي عام ٢٠١٣ م .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية.

تكونت عينة الدراسة من (٥١١) موظفاً وموظفة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة أعد الباحث استبانة مكونة من (٢٦) فقرة منها (١٣) فقرة تقيس الحوافز المادية ، و (١٣) فقرة تقيس الرضا الوظيفي ، وتم التحقق من دلالات صدق الاستبانة وثباتها .

وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الحوافز المادية فيما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية مرتفع ، في حين كان متوسطاً فيما يتعلق بالمكافآت والرضا الوظيفي لدى العاملين.

وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها ضرورة الاهتمام بمنح المكافآت للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي لتحفيزهم .

الدراسة الثانية :

نظام الحوافز والمكافآت و أثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة للباحث : علاء خليل محمد العكش عام ٢٠٠٧م.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء .

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها ، وقد تم استخدام الاستبانة لاستطلاع عينة الدراسة ، والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية ويتلقون حوافز في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (٣٦٨) موظفاً أو ما نسبته ١١% من مجتمع الدراسة البالغ (٣٣٥٠) موظفاً .

وكان من أهم النتائج ما يلي :

- هناك أثر ضعيف لفاعلية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة .

- وجود خلل في طرق وآليات الترقية ، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز .

- أن نظام المكافآت غير فاعل ومتدني ، ومعظم الموظفين ليس لديهم علم بنظام منح المكافآت .

- أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة (المسابقات والاختبارات) في منح الحوافز .

- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج الأداء كأساس لمنح الحوافز .

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت ، وذلك أثر سلبياً على أداء الموظفين .

ومن أهم التوصيات ما يلي :

- إعادة مراجعة وتقييم نظام الحوافز الحكومي وتطويره بشكل يتناسب وتوقعات الموظف العام .
- أن تمنح الحوافز والترقيات وفقاً للضوابط والمعايير التي حددها القانون .
- على الإدارات العليا في الوزارات الزيادة في منح المكافآت للموظفين المجدين والمثابرين .
- يجب الربط بين نتائج تقييم الاداء السنوي في منح المكافآت والحوافز .
- أن تعمل الإدارات العليا في الوزارات على بث روح التعاون والإخاء بين الزملاء في العمل .
- إعادة هيكلة الوزارات على أسس مهنية تضمن تسكين الموظفين حسب المؤهل والكفاءة.

الدراسة الثالثة :

الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض للباحث

: علي بن يحيى الشهري عام ٢٠٠٢ م

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض ، وكذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية وفقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية الآتية : (الجنس ، سنوات الخدمة ، المؤهل التعليمي ، العمر ، الراتب، الأمن الوظيفي ، ظروف العمل ، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والترقية والتقدم في العمل) .

وهدفَت الدراسة أيضاً إلى التوصل إلى توصيات يمكن أن تساهم في تحسين مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الجمارك وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية لديهم .

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي والوثائقي والمنهج الوصفي الارتباطي كما استخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة والتي بلغت (٢٣٣) مفتشاً جمركياً يمثلون جميع مفتشي الجمارك العاملين في منطقة الرياض .

أهم النتائج :

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الإنتاجية بلغ ك (٢٨,٩٩٢) عند مستوى دلالة ٠,٠١ معامل ارتباط بيرسون عند مستوى دلالة ٠,٠١ أي أن هناك علاقة طردية بين المتغيرين أي كلما زاد الرضا زادت الإنتاجية وكلما زادت الإنتاجية زاد الرضا ، كما أن الإنتاجية تتأثر بمحيط العمل ، كما أن الترقية لا ترتبط بالكفاءة والإتقان مما يعمل على تقليل حالات الرضا كما أن الراتب الذي يتقاضاه الموظفون غير مرضي حيث احتل المرتبة الأخيرة في توزيع العينة وفقاً لقياس الرضا .

وكذلك أظهرت الدراسة عدم التزام الإدارة بالتأمين الصحي للموظفين ، وأظهرت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس حيث يزداد الرضا عند الإناث ، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ لصالح ذوي المراتب العليا ، كما أوجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ يوضح زيادة الرضا عند فئات سنوات الخدمة الأقل .

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ يوضح زيادة الرضا عند ذوي المؤهلات الدنيا .

الدراسة الرابعة

دراسة كمال العائدي (٢٠٠٠). بعنوان " أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز بأنواعها المختلفة، على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية، وتحليل ظروف العمل، وكذلك العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وبيان أثر هذه العوامل على الأداء. وقد خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات التالية:

١. يوجد تذبذب في إنتاجية العمل الإجمالية في المنشأتين محل الدراسة وذلك لأسباب متعددة منها: عدم توفر المواد الأولية وانقطاع التيار الكهربائي، وارتفاع دوران العمل، واستهلاك المكائن وقدمها، وعدم وجود مواد أولية، إلى غير ذلك من الأسباب التي أوضحها الباحث.

٢. توجد علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز الحالي (المعتمد بين المنشأتين) وبين مستوى الأداء.

٣. توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء حيث أنه كلما كانت الحوافز السادية كبيرة ازدادت إنتاجية العاملين، ومن ثم زيادة مستوى الأداء في المنشأة.

٤. توجد علاقة طردية ضعيفة بين نظام ومستوى الأداء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,٠٤٥٢) بسبب انخفاض مستوى الأجور، وعدم تغطيته لمتطلبات لمعيشة بجعل منه حافزاً ضعيفاً.

٥. توجد علاقة معنوية قوية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٢٧٨).

٦. توجد علاقة معنوية بين نظام الترقية المناسب ومستوى الأداء حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (٠,١٣٨٢).

٧. وجود علاقة إيجابية بين استعمال نظم الحوافز ومستوى الأداء.

٨. توجد علاقة إيجابية معنوية قوية بين نظم الحوافز الفردية والجماعية ومستوى الأداء.

الدراسة الخامسة :

أجرى العمري (١٩٩١). بعنوان " مستوى الرضا الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في محافظة اربد وتحديد العلاقة بين هذا المستوى، وبعض خصائص المدير الشخصية والوظيفية" وقد تكونت عينة الدراسة من (٢٢٣). مديرا مدرسة ومديرة، يعملون في أربع مديريات تربية في محافظة اربد، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا عند مديري المدارس بشكل عام، كان عالياً نسبياً، وكان من أبرز مصادر الرضا للمدراء والمديرات شعورهم بالإنجاز، وتقدير المجتمع لعملهم وأسلوب التعامل بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم ودورهم في خدمة المجتمع، بينما كانت عوامل التقدم الوظيفي والصلاحيات، والأجور وأسلوب اتخاذ القرارات، والاستقلالية مصدراً ضعيفاً ومعيقاً للرضا، كما تبين وجود علاقة دالة إحصائياً عند مستوى الدالة ($\alpha=0,05$) بين مجموع الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة، ورضاهم الوظيفي، حيث شرحت هذه المجموع (٨%) من التباين في هذا الرضا وشرح متغير المؤهل العلمي للمدير،

وعدد المعلمين في المدرسة معظم هذا التباين (٥%) بينما لم يكن لأي من جنس المدير، ومستوى الدراسة، وعدد الطلاب فيها، أي علاقة دالة إحصائية مع الرضا الوظيفي.

الدراسة السادسة :

دراسة سليم (١٩٩١). بعنوان " المنظور التطبيقي للحوافز بالخدمة المدنية بسلطنة عمان". وتتعلق برؤية الموظف لأنواع الحوافز التي يفضلها، والمزايا التي تقدمها له هذه الحوافز، كما يهدف إلى معرفة مدى اختلاف تقييم المستويات الإدارية لأنواع الحوافز في كل من مستوى الرؤساء المباشرين والموظفين الذين لا يقومون بأعمال إشرافية، كما سعى البحث إلى محاولة التعرف على نظرة الموظفين إلى الحوافز وأنواع الحوافز التي يرغبون في تقريرها، أو تطويرها، وشمل مجتمع الدراسة الموظفين العمانيين بأجهزة الخدمة المدنية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن الموظف العماني لم يهتم بالحوافز المعنوي بشكل يفوق اهتمامه بالحوافز المادي كما أن جميع الموظفين يحفزون بشكل أو بآخر من أنواع الحوافز المختلفة.
- أن غالبية الموظفين يفضلون البقاء بوظائفهم، التي تستغل النسبة الأكبر من طاقاتهم وقدراتهم.
- يؤكد غالبية الموظفين أن الحوافز تساعدهم على الأداء الأفضل باعتبارها حافزاً معنوياً يقوم على اعتبارها فهي دليل على تقدير الإدارة واعترافها بالإنجاز.
- تتفاوت نظرة الموظفين في عملية توزيع الحوافز ومدى ملاءمتها لما يبذلونه من جهد، فالغالبية ترى أنها تتناسب، بينما يرى البعض الآخر أنها لا تتناسب مع الجهد المبذول.
- يطالب الموظفون بالمزيد من الحوافز، ولذلك ظهر العديد من الاقتراحات التي تضمنها البحث، وصدرت من الرؤساء والمرؤوسين، مطالبة بتقرير المزيد منها.
- يهتم الموظفون بضرورة منح الحوافز طبقاً لمعايير وأسس سليمة، من أهمها الكفاءة والتميز في العمل.

- يهتم الموظفون بأن تكون الكفاءة هي المعيار الأساسي للترقية، أو الحفز، وأن يقدم هذا المعيار دائماً على كل المعايير.

- يرى الموظفون أن ارتباط منح الحافز وعلى الأخص الترقيات بالتدريب والنجاح والتقدم فيه، وسيلة إلى تحقيق الفرص المناسبة للتنمية، والتقدم الوظيفي.

وتوصلت الدراسة إلى الاستمرار في سرية تقارير الكفاءة (التقارير السنوية) لضمان موضوعية التقييم، وأن يكون لمعيار الكفاءة النصيب الأكبر عند الترقية، ومنح الحوافز بشكل عام. كما أوصت بضرورة التقييم الموضوعي للموظف، حتى يمنح الحافز على أساس موضوعي.

الدراسات الأجنبية:

دراسة بورتر ولور Indications Of Human Resources Effecton and Job Withdrawal، وقد اتضح من خلال هذه الدراسة بأن كلاً من المكافآت الداخلية (الشعور بالأهمية والتقدير والمكافآت الخارجية (مكافآت مادية، وحوافز نقدية) يؤديان إلى مستويات مقبولة من الرضا الوظيفي، كما أن عدم الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران المل، وباختصار فإن نتائج الدراسة تشير إلى أن (٦٠%) من أفراد العينة المبحوثة قد أعربوا عن رضاهم عن عملهم، وأن هؤلاء يشعرون بهذا الرضا في (٥٤%) من الأوقات مقابل (٢٧%) منهم يشعرون بعدم رضاهم من كل أو بعض ظروف العمل، في حين أن (١٩%) من الوقت كانوا يحسون في أن شعوراً محايداً أي لا هم رضاون ولا هم غير راضون.

أما جانج (Jang, 1995). فأجرى دراسة هدفت إلى تعرف وتحليل المحفزات العوامل الصحيحة، والبحث عن علاقات بين المحفزات والرضا الوظيفي مع متغيرات ديموغرافية

محددة، وقد أظهرت النتائج أن الجنس له علاقة دالة إحصائياً، مع الرضا الوظيفي الكلي ولأغلب المحفزات، ومعظم العوامل الصحية وبينت النتائج أن المعلمين الذي بدأوا بالعمل بشيء قليل من عدم الرضا كانوا أكثر رضا بعد مرور (١٦-٢٠) سنة من الخدمة، وقل رضا بعد (٢٦) سنة من الخدمة، ولم يكن للدرجة التي خدم بها أو حجم المدرسة، أو موقعها أي علاقة بالرضا الوظيفي العام، وقد كان للدرجة علاقة مع بعض المحفزات، والعوامل الصحية بما في ذلك التحصيل والمسؤولية والأمن الوظيفي والسياسة، والإدارة، والراتب، والحوافز، والإشراف وظروف العمل، وهذه العوامل ساهمت بشكل عام في الرضا الوظيفي في الدرجات الدنيا أكثر منها في الدرجات العليا.

أما روبين (Roben,1994) فأجرى دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل التي يرى المعلمون انها تؤثر على كيفية شعورهم تجاه عملهم، وأظهرت نتائج هذه الرسالة أن المعلمين يفضلون نجاح الطلبة أكثر من أي عامل آخر، وأشار المعلمون إلى أن هناك الكثير مما يؤثر على الرضا مثل: المدراء، الزملاء، والطلاب والمواضيع التعليمية، والحياة الأسرية وأولياء الأمور، إلا أنهم اعتبروا أن المدراء أهم تلك العوامل، وبينت النتائج أن أهم عوامل الرضا الداخلية كانت نجاح الطلبة، بينما كانت ظروف العمل، ودعم أو مساندة المدير من العوامل الخارجية التي تؤثر على الرضا، وأظهرت نتائج الدراسة أيضاً أن من عوامل عدم الرضا الداخلية هي ضعف إنجاز المعلم، وعدم نجاح الطلبة، أما العوامل الخارجية لعدم الرضا فكانت ظروف العمل الصعبة والعلاقات السيئة مع الطلاب، وأظهرت الدراسة أن المعلمين الأكثر رضا كانوا أكبر عمراً ومن الإناث ومن الأقليات ويدرسون في مدارس ابتدائية وأكثر خبرة، في حين المعلمين الذين كان رضاهم منخفضاً كانوا أكثر اهتماماً بالتقدير، ومساندة المدير، والزملاء، ودعم الطلاب، وأولياء الأمور، والمشاركة في صنع القرار أكثر من المعلمين الذين كان رضاهم مرتفعاً.

المراجع :

- ١- "إنتاجية الموظف الحكومي". واقع محبط لا يلبي الطموحات إعداد/ شقران الرشيدى
مجلة التنمية الإدارية بمعهد الإدارة العدد (١٣٥) رجب ١٤٣٧ .
- ٢- إبراهيم عبود . ورقة عمل مقدمة من المؤسسة العامة للاتصالات في سوريا، إلى
الاجتماع الإقليمي السابع لشبكة تطوير تنظيم إدارات الاتصالات في عمان من ١٥-
١٨/١١/١٩٩٩ في موضوع التطوير الإداري وإدارة الجودة وهندسة التغير (إعادة
هندسة نظم العمل) .
- ٣- أبو الكشك ، محمد نايف ، (٢٠٠٦م) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر
والتوزيع ، عمان : الأردن .
- ٤- الإصلاح الإداري - الواقع والمتطلبات (نموذج مقترح للإصلاح الإداري في سورية
أ.د.علي إبراهيم الخضر .
- ٥- إعادة هيكلة القطاع العام ودورها في تحسين الأداء ، الدكتور ثامر بن ملح المطيري
مدير مشروع إعادة هيكلة الأجهزة الحكومية في السعودية تشرين أول ٢٠٠٢ .
- ٦- البرنوطي ، سعاد نايف (٢٠٠٤م) أساسيات إدارة الأعمال ، الشركة العربية المتحدة،
القاهرة .
- ٧- تدني أداء الموظفين: فتش عن المدير! تحقيق شقران الرشيدى مجلة التنمية الإدارية
بمعهد الإدارة العدد (١٣٥) رجب ١٤٣٧ .
- ٨- الحنيطي ، إيمان محمد علي (٢٠٠٠م) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء
هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير ،
الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا .
- ٩- د . كمال محمد صبحي - السعودية . لماذا ينبغي أن نحسن عملياتنا الإدارية .
- ١٠- د. صلاح الدين دسوقي رئيس المركز العربي للإدارة والتنمية- مصر : الاتجاهات

الحديثة في التطوير الإداري .

- ١١- د. محمد بن يوسف العطيات - الأردن . التغيير الجذري الفعال في أداء المؤسسات .
١٢- دراسة عن التنظيم الإداري بوزارة العمل والشؤون الاجتماعية - سلطنة عمان - شبكة الانترنت .

١٣- السلمي ، علي (١٩٨٤م) الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، القاهرة .

- ١٤- السلمي ، علي (١٩٨٥م) إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة .
١٥- السلمي ، علي (٢٠٠١م) إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة .
١٦- شاويش ، مصطفى نجيب ، (١٩٩٦م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .

- ١٧- عبد الرحمن تيشوري- سورية - مقالات وأبحاث منشورة .
١٨- العديلي ، ناصر ، محمد ، (١٩٨٤م) ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة .
١٩- الفالح ، نايف بن سليمان (٢٠٠١م) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، الرياض .

٢٠- القطاع الحكومي وانخفاض إنتاجية الموظف السعودي د.علي جاسم الصادق (مقال في جريدة الاقتصادية السعودية العدد (٦٧٥٧) ١٩ / ٥ / ١٤٣٣ هـ .

٢١- ماريو مانيبيوز خبير إدارة وتنمية الموارد البشرية الإقليمي (للاتحاد الدولي للاتصالات لأمريكا اللاتينية)

٢٢- محمد الحسن التيجاني يوسف ، أطروحة ماجستير إدارة أعمال بعنوان : التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة

- الصناعية بمكة المكرمة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- ٢٣- مدلول الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية د . عبد الباري الشهابي .
- ٢٤- المسلم ، بسامة خالد ، (١٩٩٣م) ، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت ، مطبوعات جامعة الكويت ، كلية التربية .
- ٢٥- نحو أداء أفضل في القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية الدكتور عبدا لرحمن بن عبدا لله الشقاوي مدير عام معهد الإدارة العامة الرياض المملكة العربية السعودية.
- ٢٦- نورة ، ديب ، (١٩٩٩م) ، التحفيز بوحدة نوميديا ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة قسطنطينية ، معهد العلوم ، الجزائر .