

دورالحوافز في زيادة الرضا الوظيفي

(دراسة مطبقة على العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان)

إعداد الطالب/

بندرفهد السران

إشراف الدكتورة/

أسماء أبوعنزه

العام الجامعي

١٤٤٦هـ / ٢٠٢٤م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إِهْدَاء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أُمِّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة

كثيرة

أقدّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

أهديكم بحثي المتواضع

شكر ونفاد

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة الدكتورة / أسماء أبو عنزه على كل ما

قدمته لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي والإداري،

لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعنا الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي عز

وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى .

الباحث

المستخلص باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وكذلك التعرف على مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. وتنتهي الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة من العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان والبالغ عددهم (٣٨) موظف تم اختيارهم عن طريق العينة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن أفراد عينة الدراسة موافقون على للحوافز أثر على إبداع العاملين في الشؤون المالية والإدارية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وكانت أبرزها؛ (تدفع العاملين للسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وتشعر الحوافز الفرد بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله، وتعمل الحوافز على إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد)، كما بينت أيضاً النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وكانت أبرز تلك العبارات (توفر الوزارة تأمين صحي مناسب للعاملين، وتمنح الوزارة بدل سكن للعاملين).

وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية وذلك لزيادة ولاء العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وكذلك ضرورة استخدام الشؤون المالية والإدارية الأساليب الحديثة والمبتكرة.

الكلمات المفتاحية: الحوافز – الرضا الوظيفي.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	المستخلص باللغة العربية
د	فهرس المحتويات
و	فهرس الجداول
ز	فهرس الأشكال
ح	فهرس الملاحق
الفصل الأول: مشكلة الدراسة	
١	١,١ مقدمة
٢	١,٢ مشكلة الدراسة
٣	١,٣ أهمية الدراسة
٤	١,٤ أهداف الدراسة
٤	١,٥ نموذج البحث
٥	١,٦ أسباب اختيار الموضوع
٥	١,٧ نطاق البحث
٥	١,٨ المنهجية
٦	١,٩ أدوات الدراسة
٦	١,١٠ مصطلحات الدراسة
٩	١,١١ الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإطار النظري	
المبحث الأول: الحوافز	
١٣	١,١,٢ مفهوم الحوافز
١٤	٢,١,٢ التطور التاريخي للحوافز
١٤	٣,١,٢ أهمية الحوافز
١٥	٤,١,٢ أنواع الحوافز
١٨	٥,١,٢ نظريات الحوافز
٢٠	٦,١,٢ أهداف نظام الحوافز
المبحث الثاني: الرضا الوظيفي	
٢٢	١,٢,٢ مفهوم الرضا الوظيفي
٢٣	٢,٢,٢ أهمية الرضا الوظيفي
٢٥	٣,٢,٢ أهمية الرضا الوظيفي للعاملين
٢٦	٤,٢,٢ عناصر الرضا الوظيفي

الصفحة	الموضوع
٢٧	٥,٢,٢ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
	المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
٢٩	الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية
٣٠	الخلاصة
	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
٣٢	تمهيد
٣٢	١,٣ نوع الدراسة
٣٢	٢,٣ منهج الدراسة
٣٣	٣,٣ مجتمع الدراسة
٣٣	٤,٣ عينة الدراسة
٣٣	٥,٣ حدود الدراسة
٣٣	٦,٣ أداة الدراسة
٣٤	٧,٣ أدوات وإجراءات جمع البيانات
٣٥	٨,٣ مرحلة تصميم الهيكل العام للأداة
٣٥	٩,٣ صدق أداة الدراسة (validity)
٣٦	١,٩,٣ الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة (face validity)
٣٦	٢,٩,٣ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي)
٣٧	١٠,٣ ثبات أداة الدراسة (Reliability)
٣٨	١١,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
	الفصل الرابع: تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها
٤٠	تمهيد
٤٠	أولاً: النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
٤٥	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة
٤٥	السؤال الأول: ما أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟
٤٩	السؤال الثاني: ما مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟
	الفصل الخامس: أهم نتائج الدراسة وتوصياتها
٥٣	خلاصة نتائج الدراسة
٥٣	أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة
٥٤	ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة
٥٥	توصيات الدراسة
٥٧	Abstract
	المراجع
٥٨	أولاً: المراجع العربية

الصفحة	الموضوع
٦٤	ثانياً: المراجع الأجنبية
٦٥	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
٣٦	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.	١
٣٧	معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.	٢
٣٨	"قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة	٣
٤٠	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس	٤
٤١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٥
٤٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	٦
٤٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي	٧
٤٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري	٨
٤٥	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو المحور الأول	٩
٤٩	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو المحور الثاني	١٠

فهرس الأشكال

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٤١	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	١
٤٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر	٢
٤٢	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي	٣
٤٣	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي	٤
٤٤	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري	٥

فهرس الملاحق

الصفحة	اسم الملحق	رقم الملحق
٦٦	الاستبانة في صورتها النهائية	١

الفصل الأول

المدخل إلى مشكلة الدراسة

١،١ مقدمة:

يعتبر العنصر البشري لإدارات المنظمات المختلفة اهتماماً كبيراً، من خلال البحث عن العوامل التي تؤثر في رفع الإنتاجية وزيادة كفاءة العاملين، وتسعى القيادة الإدارية إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق الهدف المرجو تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة والمؤهلة وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم.

فإن المقدرة وحدها تعتبر غير كافية لكي يعمل الموظف بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفعه للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تعتمد على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل، والرضا نحوه، وتتمثل القدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات التي ينمىها التعليم والتدريب، أما الرضا في العمل فتتمثل في عوامل التحفيز التي تدفع سلوك الفرد في الاتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة، وتتمثل عوامل التحفيز في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه. (الحلايبي، ٢٠١٣م، ص ٣)

حيث لا تخلو أي منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدرّس للحوافز، وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها. أن نظام الحوافز يختلف من منظمة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل منظمة داخل المجتمع، غير أنها في النهاية لا تختلف عن كونها حوافز ذات شقين رئيسيين هما: (حوافز مادية- وأخرى معنوية) كما أن هناك عدة طرق تتخذها كل منظمة على حدة لتوظيف هذه الحوافز للوصول بها إلى أقصى درجة من الاستفادة بالنسبة لكلا من الموظف والمنظمة. (بدر، ١٤٣٠هـ، ص ٢).

وتهدف الحوافز إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فيه وإن كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبي رغباتهم، إذ تقوم الحوافز بدور فاعل حساس في دفع طاقات الأفراد، وتحريك قدرتهم، وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، وما يترتب عليه بصورة عامة من الموازنة بين متطلبات العمل وتلبية حاجات الأفراد في آن واحد، مما يؤدي إلى استمرار المؤسسات، وتنفيذ الأعمال فيها بكفاءة وفاعلية.

حيث شهدت السنوات الأخيرة طفرة هائلة في مجال التقنيات والمستحدثات التكنولوجية بصفة عامة والمرتبطة بمجال التدريب بصفة خاصة، خاصة ونحن نعيش عصر المعلومات والاتصالات من حيث اتساع حجمها وتدفقها، وتنوع طرق استرجاعها.

١,٢ مشكلة الدراسة:

أصبح جلياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها وإنتاجاتها أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فإن تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية، تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير هذه الموارد ومن هنا ظهرت ضرورة إعطائه الأهمية الكافية إذ تسعى المؤسسات لتجسيد ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، والإنصاف والمساواة في المعاملة في توزيع العوائد، وتوفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغه درجة من إشباع التوافق مع الحاجات المتباينة والمتعددة حتى المتنامية وفقاً لما يدركه ويتوقعه الفرد وإذا اعتبر الرضا الوظيفي مؤشراً يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، فإذا كان الرضا الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها للمؤسسة عندما تقوم برفع أجور عملها أو تطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات، فإن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل بقصد اكتساب مورد بشري ذو كفاءة وفعالية راضي عن عمله تلجأ الإدارة إلى سياسات وإجراءات متنوعة، كأنظمة الحوافز بأشكالها المتعددة باعتبارها مقياس نجاح الأداء وتطوره وتحقيق النتائج الإيجابية خاصة إذا كانت مطبقة، فنظام الحوافز يؤثر في العامل حيث يولد القوة لديه ويثير دوافعه كما يحثه على زيادة الأداء وهذا ما ينعكس على توجيه السلوك نحو الوجهة الحسنة فيما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة فيما يضمن في نهاية الاستمرار في العمل بالقناعة والرضا، وتتمثل هذه الحوافز في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة إنتاجه، فهي توقظ الحماسة والدافعية والرغبة في العمل للعامل أياً كان مجال عمله، ما يؤثر إيجاباً على الأداء العام وزيادة الانتاج. كما تساعد أيضاً على تحقيق التفاعل بين العامل والمؤسسة وتدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم وقوتهم العقلية والجسدية، وتعمل على منع شعور العامل بالإحباط وتدفعه إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية. (قرمات، وطيور، ٢٠٢٢م، ص ٢)

إن قلة توافر الحوافز المادية والمعنوية بالشكل المناسب للعاملين وخاصة العاملين ذوي الكفاءة العالية له التأثير السلبي على أداء العاملين وكذلك على رضائهم عن العمل، وبالتالي تقليص فرصة تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات. (الجاسي، ٢٠١١ م، ص ١٣)

وتتلخص مشكلة الدراسة في قياس دور الحوافز على زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات، حيث أظهرت العديد من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتحاول هذه الدراسة التعرف على أهم الحوافز التي تستطيع زيادة الرضا الوظيفي وذلك للتوصل إلى الحوافز الملائمة، ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها. ومن أهم هذه الدراسات دراسة (محمد، ٢٠٠٩ م، ص ١٢) والتي أشارت بأن للحوافز المادية والمعنوية المساهمة الفعالة في مساعدة المنظمات في إحداث التحسينات في أدائها وتحقيق أهدافها، والعمل على التأثير في اتجاهات العاملين من حيث تنمية أدائهم ورضاهم عن العمل. وإن الحوافز غير المناسبة تنعكس على مستوى الرضا لدى العاملين وهذا بدوره قد يفقد العاملين الحماس والإحساس بأهمية العمل، ورغبته في الأداء نحو العمل بفعالية وذلك له الأثر السلبي على أداء العاملين، وعدم رضاهم نحو العمل.

وأوضحت دراسة (الحلايبة، ٢٠١٣ م، ص ٨) أهمية وضع النظم والأساليب ذات العلاقة بالحوافز للعاملين مما يساهم في تنمية أداء العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي وُضعت من أجلها هذه الحوافز.

وعلى ضوء أهمية الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي رفع أداء المؤسسات ككل، ودعم استمراريتها يمكننا طرح الإشكالية المتمثلة في السؤال الرئيس التالي: ما دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي؟ ويمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أوضح من خلال الأسئلة الآتية:

١. ما أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟
٢. ما مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

١,٣ أهمية الدراسة:

أولاً: الأهمية العلمية:

- تنبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين، إضافة إلى رفع مستوى أدائهم، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في الدراسات التي تناولت موضوع الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، لذا فإن هذه الدراسة قد تثري المكتبة الإدارية بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز وأنواعها وفوائدها وأثرها على الرضا الوظيفي.
- أن الحوافز موضوعاً نال ولا يزال ينال اهتمام علماء السلوك الإنساني والإداري، وذلك باعتبار جميع أنواع الحوافز متغيرات مستقلة للدافعية تركز على إطلاق وتحريك طاقات الموظفين ليكونوا أكثر ولاءً وأحسن أداء.
- أن الحوافز هي إحدى الآليات التنظيمية التي تتواصل فيها المنظمات مع أفرادها مما أوجد ضرورة ملحة تحتم القيام بتقييم مستوى الرضا لدى الموظفين.

ثانياً: الأهمية العملية: تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- تتلخص فيما سوف تصل إليه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات، كذلك توجيه الباحثين إلى عمل دراسة جديدة تتناول الموضوع، كما أن نتائج هذا البحث سوف تساعد المسؤولين ومتخذي القرار في اتخاذ قرارات من شأنها الاهتمام بموضوع الحوافز وما له من آثار.
- الدراسة ستمكن من معرفة الأثر التطبيقي للحوافز ومدى تقييم الموظف لها، والوقوف على أهمية 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 فعالية لتحسين الأداء مبنياً على أساس وقواعد فعالة.
- الدراسة تنبه الجهات المعنية إلى الاستفادة منها في مجال البحث العلمي، والوقوف على أهم أسباب رضا الموظف عن وظيفته.

١,٤ أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

١. التعرف على مفهوم الحوافز وأهميته.
٢. التعرف إلى مفهوم الرضا الوظيفي وعناصره.
٣. التعرف على أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
٤. التعرف على مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

١,٥ نموذج الدراسة:

يتمثل نموذج الدراسة في تنفيذ دراسة استقصائية تحليلية، حيث يتم جمع البيانات من مصادر متعددة بما في ذلك وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية. سيتم تحليل هذه البيانات باستخدام أدوات إحصائية وتقنيات تحليلية لفحص التأثير المحتمل للحوافز على الأداء الوظيفي. يتيح هذا النموذج دراسة العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات المختلفة وتحقيق الأهداف والأسئلة المطروحة في الدراسة.



المصدر: إعداد الباحث

١,٦ أسباب اختيار الموضوع:

دفعتنا عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع عن سائر المواضيع الأخرى منها أسباب ذاتية وأخرى موضوعية على

النحو التالي:

أ) الأسباب الذاتية:

- الرغبة والميل الشخصي لمعالجة ودراسة هذا الموضوع عن الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- توافق الموضوع مع توجهنا واختصاصنا لتقديم دراسة تترجم مجهوداتنا العلمية التي حصلنا عليها طيلة المسار الدراسي.

ب) الأسباب الموضوعية:

- تعاطف دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- أهمية الحوافز في المؤسسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

١,٧ نطاق البحث:

- النطاق المكاني: وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- النطاق الموضوعي: دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي.
- النطاق الزمني: العام الدراسي ٢٠٢٤م / ١٤٤٦هـ.

١,٨ المنهجية:

في هذه الدراسة، اعتمدت المنهجية على جمع البيانات وتحليلها بشكل منهجي وعلمي. وتم استخدام الأساليب

والأدوات التالية:

● المتغير المستقل: دراسة تأثير الحوافز.

● المتغير التابع: دراسة الرضا الوظيفي.

لـ المصادر الأولية: شملت مصادر أولية جمع البيانات المباشرة من وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.

لـ مصادر الثانوية: ستشمل مصادر ثانوية مثل الدراسات السابقة والتقارير السابقة.

١,٩ أدوات الدراسة:

- القسم الأول: أدوات جمع البيانات ستشمل استبيانات للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالمملكة العربية السعودية.
- القسم الثاني: أدوات التحليل والإحصاء ستشمل استخدام برامج إحصائية متخصصة لتحليل البيانات واستخدام الأساليب الإحصائية لفحص العلاقات والتأثيرات بين المتغيرات.
- ستكون المنهجية متكاملة ومنهجية لضمان جودة البيانات ودقة النتائج.

١,١٠ مصطلحات الدراسة:

الحوافز:

يشير أصل مصطلح الحوافز في اللغة العربية إلى لفظ حفزه وهو يعني دفعه إلى الخلف والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفزاً أي مستقراً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض. (رضا، ١٩٥٨ م، ص ١٢٢)

أما من حيث الناحية الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات المتعلقة بالحوافز من الأدب النظري المنشور وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء الباحثين حيث عرفت الحوافز بأنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. (السلي، ١٩٨٤ م، ص ٢١٤)

كما تعرف الحوافز بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط، أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة. (الكعبي، ٢٠٠٠ م، ص ١٤)

وتعرف كذلك بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. (السلي، ٢٠٠٠ م، ص ٣٠٠)

وتعرف أيضاً بأنها إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية. (أبو شرخ، ٢٠١٠ م، ص ٩)

وبالتالي يمكن القول أن الحوافز تلعب دوراً رئيسياً في توفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة، ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل إن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين يعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلباً على مجمل الأداء الوظيفي والسلوكي، كما أن للحوافز أثر مهم في تحفيز الموظف على العمل، وارتفاع أدائه، خاصة إذا كانت الحوافز متفقة مع حاجات الموظف من ناحية، ومرتبطة بأدائه وإنتاجه من ناحية أخرى.

الرضا الوظيفي:

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم الاتجاهات المتعلقة بالعمل، ولذا قام العديد من الباحثين والكتاب بدراسته باستمرار، ولا يزال يحظى باهتمام المديرين في مختلف المنظمات، والسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الرواتب أو الإشراف أو التدريب. (حويجي، ٢٠٠٨ م، ص ١٠)

فالرضا لغة هو السخط وارتضاه يعني رأى أهلاً ورضي عنه، أحبه وأقبل عنه. (لكحل منيف، ٢٠١٨ م، ص ٥٤) أما اصطلاحاً فيعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أداءه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. (عبد اللطيف، ٢٠١٦ م، ص ٩)

وأشير إلى الرضا الوظيفي من زاوية أخرى بأنه عبارة عن «مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة» إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل وما يحيط به، وحيث أن الأفراد مختلفون في رغباتهم فإن هناك تبايناً في اتجاهاتهم نحو أي القيم ذات أهمية بالنسبة لهم، لذلك فإن الرضا الوظيفي هو عبارة عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفصيلية، وهذا يعني أن الرضا يحدث لدى الفرد عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له. (حويجي، ٢٠٠٨ م، ص ١١٥)

ويعرفه (أبو شيخة، ١٩٩٨ م، ص ١٣) أيضاً بأنه: اتجاه إيجابي نحو الوظيفة التي يقوم بها الفرد حيث يشعر فيها بالرضا عن مختلف العوامل البيئية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية والفنية المتعلقة بالوظيفة.

كما يعرفه (التويجري، ١٩٨٨ م، ص ٤٨) بأنه موقف الشخص تجاه العمل الذي يؤديه وذلك نتيجة لإدراكه لعمله.

ويعرف كذلك بأنه الحالة التي يحقق الفرد من خلالها ذاته ويشبع رغباته مما يجعله مقبلاً على عمله بحماس ورغبة ويحرص على زيادة كفاءته الإنتاجية، أو أنه تقبل الفرد لعمله وتمسكه به وشعوره بالسعادة لممارسته وانعكاس ذلك على أدائه وحياته الشخصية. (خليل، وشير، ٢٠٠٨ م، ص ٦٨٥)

وبناء على ما سبق نستطيع القول أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن إشباع حاجات الفرد المادية والمعنوية من خلال العمل، ويعتبر الرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يحمله الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وبذلك فهو يشير إلى الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله، وأثر هذا الشعور النفسي بالارتياح على أداء الإنسان وولائه وانتمائه للمنظمة التي يعمل بها، وقد دلت كثير من الدراسات على وجود علاقة جدلية بين الرضا عن العمل ومستوى تطور المنظمة وتقدمها.

ويعرفه الباحث إجرائياً بأنه: شعور الأفراد العاملين في المؤسسة بالارتياح والاطمئنان والقناعة في أداء مهامهم من خلال ما يمنح لهم من طرف المؤسسة من بيئة مناسبة للعمل لإشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء كانت هذه الرغبات مادية أو معنوية.

الدراسات العربية	
الدراسة	(قرمات؛ وطيور، ٢٠٢٢م)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، وكذلك أهمية ودور الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة هو " الحوافز ".
المتغير التابع	المتغير التابع هو " الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية".
منهجية البحث	تنتهي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان كأداة رئيسية في الدراسة لجمع المعلومات بالإضافة إلى الملاحظة كأداة داعمة، واعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وبعد التحليل الكمي والكيفي.
اهم النتائج والتوصيات	الحوافز التي تقدمها المؤسسة هي الحوافز المادية المتمثلة في الزيادة في الأجر والعلاج المجاني بالإضافة إلى توزيع جزء من أرباحها من الموظفين، أما الحوافز المعنوية تمثلت في التكريم والتدريب بالإضافة إلى الترقيات، وأيضاً الاستفادة من عطل الأمومة. كما توصلت الدراسة أيضاً إلى أن للحوافز دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي لذا تسعى المؤسسة لتطبيق نظام الحوافز وفق لما ينص عليه القانون بمنح الموظفين مختلف الحوافز والامتيازات المادية والمعنوية على حد سواء وذلك لزيادة كفاءة المؤسسة وزيادة الإنتاج لتحقيق أرباح مادية كبيرة. وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالموارد البشرية للمؤسسة لتوفير بيئة العمل المناسبة، وكذلك ضرورة إعادة الرؤيا في منح الأجور والعمل على تحسينها لتلبية احتياجات الموظفين الضرورية.
الدراسة	دراسة (علي، ٢٠٢١م)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على المشاكل والمقومات التي تعترض تطبيق نظام الحوافز في العمل، والتعرف على أساليب الحفز التي تعمل على رفع الروح المعنوية وتوضيح دور المدراء والمسؤولين في تنمية الروح المعنوية للعاملين، وتحديد الأثر الذي تحدثه الحوافز على أداء العاملين وهدفت إلى توضيح أهمية الحوافز ودورها في رفع الروح المعنوية للعاملين ورفع أداؤهم والتعرف على أساليب الحفز وأنواعها.

المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة هو "الحوافز"
المتغير التابع	المتغير التابع هو "أداء العاملين" مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان.
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي كمنهج للدراسة ومن ثم قام الباحث بتصميم استبانة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وقام بتصميمها بالاستفادة من الإطار النظري والدراسات السابقة وبعد الانتهاء من تصميمها والتحقق من صلاحيتها للتطبيق الميداني قام الباحث بتطبيقها على مجتمع الدراسة المتمثل في جميع العاملين في شركة MTN للاتصالات في السودان باستخدام أسلوب العينة الميسرة وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٦٠) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.
اهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإنجاز والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة. ٢. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمة المقدمة للجمهور والحوافز المدفوعة للعاملين بالشركة. وفي الختام أوصى الباحث بعدة توصيات أبرزها: ١. يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم مما يشجع العاملين جميعاً على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء. ٢. إقامة ورش العمل والندوات التي تبحث في كيفية زيادة تأثير التحفيز على العاملين بشركة MTN للاتصالات بالسودان.. (العتيبي، ٢٠٢١م)
الدراسة	
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى الاهتمام بنظام الحوافز ومدى الاهتمام بتنمية العنصر البشري في الجامعة العربية المفتوحة، ودور ذلك على الرضا الوظيفي لدى العاملين في الجامعة العربية المفتوحة.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة هو " الحوافز والبرامج التدريبية"
المتغير التابع	المتغير التابع هو " الرضا الوظيفي للعاملين".
منهجية البحث	تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وشمل مجتمع الدراسة كافة العاملين بالجامعة العربية المفتوحة بكافة مستوياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (٢٣٠)، وحصلت الباحثة على عدد (١٤٩) من الردود الإلكترونية.
اهم النتائج والتوصيات	أوضحت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على وجود اهتمام بتنظيم الحوافز في الجامعة العربية المفتوحة، كما تبين أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على وجود اهتمام بالتنمية البشرية من خلال التدريب في الجامعة العربية المفتوحة، وتبين أن أفراد عينة الدراسة

	من العاملين في الجامعة العربية المفتوحة لديهم درجة متوسطة من الرضا الوظيفي. وأوصت الدراسة ضرورة العمل على تبني منظومة التحفيز الملائمة لمنسوبي الجامعة العربية المفتوحة، وتقديم الدعم المعنوي اللازم لمنسوبي الجامعة، وخاصة للعاملين المتميزين، زيادة مستوى البدلات والحوافز المادية المقدمة للعاملين في الجامعة.
الدراسة	(مختارية، ٢٠٢٠م)
أهداف الدراسة	هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي.
المتغير المستقل	المتغير المستقل في هذه الدراسة هو " الحوافز "
المتغير التابع	المتغير التابع هو " الرضا الوظيفي ".
منهجية البحث	تنتمي هذه الدراسة إلى نمط الدراسات الوصفية والتي اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال قيام الباحث بدراسة ميدانية على مستوى مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم، باستعمال استمارة أسئلة موجهة لموظفين ومقابلة مع أحد رؤساء المصالح للمديرية من أجل مقارنة النتائج المحصل عليها لإثبات وجود نظام حوافز ومدى تأثيره في تحقيق الرضا الوظيفي داخل المؤسسة.
اهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن نظام الحوافز يهدف بدرجة أولى إلى زيادة إنتاجية الفرد في المؤسسة فهو يحقق رغبات واحتياجات العامل وبالتالي فهو يعتبر الدافع لبذل أعلى مجهود للفرد وزيادة إنتاجيته. كما يتحقق الرضا الوظيفي في المؤسسة عن طريق اعتماد نظام تحفيزي مناسب لموظفيها، وذلك من أجل تلبية احتياجاتهم ورغباتهم بطرق عادلة جون التمييز بينهم، مما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير نظام الحوافز داخل المؤسسة لدفع الموظفين إلى زيادة مردودهم في العمل، وكذلك ضرورة العدل في تقسيم ومنح الحوافز بين العمال من أجل الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
الدراسة	(معاني، ٢٠١٥م)
أهداف الدراسة	هدفت هذه الدراسة التعرف إلى " درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على أثر بعض متغيرات الدراسة مثل الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، مستوى الدخل.
المتغير المستقل	درجة التحفيز
المتغير التابع	الرضا الوظيفي

منهجية البحث	ومن أجل تحقيق هدف الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة تتكون من قسمين هما (التحفيز والرضا الوظيفي) مكونة من ثمانية مجالات، أربعة منها للتحفيز هي: (أنظمة الترقيات والحوافز، التقدير واحترام الذات، التحفيز عبر التعامل، التعزيز والمكافآت) و أربعة مجالات للرضا الوظيفي هي: (طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، العلاقة مع مديرية التربية والتعليم، والدورات والتدريب) وتكونت الإستبانة من ٦٠ فقرة تم توزيعها على عينة مقدارها (٣٨٥) فرداً تم اختيارها بالطريقة العشوائية الطبقية، وبعد تجميعها، تم ترميزها وإدخالها إلى الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS وتم قياس صدقها وثباتها.
اهم النتائج والتوصيات	أشارت نتائج الدراسة إلى وجود درجة استجابة كبيرة جداً في إستجابات عينة الدراسة على المجال الأول والثاني (أنظمة الترقيات والحوافز، و التحفيز عبر التقدير واحترام الذات) وكبيرة على المجال الثالث (التحفيز عبر التعامل) ومتوسطة على المجال الرابع في ما يتعلق بالتحفيز عبر (التعزيز والمكافآت) مع وجود درجة استجابة كبيرة على الدرجة الكلية للتحفيز، كذلك كانت إستجابات عينة الدراسة كبيرة على المجال الأول والثاني والثالث (طبيعة العمل، أنظمة الرواتب، و العلاقة مع مديرية التربية والتعليم) وقليلة على المجال الرابع (الدورات التدريبية) فيما يتعلق بالرضا الوظيفي مع وجود درجة استجابة كبيرة على الدرجة الكلية للرضا الوظيفي . أشارت نتائج الدراسة أيضاً إلى وجود علاقة إيجابية ودالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين التحفيز وتحقيق الرضا الوظيفي لدى مدراء المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية. كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر التحفيز تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية وفي المشابه أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0,05$) بين متوسطات إستجابات عينة الدراسة نحو درجة توفر الرضا الوظيفي تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي، ومستوى الدخل في الدرجة الكلية في حين كان هناك فروق عند نفس مستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة ولصالح مستوى خبرة (٥-١٠) سنوات. في ضوء نتائج الدراسة السابقة، اقترح الباحث جملة من التوصيات كان أهمها أن هناك ضرورة لإجراء مزيد من الدراسات حول موضوع العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، والعمل على تحديث نظام الحوافز والمكافآت التي تقدم للمدراء، و تكثيف الدورات التدريبية لهم، وإشراكهم في عمليات صنع القرارات وزيادة فرص التقدم والرقى المادي والمعنوي لهم .

الفصل الثاني: الإطار النظري

المبحث الأول: الحوافز

١،١،٢ مفهوم الحوافز:

هي عملية تنشيط الموظفين بطريقة معينة بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (أبو شيخة، ٢٠٠٠م، ص ١٥)، كما يعرفها (الزبادي، ٢٠٠٦م، ص ١١) بأنها إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو (التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية).

والحوافز كل مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (المثير الداخلي) ويوجه الفرد إيجابيا نحو الحصول على الحافز مما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن، ٢٠٠٢م، ص ٩).

ويرى (اللوزي، ٢٠٠٣م، ص ١٤) أن الحوافز هي القوة التي تؤثر على الفرد لأداء عمله بطريقة أفضل، وهو جهد تقوم به الإدارة بطريقة منظمة ومستمرة ومتجدد، لحث الموظفين على زيادة إنتاجيتهم وتحسين أدائهم، وذلك عن طريق إشباع حاجاتهم.

والتحفيز هو دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين أو إيقافه أو تغيير مساره، للوصول إلى تحقيق أهداف معينة (عباس، ٢٠١٤م)، كما أنها العملية التي تؤدي إلى إثارة القوة الكامنة في الموظفين، والتي تساهم في تشكيل نمط السلوك أو التصرف المطلوب، عن طريق إشباع حاجات الموظفين (أبو شرخ، ٢٠١٠)، والحوافز تعرف بأنها عملية تنشيط واقع الأفراد (الموظفين) بطرائق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس، ٢٠١١م، ص ٢١).

كما عرفت الحوافز بأنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث الموظفين على أداء متميز بروح معنوية عالية. ويعرف (أبو الكشك، ٢٠٠٦م، ص ٢٥) الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه، وتقدم نتيجة لأدائه المتميز، وتؤدي إلى زيادة رضائه وولائه للمنظمة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى. فالحوافز شيء خارجي يقدم للموظف لإثارة دافعيته للعمل مما يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة أدائه.

٢,١,٢ التطور التاريخي للحوافز:

هناك نظريات متعددة ومتنوعة في مجال التحفيز وهي النظريات التي تشكل الأساس العلمي لعملية التحفيز والتي بناءً عليها طورت المنظمات أنظمتها التحفيزية، وهذه النظريات مرت بمراحل تطور مختلفة فبدأت بالمرحلة التقليدية وهي تمثل نقطة الانطلاقة وتم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية، ثم أعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز (المادية والمعنوية) ومدى الأداء (علي، ٢٠١٦م، ص ٣٢) وما بين المدارس الثلاثة تتباين مواقف من يتعاملون مع موضوع الحوافز، نظرياً أو تطبيقاً. وأصبح عملية التحفيز من أهم المهام التي تقوم بها إدارة المنظمة، ومن الضروريات الأساسية لعملها وعلى قدر نجاحها في تحفيز الموظفين على قدر ما ستكسب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وإنتاجهم، وبذلك تكون المهمة الأساسية للإدارة الناجحة، المساعدة والاحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد والعمل والمنظمة، ولا بد من الاحتفاظ بالموظفين في منطقة التحفيز دائماً.

٣,١,٢ أهمية الحوافز:

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب أو الدراسات التي أسفرت عن أنه لا يمكن حث الفرد عن العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك، فالخطط الجيدة والتنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن نفترض أن الأفراد سيقومون تلقائياً بالأعمال على خير وجه بكفاءة، فجعل الأفراد يعملون عن رغبة وحماس هي مشكلة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز (حسن، ٢٠٠٨، ص ٨)

كما أن الحوافز توقظ الحماس والدافع والرغبة في العمل لدى الموظف، مهما كانت طبيعة عمله، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية، كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة، وتدفع الموظفين إلى العمل بكامل مقدرتهم ومهارتهم، لتحقيق أهداف المنظمة، وتؤدي إلى منع شعور الموظف بعدم الرضا والإحباط، وتدفع الموظف للمثابرة في عمله وتزيد من كفاءته (مرعي، ٢٠١٥م، ص ١٨). وتساهم في إشباع حاجة الموظفين ورفع روحهم المعنوية وتنسيق أولوياتها، وتساعد الحوافز في التحكم في سلوك واتجاهات الموظفين حسب المصلحة المشتركة بينهم وبين المنظمة التي يعملون بها، وللحوافز دور كبير في تنمية عادات وقيم جديدة ترغب المنظمة في وجودها بين الموظفين، مما يؤدي إلى تعزيزهم لأهداف المنظمة أو سياستها وتحسين قدراتهم وميولهم، وعملية التحفيز تنمي الطاقات الإبداعية للموظفين والذي بدوره يساهم في تفوق المنظمة.

وتظهر أهمية الحوافز في :

١. المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيسياً له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتماءاتهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها مع أنفسهم وزملائهم.
٢. المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم مع أهداف المنظمة وتطلعاتها وسياساتها.
٣. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
٤. تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
٥. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة.
٦. تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
٧. المساهمة في تحقيق أية أعمال وأنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين .
٨. دفع العاملين لإظهار المزيد من الاهتمام بالعمل الذي يقومون به للوصول إلى استخدام أفضل لطاقاتهم وقدراتهم مما يزيد من إنتاجية المنظمة في الحجم، ويحسن من خدماتها.
٩. تعدد الحوافز عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق بالمنظمة التي تمنحها وبالتالي تجلب الحوافز العناصر الصالحة من العمالة المطلوبة.
١٠. إن الحوافز هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم وتوجههم في تحديد طبيعة العمل الذي يختارونه وتحدد قوة الاستجابة للجهد المبذول للوصول إلى هدف معين.
١١. تعدد الحوافز مقوماً أساسياً في المنظمات المبدعة وركيزة رئيسة لوجود الإبداع وتنميته فالمحور الجوهرى للمنظمات الإبداعية يقوم على تبنيها لبيئة تنظيمية تعطي الاتجاهات الإبداعية شرعيتها وتبلورها من منهجين فكري وعلمي يقومان على قيم وممارسات وظيفية تغرس وتؤصل الإبداع كهدف متجدد ومطلوب.

٢, ١, ٤ أنواع الحوافز:

تتنوع الحوافز التي تقدمها الإدارة للموظفين من حيث نوعها وكميتها وتوقيتاتها، وطرق إدارتها، وبقدر ما يوجد من دوافع وحاجات عند الأفراد والجماعات، وبقدر ما توجد حوافز مختلفة لمقابلة هذه الدوافع والحاجات لأن حاجات الإنسان متعددة وتختلف وفق الموقف والزمن، وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة، فالحافز الذي يناسب الموظف في بداية حياته الوظيفية يختلف مع مر السنين، وتغير منصبه بالمنظمة، واحتياجاته الخاصة كذلك لها تأثير، ودوافعه للعمل قد تختلف على مر السنين، وهناك تصنيفات للحوافز متعددة ومتنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تصنيفات الباحثين في مجال الحوافز، ويمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين. وأهم هذه التصنيفات:

أ. على أساس نوعية الحوافز: (الدروبي، ٢٠١٦م، ص ٢٨)

(١) الحوافز المادية:

وتتمثل الحوافز المادية غالباً بالمكافآت المالية وهي من أهم طرق الحوافز، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان وذات أثر ملموس وسريع، وبالإضافة لذلك فإن الأموال تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل حيث أنه عن طريق المال تشبع ضروريات الحياة من مأكّل مسكن كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الموظف مقابل ما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الموظف أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة لأخرى طبقاً لطبيعة العمل ونظام الأجور المتبع داخل كل منظمة وكل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز ودفع الموظف لزيادة الأداء والاستمرار في العمل، كما تشمل الحوافز المادية المكافآت العينية الثمينة.

(٢) الحوافز المعنوية:

تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المنظمة والتي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المنظمة وذلك لأن الإنسان اجتماعي بفطرته وبطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له. كما أن الموظف له العديد من المطالب غير المادية وهذه المطالب تختلف من شخص لآخر ولكن يمكن حصر هذه المطالب أو الحاجات في الحاجة إلى الأمن والانتماء والمكانة الاجتماعية والعلاقات الطيبة برؤسائه، وزملائه أيضاً في حاجتهم إلى الاحترام سواء كان هذا الاحترام

لنفسه أو احترام الآخرين له وذلك حتى يتكون لديه الإحساس بالثقة والمقدرة والكفاءة وعلى النقيض فإن نقص هذه الحاجات قد يولد فيه ذلك الإحساس بالضعف والعجز والإحباط. وقد برهنت كثير من الدراسات والتجارب التي أخذها المسؤولون في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على أن هناك حوافز غير الحوافز المادية والتي لها تأثير كبير على حفز الموظف أو تزيد من ارتباطه بالعمل وهي تتمثل في الحوافز المعنوية كالمدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف والشهادات التقديرية.

ب. على أساس نوعية الأفراد المقدم لهم الحافز: (الحلايية، ٢٠١٣م، ص ١٤)

(١) حوافز فردية:

حيث تقدم لموظف واحد بعينه نتيجة قيامه بعمل معين أو إنجاز هدف بكفاءة وفعالية، وقد تكون الحوافز مادية أو معنوية إيجابية أو سلبية. وقد تؤثر الحوافز الفردية سلبيا في تقليلها للعمل التعاوني والعمل بروح الفريق مما ينبه إلى ضرورة استخدام الحوافز الفردية والجماعية معا، وتهدف لإشباع مجموعة من الحاجات عند الفرد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية

(٢) حوافز جماعية:

وتقدم لمجموعة من الموظفين في المنظمة يعملون إما في قسم واحد أو كفريق عمل لموضوع معين، وتساهم الحوافز الجماعية على منح الموظفين فرص تقديم مقترحاتهم من أجل تحسين الأداء، هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي، والتعاون بين الموظفين، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية. وتحقق الحوافز الجماعية إشباع حاجة الانتماء والولاء، وتشجع روح التعاون والعمل بروح الفريق وإثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة، وتقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة، إذ يحرص كل موظف على ألا يتعارض عمله مع عمل زملائه بل يتكامل معهم.

(٣) حوافز التميز:

وهي محاولة لضمان التحسين والتطوير المستمر للأداء الوظيفي، حيث يكون حافز التميز دافعا لتشجيع العاملين بناء على التميز في أدائهم.

ج. على أساس مدى فاعلية الحوافز: (شاويش، ٢٠١٥م، ص ٤٧).

(١) حوافز إيجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للموظفين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين أدائهم، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك. والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه، والحوافز الإيجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدى الموظفين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الإيجابية على مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير، فالحوافز الإيجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق الموظف إنجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام الموظف بالتصرف المطلوب، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك .

(٢) حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات (الصواف، ٢٠٠٠م، ص ١٥)، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به. والحوافز السلبية تحدث توازنا في عملية التحفيز فهي تذكر الموظفين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية الموظفين .

٥,١,٢ نظريات الحوافز

أولاً: النظرية الكلاسيكية:

نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها فردريك تايلور وترتكز هذه النظرية في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وان العامل هو اقتصادي بطبيعته

يسعى دائماً لزيادة أجره، وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل، بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره (الحارثي، ١٩٩٩، ص ٢٢)

وقد بنى فريدريك تايلور نظريته في الإدارة العملية للأفراد على فرضين أساسيين هما :

■ أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

■ أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج (حسن، ٢٠٠٨، ص ٥٧)

وعليه يمكن زيادة انتاجية العامل بربط هذه الإنتاجية بنظام سليم للأجور التشجيعية يتم تحديده بناءً على مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية العمل. (جاد الله، ١٩٩١، ص ٥٧)

والحوافز التي تقدمها هذه النظرية فلا تخرج عن كونها حوافز مادية باعتبار العامل مخلوقاً اقتصادياً تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان، ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تجاهلها آدمية الأفراد ومعاملتهم كالألات من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث أنها ترى أنه بزيادته تزيد الإنتاجية. (العنقري، ١٩٩٩، ص ١٦)

ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية:

وجاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث أن نظرية العلاقات الإنسانية وجهت عنايتها وجل اهتمامها للعنصر البشريين وعلاقة الفرد مع رؤسائه وجماعة العمل، وترى هذه النظرية أن العامل مخلوق له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات واحترام الآخرين، لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية (الجهني، ١٩٩٨، ص ١٦)

وتركز هذه النظرية على الاتجاه الذي ينادي بضرورة تفهم العاملين مديريين وعمال، ويتمثل هذا الفهم أساساً في حتمية فهم طبائع العاملين وتصرفاتهم أو سلوكهم وميولهم ورغباتهم لإمكان خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك في تحقيق أهداف المنظمة. فالعلاقات الإنسانية تشير إلى عمليات حفز الأفراد في

موقف معين بشكل فعال يؤدي إلى الوصول إلى توازن في الأهداف ويعطي المزيد من الرضا الإنساني، كما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وزيادة الإنتاجية.

ثالثاً: نظرية سلم الحاجات لماسلو:

صاحب هذه النظرية هو إبراهيم ماسلو وتعتبر من أشهر النظريات للتحفيز وتشير إلى الحاجات الإنسانية مرتبطة هرمياً وهي :

- حاجات فسيولوجية: وهذه الحاجات أساسية للبقاء وتشمل الحاجة إلى الهواء والماء والمأكل والمأوى والنوم والجنس.
- حاجات الأمن والحماية: وتشمل حاجات الأمن المادية والنفسية مثل حماية الإنسان لذاته وممتلكاته.
- حاجات اجتماعية ك مثل الحاجة إلى الانتماء والصداقة والحب والعاطفة.
- حاجات التقدير والاحترام: مثل احترام وتقدير الآخرين، الثقة بالنفس، المعرفة..... وغيرها.
- حاجات تقدير الذات: وتمثل حاجة ما يستطيعه الفرد أن يكون، وتشمل حاجة تطوير قدرات الفرد الكامنة، المهارة، الإبداع، الابتكار.(العميان، ٢٠٠٤، ص ٢٨٢)

٦,١,٢ أهداف نظام الحوافز:

ذكر (بربر، ٢٠١٧ م، ص ٩) أن نظام الحوافز في المنظمة يهدف إلى: الاستقطاب والاحتفاظ بموظفين مناسبين للمنظمة، تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين، تحقيق الكفاءة والفعالية، أحداث التغيير، تحقيق الرضا الوظيفي، تحقيق أهداف المنظمة، زيادة الدافعية لدى الموظفين، تشجيع المنافسة بين الأفراد، تحسين الإنتاجية، إبراز أنشطة المنظمة، رفع الروح المعنوية للموظفين، مكافأة الأداء المتميز، تشجيع الإبداع والابتكار والتميز، حفز الأداء المتوسط إلى التقدم والارتقاء .

دور نظم الحوافز في المنظمات: لنظام الحوافز دوراً رئيسياً في توفير بيئة عمل مناسبة، ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز الأفراد لتقديم خدماتهم وإمكانياتهم للمنظمة، وضمان تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة. كما أن غياب نظام الحوافز يؤدي إلى تدني مستوى العاملين وانخفاض مستوى الإنتاجية، وشعور

الموظفين بعدم الرضا ويؤدي كذلك إلى ضعف روح المسؤولية، ويضعف احترام وتقدير الإدارة العليا، وتزيد نسبة غياب الموظفين عن العمل، وجميع هذه الأعراض تسبب ضعف الأداء وقلة الإنتاج.

أن القدرة على العمل تتمثل بالمهارات والمعرفة والاستعداد الشخصي للموظف وتنمو القدرات بالتعليم والتدريب، والرغبة في العمل تتمثل بالتحفيز الذي يدفع سلوك الموظف لتحقيق أهداف المنظمة، وعملية التحفيز تتمثل بالعوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه أنه يقع على عاتق المدراء والمشرفين والمسؤولين مسؤولية مهنية تتعلق بالاعتراف بالأداء الجيد، وتدعيمه ومقاومة الأداء الضعيف وتحسينه عن طريق التحفيز.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

١,٢,٢ مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد عرف الباحثون الرضا الوظيفي بصيغ مختلفة لكنها تتفق في المعنى، ومن هذه التعاريف ما يلي:

عرف (Brayer & Marcinowicz, 2018) ، الرضا الوظيفي على أنه مواقف العاملين المختلفة حول وظائفهم وإدراكهم للأمور التي يرغبون بها، فهو مزيج من العوامل البيئية والنفسية التي تؤثر في الإنتاجية والولاء والانتماء، حيث تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة التي تسعى لها المنظمة. (Brayer & Marcinowicz, 2018, 239).

ويؤكد (Sodnombaljr, 2017) ، على أن الرضا الوظيفي يبرز المشاعر والأحاسيس الموجودة لدى العاملين اتجاه أعمالهم وزملائهم وبيئة العمل التي تؤثر فيهم إيجاباً وتدفعهم للحماس برغبة العمل وزيادة الإنتاجية. (Sodnombaljr, 2017, 15)

ويشير (Sirca, ٢٠١٢) ، للرضا الوظيفي بأنه ذلك الفرق بين ما يحصل عليه العامل لتحقيق ذاته واشباع حاجاته ورغباته من عمله بالفعل وما يتوقعه. (Sirca, 2012, 194)

ويرى هاشم (٢٠١٠)، أن الرضا الوظيفي هو اتجاه العاملين نحو العمل ويتمثل ذلك الاتجاه بالإحساس والتصوير الإيجابي، وكيفية خلق بيئة عمل خالية من التوتر والقلق من جانب، والولاء التنظيمي المتمثل بإخلاص العامل لوظيفته ومنظّمته التي يعمل بها من جانب آخر. (هاشم، ٢٠١٠، ص ٨٧)

الرضا الوظيفي هو الحالة التي تعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء وفرص الترقية الوظيفية والنمو المهني. (الأغبري، ٢٠٠٢، ص ١٧)

ويعرفه حامد بدر بأنه شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة، وما تحققه هذه الوظيفة من حاجاته بالفعل. (الوناس، ٢٠١١، ص ٤).

٢,٢,٢ أهمية الرضا الوظيفي:

أن الرضا الوظيفي يحفز العاملين في المنظمة من خلال الحد من الصرعات ومعوقات الأداء الفعال، حيث أن العلاقة بين المنظمة والعاملين علاقة تبادلية، فلكل طرف توقعات من الطرف الآخر، فالعاملين يبذلون جهد في تحقيق رسالة وأهداف المنظمة ويتوقعون المقابل المادي والمعنوي منها، والمنظمة تسعى بشكل مستمر إلى تقصي سلوك العاملين خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل، لذلك تعمل على تحقيق الولاء التنظيمي الذي يكون له الدور الكبير في مواجهة الأزمات التي تمر بها، وهنا لابد من تحقيق الرضا الوظيفي لضمان ولاء وانتماء العاملين للمنظمة. (عبادي، ٢٠١٩م، ص ٩٧)

ويشير (Alhumaidhi (2015، إلى ارتباط الرضا الوظيفي بتحسين مستويات الأداء الوظيفي وانخفاض معدل دوران العمل في المنظمة، فضلا عن أن الرضا الوظيفي يمثل درجة معينة من جودة الإدارة وأساليبها، وجودة الاتصالات في العمل، حيث يعتبر مؤشر مهم لأجواء بيئة العمل الداخلية للمنظمة، وفي حال عدم توفر الرضا الوظيفي فسوف ينتج العديد من الأمور ومنها (ارتفاع معدل غياب العاملين عن العمل، وارتفاع معدل دوران العمل، وارتفاع نسبة الحوادث في العمل، وارتفاع نسبة الشكاوى في العمل، وانخفاض نسبة الإنتاجية).

ويؤكد (Elewa (2017، على أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى عدة أمور أبرزها (التزام العاملين واستقرارهم في العمل، وتحسين العمل الجماعي، وزيادة نسبة الإنتاجية، وتعزيز رضا العملاء وولائهم)، بالتالي أصبح منتجات وخدمات المنظمة أكثر جودة وتميز، فضلا عن السمعة الطيبة للمنظمة. (Elewa, 2017, p164)

وقد نوه (Sodnombaljr (2017، إلى أن هناك العديد من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي، حيث أن ارتفاعه يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى العاملين في المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض نسبة غيابهم، ودفعهم لإخراج كل ما لديهم من (طاقات وقدرات، ومهارات، ومعارف)، وتسخيرها في مصلحة العمل ليخرج بأفضل صورته.

ويضيف (Mohsen 2015)، أن توافر الرضا الوظيفي له تأثير إيجابي على خدمة العملاء، فإذا كان العامل في مزاج جيد يكون راضية عن وظيفته، مما يؤدي إلى إبراز مشاعره الإيجابية نحو العملاء، فضلاً عن التزامه في العمل، وولائه للمنظمة.

ويرى (Ismail and Razak 2016)، أن أهمية الرضا الوظيفي تنبثق من كونه يؤثر على المنظمة والعاملين، وغالباً ما يرتبط بالولاء التنظيمي، فأهمية شكلت الدافع الأكبر لتوالي الدراسات حوله، حيث حفز العديد من المدراء لتوجيه أنظارهم وسعيهم المستمر لتحقيقه للعاملين، وذلك للهبوض بمنظمتهم وتحقيق أهدافهم التي لا يمكن تحقيقها إذا لم يتوفر لدى العاملين دافعية نحو العمل وشعور تام بالرضا عن وظائفهم والمنظمة.

وقد أشار (البدراني، ٢٠١٨، ص ٣٦) إلى أهمية الرضا الوظيفي حيث حدد عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

١. إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.
 ٢. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.
 ٣. إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
 ٤. إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- وقد أشارت (السلوم، ٢٠١٢ م، ص ٣٢) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذات أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي نتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها، ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاجية.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن نشاطها.(الأغبري، ٢٠٠٢م، ص ١٦٩)

ويرى الباحث أن أهمية الرضا الوظيفي للعاملين والمنظمة والمجتمع، كما يلي:

٣,٢,٢ أهمية الرضا الوظيفي للعاملين:

حيث أن ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي إلى زيادة قدرتهم على التكيف مع بيئة العمل وظروفها، حيث أن الوضع النفسي المريح للعاملين يعطيهم إمكانية أكبر في التحكم بأعمالهم وما يحيط بها. وتعزيز رغبتهم في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر العامل بأن جميع حاجاته المادية مثل الطعام، والشراب، والسكن، وحاجاته المعنوية مثل (الاحترام والتقدير، والأمان الوظيفي) مشبعة بشكل كافٍ، تزداد رغبته في أداء الأعمال بشكل متميز، ارتفاع مستوى رضاهم عن حياتهم، حيث أن الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها الوظيفة لهم، تساعد على مقابلة متطلبات المعيشة، وبالنسبة لارتفاع مستوى طموحهم وتقدمهم، فعندما يتمتع العاملون بالرضا الوظيفي تزداد رغبتهم في تطوير مستقبلهم الوظيفي.

أولاً: أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

ينتج عن ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي ارتفاع مستوى كفاءة وفعالية المنظمة، وذلك لأن الرضا الوظيفي يجعل العاملين أكثر تركيزاً في عملهم، ارتفاع مستوى إنتاجية المنظمة، وذلك لأن الرضا الوظيفي يخلق الرغبة لدى العاملين في الإنجاز وتحسين أدائهم، ومن أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة أيضاً تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك لأن الرضا الوظيفي يساعد في تخفيض نسبة الغياب عن العمل، والصراعات، والاضطرابات، والشكاوي، والإضرابات، وخلافه)، ارتفاع نسبة ولاء العاملين للمنظمة، فعندما يشعر العامل أن وظيفته قد أشبعت حاجاته المادية والمعنوية، يزداد مستوى تعلقه أو ارتباطه بالمنظمة.

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: حيث أن ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي لارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية، وارتفاع معدلات نمو وتطور للمجتمع.

٤,٢,٢ عناصر الرضا الوظيفي:

تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد الأبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب

العوامل التالية: (صلاح الدين، ٢٠٠١، ص ص ٥٧-٥٨)

١. الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من

الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع

رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

٢. محتوى العمل وتنوع المهام: يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام

أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن

العمل. ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

٣. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل: يتوقف الأداء على متغيرات الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إذ

أنَّ إسناد أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا

الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة

العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع في درجة رضاهم.

٤. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تساهم في

تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات

العليا.

٥. نمط القيادة: توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية

المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد،

والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء

وعدم الرضا.

٦. الظروف المادية للعمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل

الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

٧. عدالة العائد: إن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته، مهاراته، قدراته، خبراته، مستوى تعليمه، مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

٨. الرعاية الصحية والاجتماعية: تشير المفاهيم القديمة والحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة توفر جو اجتماعي يعتبر المنظمة أسرة واحدة يعيش في كنفها الفرد، وأن أداء الفرد يتأثر سلباً أو إيجاباً حسب مقتضيات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه (المنظمة). وكذلك هنالك العديد من الدراسات اللاحقة التي تتحدث عن مفهوم إدانة وصيانة الموارد البشرية من خلال توفير سبل السلامة والوقاية من الأمراض والحوادث ومخاطر العمل.

٩. الرضاء عن الزملاء في العمل: يحتاج الفرد لأن يتفاعل مع زملاء العمل، بحيث تربطه بهم علاقات تعاون وود، وأن يكون له مكانته الاجتماعية بينهم، وأكدت النظريات السلوكية أثر زملاء العمل في سلوك الفرد، حيث أن العمل يلبي الحاجة للتفاعل عند معظم الموظفين، ومن البديهي أن وجود عمال متعاونين ومساندين لبعضهم يؤدي إلى مستوى عالٍ من الرضاء الوظيفي.

١٠. الرضاء عن الاستقرار الوظيفي: ويعني منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة، تمنحه الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي، مما يؤدي إلى تحسين الأداء وضمن الولاء.

٥,٢,٢ العوامل المؤثرة في الرضاء الوظيفي:

وقال الشرايدة (٢٠١٠) هناك عدد من العوامل المؤثر على درجة الرضاء الوظيفي، والتي يجب على المنظمة تسليط الضوء عليها لضمان تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين، ومن أهم هذا العوامل ما يلي:

١. العوامل المرتبطة بإطار الوظيفة: تتمثل هذه العوامل فيما يحصل عليه العامل من مميزات نتيجة اشتغاله للوظيفة، مثل (الأجر، والضمان الاجتماعي، والتأمين الصحي، والإجازات، والمغادرات، والسكن، والقروض الميسرة، والسلف المالية، والعلاوات، والتدريب، وفرص الترقية، والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين).
٢. العوامل المرتبطة بالوظيفية نفسها: تتمثل هذه العوامل في تصميم الوظيفة ودرجة أثرائها، وتنوع أنشطة الوظيفة رأسية، ودرجة إشباعها للحاجات المادية والمعنوية، ودرجة اكتساب معارف جديدة من خلال الوظيفة، ودرجة الخبرة المكتسبة من خلال الوظيفة، ودرجة النمو الوظيفي لشاغل الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (تخطيط تنفيذ - رقابة)، والنظرة الاجتماعية لشاغل الوظيفة، ومدى شعور شاغل

الوظيفية بالإنجاز، ومدى استغلال شاغل الوظيفة لقدرته فيها، ودرجة مشاركة شاغل الوظيفة بالقرارات

المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة). (Greenberg, 2012)

٣. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المنظمة: تتمثل هذه العوامل في ساعات العمل، وظروفه، وإجراءاته،

وأساليب الاتصال في المنظمة).

٤. عوامل تنظيمية تتعلق بالعامل نفسه: تتمثل هذه العوامل في (سن أو عمر العامل، وشخصيته، ومؤهله

العلمي، وجنسه، ودرجة استقراره في حياته، وأهمية العمل بالنسبة له).

٥. عوامل بيئية: تتمثل هذه العوامل في بيئة العامل التي يعيش فيها، وثقافة مجتمعها، وعاداتها، وتقاليدها،

والأعراف السائدة فيها، ومعتقداتها). (الشرايدة، ٢٠١٠، ص ٩٢)

المبحث الثالث: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

من الواضح وجود علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين أو بالأحرى التحفيز له دور في تحقيق الرضا الوظيفي.

اعتمادا على ما سبق ذكره في المبحثين الأول والثاني يمكننا القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تنتهج نظام تحفيزي تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي: (عبد الحميد، ٢٠١٤م، ص ٧٨)

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي حتما إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.
- التحفيز له تأثير على العامل نفسه ويؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية: (العكش، ٢٠٠٧م، ص ٤٣)

- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.
- إدراك الفرد بأن الحوافز ومكافآت العمل ذات أهمية بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في توزيع النسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من العمل.
- إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

وعليه فإن التحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال: (الشريدة، ٢٠١٠م، ص ٩٥)

- إذا كان العامل يشعر بالعدالة في التحفيز والمكافآت، وأن عملية التحفيز تتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا يمكننا القول أن التحفيز يحقق الرضا الوظيفي.
- إذا كان العامل يرى أن التحفيز في المؤسسة لا يتم وفق أسس عادلة ومنطقية فهذا يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق جو من التوتر والقلق.

وعلى ذلك يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

وفي الأخير يمكننا القول إنه كلما أشبعت حاجات الفرد العامل، وقدمت له المؤسسة الحوافز المناسبة لوضعيته ساهم ذلك في تحقيق رضاه وساعده على إثارة دافعيته لبذل مجهود أكبر في العمل، وبالتالي فإن نظام الحوافز المتبع في المنظمة يلعب دورا في تحقيق المنظمة لأهدافها وذلك عن طريق تحقيق رضا موظفيها.

الخلاصة:

يمكن القول بأن الرضا الوظيفي له أهمية كبيرة جدا للعاملين والمنظمات والمجتمعات، حيث أنه يعبر عن الحالة النفسية السارة التي يصل لها العامل عند درجة إشباع معينة لحاجاته المادية والمعنوية، بعد تعرضه للعديد من العوامل النفسية والاجتماعية والوظيفية والمادية.

والجدير بالذكر، أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من العناصر، ويتأثر بالعديد من العوامل، لكن ما يهم المنظمة أن يحقق الرضا الوظيفي (رسالتها وأهدافها، وأهداف عاملها وطموحاتهم، وتحسين أدائهم، وزيادة إنتاجيتهم، ورفع درجة وولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتخفيض معدلات الغياب، ودوران العمل، والشكاوى، والإصابات والحوادث، والصراعات، وخلافه).

في ضوء ذلك، فإن المنظمات تلجأ إلى استخدام أساليب وطرق متنوعة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها، مثل مساعدة العاملين في الوظائف الصعبة والغامضة والخطيرة، وتحسين بيئة العمل وظروفها، وتوفير جو يسوده العدالة والثقة والتعاون والاتفاق، والعمل على معالجة مشاكل العاملين للوصول إلى الأهداف المشتركة، وهذا من شأنه أن يعزز ثقة العاملين بالمنظمة ورفع روحهم المعنوية وزيادة درجة رضاهم الوظيفي، مما يدفعهم إلى بذل المزيد من الجهد والطاقة وتسخير كافة معارفهم وإمكانياتهم ومهاراتهم في العمل، مما يؤدي إلى رفع مستوى كفاءة وفعالية المنظمة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج الدراسة المستخدم ، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة ، يلي ذلك عرضاً لأداة جمع البيانات (الاستبيان) والتي تناولت دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي، والتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة ، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات إحصائياً، وذلك على النحو التالي :

١,٣ نوع الدراسة:

تنتهي هذه الدراسة إلى الدراسات الوصفية، حيث أن الدراسات الوصفية تستهدف الحصول على معلومات كافية دقيقة عن موقف اجتماعي معين، وهي تستهدف تقويم موقف يغلب عليه التحديد، وهناك شرطان رئيسيان ينبغي أن يتوفرا في هذه الدراسات، وهما: التقليل من احتمال التحيز في وصف عناصر الموقف وفي تقويمها، والاقتصاد في الجهد الذي يبذل في البحث مع الحصول على أكبر قسط من المعلومات (مختار، ١٩٩٥: ٢٦٣- ٢٦٤).

والدراسات الوصفية لا تحصر أهدافها في مجرد جمع الحقائق فقط، بل ينبغي على الباحث أن يسجل الدلالات التي يستخلصها من البيانات المجموعة، مسترشداً في ذلك بالأهداف التي يتوخاها من الدراسة، ولا يتأتى ذلك طبعاً بغير تصنيف حاذق للبيانات، ويتيح لها أن تفسح عن الاتجاهات الكامنة فيها مثل: ارتباط متغير بمتغير أو بمتغيرات أخرى، أو انحراف البيانات نحو ناحية معينة، أو تمركزها نحو ناحية أخرى، وكل هذه الاتجاهات ينبغي للباحث أن يناقشها ويعطيها التأويل الملائم، حتى ترقى الدراسة إلى مستوى البحث العلمي (مختار، ١٩٩٥، ص ١٤٤).

٢,٣ منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة ويعرف المنهج الوصفي بأنه (ذلك المنهج الذي يتم بواسطة استجواب جميع أفراد أو عينة أفراد مجتمع البحث وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة

من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً). (العساف، ٢٠١٠م، ص ١٧٩).

٣,٣ مجتمع الدراسة :

العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وتكون مجتمع الدراسة من (٥٠ موظف)

٤,٣ عينة الدراسة:

تم اختار الباحث دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان. وبلغ عدد العاملين ممن طبقت عليهم أداة البحث (٣٨) موظف.

٥,٣ حدود الدراسة:

تحدد هذه الدراسة بالجوانب التالية:

- الحدود الموضوعية : دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
- الحدود المكانية : المملكة العربية السعودية .
- الحدود الزمانية : ١٤٤٦هـ
- الحدود البشرية : العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

٦,٣ أداة الدراسة:

بما أن وسيلة جمع المعلومات من أهم مراحل الإجراءات المنهجية في كل بحث كما ذكر (المغربي، ١٤٣٠هـ) سابقاً، وبواسطتها، وعن طريق حسن اختيارها، وتصميمها، يمكن أن تصبح معلومات البحث على درجة كبيرة من الموضوعية والدقة، وأن تخدم أهداف الدراسة وتجيب على أسئلتها المختلفة. لذا قرر الباحث لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة أن يختار الأسلوب المعتمد على أداة جمع البيانات من المبحوثين وهي (استبانة) والتي تعرف بأنها: "مجموعة من الأسئلة المكتوبة بغرض استطلاع الرأي أو جمع المعلومات حول موضوع معين" (المغربي، ١٤٣٠).

وهذه الأداة (الاستبانة) تستطيع أن تعكس واقع المشكلة من ناحية، وتجب على تساؤلات هذه الدراسة من ناحية أخرى. وقد وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق هذه الدراسة هي الاستبانة، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية أو الملاحظة الشخصية، وباعتبارها أكثر أدوات البحث استخداماً في مثل هذه البحوث وعليه فسوف يقوم الباحث بتصميم استبانته معتمداً في ذلك على؛ (المراجع والدراسات السابقة والرسائل الجامعية، في نفس المجال- خبرة الباحث).

٧,٣ أدوات وإجراءات جمع البيانات:

في هذه الدراسة ستستخدم الباحث استبانة كأداة لجمع البيانات وهي التي تمكن من التعرف على معلومات وآراء وأفكار واتجاهات المبحوثين حول موضوع الدراسة. وهي أسلوب لجمع البيانات الهادفة؛ لاستثارة الأفراد المبحوثين بطريقة منهجية ومقننة؛ لتقديم حقائق أو آراء أو أفكار معينة في إطار البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وأهدافها، دون تدخل من الباحث في التقرير الذاتي للمبحوثين في هذه البيانات، وهي عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على مجموعة من الأسئلة موجهة إلى عينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات مرتبطة بأهداف الدراسة.

■ مرحلة جمع البيانات:

في هذه المرحلة سوف يتم جمع كافة البيانات والمعلومات وذلك بالاطلاع على الأدبيات النظرية بالخدمة الاجتماعية والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية.

٨,٣ مرحلة تصميم الهيكل العام للأداة:

في هذه المرحلة سيتم تحديد أجزاء أداة الدراسة وتحديد المحاور الرئيسية المكونة لها وسوف تتألف الاستبانة من:

-تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من:

أ) الجزء الأول البيانات الأولية: يتعلق هذا الجزء بالمتغيرات المستقلة للدراسة وهي ذات أهمية للتعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، ومنها يتم تحديد متغيرات الدراسة وهي كما يلي (الجنس، العمر، المستوى الوظيفي، مدة الخدمة في العمل الحالي، الدخل الشهري).

ب) الجزء الثاني: أسئلة مغلقة:

تبني الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد استخدم الباحث طريقة ليكرت ذات التدرج الخماسي (موافق تماماً، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق تماماً) بحيث تم منح الإجابة على (موافق تماماً) خمس درجات، والإجابة على (موافق) أربع درجات، بينما تم منح الإجابة على (غير متأكد) ثلاث درجات، والإجابة على (غير موافق) درجتان، والإجابة على (غير موافق تماماً) درجة واحدة، ويتطلب الإجابة عليها بوضع علامة (√) أمام كل فقرة وتحت الدرجة المختارة، وقد تكون الجزء الثاني من الاستبانة من ٣ محاور هي:

- المحور الأول: ما أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟
- المحور الثاني: ما مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

٩,٣ صدق أداة الدراسة (validity):

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٨ م، ص ٤٢٩)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١ م، ص ١٧٩). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

١,٩,٣ الصدق الظاهري (الخارجي) للأداة (face validity) :

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه قام الباحث بعرضها على مجموعة من (المحكمين) أعضاء هيئة التدريس، لتحكيم الاستبانة في صورتها الأولية، وذلك لمعرفة آرائهم في مدى مناسبة الأداة لأهداف الدراسة، والحكم على ما تحتويه الاستبانة من فقرات من حيث صحة الصياغة والوضوح، وأهمية كل فقرة ومدى انتماء كل فقرة للمحور، وترتيبها حسب الأولوية، وبعد الاطلاع على ملاحظات ومقترحات الأساتذة المحكمين والأخذ بها، قام الباحث بالتعديل والحذف والإضافة حتى تم بناء الأداة في صورتها النهائية.

٢,٩,٣ صدق الاتساق الداخلي للأداة (الصدق البنائي):-

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون "Pearson Correlation" لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

١- صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول: أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

جدول رقم (١)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور.

عبارات المحور الأول	معامل الارتباط	عبارات المحور الأول	معامل الارتباط
١	**٠,٤٤١	٦	**٠,٤٣٧
٢	**٠,٦١٠	٧	**٠,٤٣٣
٣	**٠,٤٧٢	٨	**٠,٨٢١
٤	**٠,٧٦١	٩	**٠,٦٤٢
٥	**٠,٢٧١	١٠	**٠,٥٤٠

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل. * دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

٢- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

جدول رقم (٢)

معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور.

عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط	عبارات المحور الثاني	معامل الارتباط
١	**٠,٢٦٩	٩	**٠,٦٦٠
٢	**٠,٥٦٣	١٠	**٠,٨٢٢
٣	**٠,٤٠٥	١١	**٠,٧٤٢
٤	**٠,١٨٠	١٢	**٠,٤٥٣
٥	**٠,٥٤٠	١٣	**٠,٦٥٢
٦	**٠,٤٣١	١٤	**٠,٥٥٤
٧	**٠,٢٨٢	١٥	**٠,٧٣٢
٨	**٠,٥٧٨	-	-

** دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل. * دالة عند مستوى الدلالة ٠,٠٥ فأقل.

يتضح من الجدول رقم (١-٣) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحاور الاستبانة، جميعها قيم موجبة، ودالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠١)، مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي وارتباط المحور بعباراته بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

١٠,٣ ثبات أداة الدراسة (Reliability): -

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعني التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم. (العساف، ١٩٩٥ م، ص ٤٣٠)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha)، حيث طبقت المعادلة لقياس الصدق البنائي، والجدول رقم (٤) يوضح معاملات ألفا كرونباخ لأبعاد ومحاور الدراسة.

جدول رقم (٣)

يوضح "قيم معامل ألفا كرونباخ" لأداة الدراسة

المحور	محاور الاستبانة	عدد الفقرات	ثبات المحور
المحور الأول	أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	١٠	٠,٨٤٢
المحور الثاني	مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان	١٥	٠,٧٢٠
	الثبات العام لأداة الدراسة	٢٥	٠,٦٧٩

يتضح من الجدول رقم (٣) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ للمحور الأول " أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان " بلغ (٠,٨٤٢) أما معامل الثبات للمحور الثاني "مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان" فقد بلغ (٠,٧٢٠)، أما الثبات العام لأداة الدراسة فقد بلغ (٠,٦٧٩) وجميعها قيم ثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

١١,٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:-

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي ، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (٥-١=٤)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (٤/٥ = ٠,٨٠) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من ١ إلى ١,٧٩ يمثل (غير موافق تماماً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.
- من ١,٨٠ إلى ٢,٥٩ يمثل (غير موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

- من ٢,٦٠ إلى ٣,٣٩ يمثل (غير متأكد) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.
- من ٣,٤٠ إلى ٤,١٩ يمثل (موافق) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.
- من ٤,٢٠ إلى ٥,٠٠ يمثل (موافق تماماً) نحو كل عبارة باختلاف المحاور المراد قياسه.

وكذلك استخدم الباحث الأساليب الإحصائية التالية:

- (١) التكرارات والنسب المئوية (frequencies and precentages):- للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة ، وتحديد استجاباتهم تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- (٢) معامل ارتباط بيرسون (person): للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- (٣) معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach): لقياس مدى ثبات أداة الدراسة ، وصلاحيتهما للتطبيق الميداني.
- (٤) المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) "Weighted Mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.
- (٥) المتوسط الحسابي "mean": وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد مجتمع الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات) ، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.
- (٦) تم استخدام الانحراف المعياري " Standard Deviation " للتعرف على مدى انحراف استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات مفردات مجتمع الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

تمهيد

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الباحث دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، كما سعت إلى التعرف على مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ويتضح ذلك من خلال الرد على أسئلة الدراسة التالية:-

(١) ما أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

(٢) ما مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

أولاً: النتائج الخاصة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:

قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية لمتغيرات الدراسة التالية وجاءت النتائج كالتالي :

١- الجنس:

جدول رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	٣٢	٨٤,٢
أنثى	٦	١٥,٨
المجموع	٣٨	٪١٠٠

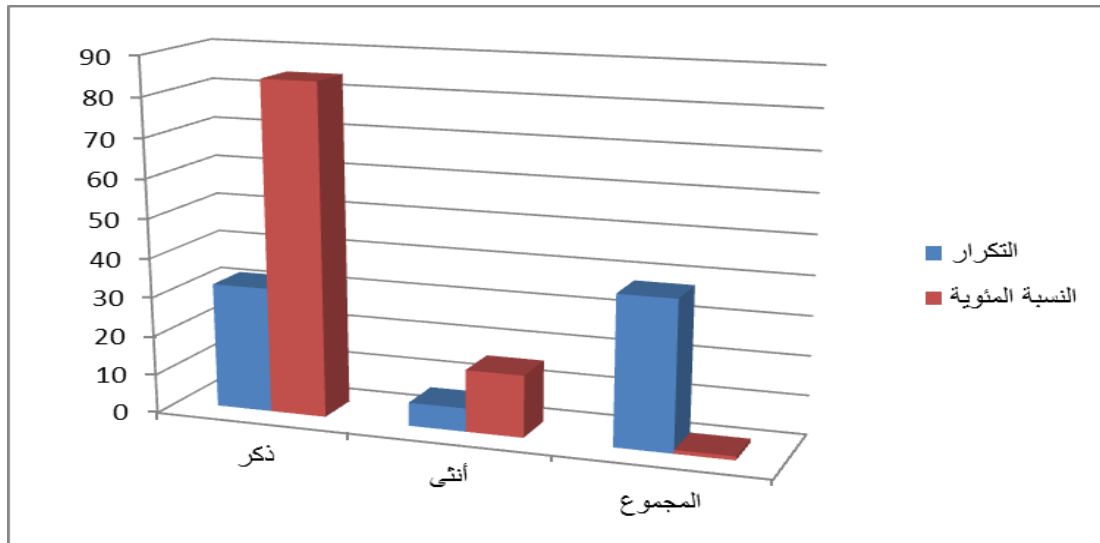
من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (الجنس) يتضح أن أكثر من ثلثي

أفراد عينة الدراسة من الذكور فقد بلغت نسبتهم (٨٤,٢٪) وهي النسبة الأعلى من بين أفراد عينة الدراسة، في

حين جاء (١٥,٨٪) من أفراد عينة الدراسة من الإناث، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس



٢-العمر:

جدول رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من ٣٠ سنة	١٤	٣٦,٨
من ٣٠ إلى أقل من ٤٠	١٨	٤٧,٤
من ٤٠ سنة فأكثر	٦	١٥,٨
المجموع	٣٨	١٠٠٪

يظهر استعراض الجدول السابق توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (العمر) حيث أتضح أن (٣٦,٨٪)

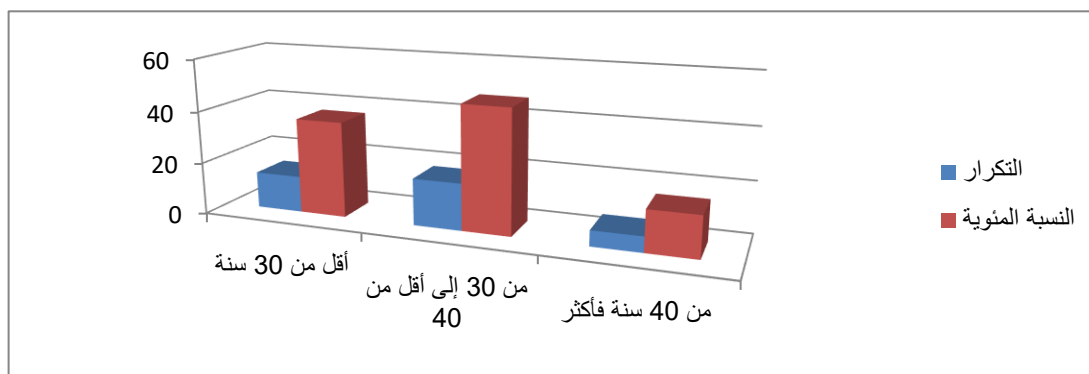
من أفراد عينة الدراسة عمرهم أقل من ٣٠ سنة، في حين جاء (٤٧,٤٪) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٣٠

إلى أقل من ٤٠ سنة، وأخيراً وجد أن (١٥,٨٪) من أفراد عينة الدراسة أعمارهم من ٤٠ سنة فأكثر، والشكل التالي

يوضح ذلك.

شكل رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير العمر



٣- المستوى الوظيفي

جدول رقم (٦)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
موظف	٢٦	٦٨,٤
رئيس قسم	٧	١٨,٤
مدير	٥	١٣,٢
المجموع	٣٨	١٠٠٪

يتضح من خلال الجدول السابق الخاص توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (المستوى الوظيفي) أن

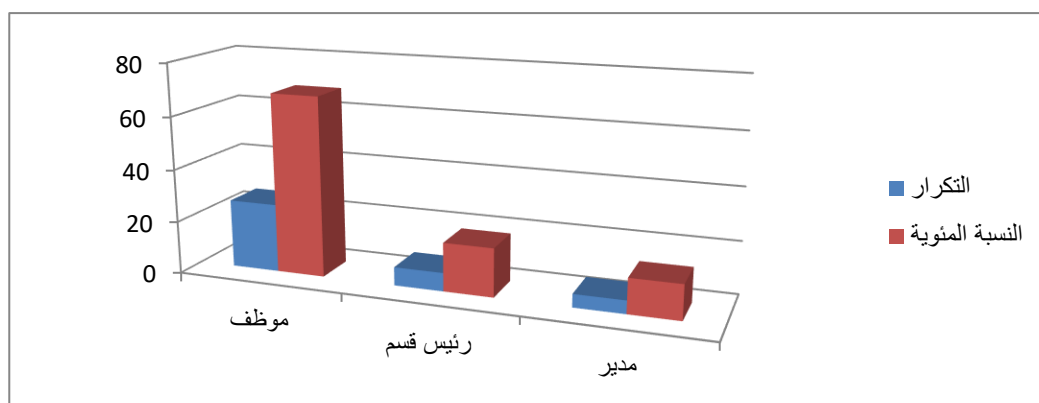
أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم (موظف)، وذلك بنسبة (٦٨,٤٪)، في حين جاء (١٨,٤٪)

من أفراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم (رئيس قسم)، وأخيراً وجد (١٣,٢٪) من أفراد عينة الدراسة

مستواهم الوظيفي (مدير) والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (٣)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى الوظيفي



٤- مدة الخدمة في العمل الحالي

جدول رقم (٧)

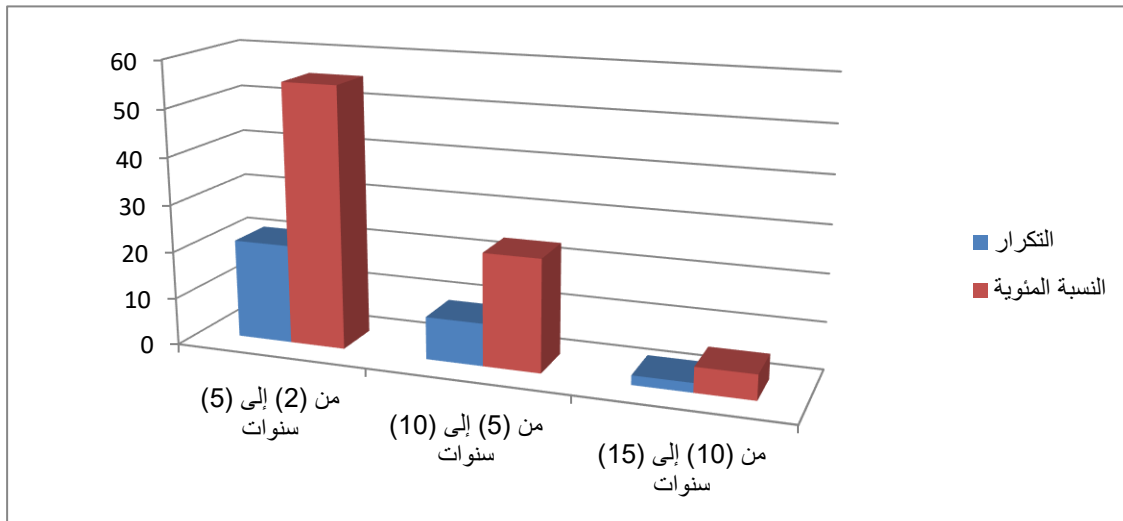
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة في العمل الحالي
٥٥,٣	٢١	من (٢) إلى (٥) سنوات
٢٣,٧	٩	من (٥) إلى (١٠) سنوات
٥,٣	٢	من (١٠) إلى (١٥) سنوات
١٥,٨	٦	أكثر من (١٥) سنة
٪١٠٠	٣٨	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق الخاص توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (مدة الخدمة في العمل الحالي) أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة مدة خدمتهم في العمل الحالي (من (٢) إلى (٥) سنوات)، وذلك بنسبة (٥٥,٣)٪، في حين جاء (٢٣,٧)٪ من أفراد عينة الدراسة مدة خدمتهم في العمل الحالي (من (٥) إلى (١٠) سنوات)، بينما وجد (٥,٣)٪ من أفراد عينة الدراسة مدة خدمتهم في العمل الحالي (من (١٠) إلى (١٥) سنوات)، وأخيراً وجد (١٥,٨)٪ من أفراد عينة الدراسة مدة خدمتهم في العمل الحالي (أكثر من (١٥) سنة، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (٤)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير مدة الخدمة في العمل الحالي



٥- مدة الخدمة في العمل الحالي

جدول رقم (٨)

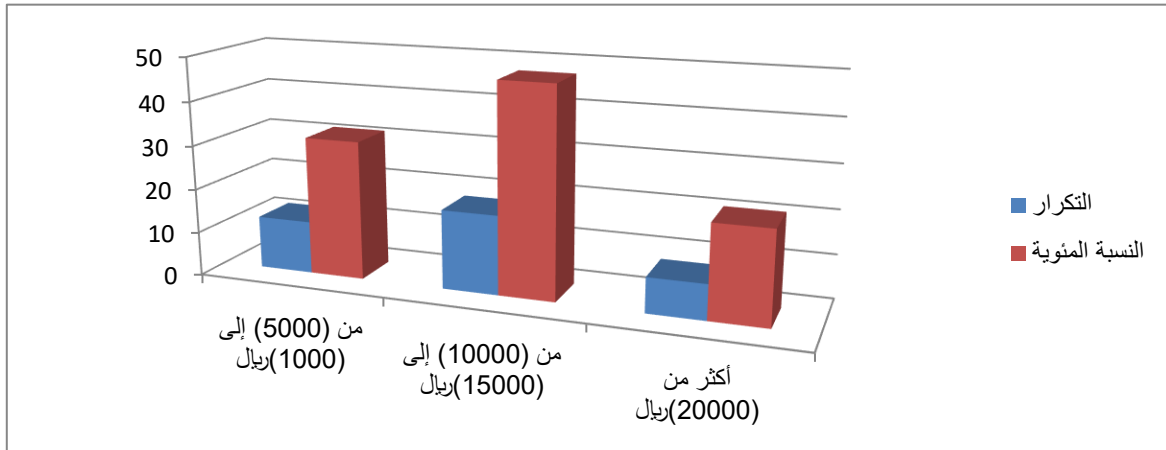
توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري

النسبة المئوية	التكرار	الدخل الشهري
٣١,٦	١٢	من (٥٠٠٠) إلى (١٠٠٠) ريال
٤٧,٤	١٨	من (١٠٠٠٠) إلى (١٥٠٠٠) ريال
٢١,١	٨	أكثر من (٢٠٠٠٠) ريال
٪١٠٠	٣٨	المجموع

يتضح من خلال الجدول السابق الخاص توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير (الدخل الشهري) أن أقل من نصف أفراد عينة الدراسة دخلهم الشهري يتراوح ما بين (٥٠٠٠) إلى (١٠٠٠) ريال، وذلك بنسبة (٣١,٦٪)، في حين جاء (٤٧,٤٪) من أفراد عينة الدراسة دخلهم الشهري يتراوح ما بين (١٠٠٠٠) إلى (١٥٠٠٠) ريال، وأخيراً وجد (٢١,١٪) من أفراد عينة الدراسة يزيد دخلهم الشهري عن (٢٠٠٠٠) ريال، والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (٥)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الدخل الشهري



ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على تساؤلات الدراسة:

السؤال الأول: ما أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

جدول رقم (٩)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو المحور الأول

رقم العبارة	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
			غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً			
١	تحقق الحوافز الرضا الوظيفي لدى العاملين	ك	٣	٣	٤	١١	٩	٣,٦٧	١,٢٩٥	٦
		%	١٠,٠	١٠,٠	١٣,٣	٣٦,٧	٣٠,٠			
٢	تعمل الحوافز على زيادة ولاء العاملين	ك	٤	٥	٥	٤	٥	٣,٤٣	١,٢٧٨	٩
		%	١٣,٣	١٦,٧	١٦,٧	١٣,٣	١٦,٧			
٣	تشعر الحوافز الفرد بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله	ك	٣	١	٣	١٢	١١	٣,٩٠	١,٢٤٢	٢
		%	١٠,١	٣,٣	١٠,٠	٤٠,٠	٣٦,٧			
٤	تدفع العاملين للسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة	ك	٢	٢	١	١٥	١٠	٣,٩٧	١,١٢٩	١
		%	٦,٧	٦,٧	٣,٣	٥٠,٠	٣٣,٣			
٥	تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم	ك	٣	٤	٥	١١	٧	٣,٥٠	١,٢٨٠	٨
		%	١٠,٠	١٣,٣	١٦,٧	٣٦,٧	٢٣,٣			
٦	تعمل الحوافز على إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد	ك	٢	٢	٢	١٥	٩	٣,٩٠	١,١٢٥	٢
		%	٦,٧	٦,٧	٦,٧	٥٠,٠	٣٠,٠			

٧	تدعم الحوافز سلوك الأفراد دعماً ايجابياً	ك	٢	٣	٣	١١	١١	٣,٨٧	١,٢٢٤	٣
		%	٦,٧	١٠,٠	١٠,٠	٣٦,٧	٣٦,٧			
٨	تعتبر الحوافز السلبية هي المقابل للأداء المتميز	ك	٢	٢	٢	١٦	٨	٣,٨٦	١,١٠٦	٤
		%	٦,٧	٦,٧	٦,٧	٥٣,٣	٢٦,٧			
٩	تزيد الحوافز الإيجابية من اهتمام الأفراد بالمؤسسة	ك	٣	٣	٥	٧	١٢	٣,٧٣	١,٣٦٣	٥
		%	١٠,٠	١٠,٠	١٦,٧	٢٣,٣	٤٠,٠			
١٠	تزيد الحوافز من إبداع العاملين	ك	٤	٣	٥	٦	١٢	٣,٦٣	١,٤٥٠	٧
		%	١٣,٣	١٠,٠	١٦,٧	٢٠,٠	٤٠,٠			
المتوسط الحسابي العام										
								٣,٧٢	٠,٥٥٨	

من خلال النظر إلى الجدول السابق يتضح ما يلي :

أ- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن للحوافز أثر على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المحور (٣,٧٢ من ٥) وهو متوسط يقع في الفئة (الرابعة) من المقياس المتدرج الخماسي والتي تبدأ (٣,٤٠ إلى ٤,١٩). وهي الفئة التي تشير إلى درجة موافق على أداة الدراسة.

ب- أن هناك تقارب في آراء عينة الدراسة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث اشتمل هذا المحور على (١٠) عبارات، وتم ترتيب العبارات تنازلياً حسب أعلى متوسطات حسابية لها كما في الجدول السابق، حيث جاءت جميع العبارات بدرجة موافق حيث تراوحت متوسطات هذه العبارات ما بين (٣,٩٧ إلى ٣,٤٣) وهي متوسطات تقع بالفئة الرابعة من المقياس الخماسي المتدرج والتي تبدأ ما بين (٣,٤٠ إلى ٤,١٩) وهي الفئة التي تشير إلى درجة "موافق" على أداة الدراسة وفيما يلي عرض لأهم العبارات التي توضح أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وهي كالتالي:

١. جاءت العبارة رقم (٤) والتي تنص على " تدفع العاملين للسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة" بالمرتبة الأولى نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٩٧) وانحراف معياري يبلغ (١,١٢٩).
٢. جاءت العبارة رقم (٦-٣) وهما " تشعر الحوافز الفرد بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله- تعمل الحوافز على إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد" بالمرتبة الثانية نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بمتوسط حسابي يبلغ لهما (٣,٩٠).
٣. جاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على " تدعم الحوافز سلوك الأفراد دعماً إيجابياً" بالمرتبة الثالثة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٨٧) وانحراف معياري يبلغ (١,٢٢٤).
٤. جاءت العبارة رقم (٨) والتي تنص على " تعتبر الحوافز السلبية هي المقابل للأداء المتميز" بالمرتبة الرابعة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٨٦) وانحراف معياري يبلغ (١,١٠٦).
٥. جاءت العبارة رقم (٩) والتي تنص على " تزيد الحوافز الإيجابية من اهتمام الأفراد بالمؤسسة" بالمرتبة الخامسة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٧٣) وانحراف معياري يبلغ (١,٣٦٣).
٦. جاءت العبارة رقم (١) والتي تنص على " تحقق الحوافز الرضا الوظيفي لدى العاملين" بالمرتبة السادسة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٦٧) وانحراف معياري يبلغ (١,٢٩٥).
٧. جاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " تزيد الحوافز من إبداع العاملين" بالمرتبة السابعة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٦٣) وانحراف معياري يبلغ (١,٤٥٠).
٨. جاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم" بالمرتبة الثامنة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٥٠) وانحراف معياري يبلغ (١,٢٨٠).

٩. جاءت العبارة رقم (٢) والتي تنص على " تعمل الحوافز على زيادة ولاء العاملين " بالمرتبة الأخيرة نحو أثر

الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، بمتوسط حسابي يبلغ (٣,٤٣)

وانحراف معياري يبلغ (١,٢٧٨).

وبشكل عام فقد بينت النتائج أن المتوسط العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول: (أثر

الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان) بلغ ما مقداره (٣,٧٢ من ٥,٠٠) بانحراف

معياري مقداره (٠,٥٥٨)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة (الرابعة) من فئات المقياس الخماسي (من ٣,٤٠ إلى

٥,٠٠)، والتي تشير إلى خيار (موافق) على أداة الدراسة.

ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بالإجابة على السؤال الثاني: ما مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة

الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

وللإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على محور مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

جدول رقم (١٠)

التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية نحو المحور الثاني

رقم العبارة	العبارات	التكرارات والنسب	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة
			موافق تماماً	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماماً			
١	توفر الوزارة تأمين صحي مناسب للعاملين	ك	٥٣	٥٥	٢٦	٩	٦	٣,٩٤	١,٠٦٧	١
		%	٣٥,٦	٣٦,٩	١٧,٤	٦,٠	٤,٠			
٢	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به	ك	٥٣	٤٣	٣٠	١٤	٩	٣,٧٩	١,٢٠٠	٢
		%	٣٥,٦	٢٨,٩	٢٠,١	٩,٤	٦,٠			
٣	تمنح الوزارة بدل سكن للعاملين	ك	٣٣	٦٠	٣٣	١٥	٨	٣,٦٤	١,٠٩٨	٣
		%	٢٢,١	٤٠,٣	٢٢,١	١٠,١	٥,٤			
٤	عملي في الوزارة يقدم مقدار من التميز في المجتمع	ك	٩	٥١	٥٧	٢٠	١٢	٣,١٧	١,٠٠٩	٤
		%	٦,٠	٣٤,٢	٣٨,٣	١٣,٤	٨,١			
٥	تقدم الوزارة الدعم والمساندة المعنوية عند تعرض الموظف لظروف خاصة	ك	١٥	٤٢	٥٥	٢٦	١١	٣,١٦	١,٠٦٦	٥
		%	١٠,١	٢٨,٢	٣٦,٩	١٧,٤	٧,٤			
٦	أسس منح الحوافز موضوعية	ك	١٠	٤٨	٤٢	٣٣	١٦	٣,٠٢	١,١١٨	٦
		%	٦,٧	٣٢,٢	٢٨,٢	٢٢,١	١٠,٧			
٧		ك	٩	٤١	٥١	٣٠	١٨	٢,٩٥	١,٠٩٩	٧

									تعمل الوزارة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل	
			٦,٠	٢٧,٥	٣٤,٢	٢٠,١	١٢,١	%		
٨	١,١٤٧	٢,٨٧	٩	٤٠	٤٥	٣٣	٢٢	ك	تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل الوزارة	٨
			٦,٠	٢٦,٨	٣٠,٢	٢٢,١	١٤,٨	%		
٩	١,١٥٥	٢,٨٥	٧	٤٣	٤٤	٣٠	٢٥	ك	أشعر ان العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت	٩
			٤,٧	٢٨,٩	٢٩,٥	٢٠,١	١٦,٨	%		
١٠	١,٣١٨	٢,٦٦	١٠	٤١	٢٨	٢٩	٤١	ك	تمنح الوزارة تعويض مادي عن الإجازات	١٠
			٦,٧	٢٧,٥	١٨,٨	١٩,٥	٢٧,٥	%		
١١	١,٣٥٨	٢,٦٢	١٣	٣٨	٢٠	٣٦	٤٢	ك	ملائمة نظم الحوافز بالوزارة	١١
			٨,٧	٢٥,٥	١٣,٤	٢٤,٢	٢٨,٢	%		
١٢	١,١٥٥	٢,٦١	٥	٣٤	٤٠	٣٨	٣٢	ك	يشعر العاملون في الوزارة بالاستقرار والأمن الوظيفي	١٢
			٣,٤	٢٢,٨	٢٦,٨	٢٥,٥	٢١,٥	%		
١٣	١,١٢٥	٢,٥١	٤	٢٩	٤٠	٤٢	٣٤	ك	يتناسب الراتب الشهري مع متطلبات المعيشة	١٣
			٢,٧	١٩,٥	٢٦,٨	٢٨,٢	٢٢,٨	%		
١٤	١,١٢٤	٢,٤٦	٤	٢٩	٣٢	٥٠	٣٤	ك	الشعور بالرضا تجاه الحوافز المعنوية المطبقة في الوزارة	١٤
			٢,٧	١٩,٥	٢١,٥	٣٣,٦	٢٢,٨	%		
١٥	١,٣٤٨	٢,٤٤	١٥	٢١	٢٩	٣٤	٥٠	ك	العلاوات الاجتماعية مناسبة ومقبولة	١٥
			١٠,١	١٤,١	١٩,٥	٢٢,٨	٣٣,٦	%		
أوافق إلى حدما			٣,٠٤	المتوسط الحسابي العام						

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

أولاً: أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (٣,٠٨ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات

المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان تشير إلى (أوافق على حد ما) في أداة الدراسة.

ثانياً: يتبين من الجدول السابق أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان ما بين (٢,٤٤ إلى ٣,٩٤)، وهي متوسطات تقع في الفئة (الثانية والثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان تشير إلى (لا أوافق/ أوافق إلى حد ما/ أوافق)، مما يوضح التباين في آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وفيما يلي ترتيب تلك العبارات حسب درجة الموافقة على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١) وهي (توفر الوزارة تأمين صحي مناسب للعاملين)، في المرتبة (الأولى) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٩٤ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به)، في المرتبة (الثانية) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٧٩ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (تمنح الوزارة بدل سكن للعاملين)، في المرتبة (الثالثة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٦٤ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (عملي في الوزارة يقدم مقدار من التميز في المجتمع)، في المرتبة (الرابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,١٧ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (تقدم الوزارة الدعم والمساندة المعنوية عند تعرض الموظف لظروف خاصة)، في المرتبة (الخامسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,١٦ من ٥,٠٠).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (أسس منح الحوافز موضوعية)، في المرتبة (السادسة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٣,٠٢ من ٥,٠٠).

- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (تعمل الوزارة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل)، في المرتبة (السابعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٩٥ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (٨) وهي (تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل الوزارة)، في المرتبة (الثامنة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٨٧ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (٩) وهي (أشعر ان العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت)، في المرتبة (التاسعة) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٨٥ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تمنح الوزارة تعويض مادي عن الإجازات)، في المرتبة (العاشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٦٦ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (١١) وهي (ملائمة نظم الحوافز بالوزارة)، في المرتبة (الحادية عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٦٢ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (يشعر العاملون في الوزارة بالاستقرار والأمن الوظيفي)، في المرتبة (الخامسة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٦١ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (يتناسب الراتب الشهري مع متطلبات المعيشة)، في المرتبة (الثالثة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٦١ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (الشعور بالرضا تجاه الحوافز المعنوية المطبقة في الوزارة)، في المرتبة (الرابعة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٦٢ من ٥,٠٠).
 - جاءت العبارة رقم (١٥) وهي (العلاوات الاجتماعية مناسبة ومقبولة)، في المرتبة (الخامسة عشر) من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها، بمتوسط موافقة مقداره (٢,٦٦ من ٥,٠٠).
- وبشكل عام فقد بينت النتائج أن المتوسط العام لتقديرات أفراد عينة الدراسة على المحاور الأول: (مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان) بلغ ما مقداره (٣,٠٤ من ٥,٠٠) بانحراف معياري مقداره (٠,٧٢٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة (الثالثة) من فئات المقياس الخماسي (من ٢,٦٠ إلى ٥,٠٠)، والتي تشير إلى خيار (موافق إلى حد ما) على أداة الدراسة.

الفصل الخامس

أهم نتائج الدراسة وتوصياتها

تناول هذا الفصل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، والتي تناولت أثر الحوافز على إبداع العاملين في الشؤون المالية والإدارية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ومن خلال هذه النتائج تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات.

خلاصة نتائج الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ولتحقيق هذه الأهداف أعد الباحث استبانة وجهت للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، وتوضح البيانات التالية أبرز النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية:

أولاً: النتائج المتعلقة بوصف أفراد الدراسة:

من خلال الجدول السابق الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير (الجنس) يتضح أن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة من الذكور فقد بلغت نسبتهم (٨٤,٢٪) وهي النسبة الأعلى من بين أفراد عينة الدراسة، كما تبين أن النسبة الأكبر من عينة الدراسة أعمارهم من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، ونسبة بلغت (٤٧,٤٪)، وأن أكثر من ثلثي أفراد عينة الدراسة المستوى الوظيفي لهم (موظف)، كما تبين أيضاً أن أكثر من نصف عينة الدراسة مدة خدمتهم في العمل الحالي (من ٢) إلى (٥) سنوات) ونسبة بلغت (٥٥,٣٪)، وأخيراً تبين أن النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة لهم الشهري يتراوح ما بين (١٠٠٠) إلى (١٥٠٠) ريال) ونسبة بلغت (٤٧,٤٪).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة على أسئلة الدراسة:

السؤال الأول للدراسة: نص السؤال الأول على: ما أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة

الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

أظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون على للحوافز أثر على إبداع العاملين في الشؤون المالية والإدارية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، وأن هناك تقارب في آراء عينة الدراسة نحو أثر الحوافز على إبداع العاملين في الشؤون المالية والإدارية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث اشتمل هذا المحور على (١٠) عبارات، فقد جاءت جميع العبارات بدرجة موافق، ومن أهم العبارات التي جاءت في المحور؛

- تدفع العاملين للسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشعر الحوافز الفرد بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله.
- تعمل الحوافز على إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.
- تدعم الحوافز سلوك الأفراد دعماً إيجابياً.

السؤال الثاني للدراسة: نص السؤال الثاني على: ما مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة

الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

بينت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقين إلى حد ما على مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث بلغ متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة نحو محور درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان (٣,٠٨ من ٥,٠٠)، وهو المتوسط الذي يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الخماسي من (٢,٦١-٣,٤٠)، والتي تبين أن خيار موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان تشير إلى (أوافق على حد ما) في أداة الدراسة. كما بينت أيضاً نتائج الدراسة أن هناك تباين في آراء عينة الدراسة حول درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، حيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد عينة الدراسة على عبارات محور درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان ما بين (٢,٤٤ إلى ٣,٩٤)، وهي

متوسطات تقع في الفئة (الثانية والثالثة والرابعة)، من فئات المقياس الخماسي والتي توضح أن خيار درجة موافقة أفراد عينة الدراسة نحو درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان تشير إلى (لا أوافق/ أوافق إلى حد ما/ أوافق)، مما يوضح التباين في آراء أفراد عينة الدراسة نحو درجة مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

ومن أبرز تلك العبارات ما يلي:

- توفر الوزارة تأمين صحي مناسب للعاملين.
- أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به.
- تمنح الوزارة بدل سكن للعاملين.
- عملي في الوزارة يقدم مقدار من التميز في المجتمع.

ثالثاً: توصيات الدراسة:

بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقدم الباحث مجموعة من التوصيات نحو دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان، ومنها ما يلي:

١. العمل على تقديم الحوافز المادية والمعنوية وذلك لزيادة ولاء العاملين بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.
٢. ضرورة استخدام الشؤون المالية والإدارية الأساليب الحديثة والمبتكرة.
٣. العمل على تهيئة الشؤون المالية والإدارية الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع.
٤. اهتمام الرؤساء في الشؤون المالية والإدارية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان بالأفكار الجديدة ويشجعها.
٥. ضرورة التزام العاملين باللوائح والتعليمات.
٦. يجب أن يرتبط صرف الحوافز فعلياً بمستوى الأداء بحيث يتم التمييز بين العاملين وفقاً لمستوى أدائهم، مما يشجع العاملين جميعاً مهما كان مساهمهم الوظيفي على بذل أقصى جهد لتحسين أدائهم، وبذلك يتم ربط تقديم الحوافز بتحسين الأداء.

٧. الاستمرار في توفير فرص التدريب والتأهيل للعاملين في الشؤون المالية والإدارية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

٨. سن اللوائح والقوانين التي تشجع على ممارسة التحفيز في الشؤون المالية والإدارية بوزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان.

Abstract

The study aimed to identify the impact of incentives on the creativity of employees in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing, as well as to identify the extent of interest in the incentive system in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing. The study belongs to the descriptive studies pattern, which relied on the descriptive analytical approach. The study sample consisted of employees in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing, numbering (38) employees who were selected through a random sample. The study reached many results, the most prominent of which is that the study sample members agree that incentives have an impact on the creativity of employees in financial and administrative affairs in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing. The most prominent of these were: (They motivate employees to strive to achieve the goals of the institution, and incentives make the individual feel joy, happiness and comfort while performing his work, and incentives work to satisfy the material and moral needs and desires of individuals). The results also showed that the study sample members agree to some extent on the extent of interest in the incentive system in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing. The most prominent of these phrases were (The ministry provides appropriate health insurance for employees, and the ministry grants housing allowances to employees).

The study recommended the need to work on providing material and moral incentives in order to increase the loyalty of employees in the Ministry of Municipal and Rural Affairs and Housing, as well as the need for financial and administrative affairs to use modern and innovative methods.

Keywords: Incentives - Job satisfaction.

المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- أبو الكشك، محمد نايف (٢٠٠٦م). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جزير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أبو شرح، نادر حامد عبد الرازق (٢٠١٠م). تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين. رسالة ماجستير. غزة: جامعة الأزهر. كلية الاقتصاد والإدارة.
- أبو شيحة، نادر أحمد (١٩٩٨م). الرضا الوظيفي لرجل الأمن في أجهزة الأمن العربية. مركز الدراسات والبحوث. أكاديمية نايف العربية.
- أبو شيخه، نادر (٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- بدر، رأفت إسماعيل (١٤٣٠هـ). الحوافز المادية والمعنوية للقوى العاملة في ضوء أهداف التربية الإسلامية، رسالة ماجستير، غير منشورة، مكة المكرمة، جامعة أم القرى.
- البدراني، بدر (٢٠١٨). قيم الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الثانوية للبنين في المدينة المنورة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة. تم استرجاعها على الرابط: www.minshaw.com.
- البلمهد، نوره محمد (٢٠١٤). مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريات في جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن وعلاقته ببعض المتغيرات الديموغرافية. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. ٣ (١٠).
- بن العائب، محمد (٢٠٢٠). تأثير محددات الرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة: دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية بالإدرسية. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية. مج ٦، ١٤.
- التويجري، محمد إبراهيم (١٩٨٨م). المواقف الوظيفية والرضا الوظيفي للعاملين من السعوديين وغير السعوديين في الشركات متعددة الجنسيات «دراسة ميدانية مقارنة» المجلة العربية للإدارة مج ١٢، ٣٤.
- الجباسي، عبد الله محمد (٢٠١١). أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، غير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

الجريد، عارف بن ماطل (٢٠٠٧م). التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، دراسة ميدانية على ضباط وأفراد شرطة منطقة الجوف، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية. كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. المملكة العربية السعودية.

حسن، عبدالعزيز علي (٢٠٠٨). الإدارة المتميزة للموارد البشرية تمييز حدود، المكتبة العصرية، المنصورة، مصر.
حسن، محمد (٢٠٠٢م). مهارات إدارة السلوك الإنساني، متطلبات التحديث المستمر للسلوك، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة.

الحلايبة، غازي حسن (٢٠١٣م). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات النظام العام في الأردن، دراسة تطبيقية على أمانة عمان، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.

حميد، باجة (٢٠١٤م). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط البويرة)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أولحاج - البويرة.

حويجي، مروان أحمد (٢٠٠٨م). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل حالة دراسية على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. رسالة ماجستير. غزة: الجامعة الإسلامية. كلية التجارة.

خليل، جواد محمد الشيخ، وشرير، عزيزة عبد الله (٢٠٠٨م). الرضا الوظيفي، وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية لدى المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية.. سلسلة الدراسات الإنسانية. المجلد السادس عشر. العدد الأول.

خليل، جيهان طه (٢٠٢١). الرضا الوظيفي للمراجع الداخلي: دراسة ميدانية على المراجعين الداخليين في المملكة العربية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج ٥، ع ٣.

الدالة، سعود (٢٠١٥م). أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

الدروبي، سليمان، (٢٠١٦م). التحفيز عن طريق إدراك الذات، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع.

ديسلر جاري (٢٠١٩) ادارة الموارد البشرية) مترجم عبد المتعال محمد، دار المريخ، الرياض.

رضا، أحمد (١٩٥٨م). معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة. المجلد الثاني. بيروت: منشورات دار مكتبة الحياة.

زمار، تامر وبصيلية، علي (٢٠١٠)، أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين في الشركات الخاصة في محافظة نابلس، رسالة

ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

سلطان، محمد سعيد (٢٠١٤م). السلوك التنظيمي، الإسكندرية: الدار الجامعية الجديدة للنشر.

السلي، علي (١٩٨٤م). الحوافز والدوافع، القاهرة: المنظمة العربية بالتنمية الإدارية.

السلي، علي (٢٠٠٠م). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

شاويش، مصطفى (٢٠١٥م). إدارة الموارد البشرية، ط٣، عمان إدارة الشروق للنشر والتوزيع.

الشرايدة، سالم (٢٠١٠). الرضا الوظيفي - أطر نظرية وتطبيقات عملية، (ط ١)، الأردن: دار صفاء للطباعة والنشر

والتوزيع.

الشعلان، مضاي (٢٠١٥م). الحوافز المادية والمعنوية وأثرها على مستوى الأداء من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية

في كلية الآداب جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن، رسالة ماجستير، جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن،

الرياض.

الطخيس، إبراهيم عبد الله، (٢٠١١م). الإدارة التربوية، دار ابن سينا للنشر: الرياض.

العائدي، كمال علوان محسن (٢٠١٦م). أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق،

رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت: المفرق، الأردن.

عباس، أنس (٢٠١٤م). الحوافز وأثرها على الأداء دراسة ميدانية، مجلة تنمية الوافدين، العدد (٩٣) مجلة (٣١)،

جامعة الموصل.

عبد الحميد، باجة (٢٠١٤م). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماستر في علوم التسيير. جامعة البويرة. الجزائر.

عبد اللطيف، عصام (٢٠١٦م). الرضا الوظيفي وإدارة ومهارة إدارة ضغوط العمل. الطبعة الأولى. القاهرة: نيولينك للنشر والتدريب.

العتيبي، فهد محمد (٢٠٢١م). دور الحوافز والبرامج التدريبية على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة تطبيقية على العاملين في الجامعة العربية المفتوحة بالسعودية. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. مج ٥، ع ٢٣٤. الرياض.

العساف، صالح (١٩٩٨). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: مكتبة العبيكان.

العكش، علاء خليل محمد (٢٠٠٧م). نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. رسالة ماجستير. إدارة أعمال. كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة.

علي، أبو بكر عطا الله أحمد (٢٠٢١م). أثر الحوافز على أداء العاملين (بالتطبيق على مجموعة شركات MTN للاتصالات السودان في الفترة ٢٠١٧ م-٢٠١٩ م). رسالة دكتوراه. جامعة النيلين. السودان.

علي، عمر (٢٠١٦م). نظام الحوافز وأثرها على كفاءة الأداء، دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أفريقيا العالمية، الخرطوم، السودان.

العميان، محمود (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

العنقري، عبدالله بن عبدالعزيز (١٩٩٩) نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة.

الفكي، صلاح الدين، (٢٠٠٨). تخطيط المسارات الوظيفية: حقيبة تدريبية، الرياض: مركز الطويل للاستشارات الإدارية والتدريب.

قرمات، فضيلة؛ وطبور، شيراز (٢٠٢٢م). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية على موظفي مطاحن سيدي رغيس أم البواقي). مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي.

الكعبي، نعمة وآخرون (٢٠٠٠م). إدارة الأفراد مدخل تطبيقي. بغداد: مطبعة العمال المركزية.

اللوزي، موسى (٢٠٠٣) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان الأردن.

محمد، سارة التجاني الشريف (٢٠١٨) الرضا الوظيفي: دراسة حالة عينة مختارة من العاملين بالصندوق الوطني

للمعاشات والتأمينات الاجتماعية. مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين. مج ١٢، ع ٤٥.

محمد، عزوز (٢٠٠٩). دور الحوافز في تحسين الأداء من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر.

مختار، عبد العزيز (١٩٩٥). طرق البحث للخدمة الاجتماعية. القاهرة: دار المعرفة الجامعية.

مختارية، زروالي (٢٠٢٠م). أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة حالة مديرية اتصالات الجزائر فرع ولاية مستغانم)، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم. الجزائر.

مرعي، محمد، (٢٠١٥م). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، جامعة دمشق: المعهد العالي للتنمية.

معاني، ناجح راضي علي (٢٠١٥م). درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية. أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس. فلسطين.

المغربي، كامل (١٤٣٠هـ). أساليب البحث العلمي. الطبعة الأولى. عمان: دار الثقافة للنشر.

منيف، لكحل (٢٠١٨م). تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي مفاهيم ونظريات. الطبعة الأولى. المثقف للنشر والتوزيع.

هاشم، عادل عبد الرزاق (٢٠١٠). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. (ط١). الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

هلال، محمد (٢٠٠٩). التفكير والتخطيط الإستراتيجي، القاهرة، مركز تطوير الأداء للتنمية والنشر.

الوابل، عبد الرحمن بن علي (٢٠٠٥م). دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن المشاركين في موسم الحج، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض، السعودية.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Brayer, A., and Marcinowicz, L. (2018). Job Satisfaction of Nurses with Master of Nursing Degrees in Poland: Quantitative and Qualitative Analysis, BMC health services research, 18(1), Pp: 239.
- Shekhawat, S., (2016). Job Satisfaction Leads to Employee Loyalty, International Journal of Business and Research, 10(1), Pp: 102-124.
- Sirca, N., Babnik, K. and Breznik, K. (2012). The Relationship between Human Resource Development System and Job Satisfaction. Management, Knowledge and Learning, International Conference - Make Learn Management, Knowledge and Learning, Pp: 977-987.
- Sodnombaljir, N. (2017). The Influence of Civil Servant's P-O Fit On Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention in of Mongolia- The Moderating Effect of Job Mobility, Master Degree of Business Administration, Department of Business Administration, Ming Chuan University.
- Uhl-Bien, M., Schermerhorn, J. R., and Osborn, R. N. (2014). Organizational Behavior, (13th ed.), United States of America: Wiley Global Education.

الملاحق

الأخ/ الأخت: حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

يطيب لي أن أضع بين يديك هذه الاستبانة التي تم تصميمها لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة للبحث عن (دور الحوافز في زيادة الرضا الوظيفي)

أرجو التكرم بتعبئة الاستبانة بعد قراءة كل عبارة بعناية ومن ثم وضع علامة (✓) بالمكان المناسب حيث أنها لن تستغرق أكثر من خمس دقائق، وسوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكراً لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام .

الباحث

الجزء الأول: البيانات الأولية:

الجنس:

☐ ذكر

☐ أنثى

العمر:

☐ أقل من ٣٠ سنة

☐ من ٣٠ إلى أقل من ٤٠

☐ من ٤٠ سنة فأكثر

المستوى الوظيفي

☐ موظف

☐ رئيس قسم

☐ مدير

مدة الخدمة في العمل الحالي

☐ من (٢) إلى (٥) سنوات

☐ من (٥) إلى (١٠) سنوات

☐ من (١٠) إلى (١٥) سنوات

☐ أكثر من (١٥) سنة

الدخل الشهري

☐ من (٥٠٠٠) إلى (١٠٠٠) ريال

☐ من (١٠٠٠) إلى (١٥٠٠) ريال

☐ أكثر من (٢٠٠٠) ريال

الجزء الثاني: محاور الدراسة

السؤال الأول: ما أثر الحوافز على إبداع العاملين في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	تحقق الحوافز الرضا الوظيفي لدى العاملين					
٢	تعمل الحوافز على زيادة ولاء العاملين					
٣	تشعر الحوافز الفرد بالفرح والسعادة والارتياح أثناء أداء عمله					
٤	تدفع العاملين للسعي إلى تحقيق أهداف المؤسسة					
٥	تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم					
٦	تعمل الحوافز على إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد					
٧	تدعم الحوافز سلوك الأفراد دعماً إيجابياً					
٨	تعتبر الحوافز السلبية هي المقابل للأداء المتميز					
٩	تزيد الحوافز الإيجابية من اهتمام الأفراد بالمؤسسة					
١٠	تزيد الحوافز من إبداع العاملين					

السؤال الثاني: ما مدى الاهتمام بنظام الحوافز في وزارة الشؤون البلدية والقروية والإسكان؟

م	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
١	توفر الوزارة تأمين صحي مناسب للعاملين					
٢	أشعر بأهمية العمل الذي أقوم به					
٣	تمنح الوزارة بدل سكن للعاملين					
٤	عملي في الوزارة يقدم مقدار من التميز في المجتمع					
٥	تقدم الوزارة الدعم والمساندة المعنوية عند تعرض الموظف لظروف خاصة					
٦	أسس منح الحوافز موضوعية					
٧	تعمل الوزارة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل					
٨	تتاح لي الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات داخل الوزارة					
٩	أشعر ان العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت					
١٠	تمنح الوزارة تعويض مادي عن الإجازات					
١١	ملائمة نظم الحوافز بالوزارة					
١٢	يشعر العاملون في الوزارة بالاستقرار والأمن الوظيفي					
١٣	يتناسب الراتب الشهري مع متطلبات المعيشة					
١٤	الشعور بالرضا تجاه الحوافز المعنوية المطبقة في الوزارة					
١٥	العلاوات الاجتماعية مناسبة ومقبولة					

Mid Ocean University

College of Management

Major: Management



The role of incentives in increasing job satisfaction

**(A study applied to employees of the Ministry of Municipal and
Rural Affairs and Housing)**

Student Preparation:

Bandar Fahd Al-Sarran

Supervision: Supervised by:

Dr. Asmaa Abu Anza

Academic year

1446 / 2024