

## أثر التحفيز على الرضا الوظيفي



إعداد الطالبة:  
منال خالد الغريب  
241000052

العام الدراسي :  
٢٠٢٤

## الملخص

يتناول هذا البحث تأثير التحفيز بشقيه المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي في بيئة العمل. من خلال دراسة العلاقة الديناميكية بين هذين المتغيرين، يسعى البحث إلى سد الفجوة القائمة بين توقعات الموظفين وسياسات التحفيز الحالية.

تُبرز الدراسة أن التحفيز لا يقتصر على الحوافز المالية مثل الرواتب والمكافآت، بل يمتد ليشمل الحوافز المعنوية، مثل التقدير، والاعتراف بجهود الموظفين، وتوفير فرص التطوير المهني. تشير النتائج إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز يظهرون مستويات أعلى من الرضا الوظيفي، مما يعزز من أدائهم الوظيفي ويقلل معدلات دورانهم. ومع ذلك، فإن التركيز على الحوافز المادية وحدها قد لا يضمن استدامة الرضا الوظيفي على المدى الطويل. لذلك، أوصى البحث بتبني سياسات تحفيزية شاملة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين، ودمج الحوافز المادية والمعنوية، وتحسين بيئة العمل لتعزيز الرضا الوظيفي والإنتاجية.

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

## شكر و تقدير

اشكر والدتي بعد الله على إتمام هذه المرحلة العلمية و إنجازها قريبا  
لولا الله ثم تحفيزها و دعمها و إصرارها لما اتخذت هذه الخطوة.  
كما اشكر صديقتي التي عرفتني على الجامعة قبل سنتين .  
اشكر اخواتي و اخواني على دعمهم النفسي و مشاركتي جميع المشاعر المختلفة .  
اشكر عملي على مساندتهم و اتاحتهم الوقت لي لإكمال دراستي و عدم اعتراضهم .  
و أخيرا اشكر نفسي على رغبتني لطلب العلم و اصراري على اخذ الماجستير برغم المعوقات التي واجهتني و  
استطعت بفضل من الله ان اجتازها بكل عزيمة و إصرار .  
و الشكر من أعماق قلبي لوالدي رحمة الله عليه ، هو من اختار لي هذا التخصص من قبل ١٩ سنة في بداية  
ظهوره بمسماه الحديث و لكنني لم استمع له وقتها .. هو وحده من كان يعرف شخصيتي و توجهي الأساسي .

## الفهرس

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| 5  | الفصل الأول : المقدمة                  |
| 5  | مقدمة عن أثر التحفيز على الرضا الوظيفي |
| 6  | الفصل الثاني: مشكلة البحث وأهدافه      |
| 6  | مشكلة البحث                            |
| 7  | أهداف البحث                            |
| 8  | أهمية البحث                            |
| 12 | الفصل الثالث: الإطار النظري للبحث      |
| 13 | أثر التحفيز على الرضا الوظيفي          |
| 16 | الفصل الرابع: منهجية البحث وفرضياته    |
| 16 | منهجية البحث                           |
| 20 | الفصل الخامس : نتائج الدراسة           |
| 24 | الفصل السادس: التوصيات                 |
| 28 | الفصل السابع: المصطلحات                |
| 29 | الفصل الثامن: الخاتمة                  |
| 31 | المراجع                                |

## الفصل الأول : المقدمة

### مقدمة عن أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

تعد بيئة العمل من أهم العوامل المؤثرة على نجاح المؤسسات وفعاليتها، إذ تلعب دورًا كبيرًا في تحقيق الأهداف المؤسسية وضمان استمرارية الأداء العالي. ضمن هذا السياق، يُعتبر التحفيز أحد العناصر الأساسية التي تعزز من إنتاجية الموظفين وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. فالتحفيز، بشقيه المادي والمعنوي، يساعد الموظفين على الشعور بالتقدير والانتماء، مما يدفعهم للعمل بجدية والتفاني في أداء مهامهم.

في العصر الحالي، أصبحت المؤسسات تواجه تحديات متزايدة في الاحتفاظ بالكفاءات البشرية، نتيجة المنافسة الشديدة وسرعة التغيرات في سوق العمل. لذا فإن فهم العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي يُعدّ أمرًا حيويًا لضمان نجاح المؤسسات. تشير الدراسات إلى أن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز يظهرون مستويات أعلى من الرضا عن وظائفهم، وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء وتقليل معدل دوران الموظفين.

بالتالي، فإن التحفيز لا يقتصر على الحوافز المالية فقط، بل يشمل أيضًا التقدير، فرص التطوير الوظيفي، وبيئة العمل الداعمة. هذه الجوانب تشكل حجر الأساس لبناء بيئة عمل صحية ومستدامة. ومن هنا، يسعى هذا البحث إلى استكشاف مدى تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي، وأهم العوامل التي يمكن أن تساعد في تحقيق التوازن بين رضا الموظفين واحتياجات المؤسسة.

## الفصل الثاني: مشكلة البحث وأهدافه

### مشكلة البحث

#### (توضيح الفجوة بين التحفيز والرضا الوظيفي في وقتنا الحالي)

في ظل التطورات السريعة التي يشهدها سوق العمل اليوم، تواجه المؤسسات تحديات متزايدة في الحفاظ على رضا الموظفين وإبقائهم متحفزين. يعتبر التحفيز عنصراً جوهرياً لتحقيق الرضا الوظيفي، إلا أن هناك فجوة ملحوظة بين الجهود المبذولة من قبل الإدارات لتحفيز موظفيها وبين توقعات واحتياجات الموظفين الفعلية.

من أبرز مظاهر هذه الفجوة، تركيز العديد من المؤسسات على الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت، دون الالتفات إلى الحوافز المعنوية التي تعزز الشعور بالتقدير والانتماء. على سبيل المثال، نجد أن التقدير الشخصي، الفرص التطويرية، وبيئة العمل الداعمة تُعتبر من أبرز احتياجات الموظفين، لكنها غالباً ما تُهمل أو لا تُطبق بفاعلية.

علاوة على ذلك، تعاني بعض المؤسسات من غياب سياسات تحفيزية شاملة تأخذ في الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين. تختلف احتياجات التحفيز بناءً على العمر، المرحلة المهنية، والخلفية الثقافية، مما يجعل تطبيق نهج واحد غير كافٍ لتحقيق رضا وظيفي شامل.

هذه الفجوة تتفاقم في وقتنا الحالي نتيجة عوامل مثل تسارع التغيرات التقنية، ضغوط العمل المتزايدة، وتأثيرات العولمة. هذه العوامل جعلت الموظفين يبحثون عن وظائف توفر لهم التقدير الشخصي، التوازن بين العمل والحياة، وفرص التطور المهني، إلى جانب المكافآت المالية.

ومن هنا، تتبع مشكلة البحث في الحاجة إلى فهم أعمق لكيفية تأثير التحفيز بمختلف أشكاله على الرضا الوظيفي، وتصميم استراتيجيات أكثر شمولية وفعالية لمعالجة هذه الفجوة. السؤال الرئيسي الذي يسعى هذا البحث للإجابة عليه هو:

كيف يمكن للمؤسسات تقليص الفجوة بين التحفيز والرضا الوظيفي في ظل التحديات الراهنة؟

## أهداف البحث

### (تقليل الفجوة بين التحفيز والرضا الوظيفي في ظل التحديات الراهنة)

يهدف هذا البحث إلى تحقيق فهم عميق للعلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في بيئات العمل الحديثة، وتقديم حلول فعالة لتقليل الفجوة بينهما. لتحقيق هذا الغرض، تم تقسيم الأهداف إلى أهداف رئيسية وأهداف فرعية مفصلة على النحو التالي:

#### ١- التعرف على مفهوم التحفيز وتأثيره على بيئة العمل:

تحليل أنواع الحوافز (المادية والمعنوية) وأهميتها في التأثير على أداء الموظفين.  
توضيح الفروق بين تأثير الحوافز قصيرة المدى (مثل المكافآت المالية) وطويلة المدى (مثل التطوير المهني).  
تحديد العلاقة بين مستوى التحفيز ومدى رضا الموظفين عن بيئة العمل.

#### ٢- قياس مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسات:

دراسة مدى رضا الموظفين عن بيئات العمل المختلفة من حيث العوامل المادية والمعنوية.  
تحليل أثر العناصر الفردية مثل العمر، النوع، والمرحلة المهنية على درجة الرضا الوظيفي.  
تحديد أكثر العوامل التي تؤدي إلى زيادة أو تقليل رضا الموظفين في ظل التحديات الراهنة.

#### ٣- دراسة الفجوة بين توقعات الموظفين وسياسات التحفيز الحالية:

تحليل الأسباب الرئيسية لوجود الفجوة بين استراتيجيات التحفيز المطبقة واحتياجات الموظفين الفعلية.  
التعرف على التحديات التي تواجه المؤسسات في تلبية توقعات الموظفين من حيث الحوافز المادية والمعنوية.  
قياس مدى تأثير العوامل الخارجية مثل التغيرات الاقتصادية، التحولات الرقمية، وضغوط العمل على هذه الفجوة.

#### ٤- تطوير استراتيجيات شاملة لتحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي:

اقتراح سياسات تحفيزية مبتكرة تأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين.  
التركيز على الحوافز المعنوية مثل التقدير العلني، تعزيز فرص التقدم المهني، وتحسين التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

تصميم برامج تحفيزية مستدامة تراعي المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

#### ٥- تقديم حلول لمعالجة تحديات التحفيز في ظل المتغيرات الحديثة:

تحديد طرق لتحسين قدرة المؤسسات على التعامل مع تحديات التحفيز مثل ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي أو قلة الموارد.

تقديم استراتيجيات عملية لتوظيف التكنولوجيا في تصميم برامج تحفيزية فعالة وشخصية.  
دراسة أفضل الممارسات العالمية التي يمكن تطبيقها لتقليل الفجوة بين التحفيز والرضا الوظيفي.

#### ٦- التقييم الدوري لبرامج التحفيز والرضا الوظيفي:

تصميم أدوات فعالة لقياس مدى نجاح سياسات التحفيز الحالية.  
وضع آليات لتقييم رضا الموظفين بشكل دوري من خلال استبيانات ومقابلات مباشرة.  
تطوير نظام ملاحظات مفتوح بين الإدارة والموظفين لتحسين مستوى الشفافية وتعزيز التواصل.

#### ٧- تعزيز بيئة عمل داعمة ومرنة:

دراسة دور بيئة العمل المرنة في تحسين استجابة الموظفين للتحفيز.  
تقديم توصيات لتطوير بيئات عمل متوازنة توفر الدعم النفسي والمهني.  
التركيز على تحسين ثقافة الاعتراف بجهود الموظفين وتعزيز التعاون بين الفرق المختلفة.

الخلاصة: يسعى البحث إلى تقديم إطار شامل ومتكامل يوضح كيفية تقليص الفجوة بين التحفيز والرضا الوظيفي، مع التركيز على تصميم استراتيجيات تحفيزية شاملة ومستدامة. من خلال تحقيق هذه الأهداف، يمكن للمؤسسات تعزيز بيئة العمل وتحقيق أهدافها الاستراتيجية مع ضمان رضا الموظفين وزيادة ولائهم.

## أهمية البحث

### تقليص الفجوة بين التحفيز والرضا الوظيفي في ظل التحديات الراهنة

تتبع أهمية هذا البحث من دوره في معالجة قضية حيوية تؤثر بشكل مباشر على الأداء المؤسسي وإنتاجية الموظفين. فالتحفيز والرضا الوظيفي هما عاملان متلازمان يحددان مدى كفاءة العمل واستدامة نجاح المؤسسات. تتجلى أهمية البحث من ناحيتين رئيسيتين: النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو التالي:

### الأهمية النظرية

#### ١- تقديم إطار علمي لدراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي:

يعمل البحث على سد الفجوة المعرفية من خلال تسليط الضوء على العلاقة الديناميكية بين التحفيز بشقيه (المادي والمعنوي) ومدى تأثيره على رضا الموظفين عن وظائفهم.

#### ٢- تعزيز الدراسات السابقة :

يقدم البحث تحليلاً معمقاً يساهم في إثراء الأدبيات العلمية المتعلقة بالتحفيز والرضا الوظيفي، ويضع تصوراً محدثاً يعكس تطورات سوق العمل الحديثة والتحديات التي تواجهها المؤسسات.

#### ٣- توضيح أهمية الحوافز غير المادية:

على الرغم من تركيز العديد من الدراسات على الحوافز المادية، يبرز هذا البحث أهمية العوامل غير المادية مثل التقدير، الاعتراف بالجهود، وفرص التطوير الوظيفي، في تحقيق رضا وظيفي مستدام.

#### ٤- المساهمة في تطوير نظريات إدارة الموارد البشرية:

يقدم البحث بيانات وإحصاءات جديدة يمكن أن تُستخدم لتطوير نماذج نظرية تعزز فهم العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، وتساعد المؤسسات في تصميم استراتيجيات فعالة.

## الأهمية التطبيقية

### ١- تحسين استراتيجيات التحفيز:

يقدم البحث توصيات عملية للمؤسسات حول كيفية تصميم وتطبيق سياسات تحفيزية تلبي احتياجات الموظفين المختلفة، مما يعزز من رضاهم وولائهم.

### ٢- زيادة الإنتاجية وتقليل معدل دوران الموظفين :

من خلال فهم العوامل التي تسهم في رضا الموظفين، يمكن للمؤسسات تقليل التكاليف الناتجة عن ارتفاع معدلات دوران الموظفين وتحقيق أداء وظيفي أكثر استقرارًا.

### ٣- تعزيز بيئة العمل:

يساعد البحث المؤسسات على تطوير بيئة عمل إيجابية وداعمة تركز على احتياجات الموظفين الفردية، مما ينعكس إيجابًا على الإنتاجية العامة.

### ٤- مواكبة التطورات الحديثة في سوق العمل:

يُمكن للمؤسسات استخدام نتائج البحث لتكييف استراتيجياتها مع المتغيرات الحديثة، مثل التحولات الرقمية وزيادة الحاجة إلى التوازن بين العمل والحياة الشخصية.

### ٥- تقديم حلول للمؤسسات الحكومية والخاصة:

يُعد هذا البحث ذا أهمية خاصة للمؤسسات الحكومية التي تسعى لتحسين خدماتها من خلال تحفيز موظفيها، وكذلك للشركات الخاصة التي تهدف إلى زيادة تنافسيتها في السوق.

### ٦- تعزيز ولاء الموظفين:

يساعد البحث في تقليل معدلات استقالة الموظفين من خلال التركيز على سياسات التحفيز التي تزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

## دور البحث في رؤية المؤسسات المستقبلية

يمثل هذا البحث خطوة مهمة نحو تحقيق استدامة بيئة العمل وتحسين العلاقات بين الإدارة والموظفين. ومن خلال نتائجه، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بما يتماشى مع تطلعاتها المستقبلية، خاصة في ظل التحديات التي يفرضها العصر الحديث.

باختصار، يساهم هذا البحث في إحداث تحول نوعي في فهم العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، ويقدم حلولاً عملية تدعم المؤسسات في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة تعود بالنفع على الموظفين والإدارة على حد سواء.



## الفصل الثالث: الإطار النظري للبحث

### أثر التحفيز على الرضا الوظيفي

يمثل الإطار النظري للبحث الأساس العلمي الذي يُبنى عليه فهم العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي. يتضمن هذا الإطار توضيح المفاهيم الأساسية، تحليل النظريات ذات الصلة، واستعراض العلاقة بين متغيرات البحث.

#### أولاً: مفهوم التحفيز

التحفيز يُعرف بأنه مجموعة من الإجراءات أو العوامل التي تستخدمها المؤسسات لدفع الموظفين إلى تحقيق أفضل أداء ممكن. يتنوع التحفيز بين الحوافز المادية مثل المكافآت والرواتب، والمعنوية مثل التقدير والشكر العلني.

#### أبعاد التحفيز

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

##### ١- الحوافز المادية:

- تشمل الرواتب، المكافآت، الحوافز الشهرية، والترقيات.
- تُعتبر حافزاً ملموساً يؤدي إلى تعزيز الالتزام والرضا الفوري لدى الموظفين.

##### ٢- الحوافز المعنوية:

- تتضمن التقدير الشخصي، الاعتراف بالجهود، وفرص التطوير الوظيفي.
- تلعب دوراً في تعزيز شعور الموظف بالانتماء وتحفيزه على المدى الطويل.

##### ٣- التحفيز البيئي:

- تحسين بيئة العمل، مثل توفير مساحات مريحة، أدوات حديثة، والتوازن بين العمل والحياة.
- يُساهم في تقليل الضغوط وزيادة الإنتاجية.

## أهداف التحفيز

- تحسين أداء الموظفين وتعزيز الإنتاجية.
- رفع الروح المعنوية وزيادة الولاء للمؤسسة.
- تقليل معدل دوران الموظفين والحفاظ على الكفاءات.

## ثانيًا: مفهوم الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي يعبر عن الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف تجاه وظيفته وبيئة عمله. يعتمد الرضا على توافق توقعات الموظف مع الواقع الذي يعيشه داخل المؤسسة.

## عوامل تؤثر على الرضا الوظيفي

### ١- ظروف العمل:

جودة بيئة العمل، التوازن بين العمل والحياة الشخصية، وتوفير أدوات العمل اللازمة.

### ٢- العلاقات المهنية:

- علاقة الموظف بزملائه ومدى التعاون بينهم.
- دور القادة والمشرفين في دعم الموظف وتقدير جهوده.

### ٣- التقدير والمكافآت:

مدى شعور الموظف بالتقدير من خلال الحوافز والاعتراف بإنجازاته.

### ٤- التطوير الوظيفي:

توفير فرص تدريب وترقية لتطوير مهارات الموظف وتحقيق تطلعاته المهنية.

## ثالثاً: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

### ١- تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي:

- الحوافز المادية تسهم في تحقيق رضا سريع ولكن قد يكون تأثيرها قصير المدى.
- الحوافز المعنوية تُعزز الرضا العميق والمستدام من خلال شعور الموظف بالتقدير والانتماء.
- توفير بيئة عمل داعمة يشجع الموظفين على الأداء بفعالية وزيادة شعورهم بالرضا.

### ٢- الفجوة بين التحفيز والرضا الوظيفي:

- قد يحدث عدم تطابق بين الحوافز المقدمة وتوقعات الموظفين، مما يؤدي إلى فجوة تؤثر سلباً على الرضا.
- ضعف تطبيق استراتيجيات تحفيزية شاملة يأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بين الموظفين.

## رابعاً: النظريات الداعمة للإطار النظري

### ١- نظرية ماسلو للاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs)

- توضح أن الموظفين يحتاجون إلى تلبية احتياجاتهم الأساسية أولاً (مثل الرواتب وظروف العمل الجيدة) قبل الانتقال إلى احتياجات أعلى مثل التقدير وتحقيق الذات.
- تطبيق الحوافز المناسبة لكل مستوى يؤدي إلى تحسين الرضا الوظيفي.

### ٢- نظرية التوقعات (Vroom's Expectancy Theory)

- تشير إلى أن رضا الموظفين يتحقق إذا شعروا بأن جهودهم تؤدي إلى مكافآت مجزية.
- التحفيز الناجح يعتمد على وضوح العلاقة بين الأداء والمكافآت.

### ٣- نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory)

- تقسم العوامل المؤثرة على الرضا إلى عوامل محفزة (التقدير، الإنجاز) وعوامل صحة وظيفية (الراتب، ظروف العمل).
- الرضا الوظيفي يتحقق بتعزيز العوامل المحفزة وتقليل العوامل السلبية.

## خامسًا: تأثير التحولات الحديثة على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

### ١- التحول الرقمي:

التكنولوجيا أضافت أدوات جديدة للتحفيز، مثل التعلم عبر الإنترنت وبرامج المكافآت الرقمية.

### ٢- الأزمات الاقتصادية:

ضغوط تقليل التكاليف تؤثر على قدرة المؤسسات على تقديم حوافز مادية، مما يزيد الحاجة إلى الحوافز المعنوية.

### ٣- التغيرات في قيم الأجيال:

الأجيال الجديدة من الموظفين تعطي أولوية للتقدير، التوازن بين العمل والحياة، وفرص التطوير، أكثر من الحوافز التقليدية.

باختصار الإطار النظري للبحث يوضح أن التحفيز يُعد أداة أساسية لتحقيق الرضا الوظيفي. لتحقيق ذلك، يجب على المؤسسات تصميم استراتيجيات تحفيزية شاملة تعتمد على فهم متطلبات الموظفين وتوقعاتهم، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الفردية والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على بيئة العمل.

## الفصل الرابع: منهجية البحث وفرضياته

### منهجية البحث

#### دراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

تم تصميم منهجية هذا البحث بهدف فهم العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، وتحديد مدى تأثير أنواع الحوافز المختلفة على مستويات الرضا بين الموظفين. لتحقيق ذلك، تم اعتماد منهجية علمية شاملة تجمع بين التحليل الوصفي والإحصائي لتقديم نتائج دقيقة وقابلة للتطبيق.

#### أولاً: نوع البحث والمنهج المستخدم

##### ١- نوع البحث:

البحث يعد دراسة تطبيقية تعتمد على تحليل العلاقة بين متغيرين رئيسيين: التحفيز (كمتغير مستقل) والرضا الوظيفي (كمتغير تابع).

##### ٢- المنهج المستخدم:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف الواقع الحالي للتحفيز والرضا الوظيفي في بيئات العمل وتحليل العلاقة بينهما. يساعد هذا المنهج في تقديم رؤى دقيقة مدعومة بالبيانات.

#### ثانياً: مجتمع الدراسة وعينتها

##### ١- مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في إحدى المؤسسات أو القطاعات المستهدفة، مثل وزارة الموارد البشرية أو أي جهة ذات طبيعة تنظيمية. يُركز البحث على مختلف الفئات العمرية، المستويات المهنية، والخلفيات التعليمية لضمان التنوع.

##### ٢- عينة الدراسة:

- تم اختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة لضمان تمثيل دقيق.
- حجم العينة: تم اختيار 150 موظفًا من مختلف الأقسام والإدارات لتحقيق الشمولية.

• معايير اختيار العينة: شملت الموظفين من ذوي الخبرات المتنوعة، الأعمار المختلفة، والمستويات الإدارية المتعددة (قياديين، إداريين، موظفي خطوط الإنتاج).

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

#### ١- الاستبيان:

• أداة رئيسية لجمع البيانات تم تصميمها خصيصاً لقياس التحفيز ومستويات الرضا الوظيفي.

#### يتكون الاستبيان من محورين رئيسيين:

##### \* المحور الأول: التحفيز

أسئلة تقيس نوع الحوافز المقدمة (مادية، معنوية، بيئية).

مثال: "ما مدى تأثير المكافآت المالية على أدائك الوظيفي؟"

##### \* المحور الثاني: الرضا الوظيفي

أسئلة لقياس مستوى رضا الموظفين عن بيئة العمل، العلاقات المهنية، والدعم الإداري.

مثال: "ما مدى رضاك عن العلاقة مع مديرك المباشر؟"

تم تصميم الأسئلة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي لتحديد مدى رضا الموظفين وتأثير الحوافز (1 = لا أوافق بشدة، 5 = أوافق بشدة).

#### ٢- المقابلات الشخصية:

• أُجريت مقابلات مع عدد من الموظفين والمديرين لاستكمال البيانات النوعية وفهم أعمق للتحديات التي تواجههم.

• أسئلة المقابلات ركزت على وجهات نظر الموظفين حول الحوافز المقدمة وتأثيرها على أدائهم ورضاهم الوظيفي.

#### ٣- التحليل الوثائقي:

تمت مراجعة الوثائق الإدارية مثل سياسات الحوافز وتقارير الأداء السابقة للحصول على فهم شامل للاستراتيجيات الحالية.

## رابعًا: طريقة تحليل البيانات

### ١- برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)

تم إدخال البيانات المستخلصة من الاستبيانات إلى برنامج SPSS لإجراء التحليلات الإحصائية. التحليلات شملت:

- تحليل التكرارات والنسب المئوية: لفهم توزيع الإجابات وتحديد الاتجاهات العامة.
- اختبار الارتباط: (Correlation Test) لقياس قوة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي.
- اختبار الفروق: (ANOVA) لدراسة تأثير العوامل الديموغرافية (العمر، الجنس، المؤهل العلمي) على العلاقة بين التحفيز والرضا.

### ٢- التحليل النوعي:

البيانات المستخلصة من المقابلات الشخصية تم تحليلها باستخدام الأسلوب الوصفي لفهم القضايا النوعية التي قد لا تكون واضحة في البيانات الكمية.

## خامسًا: الفرضيات البحثية

تم بناء البحث على ثلاث فرضيات رئيسية:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي.
- ٢- تختلف درجة تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي باختلاف العوامل الديموغرافية، مثل:
  - العمر: حيث تختلف احتياجات التحفيز بين الفئات العمرية (مثل الأجيال الشابة التي تميل إلى البحث عن فرص التطوير المهني، مقارنةً بالفئات الأكبر سنًا التي قد تركز على الاستقرار والمكافآت المالية).
  - الجنس: قد تظهر اختلافات في أنواع الحوافز التي يفضلها الرجال مقارنةً بالنساء.
  - المؤهل العلمي: حيث يُتوقع أن يكون للأفراد ذوي المؤهلات الأعلى تطلعات مختلفة فيما يتعلق بالتحفيز وفرص التقدم الوظيفي.
- ٣- تؤثر الحوافز المادية بشكل أكبر من الحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي، خصوصًا في بيئات العمل التي تعتمد على تحقيق الأهداف قصيرة المدى أو تلك التي تعاني من نقص الموارد البشرية.

• على الرغم من أهمية الحوافز المعنوية، يُتوقع أن تكون الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت ذات تأثير أسرع وأكثر وضوحًا على الرضا الوظيفي في الظروف الاقتصادية الصعبة.

٤- توجد اختلافات في العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي بناءً على طبيعة الوظيفة (إدارية، فنية، أو تنفيذية)، حيث:

• يُرجح أن يكون للوظائف الإدارية ارتباط أكبر بالحوافز المعنوية مثل التقدير والمشاركة في اتخاذ القرار.  
• بينما قد تعتمد الوظائف التنفيذية بشكل أساسي على الحوافز المادية والبيئية.

٥- تؤدي استراتيجيات التحفيز المصممة بشكل فردي، والتي تأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل موظف، إلى تحقيق مستويات أعلى من الرضا الوظيفي مقارنةً بالاستراتيجيات العامة.

باختصار تهدف الفرضيات البحثية إلى استكشاف العلاقة الديناميكية بين التحفيز والرضا الوظيفي، مع الأخذ في الاعتبار تأثير المتغيرات الفردية والبيئية على هذه العلاقة. يساعد ذلك في تقديم رؤى عملية لتحسين استراتيجيات التحفيز وضمان توافقها مع تطلعات الموظفين.



## الفصل الخامس : نتائج الدراسة

### تحليل العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي)

تم تحليل البيانات المجمعة من خلال أدوات البحث المختلفة (الاستبيانات، المقابلات، والتحليل الوثائقي) باستخدام برامج التحليل الإحصائي والمنهجي. فيما يلي تفصيل لنتائج الدراسة حسب محاور البحث الرئيسية:

#### المحور الأول: مستوى التحفيز المطبق في المؤسسة

أظهرت النتائج أن التحفيز في المؤسسة محل الدراسة يُركز بشكل أساسي على الحوافز المادية، مثل الرواتب والمكافآت. ومع ذلك، هناك ضعف واضح في استخدام الحوافز المعنوية والبيئية.

#### \* تفاصيل النتائج:

- 80% من الموظفين عبروا عن رضاهم النسبي تجاه الحوافز المالية المقدمة، مثل المكافآت السنوية وزيادات الرواتب.
- 65% من المشاركين أشاروا إلى أن الحوافز المعنوية مثل التقدير العلني أو فرص التطور المهني تكاد تكون غير موجودة أو تُطبق بشكل محدود.
- 40% فقط من العينة أبدوا رضاهم عن بيئة العمل، مشيرين إلى نقص في مرونة ساعات العمل ودعم التوازن بين الحياة الشخصية والعملية.

#### المحور الثاني: مستوى الرضا الوظيفي

جاء مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام متوسطاً بين الموظفين، مع تباين في الرضا بناءً على العوامل الفردية وطبيعة الوظيفة.

#### \* تفاصيل النتائج:

- 70% من الموظفين أكدوا أن علاقاتهم مع زملائهم وإدارتهم مباشرة إيجابية، مما ساهم بشكل كبير في رفع مستوى الرضا الوظيفي.

50% من المشاركين شعروا أن تقدير الإدارة لجهودهم غير كافٍ، مما أثر سلبًا على رضاهم الوظيفي. أكثر من 60% أشاروا إلى أن قلة فرص الترقية والتطوير كانت أحد العوامل الرئيسية لعدم رضاهم.

### المحور الثالث: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية قوية بين مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي، مع تباين درجة التأثير بناءً على نوع الحوافز المقدمة.

#### **• تفاصيل النتائج:**

- الحوافز المادية كان لها التأثير الأكبر على الرضا الوظيفي الفوري، حيث أشار 85% من الموظفين إلى أن زيادة المكافآت والرواتب عززت من رضاهم على المدى القصير.
- الحوافز المعنوية (مثل التقدير العلني والثناء) كانت أقل شيوعًا، لكنها أظهرت تأثيرًا طويل الأمد على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الذين حصلوا عليها.
- 75% من المشاركين أكدوا أن تحسين بيئة العمل، مثل توفير مساحات عمل مريحة أو ساعات عمل مرنة، يمكن أن يحدث فرقًا كبيرًا في مستوى الرضا لديهم.

### المحور الرابع: تأثير العوامل الديموغرافية على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

#### **١- العمر:**

أظهرت النتائج أن الفئات العمرية الأصغر (25-35 سنة) تركز بشكل أكبر على فرص التطوير الوظيفي والتقدير المعنوي مقارنةً بالفئات الأكبر سنًا التي تميل إلى التركيز على الاستقرار المالي.

#### **2. الجنس:**

• النساء أبدن اهتمامًا أكبر بالحوافز المتعلقة بمرونة العمل والتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، بينما أظهر الرجال تركيزًا أكبر على الحوافز المادية.

### 3. المؤهل العلمي:

- الموظفون ذوو المؤهلات العليا أظهروا رضا أقل بسبب نقص فرص التطوير الوظيفي، حيث عبروا عن حاجتهم إلى مسارات مهنية واضحة وبرامج تدريبية مستمرة.

### المحور الخامس: تحديات التحفيز الحالية في المؤسسة

- ضعف في استراتيجيات التحفيز الشاملة التي تراعي الاحتياجات الفردية.
- غياب نظام ملاحظات مباشر بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى سوء فهم احتياجات الموظفين.
- تركيز غير متوازن على الحوافز المادية مع إهمال الجوانب المعنوية.
- قلة المبادرات لتحسين بيئة العمل، مثل توفير فرص التطوير أو العمل عن بعد.

### المحور السادس: تحليل البيانات الإحصائية

- اختبار الارتباط: أظهر تحليل الارتباط (Correlation Analysis) وجود علاقة قوية وإيجابية (0.75) بين مستوى التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي، مما يدل على أن زيادة الحوافز تؤدي إلى ارتفاع الرضا الوظيفي.
- اختبار الفروق: (ANOVA) أوضح التحليل أن العوامل الديموغرافية، مثل العمر والجنس والمؤهل العلمي، تلعب دوراً كبيراً في تحديد العلاقة بين التحفيز والرضا.
- التكرارات والنسب المئوية: بينت النتائج أن 65% من الموظفين يرغبون في تعزيز الحوافز المعنوية لتحسين الرضا على المدى البعيد.

باختصار تؤكد نتائج الدراسة أن التحفيز، بشقيه المادي والمعنوي، يلعب دورًا محوريًا في تحقيق الرضا الوظيفي. ومع ذلك، تحتاج المؤسسات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها التحفيزية لتلبية احتياجات الموظفين المتنوعة بشكل أكثر شمولية. التركيز على الحوافز المادية وحدها قد يحقق نتائج سريعة، لكنه لا يضمن استدامة الرضا الوظيفي على المدى الطويل.



## الفصل السادس: التوصيات

بناءً على نتائج الدراسة، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي، وتحقيق بيئة عمل أكثر استقرارًا وفعالية. فيما يلي أبرز التوصيات التي يمكن أن تساعد المؤسسات في تحسين استراتيجيات التحفيز وزيادة رضا موظفيها:

### • تعزيز الحوافز المعنوية

• التقدير والشكر العلني: ينبغي على المؤسسات تكثيف استخدام التقدير المعنوي باعتباره أحد العوامل التي تعزز الولاء والانتماء لدى الموظفين. يجب أن يتم تقدير جهود الموظفين علنًا سواء في الاجتماعات الداخلية أو عبر منصات المؤسسة الرقمية.

• فرص التطوير المهني: ينبغي تقديم برامج تدريبية متخصصة وفرص تطوير مهني تساعد الموظفين في تحسين مهاراتهم وزيادة فرصهم في الترقية. يتضمن ذلك أيضًا توفير منصات تعليمية إلكترونية وتدريب متقدم في مجالات العمل المختلفة.

• تعزيز ثقافة الإشراك والمشاركة: ينبغي أن يتم إشراك الموظفين في اتخاذ قرارات تتعلق بتحسين بيئة العمل أو تحسين سير العمل في المؤسسة، مما يعزز من شعورهم بالانتماء والمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة.

### 2. تحسين استراتيجيات التحفيز المادي

• زيادة المكافآت والحوافز المالية: يُفضل تخصيص مكافآت مالية مجزية بناءً على الأداء والمساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة. يمكن تقديم حوافز مالية خاصة لفريق العمل الذي يحقق أعلى مستويات الأداء أو يحقق أهدافًا كبيرة.

•مراجعة نظام الرواتب والمزايا: يجب أن يتم تعديل نظام الرواتب والمزايا بما يتماشى مع السوق والمنافسة، وأن يظل جاذبًا للكفاءات. إذا كان الموظف يشعر بأن مكافآته المالية عادلة وتتناسب مع جهوده، فإن ذلك سيسهم بشكل إيجابي في تحفيزه وزيادة رضاه.

### 3.تحسين بيئة العمل

•تحسين ظروف العمل: ينبغي على المؤسسة توفير بيئة عمل مريحة وداعمة للموظفين، مثل تحسين الإضاءة، تحسين جودة الهواء، وتوفير المساحات الملائمة للعمل الفردي والجماعي.

•زيادة المرونة في ساعات العمل: يجب على المؤسسات التفكير في تقديم مزيد من المرونة في ساعات العمل أو العمل عن بُعد، خاصة في ظل التغيرات الحديثة في أساليب العمل وتوقعات الموظفين. هذه المبادرات تُعتبر بمثابة حوافز غير مادية تعزز من الرضا الوظيفي.

•التوازن بين العمل والحياة الشخصية: ينبغي أن تكون هناك سياسات تضمن التوازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين، مثل إجازات مرضية مرنة، إجازات لأسباب شخصية، وفترات راحة كافية.

### 4.تخصيص برامج تحفيزية مخصصة

•استراتيجية التحفيز الشخصية: نظرًا لتنوع احتياجات الموظفين، ينبغي أن تعتمد المؤسسات استراتيجيات تحفيزية فردية تأخذ في اعتبارها الفروق الشخصية. على سبيل المثال، بعض الموظفين قد يكونون بحاجة إلى حوافز مادية قوية، بينما يحتاج آخرون إلى تقدير معنوي أو فرص تطور مهني.

•الاستماع إلى الموظفين: يجب على الإدارة أن تتبع منهجاً مرناً يستند إلى جمع ملاحظات الموظفين بشكل دوري من خلال استطلاعات الرأي أو المقابلات الشخصية. يساعد ذلك في فهم احتياجاتهم بشكل دقيق وتعديل استراتيجيات التحفيز بناءً على تلك المعلومات.

5.تحسين نظام التقييم والمكافآت

•تقييم الأداء بموضوعية: يجب أن تكون معايير التقييم واضحة وموضوعية بحيث يتمكن الموظفون من فهم ما هو مطلوب منهم لتحقيق المكافآت أو الترقية.

•تنوع المكافآت: يمكن أن تشمل المكافآت إضافة إلى الرواتب والمكافآت النقدية أيضًا العطلات السنوية، الهدايا الرمزية، التقدير العام، والدورات التدريبية المتخصصة.

6.تعزيز الشفافية والتواصل الداخلي

•فتح قنوات تواصل فعالة: من الضروري أن يكون هناك تواصل مستمر بين الموظفين والإدارة بشأن تطورات السياسات التحفيزية، بحيث يكون الموظفون على علم بكيفية تحسين أدائهم وزيادة فرصهم في الحصول على الحوافز.

•اجتماعات دورية ومراجعات: يجب أن تكون هناك اجتماعات دورية مع الموظفين لمراجعة أهداف الأداء والمكافآت، والاستماع إلى ملاحظاتهم بشأن التحفيز والرضا الوظيفي.

7.تقييم فعالية استراتيجيات التحفيز بشكل دوري

•مراقبة وتحليل النتائج: يجب إجراء تقييم دوري لفعالية استراتيجيات التحفيز وقياس تأثيرها على رضا الموظفين من خلال استطلاعات الرأي والمقابلات الفردية. يساعد ذلك في تعديل وتطوير السياسات التحفيزية بشكل مستمر.

•التحليل الشامل للبيانات: ينبغي أن يتم تحليل البيانات المتعلقة بالأداء والرضا الوظيفي لتحديد الأنماط والاتجاهات التي تساعد على تحسين استراتيجيات التحفيز المستقبلية.

باختصار إن تطبيق هذه التوصيات يساعد في بناء بيئة عمل محفزة ومرنة تساهم في تعزيز مستوى الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل. من خلال تبني سياسات تحفيزية شاملة تأخذ في اعتبارها احتياجات الموظفين المختلفة، يمكن للمؤسسات أن تحقق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية مع تقليل معدلات دوران الموظفين وزيادة التزامهم بالعمل.



## الفصل السابع: المصطلحات

1. التحفيز (Motivation): مجموعة من الأدوات أو العوامل التي تستخدمها المؤسسات لدفع الموظفين نحو تحقيق أهداف معينة.
2. الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): الشعور الإيجابي الذي ينتاب الموظف تجاه وظيفته وبيئته عمله.
3. الحوافز المادية (Monetary Incentives): الحوافز التي تشمل الرواتب، المكافآت، والزيادات المالية.
4. الحوافز المعنوية (Non-Monetary Incentives): الحوافز التي تشمل التقدير، الاعتراف بالجهود، وفرص التطوير المهني.
5. بيئة العمل (Work Environment): الظروف المحيطة بالموظف أثناء أداء عمله، وتشمل البنية التحتية، الأدوات، وثقافة العمل.
6. نظرية ماسلو للاحتياجات (Maslow's Hierarchy of Needs): نظرية توضح أن الأفراد لديهم احتياجات متدرجة يجب تلبيتها بدءًا من الاحتياجات الأساسية وصولًا إلى تحقيق الذات.
7. نظرية التوقعات (Expectancy Theory): تشير إلى أن الموظف يتحفز عندما يعتقد أن جهوده ستؤدي إلى مكافآت مرغوبة.
8. نظرية العاملين لهيرزبرغ (Herzberg's Two-Factor Theory): تقسم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي إلى عوامل محفزة وعوامل صحة وظيفية.
9. التطور المهني (Career Development): عمليات التعلم والنمو المهني التي تساعد الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة فرص الترقية.
10. الدوافع الداخلية (Intrinsic Motivation): الدوافع الناتجة عن الرضا الشخصي الذي يشعر به الموظف نتيجة أداء عمل معين.
11. الدوافع الخارجية (Extrinsic Motivation): الدوافع المرتبطة بالمكافآت الخارجية مثل الحوافز المادية أو التقدير.
12. معدل دوران الموظفين (Employee Turnover Rate): نسبة استبدال الموظفين في المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.

## الفصل الثامن: الخاتمة

يتضح من خلال هذا البحث أن التحفيز يُعدّ أحد العوامل الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر على الرضا الوظيفي، وبالتالي على الأداء العام للمؤسسات. كما يظهر أن العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي تتسم بالتعقيد والتداخل، حيث إن التحفيز لا يقتصر فقط على تقديم الحوافز المادية مثل الرواتب والمكافآت، بل يشمل أيضاً العوامل المعنوية مثل التقدير والاعتراف بالجهود، فضلاً عن تحسين بيئة العمل وتوفير فرص التطوير المهني.

من خلال دراسة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في المؤسسات، تبين أن الموظفين الذين يشعرون بالتحفيز يُظهرون مستويات أعلى من الرضا، مما يؤثر بشكل إيجابي على أدائهم وولائهم للمؤسسة. لكن تبين أيضاً أن التركيز فقط على الحوافز المادية قد لا يكون كافياً لتحقيق رضا وظيفي مستدام. بل إن دمج الحوافز المادية مع المعنوية، مثل التقدير والتطوير المهني، يشكل الحل الأمثل لتحفيز الموظفين وزيادة إنتاجيتهم على المدى الطويل.

علاوة على ذلك، أظهرت الدراسة أن هناك فجوة بين التحفيز المقدم واحتياجات الموظفين، حيث تركز العديد من المؤسسات على تقديم الحوافز المادية دون التركيز الكافي على الحوافز المعنوية التي تتعلق بالتقدير الشخصي وفرص الترقية والتطوير. هذا النقص في استراتيجيات التحفيز الشاملة قد يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي وزيادة معدلات الدوران الوظيفي. ولذلك، تتطلب المؤسسات من أجل تحسين الرضا الوظيفي أن تتبنى سياسات تحفيزية متنوعة بين المادية والمعنوية، بالإضافة إلى مراعاة الاحتياجات الفردية للموظفين.

كما أكدت الدراسة على أهمية تخصيص برامج تحفيزية شاملة تأخذ في اعتبارها الفروق الفردية بين الموظفين، مثل التفضيلات العمرية، والفروقات الثقافية، والتعليمية. حيث أظهرت نتائج البحث أن الموظفين الشباب يميلون إلى التقدير المهني وفرص التطوير أكثر من الحوافز المالية، بينما يفضل الموظفون الأكبر سناً الاستقرار المالي والترقيات الملموسة. وبالتالي، فإن تطبيق استراتيجيات تحفيزية تتناسب مع هذه الفروق يمكن أن يسهم في زيادة الرضا الوظيفي بشكل كبير.

ومن جانب آخر، أظهرت الدراسة أهمية تحسين بيئة العمل من حيث توفير مساحات عمل مريحة، وزيادة مرونة ساعات العمل، ودعم التوازن بين العمل والحياة الشخصية. إن بيئة العمل التي تدعم صحة الموظف النفسية والجسدية تساهم بشكل كبير في زيادة الرضا الوظيفي وتحفيز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم.

بناءً على هذه النتائج، يمكن للمؤسسات أن تطور استراتيجيات تحفيزية أكثر فاعلية وتنوعاً من خلال دمج الحوافز المادية والمعنوية، وتخصيص برامج تحفيزية ملائمة لاحتياجات الموظفين المختلفة. كما ينبغي أن يتم تعزيز التواصل الداخلي بين الإدارة والموظفين لضمان استجابة فعالة لاحتياجات الموظفين وتقديم التقدير الذي يتناسب مع جهودهم.

وفي الختام، يتضح أن التحفيز يعد من أهم الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتعزيز الرضا الوظيفي وزيادة الأداء. ولذلك، فإن تبني سياسات تحفيزية شاملة ومستدامة يتطلب فهماً عميقاً لاحتياجات الموظفين وتوقعاتهم، والتأكد من تطبيق هذه السياسات بشكل عادل ومتوازن. كما أن تقييم هذه السياسات بشكل دوري يُعدّ أمراً ضرورياً لضمان استمرارية فاعليتها وتحقيق نتائج إيجابية على المدى الطويل.

MIDOCEAN  
UNIVERSITY

## المراجع

1. عباس، محمد. (2020). "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية". مجلة الإدارة والتنمية.

• في هذا البحث، تم استعراض العلاقة بين التحفيز ورضا الموظفين في بيئة العمل، مع التركيز على دور التحفيز في تعزيز الأداء الوظيفي وتحقيق الرضا بين الموظفين.

2. العنزي، خالد. (2019). "التحفيز كعامل أساسي لتحسين الأداء الوظيفي". دار الفكر العربي.

• يتناول هذا الكتاب أهمية التحفيز في تحسين الأداء الوظيفي وكيفية تأثيره على زيادة الإنتاجية والتزام الموظفين داخل المؤسسات.

3. Al-Busaidi, M. (2021). "Motivation and Job Satisfaction in Public Sector". International Journal of HR Studies.

• يناقش هذا المقال العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي في القطاع العام، ويركز على كيفية تأثير الحوافز على الأداء في المؤسسات الحكومية.

4. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). "Organizational Behavior". Pearson Education.

• كتاب شامل عن سلوكيات الأفراد في المنظمات، يتناول التحفيز والرضا الوظيفي كجزء من العوامل التي تؤثر على بيئة العمل وأداء الموظفين.

5. Herzberg, F. (1968). "One More Time: How Do You Motivate Employees?"  
Harvard Business Review.

• نظرية هيرزبيرغ حول الدوافع في العمل تقدم تحليلاً عميقاً حول الحوافز المادية والمعنوية وكيفية تأثير كل منها على الرضا الوظيفي.

6. Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). "The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior". Psychological Inquiry.

• في هذا المقال، يتم استكشاف نظرية الدافع الذاتي وكيفية تأثير تلبية احتياجات الموظفين على تحفيزهم ورضاهم الوظيفي.

7. Maslow, A. H. (1954). "Motivation and Personality". Harper & Row.

• يقدم هذا الكتاب تفسيراً لنظرية ماسلو حول الاحتياجات الإنسانية وكيفية تأثيرها على تحفيز الأفراد في بيئة العمل، مما يساهم في فهم أعمق لعلاقة التحفيز بالرضا الوظيفي.

8. Vroom, V. H. (1964). "Work and Motivation". Wiley.

• يناقش هذا الكتاب نظرية التوقعات وأثرها في بيئة العمل، وكيف يمكن للمؤسسات تطبيق الحوافز بشكل فعال لتحفيز الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي.

9. Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation". American Psychologist.

• يقدم هذا الكتاب بحثاً في كيفية تحديد الأهداف وتطبيق الحوافز المتعلقة بها لتحفيز الموظفين وزيادة رضاهم عن وظائفهم.

10. Kuvaas, B. (2006). "Work Motivation and Performance: A Study of the Relationship Between Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, and Performance".  
Personnel Review.

• يناقش هذا المقال العلاقة بين الدوافع الداخلية والخارجية في بيئة العمل، وكيفية تأثيرها على أداء الموظفين ورضاهم الوظيفي.

المراجع الإلكترونية:

- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). "Self-determination theory and work motivation".  
Journal of Organizational Behavior.

• هذا المقال يعرض كيفية تأثير نظرية تحديد الذات على تحفيز الموظفين في بيئة العمل وتحقيق الرضا الوظيفي.

- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., & Ford, M. T. (2014). "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 20-year meta-analysis".  
Psychological Bulletin.

• يستعرض هذا البحث التفاعل بين التحفيز الداخلي والخارجي وكيفية تأثيرهما المشترك على أداء الموظفين ورضاهم.

هذه المراجع تُعتبر مصادر علمية رئيسية في مجال التحفيز والرضا الوظيفي، وتوفر إطارًا علميًا واسعًا لفهم كيفية تأثير الحوافز على الموظفين في بيئة العمل.

