

تأثير استراتيجيات التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية - دراسة تطبيقية لعينة من فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد

هجران عقيل عبد الحسن**

أ.م.د. نوفل عبد الرضا علوان*

المستخلص

الغرض: يهدف الباحثان من خلال البحث الحالي الى بحث امكانية تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في عينة من فنادق الدرجة الاولى اعتماداً على استخدام استراتيجيات التحفيز المتبعة في الفنادق المبحوثة فضلاً عن توضيح العلاقة بين متغيرات البحث عن طريق تحليل آراء فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد وبواقع (82) استبانة موزعة عليها. **المنهجية:** تضمن هذا البحث العلاقة والاثار بين استراتيجيات التحفيز بوصفه متغيراً مستقلاً والرضا الوظيفي للموارد البشرية بوصفه متغيراً معتمداً او تابعاً، وقد تضمن المتغير الاول خمسة عناصر فرعية اما المتغير الثاني فتضمن ستة عوامل فرعية، وقد تفاعلت هذه المتغيرات لتكون الاطار الذي تدور حوله الدراسة التي انبثقت عنها عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية. وفي سبيل تحقيق هدف الدراسة المذكور انفاً والاجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار صحة فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة وبصورة اساسية على (الاستبانة) التي تعد الاداة الرئيسة لجمع البيانات والمعلومات، الى جانب استخدام طرائق اخرى كالمقابلات الشخصية للمديرين ومعاونيهم ولرؤساء الاقسام في الفنادق المبحوثة ولغرض تحليل استجابات افراد العينة المبحوثة تم استعمال مجموعة من المقاييس والاساليب الاحصائية والمتمثلة بـ {الوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، الاهمية النسبية، معامل التحديد، معامل الارتباط البسيط، اختبار Z، اختبار F، التحليل العاملي الاستكشافي، الجذر الكامن، مقياس (KMO)، اختبار (Bartlett)} وتم اتباع استخدام المنهج الوصفي التحليلي منهجية علمية في الدراسة الحالية.

قيمة الدراسة: توصل الباحثان في هذا البحث الى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية اهمها اثبتت ان عناصر استراتيجيات التحفيز مجتمعة كان لها علاقة تأثير ايجابي في العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، ومن ابرز التوصيات التي يراها الباحثان ان تكون توجهات ادارة الفندق في منح الحوافز والترقيات بناءً على معايير وضوابط مهنية بحيث يكون اساس تقديم الحوافز والترقية هو التمايز في الاداء والانتاجية مما يشجع جميع الافراد العاملين على بذل اقصى طاقاتهم لتحسين ادائهم وبالتالي الاداء الاجمالي للفنادق المبحوثة وزيادة شعورهم بالرضا. **المصطلحات الرئيسية:** استراتيجيات التحفيز، الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

The impact of the motivation strategy in achieving job satisfaction of human resources- An applied study of a sample of first class hotels in Baghdad

Abstract

The purpose of the present research is to investigate the possibility of achieving job satisfaction of human resources in a sample of first class hotels based on the use of the incentive strategy followed in the researched hotels as well as to clarify the relationship between the search variables by analyzing the opinions of first class hotels in the city of Baghdad and by (82) questionnaire distributed to them.

Methodology: This research included the relationship and impact between the motivation strategy as an independent variable and the job satisfaction of human resources as a dependent or dependent variable. The first variable included five sub-elements. The second variable included six sub-factors. These variables interacted to be the framework around which the study emerged. It has a number of main and sub-hypotheses. In order to achieve the aforementioned objective of the study and to answer the questions of the study and test the validity of its hypotheses, the study

relied mainly on (questionnaire), which is the main tool for the collection of data and information, in addition to the use of other methods such as personal interviews of managers and their assistants and heads of departments in the hotels in questionnaire and for the purpose of analyzing the responses of individuals A sample of statistical measures and methods were used, ie weighted mean, standard deviation, relative importance, coefficient of determination, simple correlation coefficient, Z test, F test, exploration factor analysis. The use of analytical descriptive methodology was followed by a scientific methodology in the current study.

The value of the study: The researchers reached in this research a set of theoretical and applied conclusions, the most important of which proved that the elements of the stimulus strategy combined had a positive impact on the factors affecting job satisfaction, and the most prominent recommendations that the researchers consider that the direction of the hotel management in granting incentives and promotions based on Professional standards and controls so that the basis of providing incentives and promotion is the differentiation in performance and productivity, which encourages all working individuals to do their utmost to improve their performance and thus the overall performance of the hotels studied and increase their satisfaction.

Key words: motivation strategy, job satisfaction of human resources.

المقدمة:

تعد الموارد البشرية الكامنة بالمنظمة هي مصدر النجاح الاهم اذا تمت ادارتها بصورة جيدة كما انها مصدر كل فشل اذا ما تم اساءة ادارتها, اذ تعد المحرك الاساس واهم عنصر فعال من بين عناصر الانتاج, وللدور الحيوي للموارد البشرية داخل المنظمة فقد اهتم عدد كبير من علماء الاقتصاد والادارة في الموضوعات التي تتعلق بحاجات ورغبات الافراد العاملين, ولكون الفرد العامل يتأثر سلوكه بمجموعة من العوامل الاجتماعية والاقتصادية مما يؤثر في ادائه, لذا تعمل الحوافز على استثارة مشاعر الافراد العاملين وتوجيه سلوكهم بالاتجاه الذي يخدم اهداف المنظمة, فتحفيز الافراد العاملين يعمل على اثارة دوافعهم ويحرك فيهم طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويولد الرغبة والحماس لإنجاز العمل وذلك للوصول لشعورهم بالرضا الوظيفي مما ينعكس على ادائهم بصورة ايجابية ومن اجل تعزيز القيم الجوهرية في المنظمات.

وبناءً على ما تقدم فقد تضمن البحث اربع مباحث اختص المبحث الاول منها في عرض التأطير النظري لاستراتيجية التحفيز في حين تضمن المبحث الثاني الاطار الفكري للرضا الوظيفي اما المبحث الثالث فتناول الجانب العملي للدراسة حيث تضمن التحليل الاحصائي للجانب الميداني من الدراسة والتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار علاقات الارتباط وقياس التأثير للمتغير المستقل ومحاوره الفرعية في المتغير المعتمد, واخيراً خصص المبحث الرابع لعرض اهم استنتاجات وتوصيات البحث .

البنية الاجرائية للبحث:

اولاً: مشكلة البحث: على الرغم من أهمية استراتيجية التحفيز بوصفها احد المتغيرات المؤثرة في رضا العاملين, إلا أن بعض الإدارات لا تهتم بذلك التأثير وما ينتج عنه من حالات غير مرغوبة إذا ما كان ذلك التأثير سلبياً, كالتدني في مستويات الرضا الوظيفي للأفراد العاملين, الذي أصبح مطلب الكثير من المنظمات بسبب آثاره الإيجابية, والتي منها تحسين أداء المنظمة, ورفع الروح المعنوية للعاملين, وزيادة فاعليتها وكفاءتها, وبالتالي نجاحها, ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة بالضعف في إدراك استراتيجية التحفيز لدى الافراد العاملين في المنظمات الفندقية وانعكاس ذلك على رضاهم الوظيفي وعلى مستوى أدائهم الوظيفي, وعليه وفي ضوء ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة بالتساؤل الآتي:

- 1- ما مستوى تطبيق استراتيجية التحفيز في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد؟
- 2- ما مستوى تطبيق العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد؟
- 3- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير استراتيجية التحفيز وبين متغير الرضا الوظيفي للموارد البشرية؟
- 4- هل يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التحفيز (على مستوى عناصرها الفرعية) في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية؟

ثانياً: أهمية البحث:

1- تتمثل بالربط بين متغيرات الدراسة (استراتيجية التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية) إذ تشمل الدراسة الحالية اغناء معرفي للمكتبة العراقية في مجال استراتيجية التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات السياحية والفندقية بما يتضمنه الجانب النظري من خلاصة لأفكار الكتاب والباحثين واسهاماتهم في مجال تشخيص العلاقة بين متغيرات الدراسة، مستوفي الباحثة في هذا الجانب اصالة المراجع وحداتها.

2- أهمية متغيرات الدراسة (استراتيجية التحفيز، الرضا الوظيفي) لكونها من المفهومات الحديثة في السلوك التنظيمي، وما لها من دور في نجاح المنظمات.

ثالثاً: اهداف البحث:

1- التوصل الى معرفة مدى تطبيق استراتيجية التحفيز في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد ووضع مقترحات تطويرية لتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على وفق هذه الاستراتيجية.

2- التعرف على مستويات الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المنظمات الفندقية المبحوثة.

3- تقديم فهم نظري بصورة معمقة لموضوعي استراتيجية التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية بشكل عام والافراد العاملين في الفنادق والمنظمات السياحية بصورة خاصة وهل توجد علاقة ارتباط وتأثير بينهما.

رابعاً: فرضيات البحث:

1- الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين استراتيجية التحفيز والرضا الوظيفي للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

(1-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين العدالة وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

(2-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التوقيت المناسب وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

(3-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

(4-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الرقابة وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية (الفنادق المبحوثة).

(5-1) توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الاستمرارية وتحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

2- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لاستراتيجية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في الفنادق المبحوثة وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية الاتية:

(2-1) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للعدالة في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

(2-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتوقيت المناسب في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

(3-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

(4-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للرقابة في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

(5-2) يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للاستمرارية في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية على مستوى (الفنادق المبحوثة).

خامساً: مجتمع الدراسة: اعتمد الباحثان على دراسة مجتمع البحث بجميع العاملين بدرجة مدير ومعاون مدير ومسؤول شعبة في فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد، بواقع (82) استبانة، فقد فضل الباحثان دراسة المجتمع بأكمله دون اللجوء الى عينة للدراسة ولحرصهما في الحصول على دقة بمستوى اعلى للنتائج التي ستعبر عن طبيعة عمل هذه الفنادق.

المبحث الاول: التأطير النظري لاستراتيجية التحفيز

تمهيد: ان موضوع التحفيز من الموضوعات التي حظيت ومازالت تحظى باهتمام كبير من العلماء والكتاب، ولعل السبب في ذلك هو ان الحوافز تعد احد اهم المتغيرات المستغلة للرضا الوظيفي والدافعية بانعكاساتها وبعلاقاتها الايجابية على الكفاءة الانتاجية والنشاط الاداري.

اولاً: مفهوم استراتيجية التحفيز:

يحظى التحفيز في الوقت الحالي باهتمام كبير واعتراف الادارات الناجحة بالحاجات الانسانية واحترامها للافراد والجماعات، ذلك ان تحفيز الافراد العاملين يثير دوافعهم ويحرك من طاقاتهم وقدراتهم الكامنة ويجعلهم اكثر رغبة

وحماس لأداء العمل ودفعهم لزيادة ادائهم عن طريق الاهتمام بهم وحسن المعاملة وهذا يساعد على تحفيز الفرد على اشباع حاجاته ورغباته وشعوره بالرضا ومن ثم ضمان تفانيهم في ادائهم والتعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الموكلين بأدائها.

ومن اجل الالمام بما مطروح من مصادر حول مفهوم استراتيجية التحفيز فإن الجدول (1) يستعرض مفهوم التحفيز على وفق تعريفات بعض الكتاب والباحثين والذين تناولوا المفهوم من جوانب مختلفة بوصفه تعبيراً عن وجهات نظرهم للمفهوم.

الجدول(1) مفهوم استراتيجية التحفيز على وفق تعريفات بعض الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب ورقم الصفحة	السنة	المفهوم
1	منصور: 335	1982	خطة مستقبلية تتضمن مجموعة من العوامل التي تهدف الى اثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تقوم بتحديد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الانسانية.
2	الكبي والسامرائي: 148	1990	شعور داخلي لدى الفرد بولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط او سلوك معين يهدف منه الوصول لتحقيق اهداف محددة في المستقبل.
3	Mathis & Jackson: 281	1994	"المردود الذي يناله الموظف بوصفها مكافأة له عن تحقيقه مستويات اداء تفوق توقعات الاداء المعتمد حالياً ومستقبلاً".
4	ايجرت: 1	1998	العملية المستقبلية التي تشجع وتوجه السلوك.
5	Amiel at ,el :61	1998	مجموعة من القوى التي تحرك الافراد بان ينصرفوا بطرائق واتجاهات معينة وان هذه القوى تحرك سلوك العاملين نحو تحقيق الاهداف المحددة.
6	Meignant:226	2000	مجموعة العوامل معدة في المستقبل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الاهداف.
7	Peter:38	2000	يُعد يعبر عن مدى احساس الافراد بوجود نظام للمكافآت عادلاً يوزع على الافراد دون محاباة ويشعرون بأنه مرتبط بالاداء الجيد مع التركيز على مبدأ الثواب اكثر من العقاب.

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على ما ورد من المصادر المذكورة في الجدول.

ثانياً: أهمية استراتيجية التحفيز: تعد استراتيجية التحفيز خطة لا يمكن الاستغناء عنها في المنظمات لان هنالك فارقاً كبيراً بين الاداء للفرد المحفز وعن ادائه عندما لا يكون محفزاً فالحوافز ذات أهمية كبيرة وتأثيرها فعال في تسبير العملية الانتاجية فاذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية فحسب بل يترتب على ذلك اشباع حاجات ورغبات العاملين المختلفة (الزغبى وعبيدات, 1997:161), اذاً فاستراتيجية التحفيز لها أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات, فهي تزيد من ارباحها من خلال رفعها للكفاءة الانتاجية, فالقيام بالاختيار السليم للحوافز المادية او المعنوية يدفع الافراد العاملين الى زيادة انتاجيتهم بكفاءة وفعالية كما انها تساعد على تقجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها الاستخدام الامثل كذلك تسهم في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد على حل الكثير من المشاكل التي تعاني الادارات منها (الموسوي, 2008:230-231).

اضافة الى ما تقدم من عرض لأهمية استراتيجية التحفيز لا يفوتنا ذكر ان أهمية هذه الاستراتيجية تؤدي الى تحقيق فوائد عديدة للفرد والمنظمة على حد سواء وذلك من خلال ما يأتي :

1- تلعب استراتيجية التحفيز دوراً اقتصادياً واجتماعياً في الوقت نفسه فهي تؤدي الى زيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستويات افضل للمعيشة والرفاهية (الزغبى وعبيدات, 1997:161).

2- خلق علاقة ثقة بين الافراد العاملين ورئيسهم في العمل.

3- ايجاد علاقة اجتماعية تعاونية بين الفرد والزملاء في العمل (يونس, 2000:16).

4- تعد ادارة مستقبلية للتغذية المرتدة إذ يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج افعالهم ورد فعل غيرهم تجاهها استجابة الى رغباتهم في معرفة المعلومات والبيانات على ادائهم واشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع (عاطف, 2011:142-143).

ثالثاً: المراحل الاساسية لتصميم نظام الحوافز:

تختلف نظم الحوافز التي يتم اعدادها من قبل المنظمات باختلاف ظروف عمل المنظمة وامكاناتها المادية والبشرية وايضاً التقنية في ضوء نظرتها الى التحفيز لاثارة دوافع الافراد لتحقيق الاهداف, ولكل منظمة اساسيات ومراحل لتصميم نظام للحوافز خاص بها وتتكون مراحل تصميم نظام الحوافز مما يأتي:

المرحلة الاولى: مرحلة الدراسة والاعداد: إذ يتوجب على القائمين في هذا العمل الاخذ بعين الاعتبار الفروقات الفردية من حيث بنيتهم النفسية والاجتماعية الى جانب تجديد موقعهم بالسلم التنظيمي للمنظمة, وهذا الاخير الذي يحمل دلالات تساعد للكشف عما يُفعل دافعيته ويثير حاجاتهم, فالمدير على سبيل المثال تجده في اغلب الاحيان مكتفي من حيث الجانب المادي في حياته وهذا يشير الى ان ما يوجه دافعيته هو الرغبة في تحقيق الذات انطلاقاً من حصوله على جوائز وشهادات تقديرية تعترف بمقدرته في تحمل المسؤولية في مجال العمل والالمام به كما تستلزم هذه الخطوة الوقوف على نتائج تقييم الاداء والاستفادة منها في تحديد مقدار الحوافز الفردية دون اهمال النتائج السلبية لسياسة الحوافز السابقة والعمل من اجل تعديلها وتحسينها بما يخدم كلا الطرفين (حجازي, 2005: 221).

المرحلة الثانية: مرحلة وضع الخطة: بعد القيام بجمع البيانات والمعلومات السابقة وتنظيمها وتبويبها وفهم ما هو مدلولها ومؤشراتها يتم وضع خطة تكون متكاملة للحوافز وفق الخطوات الآتية :

- 1- تحديد الهدف من نظام الحوافز: حيث تسعى المنظمات الى اهداف عامة واستراتيجية محددة ويتوجب على من يقوم بوضع نظام للحوافز ان يدرس هذا جيداً ويحاول بعد ذلك ترجمته على شكل هدف نظام الحوافز هو تعظيم الارباح ورفع المبيعات والايادات او قد تكون تخفيض التكاليف او تحسين الجودة او تحسين العمل الجماعي او غيرها من الاهداف (العبادي وآخرون, 2006: 415-416).
- 2- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة مع مراعاة لمستوى المعيشة السائدة.
- 3- تحديد معدلات الاداء للوظيفة وهذا يكون على اساس فردي وجماعي.
- 4- تحديد معدلات الحوافز اي تحديد ما ستدفعه الادارة من علاوات و اضافات مقابل تحقيق نتيجة ما متفق عليها.
- 5- تحديد اطار للعملية لتغيير معدلات الحوافز وهذا يتم بإدخال الآلات الحديثة او تغيير طرائق العمل (العنقري, 1999: 44).

المرحلة الثالثة: تجريب الخطة: قبل القيام بوضع الخطة حيز التنفيذ لابد ان تقوم ادارة الموارد البشرية بإجراء احتياطي يتمثل في تهيئة الجو المناسب لاطلاقها بين اوساطها العمالية كأن تعقد لقاءات مكثفة بشأنها مع العاملين من اجل تقديم شروحات تفصيلية وافية لمضمون الخطة ومع ابراز موضعيتها واهميتها وبهذا الصدد ينصح المختصون في هذا المجال الادارة بضرورة تجريب الخطة على عينة صغيرة من افرادها العاملين لمعرفة صداها والتأكد من سلامتها (سالم وصالح, 2002: 200).

المرحلة الرابعة: التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي قد تم الحصول عليها في المراحل التي سبقت, تقوم الادارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة او على باقي السياسات الاخرى وذلك بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها في شكل كامل وينبغي ان تتابع الادارة عملية تنفيذ خطة الحوافز والوقوف على مدى النجاح فيها او تعثرها واسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لكي تضمن سلامة عملية التحفيز والاستمرار والنجاح مستقبلاً (سالم وصالح, 2002: 135).

- 1- الترويج لخطة الحوافز: بين الافراد ورؤسائهم ومناقشتهم بها وتأكيد المنفعة المشتركة بين المنظمة والافراد ثم تأكيد سلامة السياسات الاخرى المصاحبة للحوافز والمؤثرة فيها والمتأثرة بها كالاختيار والتدريب.
- 2- تجربة الخطة: وقد ترى الادارة تجريب الحوافز هذه على نطاق ضيق حتى تتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق على نطاق واسع.

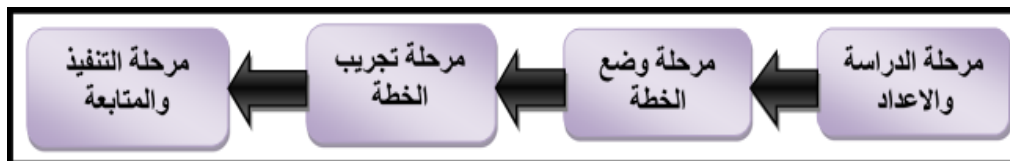
3- التنفيذ والمتابعة: وفي ضوء المعلومات المجمعة حتى هذه الخطوة, بعدها تستطيع الادارة ان تبدأ في تنفيذ الخطة الجديدة للحوافز ويجب متابعة تنفيذ الحوافز والتعرف على مدى نجاحها او تعثرها واسباب ذلك ليتمكن ان تتخذ العلاج الملائم (عبد الوهاب, 1983: 370-371) ويوضح الشكل (1) المراحل الاساسية لتصميم نظام الحوافز.

الشكل (1) : مراحل تصميم التحفيز

المصدر: ماهر , احمد , (2009:368) , ادارة الموارد البشرية , ط1, دار الجامعة الابراهيمية , مصر.

رابعاً: عناصر استراتيجية التحفيز:

توجد مجموعة من العناصر الاساسية لنجاح استراتيجية التحفيز وتعد بمثابة المتغيرات التي تقوم بتحديد دالة



التحفيز إذ تتكون استراتيجية التحفيز من مجموعة عناصر تتفاعل فيما بينها بصورة ايجابية واحياناً تكون بصورة سلبية تبعاً للمواقف والاعتبارات التي تحكم هذه العناصر اثناء عملية تفاعلها وبشكل عام تتكون منظومة التحفيز من مكونات ثلاثة هي الفرد والوظيفة والمنظمة في حين اضاف آخرون مكونين هما المنظمة والبيئة (الهيدي, 2005: 140).

ويوضح الجدول (2) عناصر نجاح استراتيجية التحفيز على وفق اراء عدد من الكتاب والباحثين منذ عام 1966 ولغاية 2014) التي تعبر عن اتجاهات ودراسات الكتاب والباحثين في السنوات الاخيرة, لذا يتضح من الجدول المذكور ما مدى تأشير كل كاتب او باحث واتفاقه للعناصر الواردة في الجدول وبناء على هذا فقد اعتمدت الدراسة العناصر الآتية:

- 1- **التوقيت المناسب:** من الحقائق المؤكدة ان الوقت يعد من اعلى اهم ما يمتلكه الانسان ذلك انه في غياب الوقت لن يستطيع الانسان اداء اي عمل او نشاط على الاطلاق فالوقت وان كان مورداً محدداً جداً فإن استثماره بالشكل الصحيح من شأنه ان يؤدي ذلك الى زيادة قيمته وبالتالي الانتفاع به بشكل كبير جداً وتشير الدراسات والابحاث في مجال الوقت وادارته وتنظيمه الا ان التوقيت المناسب في استخدام استراتيجية التحفيز للأفراد العاملين يسهم في

إدارة الذات وأن من شأن ذلك تحسين مستويات الاداء وزيادة معدلات الانتاجية. ويشير في ذلك (الشيني) الى ان التوقيت المناسب يندرج تحت مصطلح " الكمية التي تقاس بالساعة او اجزائها وهو يسير على شكل خط مستقيم للامام ويتحرك وفق نظام معين من الصعب التحكم فيه او استرجاعه فهو يسير في سرعة ثابتة ومحددة دون توقف او زيادة او نقصان" (الشيني, 1993:76). وفي ضوء عملية التوقيت المناسب لاستراتيجية التحفيز فأنا يمكن ان نقسم الوقت الى نوعين وهما (القعيد, 2001:36):

- أ- الوقت الذي يصعب تنظيمه: هو الوقت الذي يصعب ادارته او الاستفادة منه في غير ما هو مخصص له اي هو الوقت الذي نقضيه في حاجتنا الاساسية ويشمل الاكل والراحة والنوم والعلاقات الاسرية والاجتماعية اذن فهو وقت لا يمكن نستفيد منه كثيراً في غير ما خصص له وهو على درجة كبيرة من الاهمية لحفظ التوازن في حياتنا.
- ب- الوقت الذي يمكن تنظيمه: يمكن تنظيمه وادارته وهو الوقت الذي تخصصه للعمل وايضاً لحياتنا الخاصة وبهذا النوع بالذات من الوقت يكمن التحدي الاساسي الذي يواجهنا. وفي ضوء ما تقدم يمكن الاشارة الى ان العملية تكمن في التحدي الحقيقي للقائد او المدير في اختيار الوقت المناسب لاستخدام استراتيجية التحفيز ومتى يستخدم كل نوع من انواع الحوافز بما يتناسب مع الدواعي والظروف الاخرى التي تحتم عليه ان يختار احد الانواع اي عليه ان يعرف في اي وقت يتبع تقديم الحوافز المادية والمعنوية او الايجابية والسلبية او الحوافز الفردية والجماعية

2- العدالة : دائماً ما يبحث الافراد العاملين عن العدالة والمساواة في استراتيجية التحفيز المتبعة في المنظمة وخاصة المعنوية منها والتي تتمثل في العلاقات الاجتماعية التبادلية بين القائد والافراد العاملين وليس فقط في التعويضات المادية وان ادراك عدم العدالة يؤدي الى خلق حالة من التوتر النفسي ولكن قد يرى الفرد العامل ان الاجراء عادل اذا حصل على الاحترام بوصفه عضواً في المنظمة وله قدرة واثبت قيمته الانسانية في الجماعة (Mcshane&Glinow, 2000:39). وقد حدد (آدمز) ست نتائج سلوكية تنعكس لعدم شعور الافراد العاملين بعدالة استراتيجية التحفيز وهي على النحو الآتي (Mullins , 2005 : 233):

ت	العناصر الكاتب او الباحث	السنة	المساراة	القوة	الرقابة	التدريب	العدالة	النسب الوقت	الاستله	القاعدة	البيئة العملية	الاستمرارية	البساطة	الخطارية	الاستراتيجية	المهمة
1	Herzberg	1966				*										
2	درة	1982			*		*	*							*	
3	عزت	1991					*				*	*		*		
4	اللوذي	1995			*	*	*	*			*	*		*		
5	ايحوت	1998		*		*		*	*		*			*		
6	Whitley .et .al	2002			*		*	*			*	*		*		
7	Sara	2004			*	*	*				*			*		
8	Baldoni	2005	*		*		*	*			*			*		
9	Mullins	2005			*	*	*	*			*	*		*		
10	Adeyinka .et .al	2007		*	*	*	*	*	*		*			*		
11	Gupta	2007	*		*	*	*	*			*			*		
12	Yang .et .al	2008	*		*	*	*	*			*			*		
13	Kallimullah .et .al	2010		*	*	*	*	*	*		*			*	*	
14	Rukhmani .et .al	2010	*		*	*	*	*			*			*	*	
15	Turkyilmaz .et .al	2011		*	*	*	*	*	*		*			*		
16	Yazdani .et .al	2011	*		*	*	*	*	*		*			*	*	
17	Burton	2012	*		*	*	*	*	*		*			*		
18	Dessler	2013			*	*	*	*	*		*			*		
19	Dobre	2013			*	*	*	*	*		*			*		
20	Ganta	2014			*	*	*	*	*		*			*		
المجموع			6	4	12	9	15	15	3	6	7	10	4	6	13	5
النسبة %			30	20	60	15	75	75	15	30	35	50	20	30	65	25

جدول (2) عناصر استراتيجية التحفيز على وفق اراء عدد من الكتاب و الباحثين من سنة 1966 ولغاية 2014

المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا" على ما ورد من مصادر في الجدول

- أ- التغيير في المدخلات (التغيب عن العمل، تقليل الجهد تخفيض جودة العمل وكميته).
- ب- التغيير في المخرجات (طلب زيادة الاجر، تحسين الظروف في العمل، المكانة والاعتراف) دون أحداث تغيير في المدخلات.
- ت- ترك مكان العمل فقد يحاول الفرد العامل ايجاد وضع جديد يمتاز بوجود حالة من التوازن بين المدخلات والمخرجات.
- ث- القيام بالتأثير على الافراد الاخرين في المنظمة بمحاولة للتقليل من مدخلاتهم وحثهم على المزيد من المخرجات او محاولة اقناعهم على ترك العمل.
- ج- تغيير موضوع المقارنة قد يغير الفرد الجماعة المرجعية التي يقارن نفسه معها.
- وفي ضوء ما تقدم تعد العدالة في توزيع الحوافز من المحركات الاساسية التي تقوم بتحريك الافراد العاملين ليقدموا افضل ما لديهم بأقصى الطاقات والجهود لتحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها والنظر الى هذه الاهداف على انها اهدافهم ايضاً وشعورهم بقيمة واهمية العمل داخل هذه المنظمة فالعدالة في استراتيجية التحفيز هي بمثابة العصا السحرية التي يمسك بها المدير لتحريك الافراد العاملين نحو الافضل فالإحساس الرائع الذي يشعر به الفرد العامل نتيجة العدالة في التحفيز يدفعه لأداء افضل ما عنده
- 3- التخطيط الاستراتيجي:** فالتخطيط الاستراتيجي يمثل عملية توقع حال المستقبل والاستعداد الى مواجهة كل متغيرات هذا المستقبل مفردة المستقبل نسبية الاثر على ادراك وتفهم المديرين ولكن الذي لا اختلاف فيه ان مادام التخطيط استراتيجياً فنرى ان اهتمام المديرين اصبح متزايداً والفترة الزمنية للتخطيط اكبر (Marchesnay, 2004:65)، وتتمثل الاهمية الكبيرة للتخطيط الاستراتيجي في كونه يساعد المنظمات على ما يأتي:
- أ- التركيز الواضح على الامور والمسائل الهامة استراتيجياً.
- ب- مساعدة المدير على التفكير الاستراتيجي.
- ت- التأقلم مع المتغيرات البيئية السريعة.
- ث- التمكن من مواجهة القيود والتهديدات التي تواجه المنظمة (مرسي، 2003:26).
- ج- تحقيق القدرة على التنسيق بين اوجه النشاط المختلفة والالتزام بالاهداف الاستراتيجية التي تقوم الادارة بوضعها.
- ح- تحقيق القدرة على التأثير والقيادة لا ان تكون قرارات المنظمة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية ومجرد مستجيبة لها (المدهون، 2013:18).
- 4- الاستمرارية:** ويقصد بالاستمرارية ان تحرص المنظمة على استمرارية التحفيز لكي يكون الفرد مطمئناً على استمرار تلك الحوافز في المستقبل (الحارثي، 1999:39)، وهذا لان استمرارية العاملين في المنظمة قائم ما دام الفرد العامل قادراً على العمل وهناك استمرارية في تقديم ومنح المكافآت بصورة دائمة دون انقطاع او توقف وذلك لإعطاء مصداقية لما تقوم به المنظمة. وقد يستمر الحافز او اثره لمدة قد تكون طويلة او قصيرة وتتوقف فاعلية هذه الحوافز وقدرتها على اثارة السلوك المطلوب، ولذلك فإن استخدام التحفيز من المحتمل ان يكون له اثراً موضعياً يزول بزواله إذ يمكن ان تصبح ممارستهم اقل بمجرد زوال الحوافز او عدم استمراريتها (Charness & Gneezy, 2006:78)، وهنا لابد ان تستند عملية التحفيز الى اسس علمية وموضوعية وهذا لضمان استمراريتها. ولكي تكون استراتيجية التحفيز ناجحة ومستمرة فإن المنظمة تكون بحاجة الى ما يأتي (Cecilia, 2006:121):
- أ- تحديد حاجات ودوافع العمل للأفراد لديها اي تحديد ما هو السبب الذي يعملون لأجله وماذا يحركهم فهل هم يعملون لأجل جمع المال فقط ام التقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع الافراد.
- ب- ممارسات ادارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل التي تؤثر في اداء الافراد العاملين وهي من مسؤوليتها وتمكن الفرد من ان يتحكم بعمله وتحقق الاداء الافضل.
- ت- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها وتستطيع توفيرها.
- ث- وضع واعتماد ذلك في تصميم انظمة الاجور والمزايا وفي تصميم نظام التحفيز وادارته فهي تتطلب ترتيبات داعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع الافراد.
- 5- الرقابة:** تعد الرقابة احد الموضوعات الهامة في حياة الافراد والمجتمعات (الرقابة في العمل) وحجم علاقتها وتأثيرها في اداء الفرد العامل إذ انه لا تخلو منظمة من وجود نظام او برنامج محدد للرقابة ومدرّوس وهذا لكي يساعد الافراد العاملين لتقديم افضل ما لديهم في العمل مما ينعكس بصورة ايجابية على تفعيل دور المنظمة داخل المجتمع وبالتالي تكون قادرة على تحقيق اهدافها.

ويقصد بالرقابة " الوظيفة التي تقوم بها السلطة المختصة وهذا بقصد التحقق من ان العمل يسير على وفق الاهداف المرسومة بكفاءة وفي الوقت المحدد لها فهي بذلك ضرورة لا غنى عنها للاستكمال انجاز الاعمال " (الشوبكي, 1981:55).

وهناك اربع خطوات اساسية للرقابة على استراتيجية التحفيز, يمكن انجازها على النحو الاتي :

أ- تحديد المعايير الاساسية لمنح الحوافز: تعد عملية تحديد المعايير الاساسية اول خطوة في عملية الرقابة وتستند هذه الخطوة على عملية التخطيط إذ انها بمثابة وضع خطط او معدلات لمستويات الاداء المراد تحقيقها التي تتضمنها استراتيجية التحفيز, إذ من الممكن وضع معايير معينة لاستراتيجية التحفيز (ماهر, 2005:566).

ب- قياس نتائج استراتيجية التحفيز: وبعد تحديد معايير الاداء للرقابة على استراتيجية التحفيز تأتي الخطوة الثانية وهي قياس العمل الفعلي الذي انجز حول منح الحوافز وتعد هذه الخطوة طبيعية ومنطقية لان الادارة عند قيامها بوضع الاداء فانها ملزمة على متابعة مدى تنفيذها لهذه الاعمال (الشريف والكردي, 2004:437).

ت- التعرف على الاخطاء واسبابها: عند حدوث انحراف او فروق بين الانجاز المتوقع والانجاز المخطط له فإن هذا يستوجب ضرورة معرفة الفروق التي حدثت وتحديد احكامها واعادها وماهي اسبابها فمن الممكن تكون اسباب مالية او فنية او تشغيلية او تنظيمية وهذه العوامل قد تستطيع الادارة عليها او قد تعود اسباب تلك الفروق والانحرافات الى عوامل بيئية خارجة عن سيطرة الادارة وفي هذه الحالة لا بد من اتخاذ قرار او فعل تصحيحي (النمر وآخرون, 1997:294).

ث- التقييم والتعديل: بناء على العملية السابقة يتم تعديل الاداء وفي الغالب تأخذ هذه الخطوة مسارين المسار الاول هو عدم وجود تعديل ويحدث هذا في حالة اذا كان الاداء الفعلي افضل من تلك المعايير الموضوعية او يساويه اما المسار الثاني هو قيام الادارة باتخاذ الاجراءات التصحيحية للانحرافات في نتائج استراتيجية التحفيز ويحدث هذا اذا كان الاداء الفعلي اقل من المعايير الموضوعية بفرق جوهري (العبد, 2003:307).

المبحث الثاني: الاطار الفكري للرضا الوظيفي

تمهيد : يعد الرضا الوظيفي جزءاً من رضا الفرد العامل عن حياته بصورة عامة بحيث ان البيئة التي يعيش بها الفرد خارج منظمته تؤثر فيه ويشعوره تجاه عمله او وظيفته ويقابل ذلك ايضاً رضا الفرد عن عمله يؤثر برضاه عن طريقة معيشته وحياته بصورة عامة ويعود هذا الى اهمية الوظيفة في حياة الفرد, وقد اكدت الكثير من دراسات علماء النفس ان الرضا الوظيفي هو مجموعة مقعدة من المتغيرات والاسباب التي تكون مترابطة فيما بينها وتكون بشكل مجموعة افعال وتقابلها ردود الافعال النفسية.

اولاً : مفهوم الرضا الوظيفي:

قد يكون من الصعب ان نجد تعريف متفق عليه من قبل الكتاب والباحثين للرضا الوظيفي لكون الرضا الوظيفي عبارة عن ظاهرة انسانية مرتبطة بالإنسان وكونه مخلوقاً ذا طبيعة نفسية معقدة بحيث لديه العديد من الحاجات والرغبات التي تكون متغيرة من وقت الى اخر, فضلاً عن اختلاف نظرة الباحثين والكتاب واتجاهاتهم الذين تعرضوا لهذا الموضوع.

ومن اجل الالمام بما مطروح من مصادر حول مفهوم الرضا الوظيفي يستعرض الجدول (3) بعض هذه التعاريف حسب ما جاء عند بعض الكتاب والباحثين والذين تناولوا المفهوم من جوانب مختلفة بحسب مجالهم ووجهة نظرهم.

الجدول (3) مفهوم الرضا الوظيفي على وفق تعريفات بعض من الكتاب والباحثين

ت	اسم الكاتب ورقم الصفحة	السنة	المفهوم
1	عبد الخالق: 24	1982	" الحالة الذي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله فيصبح انساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق اهدافه الاجتماعية من خلالها ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل".
2	Solly&Hohenshil:15	1986	" الموقف الثابت الذي يتخذه الافراد العاملون بخصوص اعمالهم التي تمثل عامل رضا ذا طابع عام او شامل فضلاً عن مجموعة العوامل ذات العلاقة بمصادر دعم العمل"
3	عباس وعلي: 177	1999	" وجهة نظر الافراد نحو قبولهم واستحسانهم للعمل الذي يزاولونه فقبول الافراد لعملهم يولد لديهم مشاعر الرضا عنه "
4	عبد الغني : 332	2001	تقبل الفرد العامل لعمله من جميع نواحيه وظروفه وشروطه وان هذا الرضا يعكس احساس الافراد العاملين اتجاه ما يقومون به من اعمال وان حالة الرضا هذه تؤدي الى التوتر غير السوي (السلبي) وكذلك ضعف الحافز للإنتاج .
5	Ivancevich & Matteson :121	2002	" موقف الافراد من وظائفهم وانها ناتجة عن تصورهم لوظائفهم والدرجة التي تتطابق به تصورات الفرد مع المنظمة"
6	سلطان : 59	2003	" مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئة التي تسهم متضافرة في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد".
7	Bull:26	2005	" مدى رضا العامل عن القيم واشباعه للحاجات في مكان الوظيفة".

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على ما ورد من المصادر المذكورة في الجدول

ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

تتخذ دراسة الرضا الوظيفي أهمية من كون ان هذا الموضوع يتبادل احساس ومشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً أم موظفاً أو عاملاً صغيراً اتجاه المؤثرات والعمل الذي يقوم بتأديته والبيئة المادية المحيطة به (العديلي, 1993: 189).

ولرضا الافراد العاملين أهمية كبيرة تتمثل بكونه يعد غالباً مقياس لحجم فاعلية الاداء فاذا كان رضا الافراد العاملين مرتفعاً فسيؤدي الى نتائج مرغوبة تضاهي تلك التي تسعى المنظمة اليها عندما تقوم بتطبيق برنامج المكافآت التشجيعية او نظام الخدمات او برفع اجور عملها ومن جانب اخر فان انخفاض الرضا او انعدامه يسهم بشكل كبير في زيادة نسب التغيب عن العمل والى كثرة حوادث العمل وكذلك التأخر عن العمل وترك الافراد العاملين للمنظمات التي يعملون بها والانتقال الى منظمات اخرى ويؤدي الى تزايد وتفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوي الافراد العاملين من ظروف و اوضاع العمل وقيامهم بالتوجه لإنشاء اتحادات عمالية من اجل الدفاع عن مصالحهم كما ان عدم الرضا يتولد عنه مناخ تنظيمي غير صحي (الخضراء واخرون, 1995: 294).

وفي ضوء ما تقدم يمكن توضيح أهمية الرضا الوظيفي للموارد البشرية والمنظمات والمجتمع وعلى النحو الاتي:

1- **أهمية الرضا الوظيفي للموارد البشرية:** إذ ان ارتفاع شعور الافراد العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها الى:
أ- ارتفاع مستوى طموح وتقدم الافراد العاملين الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي اذ يكونوا اكثر رغبة في تطوير مستقبلهم الوظيفي من غيرهم (حسن, 2000: 191).

ب- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد العامل اذ ان الرضا يرتبط بالنجاح في العمل وان النجاح في العمل هو المعيار الموضوعي الذي يستند عليه تقييم المجتمع لأفراده كما انه يعد مؤشراً لنجاح الفرد بمختلف جوانب حياته الاخرى (الشمراني, 2006: 39).

2- **أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:** ان شعور الافراد العاملين بالرضا الوظيفي ينعكس بصورة ايجابية على المنظمة بصورة:

أ- ارتفاع الانتاجية اذ ان زيادة الرضا الوظيفي يخلق لدى الافراد العاملين الرغبة في الانجاز وتحسين الاداء.
ب- زيادة في مستوى الفعالية والفاعلية فكلما كان الافراد العاملين يشعرون بالرضا الوظيفي كلما كانوا اكثر تركيزاً على علمهم.

ت- تخفيض في تكاليف الانتاج اذ يساهم الرضا الوظيفي بصورة كبيرة بتخفيض معدلات الاضرابات والشكاوي والتغيب عن العمل (بلخيري وعطيش, 2012: 8).

3- **أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ان الوظيفة المرضية هي التي تدفع الفرد العامل ليقوم بتقديم شيئاً خلاقاً وينفع المجتمع وان يكون مقتنعا في داخله بان الوظيفة هي عامل اساسي للتنمية الكاملة بالنهضة الانسانية (عليش, 1971: 130).

وبنعكس ارتفاع احساس الفرد العامل بالرضا الوظيفي بشكل ايجابي على المجتمع في صورة:

أ- زيادة معدلات النمو والتطور في المجتمع.

ب- ارتفاع في معدلات الانتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية (بلخيري وعطيش, 2012: 9).

ثالثاً: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة من الفرد العامل نفسه او البيئة التنظيمية التي تحيط بالفرد او العمل الوظيفي. لذا فقد تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين المحددة للعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي (عبد الباقي, 2003: 231). ويوضح الجدول (4) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي على اساس اراء عدد من الكتاب والباحثين منذ عام (1961 ولغاية عام 2014) التي تعبر عن اتجاهات ودراسات الكتاب والباحثين في السنين الاخيرة وتتعدد العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي بناءً على اختلاف اتجاهات وتخصصات الباحثين واهم هذه العوامل ما يأتي:

ت	العوامل	الكاتب او الباحث	السنة	نمط الاشراف	محتوى العمل	الاستقلالية	فرص التطور والترقية	جماعات العمل	المعرفة والقدرة الشخصية	ظروف وبيئة العمل	الاحترام والتقدير	الاجور والرواتب	طبيعة العمل
1	Filppo		1961			*				*			
2	Bass		1965			*	*			*			*
3	William & Davis		1982	*		*			*		*	*	
4	طوقان		1991		*	*		*	*	*			
5	رمضان		1994		*	*	*	*		*	*		*
6	Fisher		1995	*			*			*			*
7	Woods		1997	*	*			*				*	*
8	ماهر		2001		*				*	*	*		
9	Ivancevich & Matteson		2002	*	*			*					*
10	العطية		2003	*			*	*		*		*	*
11	العسل		2004		*		*	*	*		*		
12	Josias		2005	*	*	*				*		*	
13	ÜnÜvar		2006	*			*	*				*	*
14	Hasin & Omar		2007	*		*	*	*	*	*	*	*	*
15	الجبوري		2008	*			*		*	*		*	*
16	Hamman & Fisher		2008	*				*				*	
17	Ismail , et , al		2009	*	*	*			*			*	
18	Mcshane & Glinow		2010	*			*	*		*	*	*	*
19	Ahmadi		2011	*	*		*		*		*	*	*
20	Voon ,et ,al		2011	*	*	*	*		*	*	*	*	*
21	Bhatti , et , al		2012	*	*			*	*	*	*	*	*
22	Khanka		2013	*	*			*	*	*	*	*	*
23	الطائي		2014	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
9	المجموع			15	12	7	11	11	9	10	8	17	
39%	النسبة %			65%	52%	30%	48%	48%	39%	44%	34%	74%	39%

جدول (4) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي على اساس اراء عدد من الكتاب و الباحثين منذ عام (1961 ولغاية عام 2014)

المصدر: من اعداد الباحثة اعتماداً على ما ورد من مصادر في الجدول

- 1- **الاجور والرواتب:** ويمكن الإشارة الى ان الاجر مصطلحاً يمثل المقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل في اليوم او بالساعة بينما الراتب فيتمثل بالمقابل الذي يحصل عليه الفرد العامل شهرياً ولقد اصبحت الان مدلول المصطلحين له معنى واحد سواء كان الفرد العامل قد حصل عليه شهرياً ام بالساعة (بو خمخم, 2001:49), ولقد اشار (مازن) ان هناك مجموعة من المبادئ الاساسية التي يجب الاهتداء بها عند القيام برسم سياسة الاجور ووضع الاهداف واهم هذه المبادئ (مازن, 2001:38):
- أ- يجب ان تتناسب الاجور مع ظروف المعيشة مما يستدعي بالضرورة القيام بتقديم علاوات دورية للأفراد العاملين تتناسب مع ظروفهم المعيشية والاسرية مع الاخذ بعين الاعتبار الفروق في مستويات المعيشة حسب المنطقة الجغرافية.
- ب- تحقيق العدالة والمساواة في الاجور إذ يوازن الافراد العاملون الرواتب التي يحصلون عليها بمقدار الجهد الذي يبذلونه عند ادائهم لأعمالهم ثم يوازنون الاجور التي يحصلون عليها مع العاملين الآخرين في المنظمة ثم يوازنونها مع رواتب الوظائف الاخرى المشابهة في المنظمات الاخرى.
- ت- تقويم ومراجعة سياسة الاجور والرواتب من وقت الى اخر للتأكد من مناسبتها للظروف المتغيرة .
- 2- **محتوى العمل:** يشعر الفرد بأهميته في المنظمة عندما يسمح له ببعض الصلاحيات لإنجاز عمله مما يؤدي الى ارتفاع مستوى رضاه عن العمل وان عملية تصميم وإعادة تصميم الوظائف من شأنها ان تؤثر في مستويات الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين (عباس, 2006:176), ويتمثل محتوى العمل بمسؤولية وانشطة الوظيفة وصلاحياتها وفرص الانجاز والنمو ويتفق اغلب الكتاب على ان الرضا الوظيفي يتناسب بشكل طردي مع زيادة محتوى الوظيفة وتنوع المهام (شاطر, 2010:8).
- ويعد محتوى العمل احد العوامل المهمة التي اهتم بها العديد من الكتاب والباحثين في مجال الرضا وهناك علاقة للرضا الوظيفي بعدد من متغيرات محتوى العمل ونذكر اهم هذه المتغيرات:
- أ- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: ان هذا المتغير له انعكاسات على تكيف الفرد العامل مع محيط العمل فكلما كان الفرد العامل متاحاً له الحرية في اختيار طرائق اداء العمل والسرعة التي ينفذ فيها العمل جعله ذلك يتكيف بسهولة اكبر مع محيط عمله وتقبله بصورة اكبر ويساعده في ذلك مدى مقدرة في التأثير على القرارات المتخذة والسياسات التي يتم وضعها في المنظمة وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بعمله من خلال مشاركته في اتخاذ القرار والثقة في تحقيق الاهداف ومن ثمّ فانه من الواجب اختيار وضعيات تناسبه في العمل لان عدم وجود وضع يناسب العمل يخلق نوعاً من عدم التكيف مما يؤدي الى شعوره بالاستياء من عمله (عاشور, 1997:144).
- ب- درجة تنوع مهام العمل: اتجهت بعض المنظمات الى توسيع بعض انشطة الافراد العاملين التي يمارسونها لأهمية التنوع في مهام العمل وتسند لهم مستويات مختلفة وجديدة وهذا من اجل رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم (موسى, 1980:42).
- ج- مستوى الطموح: اذا كان الفرد العامل حقق مستوى اداء اقل من مستوى طموحه فهذا قد يدفعه لشعور بالفشل والاستياء والعكس نجده عند تحقيقه لمستوى اداء يزيد او يتساوى مع مستوى طموحه فيتولد لديه الشعور بالنجاح والرضا.
- د- استخدام الفرد لقدراته: يشعر الفرد بالرضا كلما استخدم قدراته في مزاوله نشاط ما فباستخدام الفرد العامل لقدراته فانه يشبع حاجاته لتحقيق الذات (عاشور, 1997:145).
- 3- **فرص التطور والترقية:**
- ويقصد بالترقية " نقل العامل من وظيفته الحالية الى وظيفة اخرى في مستوى تنظيمي اعلى حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات اضعف ولكنه يتمتع بشروط عمل افضل كزيادة الاجر وارتفاع مركزه بصفة عامة" (جعفر, 1973:22), وكلما كانت نظم الترقية تستند الى اسس واساليب موضوعية ساعد ذلك على تهيئة بيئة صالحة وملائمة للاداء ولتحقيق اهداف المنظمة, ويشعر الافراد العاملين بالرضا عندما تكون نظم الترقية مبنية على اسس وضمانات واضحة وهناك ثلاث نظم للترقية هي: (بن سالم, 1994:24)
- أ- الترقية بالأقدمية: اي ان العامل الذي يكون لديه الخدمة الاطول في الوظيفة او في المنظمة الحالية يكون من نصيبه الترقية الى الوظيفة الشاغرة دون النظر الى قدراته.
- ب- الترقية بالجدارة: إذ يحصل العامل الاكثر كفاءة على الوظيفة الشاغرة بغض النظر عن اقدميته في المنظمة.
- ت- الترقية بالأقدمية والجدارة: ان هذا النوع يجمع بين النوعين السابقين ولهذا النظام مجموعة من المزايا اهمها:
- (1) تقدير الافراد العاملين اصحاب الخبرات الطويلة.
- (2) يحفز الافراد العاملين على الاستمرار في الخدمة وتقديم اداء جيداً.
- (3) يسهل على المنظمة عملية اختيار الافراد العاملين الاكفاء ذوي الخدمة الطويلة والقدرات والمهارات الممتازة.

4- **نمط الإشراف:** والمقصود به "علاقة عمل رسمية بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون مع جماعات وتهدف هذه العلاقة الى مساعدة المشرف عليهم في تحقيق الاهداف المسطرة" (البصير, 2002:71). وان المشرف كلما كان قادراً على استيعاب مروضيه كلما كان لدى الافراد العاملين الذي يشرف عليهم رضا كافٍ عن اعمالهم ومن ثم فإنهم يؤدون اعمالهم دون توقع اي مفاجآت (المنصور, 2008:13), وهناك ثلاثة انماط للإشراف بالإمكان ادراجها على النحو الآتي:

أ- الإشراف الفوضوي (التساهلي): ويعني الإشراف الفوضوي هو قيام المشرف عن العمل بمنح الافراد العاملين الذين تحت اشرافه صلاحيات واسعة باتخاذ القرارات الى الدرجة الذي يكون من بعدها عاجز عن احكام السيطرة عليهم ويكونون في فوضى (شاطر, 2010:9).

ب- الإشراف الأوتوقراطي (الاستبدادي): هي عبارة عن قيادة تسلطية تكون الثقة فيها منعقدة بين المشرف والافراد العاملين وفي هذا النمط من الإشراف لا تأخذ فيه العلاقات الانسانية الاهتمام الكافي مما ينتج عنه اثار سلبية في نفوس الافراد العاملين (العثرباني, 2005:262).

ويقصد بالأوتوقراطي هو قيام المشرف بإصدار جميع القرارات والاوامر التي يجب ان تطاع بدون مناقشة, وهو يجب ان يحتكر جميع الصلاحيات بيده ولا يتيح اي فرصة لمشاركة المروضين في عملية صنع القرارات. ث- الإشراف الديمقراطي: إذ يعبر هذا النمط عن استعداد المشرف بالقيام بتشجيع ومنح الافراد العاملين الذين يشرف عليهم الفرصة الكافية والمناسبة للمشاركة بدور فعال في عملية صنع القرار وهذا يعني إتاحة المشرف الفرصة للمشرف عليهم بالقيام بالبحث عن مشاكل العمل وتحليلها وكذلك اختيار البدائل والاقتراحات لاتخاذ القرار (شاطر, 2010:9).

5- **جماعات العمل:** ان ظهور التعاون بين الافراد العاملين مع زملائهم في العمل في اطار عفوي غير رسمي يؤدي الى زيادة درجة الرضا لديهم لان هذا التعاون بالحقيقة هو زيادة الاتصال والتفاعل بين الافراد العاملين الذين يرتبطون بجذب متبادل اما اذا كان التعاون المفروض على العامل فقد يخلق لديهم توتراً لذلك فالافراد العاملون يكونون جماعات عمل غير رسمية صغيرة ضمن الجماعات الرسمية الكبيرة مما يحقق لهم سعادة معينة ودرجة من الرضا (عاشور, 1983:149). ويتفق اكثر الكتاب والباحثين على تعريف جماعات العمل على انها "وحدة تتكون من فردين او اكثر تجمعهم علاقة عمل صريحة على نحو يسمح بأن يدرك كل عضو في الجماعة العضو الاخر وان يؤثر فيه و يتأثر به" (البصير, 2002:79).

6- **ظروف العمل:** وتعني "الظروف التي تحيط بالفرد اثناء قيامه باعمال وظيفية التي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة, الضوضاء, الاهتزازات" (حسن, 1975:184) ومن اهم هذه الظروف:

أ- الظروف المادية: ان ظروف العمل المادية تؤثر في قوة الجذب التي تربط الفرد العامل في عمله في المنظمة اي مدى رضاه عن العمل إذ نجد ان معدل الغياب وترك العمل يرتفعان في الاعمال التي تكون فيها ظروف العمل سيئة والعكس صحيح (الصيرفي, 2003:276).

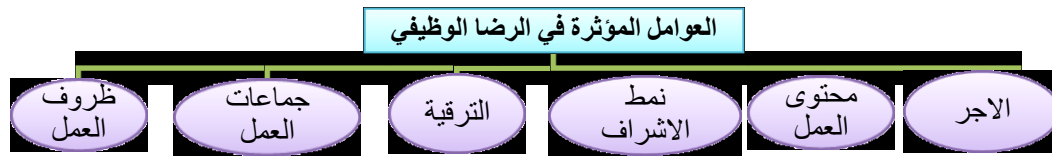
ب- ظروف اجتماعية او الخدمات الاجتماعية: تتمثل بالخدمات الاجتماعية التي تقوم المنظمة بتقديمها لأفرادها العاملين المتمثلة بالتغذية والسكان والنقل التي تسهم بالحفاظ على الافراد العاملين وزيادة الرضا لديهم ويعد هذا النوع من الخدمات من اوسع انواع الخدمات التي تقدم من قبل المنظمات لأفرادها العاملين وعائلاتهم والخدمات الاجتماعية هي خدمات تشبع حاجات ذاتية لدى الافراد العاملين ويشعرون من خلالها بان الادارة تهتم بمصالحهم الشخصية وتساعد على حل المشاكل التي تواجههم في حياتهم الخاصة (سلطان, 2003:202).

ت- الظروف التنظيمية: وتتمثل بساعات العمل والاجراءات التنظيمية ونظم الاتصال في المنظمة كما موضحة فيما يأتي:

1) ساعات العمل: قد توصلت العديد من الدراسات الى انه كلما توفر للفرد حرية في استخدام وقت الراحة وزيادة هذه الاوقات اثناء ساعات العمل كلما ارتفع مستوى الرضا للافراد العاملين اما اذا تعارضت ساعات العمل مع اوقات الراحة وكذلك مع حرية استخدامه فانه ذلك يؤدي الى انخفاض الرضا لديهم كما ان ساعات العمل الطويلة او اذا كان في العمل في حالة عمل ليلي مما يسبب الاجهاد وكل هذا قد ينعكس على نفسية الفرد العامل بصورة سلبية (عاشور, 1997:157).

2) الاتصال: ويقصد به هو "نقل المعلومات من شخص الى شخص اخر ثم التأكد من فهم الطرف الاخر لهذه المعلومات وذلك بهدف التأثير في السلوك الوظيفي للافراد العاملين في المنظمة تأثيراً ايجابياً" (سعيد واخرون, 2003:121) والشكل (2) يوضح اهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

الشكل (2) اهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي



المصدر: عاشور , احمد صقر , (2005:140) السلوك الانساني في المنظمات , دار المعرفة الجامعية , الاسكندرية , مصر.

رابعاً: مؤشرات الرضا الوظيفي:

ان حالة الرضا او عدم الرضا لدى الافراد العاملين في المنظمة تتجسد بعدة مظاهر كالغياب ودوران العمل اضافة الى الاضراب والتمارض والشكاوي ومثل هذه الظواهر تعد مشكلة كبيرة بالنسبة لجميع المنظمات وتؤدي الى تدهور ادائها وانخفاض انتاجها وبالأخير فانها تسبب تكاليف اضافية بصورة مباشرة او غير مباشرة (كندريب وتأهيل الافراد العاملين الجدد) (غزيون, 2007:111), وبذلك فان مؤشرات الرضا الوظيفي عديدة ومتنوعة من حيث كونها سلبية او ايجابية ومن اهم هذه المؤشرات هي :

- 1- **الرضا الوظيفي ومعدل الغياب:** ويقصد بالتغيب هو "تخلف العامل عن الحضور الى العمل في ظروف كان بإمكانه ان يتحكم فيها" (لطفى, 1982:59), ويمكن عدّ معدل غياب الفرد العامل في المنظمة مؤشراً للتعرف على درجة الرضا العام للفرد العامل عن عمله ومن ثمّ فان الفرد العامل الذي يشعر بالرضا عن عمله يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وكذلك أكثر حرصاً على الحضور عكس العامل الذي يشعر بالاستياء وعدم الرضا عن عمله (عيساوي, 2012:81).
- 2- **الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل:** ان من المنطقي افتراض انه كلما زاد رضا الفرد العامل عن عمله زاد الدافعية لديه للبقاء في هذا العمل وانخفاض احتمالية تركه للعمل بطريقة اختيارية ولقد قامت العديد من الدراسات باختبار صحة هذا الفرض وقد اظهرت جميع هذه الدراسات (بدرجات متفاوتة) انه توجد علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي ومعدل دوران العمل اي انه كلما ارتفع الرضا الوظيفي كلما انخفض معدل دوران العمل (سلطان, 2002:204).
- 3- **الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي:** لقد تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي وعلى مر السنين ومن وجهة نظر بعض العلماء والمديرين ان الرضا الوظيفي يفضي الى الاداء اما اخرون فيرون ان الاداء يسبب الرضا وهناك ايضاً من يعتقدون ان كل من الرضا والاداء يسبب احدهما الاخر ولهذا يكون من الصعب معرفة العلاقة الحقيقية بين الرضا الوظيفي والاداء الوظيفي لان العلاقة بينهما تختلف من فرد عامل الى اخر ومع ذلك فان السائد اكثر هو ان الرضا والاداء يتميزان بـمعنى انه اذا ارتفعت درجة الرضا الوظيفي فأما ان يكون هذا ناتج عن اداء مرتفع او انه يؤدي الى اداء مرتفع (سلطان, 2002:205).
- 4- **الاضراب:** يعكس حدوث الاضراب تواجد حالة من الاختلال بالعلاقات التنظيمية (علاقة العمل, العلاقات الانسانية), لذا يعتبر من اهم المؤشرات التي تدل على ان الافراد العاملين يشعرون بعدم الرضا فالاضراب بشكل عام يعبر عن وضعية الافراد العاملين التي يعيشونها التي تكون غير متوافقة مع متطلباتهم (غزيون, 2007:113).
- 5- **الشكاوي:** تعد الشكاوي مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه فهي تعد مؤشراً لانخفاض الروح المعنوية للافراد, وتعتبر نسبة التظلمات والشكاوي المقدمة سواء كانت شفهية او كتابية من جهة الافراد العاملين لرؤسائهم او زملائهم او النقابات العمالية عن مظاهر الرضا الوظيفي لدى العمال او عدمه. (العبودي, 2008:65).
- 6- **التخريب واللامبالاة:** يلعب الانسجام والتوافق بين الفرد العامل واعضاء المنظمة دوراً مهماً في الرفع من معنوياته مما يدفعه ويوجه لبذل الجهد اللازم في عمله اذن هو راض الى حد ما عن هذا العمل الذي يسمح له من تحقيق الطموح والذات وعند عدم وجود هذا الانسجام وعدم القدرة على التكيف مع محيط العمل تظهر العديد من اشكال اللامبالاة والتخريب التي تترجم وتعكس لنا حالة عدم الرضا التي يشعر بها الفرد العامل اذ يقوم بتخريب ممتلكات المنظمة مثلاً ادوات الانتاج مما ينتج عنه انتاج يكون ذو نوعية رديئة وقد يتضاعف شعور الفرد العامل بعدم الرضا فيصبح مزماً ولا يستطيع او لا يرغب بترك الخدمة في المنظمة مما قد يجعله يلجأ الى السرقة, التزوير, التخريب, خيانة الامانة, او عدم التعاون مع فريق العمل, وتدل مثل هذه التصرفات الى نوع من انواع الانسحاب من العمل فان اي تعطيل في انجاز العمل يعد انسحاباً عنه (غزيون, 2007:113).
- 7- **الامراض المهنية:** تعتبر اصابات العمل مشكلة هامة تعيق من التقدم الصناعي اذ انها قد تسبب للعامل اضراراً كبيرة كالإصابة بإعاقة او تشوه يسبب عجزه او تعطله عن العمل وما يترتب عن ذلك من مشاكل كقيام الفرد بترك العمل وتوجد عدة عوامل تؤدي الى الاصابات في العمل والامراض المهنية كتهاون الفرد العامل اثناء

اداءه لعمله واستهتاره وعدم التزامه باتباع اجراء الامن وكذلك عدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات للوقاية وهذا كله قد يكون عدم الرضا عن العمل (بهنسي، 2011: 45).

8- الرضا والانتاجية: لقد بينت نتائج الدراسات والبحوث ان الافراد العاملين الذين يشعرون بالسعادة ليسوا بالضرورة اكثر انتاجية، وان نتائج الدراسات على مستوى الفرد تبين ان العكس اكثر دقة اي ان الانتاجية العالية تؤدي الى رضا وظيفي، ومن النتائج المثيرة انه اذا تحولنا من مستوى الفرد الى مستوى المنظمة فسوف يظهر لنا التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء فعندما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتاجية على مستوى المنظمة بأكملها وليس على مستوى الفردي فعندها نجد ان المنظمات التي يكون افرادها العاملون يشعرون بالرضا تميل الى ان تكون اكثر فاعلية من المنظمات التي يكون فيها الافراد العاملون اقل رضا (العطية، 2003: 108).

المبحث الثالث: الاختبارات وتحليل النتائج

يهدف المبحث الى فحص واختبار اداة قياس الدراسة وهي الخطوة الاولى لإجراء اية دراسة تطبيقية كونها تمثل المفصل الحيوي لصحة ودقة النتائج التي سوف يتم الحصول عليها، فضلاً عن استخراج علاقات الارتباط بين المتغيرات المبحوثة في الدراسة، وقياس علاقات التأثير للمتغير المستقل وابعاده الفرعية في المتغير المعتمد.

اولاً: صدق اداة قياس الدراسة: ويتضمن هذا الجانب محورين مهمين هما الصدق الظاهري، والصدق البنائي، وكالاتي:

1- الصدق الظاهري: تؤكد هذه الطريقة على ضرورة عرض الاستبانة على مجموعة تمتلك باعاً طويلاً في مجال البحث العلمي من الاساتذة المحكمين للاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية لتوثيق مدى صدق متغيرات البحث الرئيسية ومتغيراتها الفرعية وفقراتها لتمثل الظاهرة المدروسة خير تمثيل، إذ حصلت الاستبانة على نسبة اتفاق الخبراء على صدق مجمل فقراتها بنحو (92 %) وهي نسبة كبيرة تؤكد صدق فقرات الاستبانة لتمثيل الظاهرة المدروسة خير تمثيل، في حين حصلت فقرات المتغير المستقل على نسبة اتفاق الخبراء بواقع (95%) لتؤكد تمثيل هذه العشرين مضمن المتغير المستقل لاستراتيجية التحفيز، وحصلت فقرات المتغير التابع على نسبة اتفاق الخبراء بواقع (87.5%) لتؤكد تمثيل الفقرات الاربعة والعشرين ضمن المتغير التابع للرضا الوظيفي، وكما يظهر ذلك جلياً في جدول (5) على النحو الاتي:

جدول (5) نسبة اتفاق الخبراء على فقرات متغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة		عدد الفقرات الصالحة بحسب المحكمين	عدد الفقرات الغير صالح بحسب المحكمين	نسبة اتفاق الخبراء على فقرات متغيرات الدراسة	التفسير
المستقل	استراتيجية التحفيز	19	1	95%	تحقق شرط الصدق بنجاح في هذا المتغير
التابع	الرضا الوظيفي	21	3	87.5%	تحقق شرط الصدق بنجاح في هذا المتغير
مجموع فقرات الاستبانة		40	4	91%	اجتياز الاستبانة لاختبار الصدق الظاهري بنجاح

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي سنة (2017)

2- طريقة الصدق البنائي الاستكشافي: تتضمن هذه الفقرة استخدام اسلوب احصائي متقدم متمثل بطريقة الصدق البنائي الاستكشافي بوساطة التحليل العاملي (Exploratory Factor Analysis)، لبرهنة مدى تمثيل الفقرات الموجودة ضمن المتغير الأول لاستراتيجية التحفيز وفي ذات الوقت تشكل مكونات مهمة من الناحية الاحصائية للمتغير المستقل الأول، وفي ذات الوقت برهنة ان الفقرات التي يحتويها المتغير الثاني تمثل متغير الرضا الوظيفي وتشكل مكونات مهمة من الناحية الاحصائية للمتغير التابع (المعتمد)، كما أن طريقة الصدق البنائي الاستكشافي تمتاز بإثبات ان المحاور الخمسة المتمثلة بـ { العدالة، التوقيت المناسب، التخطيط الاستراتيجي، الرقابة، الاستمرارية } تمثل استراتيجيات التحفيز وتشكل مكونات مهمة من الناحية الاحصائية للمتغير المستقل، وكذلك توثيق ان المحاور الستة المتمثلة بـ { الاجور والرواتب، نمط الاشراف، محتوى العمل، فرص التطور والترقية، جماعة العمل، ظروف وبيئة العمل } تمثل الرضا الوظيفي وتشكل مكونات مهمة من الناحية الاحصائية للمتغير التابع، وبغية التحقق من أن حجم العينة كافٍ لتطبيق التحليل العاملي الاستكشافي، سيسعمل الباحث مقياس { The Kaiser – Meyer – Olkin measure } ويكتب اختصاراً (KMO)، فإن حجم العينة سيكون كافياً في حال كانت قيمة هذا المقياس (أكثر من 0.500) ومن ثمّ ستكون نتائج التحليل العاملي ذات مصداقية عالية، إذ يستتبط من جدول (6) ان قيمة مقياس (KMO) سجلت للمتغير المستقل (0.700) والمتغير التابع بلغت قيمة مقياس (KMO) (0.816) وجميع هذه القيم كانت اكبر من (0.500)، وهذه تؤكد توفر شرط كفاية حجم العينة المدروسة لتطبيق التحليل العاملي وكما مبين ذلك في جدول (6) على النحو التالي:

جدول (6) نتائج اختبار { KMO and Bartlett } لمتغيرات الدراسة

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي سنة (2017)
أما للتأكد من تحقق شرط وجود علاقات ارتباط معنوية بين المحاور التي يضمها كل من متغيرات البحث، سيطبق الباحثان اختبار (Bartlett)، فإن الشرط سيتوفر في حال كانت القيمة الاحتمالية المناظرة لقيمة مربع كاي (Chi-Square) المحتسبة تساوي مستوى المعنوية المستخدم في الدراسة والبالغ (0.05) أو أقل منه، إذ نستخلص من جدول (6) ان قيمة (Chi-Square) المحتسبة لمتغير استراتيجية التحفيز سجلت (379.9) ولمتغير الرضا الوظيفي كانت (690.363) وكلا القيمتان كانت معنوية لكون القيمة الاحتمالية المناظرة لكل منهما سجلت (0.00) وهي أقل من (0.05) وهذه النتيجة ترسخ تحقق الشرط الأول من شروط تطبيق التحليل العاملي الاستكشافي الذي ينص على (يتوجب أن يكون حجم العينة كافياً لتطبيق التحليل العاملي مع ضرورة وجود علاقات ارتباط معنوية بين المحاور ضمن كل متغير من متغيرات الدراسة الرئيسية).

ثانياً: اختبار علاقات الارتباط بين استراتيجيات التحفيز بمحاورها الخمسة وبين الرضا الوظيفي:

تتضمن هذه الفقرة اختبار لفرضيات الارتباط بين المتغيرات باستعمال اختبار (Z TEST) لكون حجم العينة أكثر من ثلاثين، إذ ستفرض نتيجة الاختبار إلى قبول فرضية الارتباط في حال كانت (القيمة الاحتمالية Sig.) المناظرة لقيمة Z المحتسبة أقل أو تساوي (0.05) كونها تمثل مستوى المعنوية المستخدم في التحليل، وفي ذات الوقت يؤكد قبول الفرضية ان قيمة Z المحتسبة أكبر من قيمة Z الجدولية وكذلك ظهور علامة (**) أو (*) في نتائج التحليل الاحصائي يعني قبول الفرضية، وبعبارة أخرى سترفض الفرضية، أما لبيان قوة العلاقة الارتباطية بين المتغيرين فاستعمل الباحث معامل الارتباط البسيط سبيرمان (Spearman's correlation coefficient)، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يؤشر جدول (7) قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين استراتيجيات التحفيز والرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (6.210) وهي معنوية، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.690**) مؤكدة قوة العلاقة الارتباطية بين استراتيجيات التحفيز والرضا الوظيفي. كما أظهر جدول (7) قبول الفرضيات الثانوية جميعها، وكانت النتائج على النحو التالي:

يؤكد جدول (7) قبول الفرضية الثانوية الأولى التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين العدالة والرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت z المحتسبة (5.418) وهي معنوية، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.602**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين العدالة والرضا الوظيفي. وشخص جدول (7) قبول الفرضية الثانوية الثانية التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التوقيت المناسب والرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (5.157) وهي معنوية، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.573**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين التوقيت المناسب والرضا الوظيفي.

وأظهر جدول (7) قبول الفرضية الثانوية الثالثة التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (4.923) وهي معنوية، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.547**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين التخطيط الاستراتيجي والرضا الوظيفي.

وأشار جدول (7) إلى قبول الفرضية الثانوية الرابعة التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الرقابة والرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (2.799) وهي معنوية،

متغيرات الدراسة		المتبع	المستقل
الاختبارات		الرضا الوظيفي	استراتيجية التحفيز
قيمة مقياس KMO		0.816	0.700
Bartlett Test	قيمة مربع كاي Chi-Square المحتسبة	690.363	379.9
	القيمة الاحتمالية Sig.	0.00	0.00

وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.311**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين الرقابة والرضا الوظيفي. وأكد جدول (7) إلى قبول الفرضية الثانوية الخامسة التي تنص على { توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الاستمرارية والرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة z المحتسبة (4.941) وهي معنوية، وسجلت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.549**) مؤكدة بذلك قوة العلاقة الارتباطية بين الاستمرارية والرضا الوظيفي.

جدول (7) نتائج اختبار فرضيات الارتباط بين المتغيرين

المتغيرات	Z - test		معامل الارتباط البسيط	المتغير	المتغير	الفرضيات
	القيمة الاحتمالية sig	قيمة z المحسوبة				
1_1	0.000	5.418	0.602**	الرضا الوظيفي	العدالة	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
2_1	0.000	5.157	0.573**	الرضا الوظيفي	التوقيت المناسب	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
3_1	0.000	4.923	0.547**	الرضا الوظيفي	التخطيط الاستراتيجي	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
4_1	0.004	2.799	0.311**	الرضا الوظيفي	الرقابة	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
5_1	0.000	4.941	0.549**	الرضا الوظيفي	الاستمرارية	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%
الرئيسية الأولى	0.000	6.210	0.690**	الرضا الوظيفي	استراتيجية التحفيز	قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي سنة (2017)

ثالثاً: اختبار تأثير استراتيجية التحفيز في الرضا الوظيفي:

استند الباحثان على اختبار (F - TEST) لبرهنة وجود تأثير معنوي للمتغير المستقل (استراتيجية التحفيز) في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ ستؤدي نتيجة الاختبار إلى قبول فرضيات التأثير في حال كانت (القيمة الاحتمالية Sig.) المناظرة لقيمة F المحسوبة أقل من (0.05) أو تساويها. أما لبيان نسبة تفسير المتغيرات المستقلة للرضا الوظيفي اعتمد الباحثان على معامل التحديد R^2 ، في حين يمثل معامل الانحدار بيتا مقدار التغير في قيمة المتغير التابع في حال حصول تغير في قيمة المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة، وكانت نتائج التحليل على النحو الآتي:

يؤشر جدول (8) قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير استراتيجية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (101.184) وهي معنوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (55.8 %) لتبين بذلك نسبة تفسير المتغير المستقل للمتغير التابع، كما ركز جدول (8) على قبول الفرضيات الثانوية جميعها، وكانت النتائج على النحو الآتي:

يؤشر جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الأولى التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير العدالة في تحقيق الرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (76.296) وهي معنوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (48.8 %) لتبين بذلك نسبة تفسير العدالة للمتغير التابع.

يؤكد جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الثانية التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير التوقيت المناسب في تحقيق الرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (67.172) وهي معنوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (45.6 %) لتبين بذلك نسبة تفسير التوقيت المناسب للمتغير التابع.

يوضح جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الثالثة التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للتخطيط الاستراتيجي في تحقيق الرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (48.459) وهي معنوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (37.7 %) لتبين بذلك نسبة تفسير التخطيط الاستراتيجي للمتغير التابع.

يؤشر جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الرابعة التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الرقابة في تحقيق الرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (9.131) وهي معنوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (10.2 %) لتبين بذلك نسبة تفسير الرقابة للمتغير التابع.

يؤشر جدول (8) قبول الفرضية الثانوية الخامسة التي تنص على { يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية لمتغير الاستمرارية في تحقيق الرضا الوظيفي } بنسبة ثقة (95 %)، إذ بلغت قيمة F المحسوبة (59.976) وهي معنوية، في حين بلغت قيمة معامل التحديد (42.8 %) لتبين بذلك نسبة تفسير الاستمرارية للمتغير التابع.

كما أظهر الجدول ان العدالة حققت أعلى نسبة تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي وبواقع (48.8 %) ثم جاء التوقيت المناسب وبنسبة تأثير بلغت (45.6 %) ثم الاستمرارية وبنسبة تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي (42.8 %) عقبه محور التخطيط الاستراتيجي بنسبة تأثير بلغت (37.7 %)، في حين سجل محور الرقابة أقل نسبة تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي وبواقع (10.2 %)

جدول (8) نتائج اختبار فرضيات تأثير المتغير المستقل في الرضا الوظيفي

المصدر: من اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج التحليل الاحصائي سنة (2017)
المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات :

1- ظهر من خلال التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات استراتيجية التحفيز استكشاف خمسة عناصر لاستراتيجية التحفيز من الفقرات البالغ عددها عشرون وما توصلت اليه نتائج التحليل ان هذه المحاور الخمسة وفقراتها العشرون تمثل المتغير المستقل الاول خير تمثيل وتشكل مكونات مهمة من الناحية الاحصائية للمتغير الاول استراتيجية التحفيز مما يؤيد الصدق البنائي الاستكشافي وقد رتب التحليل العاملي الاستكشافي عناصر متغير استراتيجية التحفيز من الاكثر اهمية حتى الاقل إذ حصل عنصر العدالة على اعلى نسبة وعلى النحو الاتي

التعليق	F - test		معامل التحديد R ² %	معامل الانحدار β	الحد الثابت α	المتغيرات			الدرجة
	القيمة الاحتمالية sig.	قيمة F المحتسبة				العدالة	التوقيت المناسب	التخطيط الاستراتيجي	
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%	0.000	76.296	48.8	0.853	0.735	الرضا الوظيفي			1-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%	0.000	67.172	45.6	0.639	61.80	الرضا الوظيفي			2-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%	0.000	48.459	37.7	0.601	1.995	الرضا الوظيفي			3-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%	0.003	9.131	10.2	0.295	3.525	الرضا الوظيفي			4-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%	0.000	59.976	42.8	0.606	1.970	الرضا الوظيفي			5-2
قبول الفرضية بنسبة ثقة 95%	0.000	101.184	55.8	0.737	1.315	الرضا الوظيفي		استراتيجية التحفيز	الرئيسية الاولى

(العدالة، التوقيت المناسب، التخطيط الاستراتيجي، الاستمرارية، الرقابة) على التوالي وفقاً لنسبة التباين المفسر لكل محور.

2- اتضح من خلال نتائج التحليل العاملي الاستكشافي لفقرات الرضا الوظيفي للموارد البشرية استكشاف ستة عوامل مؤثرة على الرضا الوظيفي من الفقرات البالغ عددها اربعة وعشرون وما توصلت اليه نتائج التحليل ان هذه العوامل الستة وفقراتها الاربع والعشرون تمثل المتغير التابع الرضا الوظيفي خير تمثيل مما يؤيد الصدق البنائي الاستكشافي وقد رتب هذا التحليل عوامل متغير الرضا الوظيفي من الاكثر اهمية حتى الاقل اهمية إذ حصل عامل الاجور والرواتب على اعلى نسبة من بين المحاور وعلى النحو الاتي (الاجور والرواتب، نمط الاشراف، جماعة العمل، ظروف وبيئة العمل، فرص التطوير والترقية، محتوى العمل) على التوالي على وفق لنسبة التباين المفسر لكل محور.

3- بحسب اجابات عينة الدراسة اتفق معظم افراد العينة على فقرات متغير استراتيجية التحفيز بما يوثق اعتماد ادارة فنادق الدرجة الاولى بصورة كبيرة على عنصر العدالة عند وضع استراتيجية التحفيز بحسب اجابات العينة، في حين حقق عنصر الرقابة ادنى مستوى اجابة بين محاور استراتيجية التحفيز ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد العينة على وجود ضعف واضح في اعتماد ادارة فنادق الدرجة الاولى على عنصر الرقابة عند وضع استراتيجية التحفيز.

4- ظهر من خلال الاجابات المتعلقة بالعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ان مستوى هذه العوامل جيد مما يعكس اهتمام عينة الدراسة في الفنادق المبحوثة بضرورة اعتماد هذه العوامل بوصفها مقياساً رئيساً للتأثير في الرضا الوظيفي للموارد البشرية .

5- وتبعاً لإجابات عينة الدراسة ظهر اتفاق معظم افراد العينة على فقرات متغير الرضا الوظيفي وقد حصل محور الاجور والرواتب على اعلى نسبة اتفاق ليؤكد اعتماد ادارة فنادق الدرجة الاولى بصورة ملحوظة عليها في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بحسب اجابات عينة الدراسة في حين حقق محور محتوى العمل ادنى مستوى اجابة بين محاور الرضا الوظيفي ليؤكد ذلك اتفاق معظم افراد عينة الدراسة على وجود ضعف في اعتماد ادارة فنادق الدرجة الاولى على محتوى العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

6- سجلت العدالة اقوى علاقة ارتباط من بين عناصر استراتيجية التحفيز في الرضا الوظيفي إذ اتجهت عينة الدراسة الى تأكيدات ضرورة تفعيل العدالة بالفنادق المبحوثة لكونها تمثل عنصراً مهماً من عناصر استراتيجية التحفيز في حين رتببت سائر العناصر بالتسلسل حسب قوة ارتباطها بالمتغير التابع وكما يأتي عدالة ثم التوقيت المناسب ثم الاستمرارية ثم التخطيط الاستراتيجي في حين سجلت الرقابة ادنى قوة ارتباط مع الرضا الوظيفي.

7- حققت العدالة اعلى نسبة تأثير من بين عناصر استراتيجية التحفيز في الرضا الوظيفي ثم التوقيت المناسب ثم الاستمرارية ثم التخطيط الاستراتيجي في حين سجل عنصر الرقابة اقل نسبة تأثير في الرضا الوظيفي.

ثانياً: التوصيات :

- 1- ان تكون توجهات ادارة الفندق في منح الحوافز والترقيات بناءً على معايير وضوابط مهنية بحيث يكون اساس تقديم الحوافز والترقية هو التمايز في الاداء والانتاجية مما يشجع جميع الافراد العاملين على بذل اقصى طاقاتهم لتحسين ادائهم .
- 2- استخدام سياسة الثواب والعقاب معياراً في مكافئة الفرد العامل الملتزم والمجد ويبدل اقصى ما لديه في تنفيذ المهام الموكلة اليه , في حين يسأل ويحاسب المقصر في واجباته المهنية.
- 3- التأكيد على منح الحوافز والمكافآت في وقتها لان التأخر في تقديمها يجعل تأثيرها اقل في تحقيق الاهداف المنشودة منها ومما يجعل العاملين يشعرون بعدم تقدير الادارة لأعمالهم.
- 4- عند تصميم استراتيجية التحفيز ينبغي معرفة ماهي احتياجات الافراد العاملين وما يمكن ان يؤثر في شعورهم بالرضا.
- 5- الاخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ استراتيجية التحفيز الفصل بين الاجر او الراتب المقدم ومختلف المكافآت التي تقوم المنظمة بمنحها للفرد العامل على صور حوافز مقابل جهده المتميز .
- 6- تقديم حوافز معنوية متميزة وفريدة من نوعها تشعر الفرد العامل بأهميته داخل المنظمة وتقديرها له مثل القيام باختيار العامل المثالي للشكر والتقدير او ادراج اسمه في لوحات الشرف او منحه ترقية استثنائية.
- 7- التأكيد على مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية كذلك النفسية والحضارية التي هي في تغير مستمر والتي لها التأثير الكبير في سلوك الافراد العاملين.
- 8- القيام بوضع نظام للترقية يعتمد على العدالة والشفافية بحيث تكون الأولوية فيه للأفراد العاملين الذين يتمتعون بدرجة عالية من الكفاءة والخبرة واصحاب الاداء المتميز فضلاً عن تقديم علاوات سنوية تتلاءم مع التغيرات المستمرة في غلاء المعيشة او علاوة اداء تمنح للأفراد العاملين تقديراً على ادائهم.
- 9- تأهيل الافراد العاملين عبر تدريبهم واحساسهم بأهميتهم اذ ان تنوع المهام الموكلة الى الافراد العاملين ومنحهم مسؤوليات يجعلهم اكثر نشاطاً ودافعية للعمل ولا يتم هذا الا من خلال .
- 10- تعديل نظام الاجور والرواتب بما يتلاءم مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية حتى يضمن للفرد العامل حياة كريمة وتساوده على تأمين مستقبله .
- 11- من الضروري الاهتمام بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ ملائم يساعد الفرد العامل على اداء اعماله بصورة اكثر سلاسة.
- 12- دراسة مشاكل الافراد العاملين ومعرفة ماهي الاسباب التي قد تدفعه الى الغياب والتأخر عن العمل والتشاجر مع زملاء العمل او اهماله وتقصيره في تنفيذ مهامه او الاسباب التي تجعله يترك مكان عمله والتسويق والتسبب والتدمير وتدني انتاجيته والتعرف على سماته الشخصية والظروف الصحية والنفسية ودراساتها ومحاولة معالجتها بطرق واساليب حكيمة.
- 13- من المهم بناء علاقات اجتماعية بين الافراد العاملين مع بعضهم وبين الادارة وسيادة روح التعاون والاحترام فيما بينهم والعمل بروح الفريق مما ينتج عنه سهولة الاتصال فيما بينهم والانسجام الذي يكون بين اهداف الافراد والادارة وهذا يساعد على زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي ويجعلهم يشعرون بالراحة مما يعزز سلوكيات المواطنة التنظيمية.

المصادر**المصادر العربية:**

- 1- ايجرت, ماكس ايه, (1998), "التحفيز", ط1, ترجمة مكتبة جرير, الرياض, السعودية.
- 2- البصير, شهرزاد, (2002), "عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي في المؤسسة المخصصة", دراسة حالة مؤسسة sopromac بملية, مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل غير منشورة, جامعة باتنة, الجزائر.
- 3- بلخيري, سهام و عطيش, حنان, (2012), " اثر الرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية", مذكرة ماستر, كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير جامعة البويرة, الجزائر.
- 4- بن سالم, عبد الرحمان, (1994), "المرجع في التشريع المدرسي الجزائري", ط2, دار الهدى, الجزائر.
- 5- بهنسي, فايزة محمد رجب, (2011), "الرضا الوظيفي للعاملين", ط1, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع, المنصورة, مصر.
- 6- بو خمخ, عبد الفتاح, (2001), "ادارة الموارد البشرية", ط1 مطبوعات جامعة منتوري, قسنطينة.
- 7- الجبوري, مصعب علي محمد, (2008), القيادة الصفية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى تدريسي معاهد إعداد المعلمي والمعلمين, رسالة في الإدارة التربوية غير منشورة, كلية التربية ابن رشد, جامعة بغداد.

- 8- جعفر, محمد انيس قاسم, (1973), "نظم الترقية في الوظيفة العامة واثرها في فاعلية الإدارة", ط1, دار النهضة العربية, القاهرة, مصر.
- 9- الحارثي, درهوم بن عايض, (1999), "رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية" _ دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض, رسالة ماجستير غير منشورة و أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
- 10- حجازي, محمد حافظ, (2005), "دعم القرارات في المنظمات", ط1, دار الوفاء للطباعة والنشر, الاسكندرية, مصر.
- 11- حسن, راوية, (2000), "السلوك في المنظمات", ط1, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر.
- 12- حسن, عادل, (1975), "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية", ط1, دار النهضة العربية, الاسكندرية, مصر.
- 13- الخضراء, بشير ومروة احمد واخرون, (1995), "برنامج الإدارة والريادة, السلوك التنظيمي", ط1, جامعة القدس المفتوحة, عمان, الاردن.
- 14- درة, عبد الباري, (1982), "العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة", مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية, جامعة اليرموك, دار الفرقان للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 15- رمضان, حامد, (1994), "قراءات في السلوك التنظيمي", ط1, دار النهضة العربية, القاهرة, مصر.
- 16- الزغبى, فايزا وعبيدات, محمد ابراهيم, (1997), "اساسيات الإدارة الحديثة", ط1, دار المستقبل, عمان, الاردن.
- 17- سالم, مؤيد سعيد وصالح, عادل حوشوش, (2002), "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي", ط1, عالم الكتب الحديث, عمان, الاردن.
- 18- سعيد, عمر واخرون, (2003), "مبادئ الإدارة الحديثة", ط1, مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 19- سلطان, محمد سعيد انور, (2003), "السلوك التنظيمي", ط1, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, مصر.
- 20- سلطان, محمد, (2002), "السلوك الإنساني في المنظمات", ط1, دار الجامعة الجديدة للنشر, الاسكندرية, مصر.
- 21- شاطر, شفيق, (2010), "أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية : دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء – سونغاز – جيجل", رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية, جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- 22- الشريف, علي والكردى, منال, (2004), "اساسيات التنظيم وإدارة الاعمال", ط1, الدار الجامعية, الاسكندرية, مصر.
- 23- الشمراني, محمد بن مسفر, (2006), "معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنه", دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني, رسالة ماجستير _ جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, الرياض.
- 24- الشوبكي, عمر محمد مرشد, (1981), "مبادئ الرقابة على اعمال الإدارة وتطبيقاتها في الاردن المنظمة العربية للعلوم الادارية, جامعة الدول العربية, العدد(250), عمان.
- 25- الشيني, هاشم, (1993), "إدارة الوقت", مجلة التنمية الادارية, الجهاز المركزي للتنظيم, العدد(50) يناير – مارس.
- 26- الصيرفي, محمد, (2003), "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية", ط1, دار قنديل للنشر والتوزيع, عمان, الاردن.
- 27- الطائي, يوسف حبيب, والعبادي, هاشم فوزي, (2014), "إدارة الموارد البشرية- مفاهيم حديثة ومعاصرة", ط1, دار صفاء للنشر والتوزيع, معان- الأردن.
- 28- طوقان, علي محمد واصف, (1991), "النمط القيادي لمديري الدارس في الضفة الغربية وتأثيره في الرضا الوظيفي للمعلمين باستخدام نموذج الشبكة الادارية", رسالة ماجستير, كلية التربية جامعة النجاح الوطنية, نابلس.
- 29- عاشور, احمد صقر, (2005), "السلوك الإنساني في المنظمات", ط3, دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية, مصر.
- 30- عاشور, احمد صقر, (1997), "السلوك الإنساني في المنظمات", ط1, دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية, مصر.
- 31- عاشور, احمد صقر, (1983), "إدارة القوى العاملة, الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي", ط1, دار النهضة العربية للطباعة والنشر, بيروت, لبنان.

- 32- عاطف, زاهد عبد الرحيم, (2011), " مفاهيم جديدة في ادارة الموارد البشرية", ط1, دار الـراية للنشر والتوزيع , عمان , الاردن.
- 33- العبادي , هاشم فوزي والطائي, يوسف حجيم والفضل , مؤيد عبد المحسن , (2006), "ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل", ط1, الوراق للنشر والتوزيع , عمان, الاردن.
- 34- عباس , سهيلة محمد و علي , علي حسين, (1999), "ادارة الموارد البشرية", ط1, دار وائل للنشر , عمان.
- 35- عباس , سهيلة محمد, (2006), "ادارة الموارد البشرية , مدخل استراتيجي", ط1, دار وائل للنشر و التوزيع , عمان.
- 36- عبد الباقي , صلاح الدين محمد , (2003) , "السلوك التنظيمي _ مدخل تنظيمي معاصر", ط1, دار الجامعة الجديدة , الاسكندرية, مصر.
- 37- عبد الخالق , ناصف , (1982), "الرضا الوظيفي و اثره على انتاجية العمل", عمان , المجلة العربية للإدارة , المجلد (6) , العدد (1) , جمادي الاول.
- 38- عبد الغني , اشرف محمد, (2001), "علم النفس الصناعي", ط1, المكتب الجامعي الحديث , الاسكندرية, مصر.
- 39- عبد الوهاب, علي محمد, (1983), "الحوافز (نظرية متكاملة)", المصرف الاسلامي الدولي للاستثمار والتنمية, مركز الاقتصاد الاسلامي للبحوث والدراسات والاستثمارات والتدريب وبرنامج تهيئة وتنمية مهارات العاملين بالمؤسسات المالية والاسلامية, القاهرة, مصر.
- 40- العبودي, فاتح , (2008) , "الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي", مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, جامعة منتوري قسنطينة, كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية قسم علم النفس و علوم التربية والارطوفونيا, قسنطينة.
- 41- العثرباني, علي بن محمد علي, (2005), "العوامل والمتغيرات البيئية في المناطق النائية وعلاقتها بالرضا الوظيفي", رسالة ماجستير غير منشورة , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف العربية للعلوم الامنية , الرياض.
- 42- العديلي, ناصر محمد, (1993) , "ادارة السلوك التنظيمي", ط1, الرياض, السعودية.
- 43- العسال , مروة محمد رضا حسن محمود , (2004) , "اثر تطبيق منهج التعلم المستمر على الرضا الوظيفي بالمنظمة", دراسة تطبيقية على القطاع الفندقي بمحافظة القاهرة , رسالة ماجستير (غير منشورة), في ادارة الاعمال , كلية التجارة , جامعة عين شمس, القاهرة.
- 44- العطية , ماجدة , (2003), "سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)", ط1, دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان, الاردن.
- 45- عlish , ماهر , (1971), "اصول التنظيم والادارة", ط1, مكتبة عين شمس, القاهرة , مصر.
- 46- العنقري , عبدالله بن عبد العزيز, (1999) , " نظم الحوافز ودوره في رفع مستوى اداء العاملين": دراسة ميدانية على العاملين بأدارة الرياض , رسالة ماجستير غير منشورة , اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية , الرياض.
- 47- العيد, جلال ابراهيم, (2003), "ادارة الاعمال مدخل اتخاذ القرارات", ط1, دار الجامعة الجديدة, الاسكندرية, الاردن.
- 48- عيساوي , وهيبه , (2012), " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير , جامعة تلمسان , مدرسة دكتوراه ادارة الافراد وحوكمت الشركات , تخصص حوكمت الشركات , الجزائر.
- 49- غزيون , زهية , (2007), "التحفيز واثـره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" – دراسة حالة – وحدة نوميديا بقسنطينة مذكرة مكملـة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير , جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة –كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير , الجزائر.
- 50- القعيد, ابراهيم حمد, (2001), "العادات العشر للشخصية الناجحة", ط1, دار المعرفة للتنمية البشرية, الرياض, السعودية.
- 51- الكعبي, نعمة والسامرائي, مؤيد, (1990) , "ادارة الافراد مدخل تطبيقي", ط1, مطبعة العمال المركزي , بغداد, العراق.
- 52- لطفي, طلعت ابراهيم, (1982) , "علم الاجتماع الصناعي", ط1, مكتبة عكاظ للنشر والتوزيع, الرياض, المملكة العربية السعودية.
- 53- اللوزي , موسى , (1995), "اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية الاردنية نحو حوافز العمل", مجلة دراسات , المجلد (22), العدد (6) عمادة البحث العلمي , الجامعة الاردنية , عمان , الاردن.

- 54- مازن , فارس رشيد , (2001) , الاسس النظرية و التطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية , ط1, العبيكان للنشر, الرياض.
- 55- ماهر , احمد , (2009) , ادارة الموارد البشرية , دار الجامعة, الابراهيمية , مصر.
- 56- ماهر , احمد, (2005), ادارة الموارد البشرية , الدار الجامعة, الاسكندرية , مصر.
- 57- ماهر, احمد, (2001) , "ادارة الموارد البشرية" , الطبعة الخامسة, الدار الجامعة للنشر والتوزيع , الاسكندرية , مصر.
- 58- المدهون , منى ابراهيم خليل , (2013), "التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الاداء المتوازن" -دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وادارة الازمات , الدبلوم المهني في ادارة منظمات المجتمع المدني , الجامعة الاسلامية , غزة , فلسطين.
- 59- مرسي , نبيل محمد , (2003) , "الادارة الاستراتيجية" , ط1, الدار الجامعة الجديدة , الاسكندرية , مصر.
- 60- منصور , فهمي , (1982) , "ادارة القوى البشرية" , ط 6 , , دار النهضة العربية , القاهرة, مصر.
- 61- المنصور, كاسر , (2008) , الرضا عن العمل , جامعة الملك عبد العزيز , www.rsscra.info
- 62- الموسوي , ستان , (2008) , "ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها" , دار مجدلاوي, عمان, الاردن.
- 63- موسى , غانم فنجان , (1980) , "التدريب وتطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة" , ط 1 , المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل , بغداد, العراق.
- 64- النمر, سعود, واخرون(1997), الادارة العامة: الاسس والوظائف, ط 1 , مطابع الفرزدق التجارية, الرياض, السعودية.
- 65- الهيتي , خالد عبد الرحيم, (2005) , "ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي" , ط 2 , دار وائل للنشر والتوزيع , عمان.
- 66- يونس, عادل, " (2000) , "تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي" , رسالة ماجستير غير منشورة, طرابلس ليبيا.

المصادر الاجنبية:

1. Adeyinka, T., Ayeni, C.O., Popoda, S.O., (2007), "Work motivation, job satisfaction and organizational commitment of library personnel in academic research library in Oyo state, Nigeria.
2. Ahmadi, Hani Mohamed Hussien. (2011). **Personnel Job Satisfaction and Job Performance in Sudanese Construction Firms**. Master of Science Construction Management, University Technology Malaysia.
3. Amiel, miche; Bonnent , Francis ; Jacobs , Joseph, (1998)" **management DE L' administration**", 2ed , Bruxellesid boeck & Larriers
4. Baldoni, J.,(2005), Great motivation secrets of great leaders (www.pageURLhttp://govleaders.org/motivationsecrets.htm)
5. Bass, Bernard M, (1965), **Organizational Psychology**, Alllyn & Bacon, Inc., Boston.
6. Bhatti, Nadeem; Maitlo, Ghulam Murta; Shaikh, Naveed; Hashmi, Muhammad Aamir and Shaikh, Faiz M. (2012). **The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction**. International Business Research, Vol. 5, No. 2, pp. 192-201.
7. Bull, Ian Howard Frederick, (2005), **The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst High School Teachers in Disadvantaged Areas in The Western Cape**, Mini-thesis submitted in partial fulfillment of part of the requirements, for the degree of Magister Atrium, in the Department of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
8. Burton, Kelli, (2012), "A study of motivation: how to get your employees moving", spea honors thesis spring 2012 Indiana university faculty advisor: Cheryl Hughes.

9. Cecilia, Toshiba; (2006), **sparks a wave of innovation: new structures and incentives stimulate employee creativity**, journal: human resource management international digest, case study, vol.14 ISSUE: 6.
10. Charness, G. & Gneezy, U (2006), "**incentives and habits**" university of California.
11. Dessler, Gary, (2013), "**Human resources management**", 13th edition, Pearson Ltd.
12. Dobre, ovidiu- iliuta,(2013),"**employee motivation and organizational performance** ",the Bucharest university of economic studies ,ISSN: 2247-6172 ,review of applied socio –economic research (volume 5, IUSSEL/2013),PP.53URL:<http://www.reaser.eu>,e-mail:editors@reaser.eu.
13. Fisher, R. T.,(1995), **Role Stress, The Type a Behavior Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance**, A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirement for the Degree Master of Commerce and Management, Lincoln University.
14. Flippo, Edwin B. (1961) **principles of management**. McGraw Hill book company , inc , new York.
15. Ganta, Vinay Chaitanya, (2014), **Motivation in the workplace to improve the employee performance**, junior research fellow (Ph.D.,) Department of commerce and management studies Andhra university journal of engineering technology, management and applied sciences www.ijetmas.com November2014 vol.2 issue 6, Issn.
16. Gupta, S.C.(2007), **Fundamentals of statistics**, 6th edition, sultan Chard & sons ,New Delhi.
17. Hamman-Fisher, Desiree Ann, (2008), **The Relationship between Job Satisfaction and Organizational Justice among Academic Employees in Agricultural Colleges in South Africa**, A Thesis submitted in partial Fulfillment of The Requirement the degree of Magister of Administration at the University of the Western Cape.
18. Hasin, H. H. and Omar, N.H., (2007), "An Empirical Study on Job Satisfaction, Job-Related stress and Intion to Leave among Audit Staff in Public Accounting Firms in Melaka", International Journal of Stress Management, vol.14, No., 10, PP. 21- 39.
19. Herzberg, F.I. (1966), **Work and the nature of man**, world pub., Cleveland.
20. Ismail, W. K.; Nor, K. M. and Marjani, T. (2009). **The Role of Knowledge Sharing Practice in Enhancing Project Success**. Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, 1, 7, pp. 34-52.
21. Ivancevich, John, M. & Matteson, Michael. (2002) "**organizational behavior and management** " 6thed which it is sold by McGraw-Hill.
22. Josias, Beverley Ann, (2005), **The Relationship Between Job Satisfaction and Absenteeism in a Selected Field Services Section Within an Electricity Utility in The Western Cape**, A Thesis Submitted in partial Fulfillment of the Requirement the degree of Magister Commerce in the of Industrial Psychology, Faculty of Economic and Management Science, University of the Western Cape.
23. Kallimullah, A.R., Yaghoubi, N.M., & Moloudi, J., (2010), **Survey of relationship between organizational justice and empowerment (A Case study) European journal of economics**, finance and administrative sciences 24- 165-171.

24. Khanka, S.S.(2013) "**organizational behavior (text and cases)**" S. CHAND & COMPANY PVT .LTD
25. Maithis R. L.& , Jackson H. (1994), "**Human resource management** " san Francisco , West publishing co, 7 Theo.
26. Marchesnay, Mechel, (2004), **Management strategiqui les editions de l'Adreg**, Paris, 65.
27. Mcshane & Glinow (2000), "**organizational behavior**", (Boston: Irwin MC Graw).
28. McShane, Steven L.; Glinow, Mary Ann Von. (2010). **Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution**. Fifth Edition, McGraw-Hill/Irwin, New York.
29. Meignant , Alain ,(2000)" **resources humains Deployed la strategies** ", edition liaisons , , SA, Paris.
30. Mullins, L.J.(2005), "**Management and organizational behavior**", prentice hall, Pearson education limited UK 7thed. 88(431):1052-1058.
31. Peter , Kingies , (2000)," **organizational of climate and corporate performance and empirical investigation** ;Journal of management decision .vol.
32. Rukhmani, K.,Ramesh, M.& Jayakrishnan, J., (2010), **Effect of leadership styles on organizational effectiveness**, European journal of social sciences, 15(3),365-369.
33. Sara, P.,(2004), **Learning and skills for sustainable development: developing a sustainability literate society** , forum for the future.
34. Solly, D.C., & Hohenshill, T. H., (1986), **job satisfaction of school psychologist in A primary Rural state**, school Psychology Review.
35. Turkyilmaz , A. Z. . Akman ,G., Ozkan, c., & pastuzak , Z., (2011) **empirical study of public sector employee loyalty and satisfaction** ,industrial management and data systems , 111(5) , 675-696.
36. ÜnÜvar, Tahir GÖKhan,(2006), **An Integrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Orgsnizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior**, A Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the award of Doctor of Philosophy in Business Administration, Thrace Graduate School of Social Science, Middle Technical University.
37. Voon, M.L., Lo, M.C., Ngui, K.S & Ayob, N.B, (2011), **The influence of Leadership Styles on Employees' Job Satisfaction in public Sector Organizations in Malaysia**, International Journal of Business, Management and Social Sciences, Vol. 2, No. 1, 2011, pp. 24-32.
38. Whitely, R.(2002), **Competing capitalisms: institutions and economies**, Elgar: Cheltenham.
39. William , weather , Jr., B & Davis, keith .(1982) ," **personnel management and human resource**" .Ltd., Tokyo, mc Grow – HilliB00 K co.
40. Woods, Debra M., (1997), **Woman in Non- Traditional Versus Traditional Occupations: Social Comparison, Job Satisfaction & Career Success**, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Master of Arts to the College of Graduate Studies and Research in the Department of Psychology, University of Saskatchewan Saskatoon.

41. Yang, H., Miao, D.M., Zhu, X., Sun, Y.F., & Wu, S.J., (2008), **Influence of pay increment on job motivation of chine seamy , Social behavior and personality** ,an international, 36, 1333-1340.
42. Yazdani, B.O., Yaghoubi, N.M., & Giri, E.S., (2011), **Factors affecting the empowerment of employees European journal of social sciences**, 20(2), 267-274.

