

الإجازة

أثر نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان

إعداد الطالبة / أشواق بنت سالم بن عبدالله الحارثية

نوقشت هذه الرسالة بتاريخ 28 نوفمبر 2022 م وتم إجازتها .

المشرف : الدكتور / صالح بن حمود السناوي

التوقيع :

أعضاء لجنة المناقشة :

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة:
.....	1 - ..الدكتور/ صالح السناوي (مشرف الرسالة) .
.....	2 - ..الدكتورة / سالمة النعمانية (مناقش خارجي)
.....	3 - ..الدكتور/ محمد بشير (مناقش داخلي)
.....	4 - ..الدكتور/ إلياس شهدا (مناقش داخلي)

الإقرار

أقر بأن المادة العلمية الواردة في هذه الرسالة قد تم تحديد مصدرها العلمي، وأن محتوى الرسالة غير مقدم للحصول على أي درجة علمية أخرى، وأن مضمون هذه الرسالة يعكس آراء الباحث الخاصة وهي ليست بالضرورة الآراء التي تتبناها الجهة المانحة.

الباحث:

الاسم/ أشواق بنت سالم الحارثية

التوقيع/

شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء الشكر لله عز وجل الذي وفقني وأعطاني القوة والصبر لإنجاز هذا العمل ، فهو الذي منه التوفيق .

كما أتقدم بالشكر إلى الهيئة الادارية والاكاديمية في كلية إدارة الأعمال بجامعة الشرقية واطمئنا بالشكر المشرف على الرسالة الدكتور / صالح بن حمود السناوي ، وإلى كل من كان له اثر طيب في مسيرتي العلمية .

كما أتقدم بخالص الشكر لعائلتي الكريمة التي كانت سندا لي طوال فترة إنجازي لهذا العمل .

والحمد لله شكراً والحمد لله دائماً وأبداً.

الباحث

المخلص

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير نظام الحوافز على أداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عُمان وتوضّح الخصائص والواجب توافرها فيه، وبيان مدى أثرها على مستوى أداء العاملين ومن بعد ذلك تحديد العلاقة بين نظام الحوافز ومدى رضا العاملين وكيف يتم تحسين أداء العاملين في هذه المؤسسات. وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة والإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين والعاملين الإداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية والبالغ عددهم (651) فرداً وفقاً لإحصائيات العام الدراسي (2021/2020) للعاملين في جامعة الشرقية، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، كلية عمان للعلوم الصحية.

وتوصلت هذه الدراسة الى مجموعه من النتائج أهمها: أهمية وجود نظام فعّال لمنح الحوافز بشكل عادل حسب النظام المتبع في المنظمة من أجل رفع مستوى أداء العاملين في كافة المستويات الإدارية والأكاديمية، كما يساهم التحفيز في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية، بالإضافة إلى الرضا الوظيفي وهو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد إتجاه عمله، والمستمد من وظيفته ومن فريق العمل الذي ينتمي إليه، والبيئة التي يعمل فيها، كما يجب توفير جو مريح ومناسب للعمل في كل المجالات سواء كانت مادية أو بشرية لضمان رضا الموظف وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

الكلمات المفتاحية للبحث : الحوافز (الترقيات، الرواتب، بيئة العمل)، الرضا الوظيفي الاداء الوظيفي .

Abstract

This study aims to find out the effects of the incentives systems on the individual's performance in the Higher Education Institutions in Sultanate of Oman (North A'Sharqiyah), and it clarifies the characteristics that should be available on the incentives system. In addition, it determines the relationship between the incentives system and the employees satisfaction and performance.

The questioner of this study used as mechanism to collect the required data depending on the descriptive analytical approach. The questioner was distributed to the Higher Education Institutions in the Sultanate of Oman-North A'Shargiyah including (A'Sharqiyah University, University of Technology and Applied Sciences and Oman College of Health Sciences).

The results of the study were as follow:

- The importance of providing an effective system for the incentives to raise up the level of the employees' performance.
- The incentives play a vital role in fulfill the employees needs and to boost their morals and self-efficiency.
- Job satisfaction is a positive feeling that derived from the team and the work environment.

Providing a comfortable work environment in all fields to ensure that the employees' satisfaction is high, which will be reflected in achieving the institution's objectives effectively.

Key words : (promotions, salaries, work environment),Job Satisfaction, job performance .

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	التسلسل
أ	الإجازة	
ب	الإقرار	
ج	شكرو وتقدير	
د	المستخلص	
هـ	Abstract	
و	قائمة المحتويات	
ي	قائمة الجداول	
الفصل الأول : إشكالية الدراسة وأهميتها		
2	المقدمة	1.1
5	مشكلة الدراسة	2.1
6	أهداف الدراسة	3.1
7	أسئلة الدراسة	4.1
8	فرضيات الدراسة	5.1
9	أهمية الدراسة	6.1
11	الاطار المفاهيمي للدراسة	7.1
12	مصطلحات الدراسة	8.1

الفصل الثاني : الإطار النظري		
19	المقدمة	2.1
19	المبحث الاول : الحوافز	
19	مفهوم الجوافز وأهميتها	2.2
22	مراحل الحوافز	1.2.2
23	أهمية الحوافز	2.2.2
24	معايير منح الحوافز	3.2.2
25	أنواع الحوافز	4.2.2
35	نظريات الحوافز	3.2
38	الصعوبات التي تواجه نظام الحوافز	4.2
39	نجاح نظام الحوافز	5.2
40	خلاصة الفصل	6.2
41	المبحث الثاني : الرضا الوظيفي	7.2
41	مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته	1.7.2
44	أهمية الرضا الوظيفي	2.7.2
45	علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي	3.7.2
46	نتائج وجود الرضا الوظيفي	4.7.2
47	خلاصة الفصل	5.7.2
48	المبحث الثالث: الأداء الوظيفي	8.2
49	مفهوم الأداء الوظيفي وأهميته	1.8.2

50	أهمية الاداء الوظيفي	2.8.2
52	عناصر الأداء الوظيفي	3.8.2
54	خلاصة الفصل	4.8.2
55	المبحث الرابع : الدراسات السابقة	9.2
55	الدراسات العربية	1.9.2
61	الدراسات الاجنبية	2.9.2
63	وضع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة	3.9.2
الفصل الثالث : منهجية الدراسة وإجراءاتها		
65	المقدمة	1.3
65	منهجية الدراسة	2.3
66	حدود الدراسة	3.3
66	طرق جمع البيانات والمعلومات	4.3
67	مجتمع الدراسة	5.3
68	عينة الدراسة	6.3
68	العينة الاستطلاعية	1.6.3
68	العينة الفعلية	2.6.3
70	الأدوات المستخدمة للدراسة	7.3
72	الأهمية النسبية	8.3
73	صدق أداة الدراسة	9.3
74	ثبات أداة الدراسة	10.3

75	المعالجات الإحصائية للبيانات	11.3
الفصل الرابع : نتائج الدراسة وتفسيرها		
77	المقدمة	1.4
78	تحليل نتائج الدراسة	2.4
80	المتغير المستقل : الحوافز	
80	الترقيات	1.2.4
82	الرواتب	2.2.4
84	بيئة العمل	3.2.4
86	المتغير الوسيط : الرضا الوظيفي	3.4
88	المتغير التابع : الاداء الوظيفي	4.4
90	نتائج اختبار فرضيات الدراسة	5.4
الفصل الخامس : التوصيات والمقترحات		
99	مناقشة النتائج	1.5
102	تحديات ومعوقات الدراسة	2.5
102	توصيات الدراسة	3.5
104	الخاتمة	4.5
105	قائمة المراجع	
112	الملاحق	

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	التسلسل
67	توزيع مجتمع الدراسة	1
69	المتغيرات الديمغرافية للعينة الفعلية للدراسة	2
72	توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي	3
73	الأهمية النسبية	4
74	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	5
78	معامل ألفا كرونباخ لقياس الاستبانة	6
79	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور المجال الأول	7
80	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقيات	8
82	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرواتب	9
84	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل	10
86	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرضا الوظيفي	11
88	التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الاداء الوظيفي	12
90	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير نظام الحوافز	13

91	تحليل التباين الاحادي (ANOVA)	14
92	تحليل الانحدار المتعدد	15
92	تحليل التباين الاحادي - الفرضيات الفرعية (ANOVA)	16
93	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير الرواتب على الرضا الوظيفي	17
94	تحليل التباين الاحادي (ANOVA)	18
95	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي	19
95	تحليل التباين الاحادي (ANOVA)	20
96	تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي	21
96	تحليل التباين الاحادي (ANOVA)	22

الفصل الأول :

إشكالية الدراسة وأهميتها

1-1 المقدمة :

تعتبر الموارد البشرية المتمثلة بالعاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الداعمة الحقيقية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، وتعتبر القوى البشرية من أهم الموارد في إي مؤسسة هو المحرك الأساسي، كما ان لديه طاقات لامحدودة وهو ذلك الركن الذي يساعد على تحقيق الأهداف الإدارية والتنظيمية فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة في المؤسسة .

وتعد الموارد البشرية من أهم الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة، والتي يقع على عاتقها تحقيق نظام الجودة الشاملة، فالاهتمام بالموارد البشرية يساعد المؤسسة على تحقيق معايير الجودة، كذلك فإن استقطاب أفضل المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها وتقديم فرص النمو والترقيات تعد من الأمور الضرورية والهامة التي تساعد المؤسسة على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية وضرورة تكامل أنشطتها وسياساتها مع السياسات والإستراتيجيات على مستوى المؤسسة ككل (حسن، 2000).

وبالحديث عن إستراتيجيات الموارد البشرية ورسالتها؛ فإنه يمكننا القول بداية بأن الإستراتيجية هي بلورة لرسالة وأهداف المؤسسة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية دائمة، وهي تتضمن دراسة تأثير البيئة الخارجية، ومدى تأثيرها على المؤسسة خصوصا فيما يتعلق بجانب المنافسة، يضاف إلى ذلك التركيز

على القرارات وكيفية اتخاذها، والاهتمام بالموظفين وطاقاتهم، وتكامل قدراتهم ومهارتهم الوظيفية لتحقيق أهداف المؤسسة (درة والصباغ ، 2008) .

مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة من أهم المؤسسات التربوية والتعليمية الهامة التي لا يمكن الإستغناء عنها، لأنها تعمل على سد حاجات المجتمع المختلفة، وأصبحت منارات العلم والمعرفة بحيث أنها تزود المجتمع بمخرجات بشرية حسب الإحتياجات في هذا المجال، وتشهد الجامعات محاولات جادة لتطوير أنظمتها سعياً منها لتعزيز مكانتها التنافسية، حيث أن معظم الجامعات والكليات في السلطنة تسعى إلى الوصول إلى مكانة علمية متميزة من خلال ما تقوم به من مهام وما تؤديه من وظائف بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية، كما إنَّ إستمرار بقائها مرهون بجوده القائمين عليها والعاملين في المؤسسة، وما كان هذا ليكون لو لم تعتني المؤسسة بدعم وتحفيز الموظفين، لذلك لا بد من توافر الوسائل والأساليب التحفيزية التي من شأنها أن تؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد والعطاء، لتحسين دورهم الإنتاجي ووضعهم في وظائف تتلاءم مع طموحاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم ببعض الحوافز والمزايا والخدمات لكي تستطيع إدارة الجامعات والكليات الإحتفاظ بهم ليضمن تحقيق الأهداف بفاعلية عالية.

ولعل الاهتمام بدراسة الحوافز الممنوحة للموظفين تقرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ، ورفع كفاءتهم الإنتاجية بما يحقق أهداف المنظمة التي يعملون فيها بكفاءة وفاعلية، ولعل رفع كفاءة الأداء الوظيفي أصبحت من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمات والمصالح الخاصة والعامة، وهذا لا يتحقق إلا في إطار توافر نظم من الحوافز المادية والمعنوية المتميزة (الوابل 2005) .

ولقد حظي موضوع التحفيز والأداء باهتمام كبير من الباحثين والمختصين بإدارة الأفراد قديما وحديثا ولم يقتصر هذه الاهتمام على المختصين في إدارة الأفراد فقط بل وصل ليكون إحدى أبرز محاور البحث في العلوم الإجتماعية، خاصة علم إجتماع التنظيم العمل بإعتباره احد المرتكزات الأساسية لتحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل والتي تنعكس مباشرة على أدائهم في المؤسسة وتؤثر في تحقيق أهدافها.

وعليه فتحفيز الموظفين يمثل عنصرا أساسيا في بيئة العمل، حيث لا يمكن تحسين مستواهم وزيادة إنتاجهم للمؤسسة إلا اذا طبقت المؤسسة نظام الحوافز حيث ان تحفيز الموظف بالشكل الجيد والفعال يعود بالنفع على المنظمة بالدرجة الأولى وعلى عاملها بالدرجة الثانية بالإضافة إلى أنّ موضوع التحفيز يفسر قيام الموظف بعمل ما بحماس واندفاع في حين إنعدام هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، ولقد أهتم العديد من الباحثين بهذا الموضوع وبحثوا فيه منذ نشأته ومنهم من حاول دراسة العلاقة بينه وبين أداء العاملين الذي يتحقق من خلال التفاعل بين المحفزات وقدرات الموظف، وحتى تضمن المؤسسة إنجاز عاملها بالشكل المرغوب فلا يكفي فقط قدراتهم ومؤهلاتهم، وإنما تحتاج إلى عامل آخر لضمان ذلك وهو خلق التحفيز الكافي لدى عاملها لتحقيق الإنجاز المطلوب .

أما نظرية الحاجات الإنسانية التي قدمها (ماسلو) فتعتبر نقطة بداية المنظمة لدراسة موضوع نظام الحوافز وتمثل هذه النظرية أداة هامة لمساعدة الباحثين والإداريين في التعرف على الحاجات الانسانية للفرد وأهمية كل واحدة لأخذها في الاعتبار عند محاولة إقامة نظام للحوافز في المنظمات لتوفيرها كمًا ونوعا بالشكل الذي يزيد من تميزها ولكن جلب موظفين أكفاء فقط لا يكفي بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وتوفير بيئة عمل صحيه وتحفيزها ماديا ومعنويا.

2-1 مشكلة الدراسة :

يوجد في مجال الموارد البشرية اهتماما متزايد من قبل إدارة المؤسسات بمختلف مجالاتها واختصاصاتها تؤكد على ضرورة تحسين بيئة العمل وظروف العاملين وبالمقابل الحصول على أفضل الاداء من قبل العاملين وتحقيق أهداف المنظمة، كذلك أكدت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز ومن ضمن هذه الدراسات دراسة للدكتورة ليلي سويد العبرية والدكتور أحمد سعيد الحضرمي 2021 تحت عنوان (ممارسات إدارة الموارد البشرية في وزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه في سلطنة عمان).

يجب على المؤسسة ان تهتم بالممارسات البشرية وتفعيل نظام الحوافز بجميع أنواعه بسبب إرتباط الحوافز بالرضا لدى العاملين في المؤسسة كذلك دراسة أعدت من قبل بويكر سرحان ومشالي حسين في سنة 2020 تحت عنوان (الحوافز وأثرها على أداء العاملين) وكانت خلاصة هذه الدراسة هي التأكيد على أهمية الحوافز وأنها مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع العاملين والتأثير في سلوكياتهم مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف، ولابد من الإشارة إلى دراسة الباحث أحمد عادل أحمد في سنة 2020 في الرسالة التي حملت عنوان (أثر الحوافز في الرضاء الوظيفي) أنه يجب الاهتمام بالحوافز وكم لها من تأثير كبير في الرضا الوظيفي وإلى جانب الالتفات إلى عقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز والعلاقات الانسانية وأن تُربط الحوافز بأهداف الموظفين والإدارة معًا وضمان استمرارية هذه الحوافز واثبت أن هناك علاقة وطيدة بين الحوافز والرضا الوظيفي، وسوف نذكر لاحقا الكثير من الدراسات الأخرى في هذا المجال.

انطلاقاً مما سبق ذكره ونظراً لأهمية موضوع التحفيز وارتباطه الوثيق بالرضا والاداء الوظيفي بالنسبة للعاملين والمؤسسة معاً تطرق الباحث إلى عنوان "أثر نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان " وسوف نسلط الضوء في هذه الدراسة على مدى تأثير نظام الحوافز (الترفيقات، الرواتب، وبيئة العمل) في تحقيق الرضا ورفع مستوى الأداء لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان.

حيث أنه يمكن ملاحظة العديد من المشاكل التي تواجه الموظف في المؤسسات والتي تؤثر على مستوى أدائه وغالباً ما ينعكس على أهداف المؤسسة. ومن ضمن الدراسات التي أثبتت أهمية الحوافز دراسة اعدھا (قويدر، 2020) حيث اكد ان الحوافز من المقومات الأساسية التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد والتي بدونها لايمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها. وعلى ضوء ذلك فإن هذه الدراسة سوف تسعى للوقوف على نظام الحوافز المقدمة للعاملين في مجال التعليم العالي ومدى تأثيرها إيجاباً أو سلباً على أداء العاملين في نطاق التعليم العالي وكيف يتم تعزيزها.

3-1 أهداف الدراسة :

الهدف من هذا الدراسة هو التعرف على أثر نظام الحوافز على الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان ومعرفة مدى تأثير نظام الحوافز على الرضا والاداء الوظيفي داخل المؤسسة، كذلك من خلال هذه الدرسة سيتم الاجابه على السؤال الرئيسي التالي :

ما أثر نظام الحوافز على رضا و اداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

وكذلك الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية :

1. دراسة أثر العلاقة بين الترقيات والرضا لدى الموظفين في مؤسسات التعليم العالي
بسلطنة عمان.

2. دراسة أثر العلاقة بين الرواتب ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة
عمان .

3. دراسة أثر العلاقة بين بيئة العمل ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة
عمان.

4. دراسة أثر العلاقة بين ورضا الموظف والاداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي
بسلطنة عمان.

4-1 أسئلة الدراسة :

في ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها فإن السؤال الرئيسي للدراسة يتمثل في التالي:

"ما أثر نظام الحوافز على رضا و اداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي؟"

ومن التساؤل الرئيسي للدراسة تتبع عدة تساؤلات فرعية كالتالي :

السؤال الفرعي الأول:

➤ ما أثر العلاقة بين الترقيات ورضا الموظف في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان؟

السؤال الفرعي الثاني :

➤ ما أثر العلاقة بين الرواتب ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان؟

السؤال الفرعي الثالث :

➤ ما أثر العلاقة بين بيئة العمل ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان؟

السؤال الفرعي الرابع :

➤ ما أثر العلاقة بين رضا الموظف والاداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة

عمان ؟

5-1 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ذات دلالة للحوافز على رضا وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي

في سلطنه عمان.

يتفرع منها مجموعة من الفرضيات الفرعية :

1. توجد علاقة ذات دلالة لترقيات على رضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

2. توجد علاقة ذات دلالة لرواتب على رضا الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

3. توجد علاقة ذات دلالة لبيئة العمل على رضا الموظفين بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

4. توجد علاقة ذات دلالة لرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

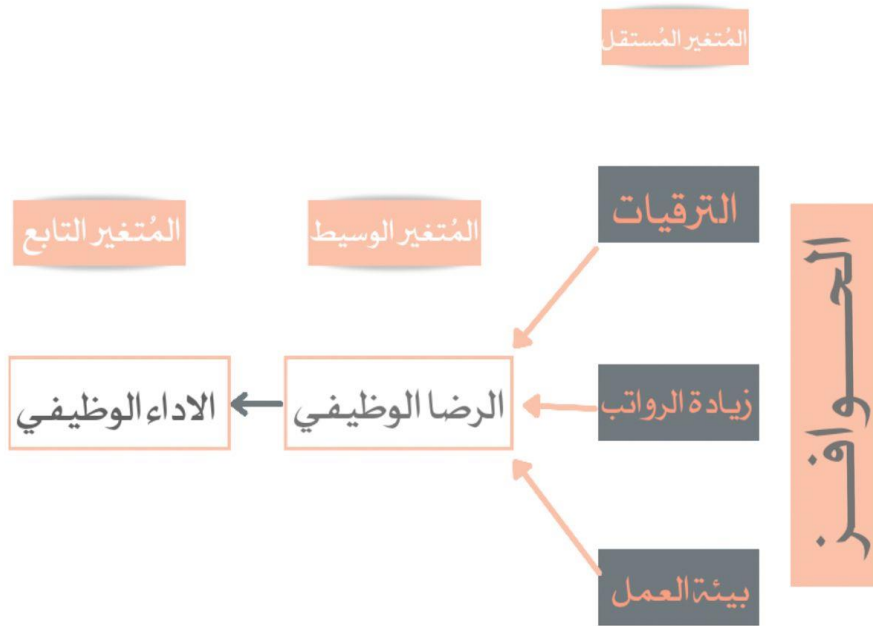
1-6 أهمية الدراسة :

من أبرز المواضيع المهمة والمتعلقة بالموارد البشرية موضوع الحوافز، فهي تلعب دور كبير في التأثير على أداء العاملين بشكل ايجابي وهذا يعني ان تفعيلها بشكل عادل لا بد بإن ينعكس على أداء العاملين وإن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها تتوقف الى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى العاملين والأفراد لكي يقدموا ما لديهم بأقصى كفاءه ممكنة لدى وجب للمنظمة أن تملك نظام حوافز فعال يلبي احتياجات العاملين والذي بواسطته يمكن إثارة دوافع العمال والتأثير عليها يخدم مصالحهم.

للحوافز المادية أو المعنوية أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة، ولا يمكن أن تحقق المنظمة أهدافها إلا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية والشفافية يؤدي الى رفع والارتقاء بمستوى أداء العاملين ولابد أن تقوم المنظمة على تطوير وتحسين نظام الحوافز بمختلف انواعه، فالحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأفراد والطريقة المثلى التي تعبر المنظمة من خلالها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعملة المتقن، وتهدف إلى تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية وهي من أهم الطرق التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

وهذا النوع من الدراسات ليس الأول من نوعه، ولكن نظراً لأهمية موضوع التحفيز فلا بد من تجديده وتقديمه بشكل يتجاوب مع متغيرات الوضع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، خاصة مع إنتشار العديد من المؤسسات ذات الاهداف المتشابهة لذلك نستطيع في هذه الدراسة فتح المجال إلى المؤسسات في إيجاد حلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز أداء العاملين.

7-1 الاطار المفاهيمي للدراسة :



شكل رقم (1) : نموذج الدراسة من إعداد الباحث

8-1 مصطلحات الدراسة :

الحوافز :

لغةً: هي جمع حافز ومشتقة من حفّز الشيء، والحفز في المعجم مقاييس اللغة هو حفّ الشيء ودفعه من الخلف، ويقال الرجل يتحفّز إذا أراد القيام وكذلك الليل يسوق النهار ويحفّزه وقيل حفّز الرجل بالرمح أي طعنه بالرمح وحفّزه على التقدّم دون أن يؤذيه (زكريا، 1990).
اصطلاحاً : الحوافز هي شعور أو قوة داخلية محرّكة للفرد، تدفعه إلى القيام بأعمال تحقّق له رغباته وتشبع حاجاته (خليلي، 1991).

كما تُعرّف أيضًا أنها مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية (عبد الرحيم الهيتي، 2005).

التعريف للحوافز :هي مختلف الوسائل التشجيعية منها المادية كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار والتي تُمنح للعاملين في المؤسسة .
الحوافز المادية :هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد كافة ما لديهم من قدرات والارتقاء بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية والعلاوات والترقيات والمكافآت عن الاقتراحات والاختراعات (الدالة، 2003).

الحوافز المعنوية :هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقّق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية فتزيد من شعور العامل بالرضا عن عمله وولائه وتحقيق التعاون مع زملائه ومن

هذه الحوافز :الاعتراف والتقدير للجهد الوظيفي، خطابات الشكر والثناء، فرص التعبير عن الذات، والمشاركة في اتخاذ القرار (ضيف الله، 2003).

الرضا الوظيفي : من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحاتهم، قيمهم، وخبرتهم...الخ، نجد أن مايرضي فرد قد لا يرضي الآخر، فهذا يشير إلى تعدد تعريفات الرضا مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمرا في غاية الصعوبة نظرا لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع في دراساتهم، إضافة إلى اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات.

الرضا لغة : رضي ، رضا ، رضوانا ومرضاة عنه وعليه ، فالرضا في اللغة هو ضد السخط، رأى فيه ما يسره وما يعجبه وارتضاه أي رآه أهلا ورضا عنه : أحبه وأقبل عليه (البستاني، 1990).

الرضا الوظيفي: اختلف تعاريف الرضا الوظيفي حيث نجد:

1. يعرف إدوين لوك (Edwin Locke) الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية

الايجابية الناتجة عن تقديم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة

(Colin.P.Silverthorne,200).

حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها

الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته، وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد لنا ما هو الشيء

الذي يتم تقييمه.

2. عرّف سوبر (Super) الرضا الوظيفي بأنه رضا الفرد عن العمل الذي يقوم به، ويتوقف ذلك على مدى ما يجده الفرد في العمل من إشباع لقدراته وميوله وما يتفق مع سمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على الموقع العلمي الذي يتميز به ، وطريقة الحياة التي من خلالها يلعب الدور الذي يتماشى مع خبراته وقدراته (عبد الباقي، 2003).

حسب هذا التعريف فإن للرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة العوامل الشخصية للفرد مثل سمات الفرد، ومؤهلاته العلمية، إضافة إلى طريقة حياته.

3. عرّف سترونج (Strong) الرضا الوظيفي بأنه حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها، مقبلا عليها في بداية يومه دون تردد(سلطان، 2005).

حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي يتأثر بمجموعة من العوامل الوظيفية فقط، وقد تم إهمال باقي العوامل المرتبطة بالفرد والمؤسسة وهذا شيء يعاب على سترونج .

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله (سليمان، 2012).

حسب هذا التعريف فإن الرضا الوظيفي للفرد عبارة عن مجموع المشاعر التي تتحقق عن طريق العمل.

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الرضا الوظيفي ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله والمستمد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها والبيئة التي يعمل فيها وباختصار فإن الرضا الوظيفي يؤدي إلى سعادة الإنسان واستقراره في عمله نتيجة لما يحققه له هذا العمل من إشباع لحاجاته ورغباته .

الاداء الوظيفي: يرتبط مفهوم الاداء بسلوك الفرد والمنظمة، ويحتل مكانة خاصة داخل أية منظمة بإعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها، وقد تعددت تعاريف الباحثين للاداء الوظيفي، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

يرى روبرت أن الاداء الوظيفي: " عملية متواصلة مستمرة تتم بالإشتراك بين الموظف ومشرفه المباشر وتهدف إلى التواصل إلى فهم واضح للأعمال التي يجب إنجازها (السخل، 2015). ويعرّف أيضا بأنه " الأثر الصافي لجهود الفرد المبذولة التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام (راحمون، 2001).

كما يعرّف الاداء الوظيفي على أنه: " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها." (رزوق، 2009).

من خلال ماسبق يمكن تعريف الأداء الوظيفي على أنه : "سلوك وظيفي يقوم به الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه للوصول إلى الأهداف المرجوة للمنظمة".

الرواتب: هو ثمن العمل أي المقدار من النقود الذي يدفعه صاحب العمل الى العامل، بموجب عقد بين الطرفين، نضير خدمات يؤديها العامل و هي بالنسبة للعامل تمثل الدخل الذي يتحصل عليه في مقابل ما يبذله من جهد في فترة معينة لحساب صاحب العمل و العمل في المعنى الاقتصادي يشمل جميع الموجودات العملية و المهنية المبذولة لخلق منافع.

الترقيات: يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى وضعية أخرى ذات مستوى أعلى ومرتب أعلى حاليا ومستقبلا، كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتغير في طبيعة الأعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة ، فالموظف في اغلب الحالات يبدأ حياته المهنية في ادنى درجات السلم الوظيفي، ثم يعلو مركزه ويزداد دخله، والترقية أمر مرغوب فيه بالنسبة للفرد داخل المجتمع، وتعتبر جزء من ثقافة المجتمع (عبدالباقي، 2000).

وتعد الترقية وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث أنها تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي (ماهر، 2007).

بيئة العمل : تعني البيئة كل ما يحيط بالانسان ويؤثر فيه ويتأثر به، وبذلك تتضمن البيئة الطبيعية، الجغرافية والاجتماعية والثقافية. حيث يعرف روبنز (Robins1990-البيئة بأنها: جميع المتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة. أما روبرت مايلز Miles Robert يعرفها كالآتي: حُذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة فيكون الباقي هو البيئة، أما

هاولي Howley عرف البيئة بأنها: جميع الظواهر الواقعة خارج المؤسسة وتؤثر أو لديها إمكانات التأثير على المؤسسة. (بن رحمون، 2009).

من خلال هذه التعاريف نستخلص أن البيئة هي الوسط الذي يحيط بالموارد البشرية ويشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية والبشرية وغير البشرية، وهي المحيط الذي يمارس فيه الموارد البشرية مختلف أنشطة حياتهم .

الفصل الثاني :

الإطار النظري للدراسة

1-2 المقدمة :

يحظى موضوع الحوافز ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي في المؤسسات بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والدارسين في مجالات الموارد البشرية، وتكمن أهمية الحوافز في كونه موضوعا يتناول مشاعر العاملين باعتبارهم بشر يتأثرون ويؤثرون وحسن أداء العمل يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل فالمدير الناجح يعرف كيف يتعامل مع الأفراد لإخراج ما لديهم نحو العمل المنوط لهم عن طريق التحفيز، ولاشك أن تحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمؤسسة نظرا لتأثيراتها الواضحة على مستوى الإنتاجية والاداء ومعدل الغياب والدوران الوظيفي وكذلك سلوك الفرد إتجاه مؤسسته وعمله .

وعليه سوف نتطرق إلى مفهوم الحوافز مع تبيين أنواعها وكذلك أهميتها، وأيضا التعرف على نظام الحوافز وإضافة إلى أهم النظريات التي تفسر الحوافز، وكذلك التعرض إلى مفهوم الاداء وتبيين محدداته وكذلك أهميته.

2-2 مفهوم الحوافز :

لقد تعددت التعريفات حول مفهوم الحوافز بين الباحثين والكتاب ، وذلك نظرا لاختلاف المجالات التي ينتسبون إليها وكذلك لتعدد أنواع الحوافز وتصنيفاتها المختلفة .

إن التحفيز مفهوم يقوم على استشارة ودفع سلوك الأفراد وتحريكهم نحو سلوك معين لبذل جهد أعلى لتحقيق الهدف ويكون مصاحبا لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، حيث إن التحفيز ينمي الدافعية وتعد

الحوافز أساسا مهما لضمان تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمات بشكل عام إلى تحقيقها للوصول إلى أعلى مستويات من الاداء الوظيفي، وتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين وكسب ولاءهم للمؤسسة التي يعملون بها.

وتعددت التعريفات الاصلاحية ومنها:

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير سواء كان ذلك يتعلق بالامور المادية أو المعنوية (الفقي، 2011).

ويعرّف كذلك انه مجموعه من الظروف التي تتوفر في جو العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إشباعها عن طريق العمل (عامر، 2011).

وكما تعرف بأنها الوسيلة التي تكفل الاستمرار والنجاح لأية مجهودات مع إتمام الأهداف وترقية مستوى الاداء فضلا عن شحن الملكات الفكرية والإبتكار والإنتاجية لدى العامل (عباس، 2011).

الحافز: هو الشيء الذي يحفز الفرد لأداء العمل، وهو عبارة عن مجموعة من المؤثرات التي يتم استخدامها لزيادة واقعية الفرد، وبالتالي تحديد شكل من أشكال السلوك من خلال توفير الفرصة للفرد لتلبية الاحتياجات التي تحرك الدوافع.

كما عرفت الحوافز بأنها: الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المعنوية والمادية للفرد.

وابضا وصف بأنه توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد التي تدفع لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع، ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والادراك وبين الإرادة التي تتمثل في الحاجات والرغبات وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الافراد في المنظمة أن في بيئة العمل حولهم عوامل

يستطعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم، أدى إلى استنهاض قدرتهم وسلوكهم نحو هذه العوامل التي تعرف الحوافز.

وتعرفها (كزيون، 2007) بأنها الامكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالانسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع نحو سلوك معين وادائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه.

وهي اثاره القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك او التصرف المطلوب عن طريق اشباع كافة احتياجاته الإنسانية (الزيادي 2006).

ويعرف بأنه المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد لتحقيق وإرضاء رغباتهم والإجابة عما يطلب منهم (عبدالرحمن 2005).

وكذلك هي تشجع الأفراد واستنهاض أهدافهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتأثير الخارجي على الفرد، ويعرض عليه أجرا مقابل القيام بعمل أكثر.

ومن خلال ماسبق من التعاريف يمكن القول أن الحوافز هي وسيلة لتحسين وتطوير أداء العاملين وهي القوى الخارجية المتوفرة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحته على تحسين أدائه في العمل بحيث أنها تشير إلى كل الأدوات والخطط والوسائل التي تهيئها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل محدد وجيد.

وبهذا فإن مهارة التحفيز للموظفين عملية أساسية وضرورية، وفي الوقت ذاته ليست سهلة نظرا للاختلافات الفردية بين العاملين أنفسهم، ولذا تكمن مهارة التحفيز في أنها تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمؤسسة وربط حاجات المؤسسة بحاجات الفرد وربط حاجات الفرد بحاجات المؤسسة.

1-2-2 مراحل الحوافز:

1. المرحلة التقليدية : تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر إدارة وحدة اقتصادية متتالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية من وجهة نظر فريدريك تايلور أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول إذ يسعى دائماً إلى إشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقياده فريدريك في سياساتها التحفيزية على الأساس المادي (الفارس، 2011).
2. مرحلة العلاقات الإنسانية : تشير هذه الدراسة إلى ان المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد يتكون من اجزاء متباينة أهمها الجانب الإنساني والجانب الفني وننظر الى الفرد على انه يمتلك مشاعر واحاسيس ويعمل في داخل جماعات.
3. المرحلة الحديثة : تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة كنظرية الإدارة بالاهداف ونظريه النظم حيث حاولت هذه المرحلة تجنب اخطاء النظريات السابقة مستقيده بذلك من تجاربها ادى تطور هذه المرحلة الى الجهاز الاداري في المؤسسات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما أشارت المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة الى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف مايحصل عليه الموظفون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية حسب مستويات الأداء وإشراك الموظفين مع الادارة في وضع خطط الحوافز (الحلايبة، 2013).

3-2-2 أهمية الحوافز :

هي أداة طبيعية ومهمة تحت سلطة القياديين في الإدارات في أي مؤسسة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة حيوية في تنظيم سلوك العاملين نحو انفسهم ونحو غيرهم، ونحو المؤسسة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها وعملياتها.

وبذلك يتضح أن للحوافز دورا مهما في حفز العاملين وتحسين أدائهم، وعليه فإنه من الأهمية بمكان أن يكون الفرد قادرا على العمل، ولكن الأهم هو أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغبا فيه، لذلك إزداد الاهتمام بتحفيز العاملين وخلق رغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الإنجاز لأهداف المؤسسة. لذا فإن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلبا على مستوى الرضا، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، فتتخفف روحه المعنوية ورغبته في الاداء بفاعلية، وهذا بالطبع ينعكس على الاداء في العمل نتيجة لعدم الرضا، وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي، وهذا يبرز أهمية الحوافز في تحسين الأداء وتدفع الحوافز بالموظف نحو تطوير قدراته الذاتية وتزيد من انضباطه في أداء العمل وتحمل المسؤولية، وترفع مستوى الولاء والشعور بالانتماء والالتزام باللوائح والأنظمة. ويمكن تلخيص الأهمية فيما يلي :

أولا : بالنسبة للفرد

- زيادة رضا الأفراد ورفع روحهم المعنوية وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس.
- إشباع حاجات الموظف المادية والمعنوية.
- زياده وتحسين دخل الفرد.
- شعور الفرد أنه جزءا لا يتجزأ من المؤسسة التي يعمل بها.

ثانيا : بالنسبة للمؤسسة

➤ زيادة أرباح المنظمة من خلال رفع إنتاجية العمل، وتحسين نوعية الخدمات والمنتجات.

➤ تحل الحوافز بعض المشاكل منها : مشكلة التغيب أو التأخر عن العمل، وتقبل ساعات العمل الطويلة.

➤ تساعد الحوافز على تغذية المنظمة بالافراد ذوي المهارات العالية، بجانب مساهمتها في المحافظه على المهارات الموجودة داخل المنظمة.

➤ تشجع الحوافز على الابتكارات والاختراعات.

2-2-4 معايير منح الحوافز

➤ الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الوحيد لدى بعض المؤسسات وهو يعني مايزيد عن المعدل النمط للأداء، سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو وفرة في وقت العمل أو وفرة في التكاليف أو وفرة في اي مورد آخر ويعتبر التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الاطلاق لمنح الحوافز.

➤ المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح أو لان الناتج شيئا احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض لإحدى المناقصات وبالتالي فان العبره احيانا بالمحاولة وليس النتيجة، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي أستخدمها الفرد لكي يصل إلى النتائج والأداء، ويجب

الاعتراف بان هذا المعيار أقل أهمية من الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضعيته في كثير من الاحيان.

➤ الأقدمية : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء ، والذي يجب مكافئته بشكل ماء وهي تأتي في الغالب على شل علاوات.

➤ المهارة : بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو رخص أو براءات أو إجازات أو دورات تدريبية.

2-2-5 أنواع الحوافز :

الحوافز المعنوية: وضعت الحوافز المعنوية على أساس العنصر البشري هو أهم عنصر الإنتاج، بحكم أنه العنصر القادر على العطاء باستمرار وعلى التطور والإبداع أيضا لذلك يجب معاملته بإنسانية وإشعاره بأنه جزء من المؤسسة.

كما أن حاجات الإنسان متعددة وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الآخر يشبع معنويا إذا هناك حاجات لدى الأئسان لايمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية.

والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لايتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية، وتختلف اهمية الحوافز المعنوية وفقا للظروف التي تمر بها المؤسسة، لهذا فإن لها أن تختار

ما بين الحوافز المعنوية مايناسب ظروفها والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أو أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي.

❖ الترقيات

❖ زيادة الراتب

❖ بيئة العمل

الترقيات : تعتبر الترقية من أهم الدوافع بالنسبة للموظف ولولاها لظل هذا الموظف طوال حياته في مكانه، وهي من الأشياء المحفزة. كما أن لها ضوابط وقوانين متفق عليها مسبقا، ولن يكون العامل أو الموظف مستحقا لتلك الترقية ما لم يلتزم بالضوابط وقوانين العمل وأخلاقياته وسلوكياته الإيجابية.

في هذا الإطار ذكر (فهمي ،1988) أنه لا يستمر الموظف في وظيفة ما بل يسعى إلى الترقية كما أن الهيكل التنظيمي يحتاج وبصفه دائمة لكفاءات الوظائف في المستويات الأعلى وهذا ما يجعل الترقيات مفيدة للموظف والمؤسسة.

لذلك هي إتاحة الفرصة للموظف للحصول على مزايا أعلى أو بشغله لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى وتعتبر حق من حقوق الموظف. وتعرف كذلك على أنها إنتقال الموظف من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى ذات مسؤوليات أكبر.

وتأتي في إطار نقل الموظف من وظيفته الحالية الى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم درجات الموظفين حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بما يقابل ذلك من مزايا مادية أو معنوية.

كما تعرّف (سعاد، 2006) الترقية على أنها نقل الفرد من وظيفة إلى وظيفة ذات مسؤوليات وامتنيازات أعلى، هذه الترقيات ضرورية لإشغال الوظائف المختلفة كما تشكل نوع من المكافأة للعاملين ذوي الخدمة الجيدة الذين تطورت قدراتهم بحيث يصبح بإمكانهم إشغال وظائف ذات مسؤولية أكبر وعليها تحدد هنا النظام المهم حتى يستحق الفرد الترقى إلى أي وظيفة.

أهمية الترقية:

إن التطبيق الصحيح والسليم لعملية الترقية يوصل كل من المؤسسة والموظف إلى تحقيق أهدافهم وهنا تكمن أهميتها ومن بين الفوائد التي تحققها هذه العملية في محيط العمل هي:

1. إن طموح الموظف في الحصول على مناصب أعلى وأحسن يفتح له المجال في

استمراره وبقائه في المؤسسة.

2. تعمل الترقيات على جذب أفراد جدد للعمل والاحتفاظ بهم.

3. تساعد الترقية على سيادة روح الطاعة والنظام بإعتبار أنها وسيلة يستعملها المديرون

لترغيب الموظفين.

إذا كان هناك برنامج للترقيات يعمل بصورة صحيحة وصحية فإنه يعمل على تحسين كفاءة الأفراد

ورفع المنافسة فيما بينهم في العمل مما يعود بالأثر الطيب على الإدارة والإنتاج.

وتتعد أنواع الترقيات ومن أهمها :

1. ترقية بالمسمى الوظيفي: حيث إن الترقية تحقق الرغبة للموظف في تحقيق مكانة وظيفية أعلى من الوظيفة التي يشغلها وبالتالي تحقيق مركزاً اجتماعياً أعلى، وبذلك تكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل بجد اكبر.
 2. تقدير جهود العاملين: ويتم ذلك عن طريق منح شهادات تقديرية أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة أو وضع الاسماء على لوحة الشرف أو بتكريم الموظف المثالي في المحافل الرسمية التي تقام في المؤسسة.
 3. إشراك العاملين في الخطط الادارية: أي إشراك العاملين بأرائهم وأفكارهم في إدارة المؤسسة عن طريق الإسهام في رسم سياسة المؤسسة واتخاذ قراراتها.
 4. زيادة الراتب : هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي .
- تعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز لارتباطها الوثيق بالأجر أو الراتب وملحقاته، لانها تجعل الفرد يشعر بالنتيجة المباشرة عليه، كما أن لها تأثير قي اندفاع الفرد برغبته وإخلاصه لعمله.
- الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتوظيف ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفايتهم، وكمثال على هذه الحوافز: الراتب والمكافئات التشجيعية والعلاوات، والمشاركة في الأرباح.
- وبشكل عام يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها إستخداماً كما أنها الأكثر تأثيراً في اندفاع الفرد برغبته وإخلاصه للعمل متى ما كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع

متطلبات الفرد، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل، الذي لا يلبي مطالب العامل وحاجاته عنصر مهم في إهمال العامل لعملة وتدني كفاءته الإنتاجية.

وتتعد أنواع الحوافز المادية ومن أهمها:

الأجور: يعتبر الأجر من الحوافز المادية التي يستحقها العامل مقابل جهد يبذله، ويجب على المؤسسة منح زيادات مادية كدافع للعمل، وتتبع أهميته كحافز على الإنتاج وتحسين الأداء كونها تتيح للعاملين تحقيق الكثير من الحاجات الأولية والأساسية كالمأكل والسكن والملبس (شاويش، 2005).

المكافآت المالية: وهي مبلغ من المال يعطى للفرد العامل لقاء قيامه بعمل مميز، كما يمكن منحها على أساس المهارات المكتسبة، حيث يعمل على تشجيع العاملين على إكتساب مهارات إضافية تعزز قدراتهم على العمل، وبهذا يتبين أن الحوافز المادية بجميع أنواعها تتعلق بالجانب النقدي، غير أن هناك جانبا ماديا يعد غير مباشر للحوافز المادية كالتأمين الصحي وعلاوة السكن والهاتف وغير ذلك من المزايا.

وهناك بعض النظم المبتكرة للمكافآت مثل :

1. الدفع على أساس المهارة: ووفقا لهذا النظام يتم دفع الأجور والمكافآت على أساس

مايتعلمه الفرد من مهارات ضرورية مفيدة للعمل.

2. الدفع على أساس جماعي: الفكرة الأساسية لهذا النظام تقوم بربط الأجور ، والمكافآت

بإنجاز الفريق، أي الأداء الجماعي، وليس الأداء الفردي (جرينبرج ، 2004).

بيئة العمل

بيئة العمل: مجموعة من العناصر المستمدة من البيئة الكلية ولكنها تشكل قوى ذات تأثير على المنظمة وهي مرتبطة بعناصر في داخل حدود المنظمة.

نستنتج من التعريف أن كل مؤسسة تختص بنشاط معين سواء خدمي أو صناعي أو تجاري وهي لا تعمل في فراغ بل تتشط بين مجموعة من العناصر والتي تكون وتشكل بيئة العمل وهذه العناصر هي: المنافسين، المستهلكين، الموردين، سوق العمالة، الموارد البشرية والمادية .

بيئة العمل كإطار معنوي تمثل الإنطباع العام المتكون لدى أعضاء المؤسسة والمتضمن لمتغيرات عديدة مثل فلسفة الإدارة العليا وظروف العمل ونوع العلاقات بين أفراد التنظيم فهي بذلك تشمل كل الظروف السائدة داخل المنظمة وخارجها، والتي لها تأثير على سلوك العاملين وتحديد اتجاهاتهم نحو العمل.

أهمية بيئة العمل:

تمتلك بيئة العمل أهمية كبرى ، نظرا لأن الموظف يقضي وقتا طويلا فيها يقدر بحوالي ثلث يومه، كما أنها تلعب دورا مهم في الحفاظ على الموظفين ودفعهم على الالتزام بعملهم إضافة لذلك فهي مهمة بسبب ما يلي :

1. بيئة العمل الايجابية تؤدي لإخراج أفضل مهارات الموظفين ومواهبهم .

2. خلق نوع من المودة بين الموظفين والعمل، والشعور بالانتماء مما يقود الموظف

للإبداع.

3. تعزيز قدرة الموظفين على التواصل فيما بينهم لتحقيق المصلحة المشتركة للمؤسسة والموظفين .

4. تزيد رضا الموظف والذي ينعكس بشكل إيجابي على إنتاجيته .

5. تؤدي إلى جذب الموارد البشرية، مثل جذب أصحاب المواهب نحو التطوع للعمل في هذه الأماكن.

أنواع بيئة العمل:

1. بيئة العمل العامة: التي تتكون من الأبعاد المختلفة والمحيطه بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على أنشطتها ومن أمثلة هذا النوع من البيئة (كالطبيعة ومناخها ، البيئة الاقتصادية، البيئة التكنولوجية كالمعرفة والتقدم، البيئة الإجتماعية والطبقات الإجتماعية ، البيئة الثقافية كالعادات والتقاليد، أذاً هي الاطار العام الذي تعمل فيه جميع المؤسسات.

2. بيئة العمل الخاصة: هي البيئة التي تعيش فيها المنظمة بمفردها، ولا يشاركها أحد كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة الأعمال فيها، العلاقة بين بيئة العمل العامة وبيئة العمل الخاصة هي أن العامة تعمل فيها جميع المؤسسات، أما البيئة الخاصة فهي التي تعيش فيها المؤسسة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير بها.

3. بيئة العمل الخارجية : كل مايقع خارج حدود التنظيم اي انها كل القوى والمتغيرات الفاعلة والمؤثرة على المنظمة وتقع خارج حدودها اي انها عبارة عن مختلف المؤثرات والمكونات والجوانب التي تحيط بالمنظمة وتتفاعل معها.

4. بيئة العمل الداخلية : عبارة عن الأفراد والجماعات والتقنيات والتشريعات والنظم التي تعمل داخل المؤسسة بموجبها ، وهي نفسها البيئة التي تضم رسالة واهداف وثقافة المؤسسة، هي المنطقة وما تشمله بداخلها من أفراد وأهداف وسياسات وثقافة العاملين بها والتقنيات والأدوات والإجراءات وعمليات الإنتاج والخدمات.

وتعرف بأنها : كل مايحيط بالفرد في عمله ، ويؤثر في سلوكه وأدائه، وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها وهي ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب، بل يشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين ولها علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته.

العناصر المهمة لبيئة العمل : توجد بعض العوامل التي تساعد الموظف على أداء مهامه وتيسيرها له ،انجذابه إليها، وإذا كانت هذه العناصر إيجابية فإنها ستؤثر في الأداء بالإيجاب والعكس صحيح، ومن ضمن هذه العناصر:

1. الإضاءة: تعتبر الإضاءة المناسبة والكافية عامل هام لا بد من توفيره في بيئة العمل، فلا بد من تحقيق قدر معين من الإضاءة في بيئة العمل الداخلية لجعل الاداء يتم ببسر وكفاية أعلى.

ولا ينبغي مراعاة شدة الإضاءة في بيئة العمل الداخلية فيما يتعلق بالإضاءة بل أن هناك عاملا آخر وهو تجانس توزيع الضوء، بمعنى توحيد شدة الإضاءة في كل

جزء من بيئة العمل الداخلية ، فكلما كان الضوء موزعا توزيعا عادلا على أجزاء بيئة العمل كان أنسب للقيام بمهام العمل.

إن الإضاءة المناسبة لبيئة العمل تقتضي أن يقترب لونها قدر الإمكان من لون الضوء الطبيعي للنهار، الإضاءة المناسبة تساعد على سهولة الرؤية و دقتها وتقلل إجهاد العينين في نفس الوقت ، والإضاءة الغير مناسبة لا تؤدي فقط إلى قلة الأداء بل تؤدي أيضا إلى سرعة تعب الفرد وملله والإضرار براحته النفسية.

2. الحرارة والتهوية: ينبغي على الموظف أن يعمل في بيئة توفر درجة حرارة معتدلة، لأن كفاءة الفرد تقل كلما زادت درجة الحرارة أو إنخفضت عن المعدل المناسب. فدرجة الحرارة الغير مناسبة في مكان العمل (ارتفاعا أو إنخفاضا) تسبب ضيقا لدى الموظف ويقلل الاداء لذلك يجب على المؤسسه توفير التهوية والحرارة المناسبين بمقاومة البرد في الشتاء والحاجة إلى التهوية في فصل الصيف.

3. الضوضاء : عامل سيء على الموظف وأدائه لكون الضوضاء تسبب الإزعاج وتشتت الإنتباه والتركيز حيث أنها تؤثر تأثيرا مباشرا في المقدره على العمل والإنتاج وخاصة للأعمال التي تحتاج إلى تركيز وتعتمد على المجهود الذهني.

4. الأثاث والنظافة في مكان العمل: تحرص المؤسسات الحديثة على تخصيص مكتب لكل موظف لاستعماله في أعماله المكتبية ، لذا يجب أن يراعى في اختيار أثاث المكاتب ملائمة سطح المكتب لطريقة عمل الموظف ، كما يجب أن يراعى في اختيار الأثاث وحدة التصميم لكل مستوى إداري وكذلك بساطة الأثاث ليسهل

تنظيمة وتنظيفه ، والنظافة تعد من عوامل هامة في بيئة العمل، لان عدم النظافة في مكان العمل و وجود مخلفات الإنتاج والغبار هي مناخ ملائم لإنتشار الأمراض ووقوع حوادث متنوعة قد تؤدي إلى عجز دائم عن العمل .

لتحسين وتطوير بيئة العمل دور مهم في انتماء العاملين لمؤسسات عملهم ، عندما يجد الموظف في مقر عمله أفضل بيئة للعمل، سيشعر بانتمائه إليها وأنه فرد مرغوب فيه، وبالتالي سوف يقدم كل ما لديه من قدرات وطاقات كامنة أي أن بيئة العمل المثالية تساهم في رفع مستوى كفاءة وأداء الموظفين وزيادة الإنتاج، قد يعتقد البعض أن تحسين بيئة العمل قد يكون فقط من خلال رفع الرواتب وأجور الموظفين، ولكن الإتجاهات الإدارية الحديثة أكدت على أهمية وجود مجموعة من القيم والاخلاقيات والإنسانيات والمشاعر التي تعد أكثر أهمية في خلق أفضل مكان للعمل، والتي من بينها مراعاة الهموم والمشكلات الشخصية للموظفين ، والمشاركة في المناسبات الجميلة، والحرص على الإتصال والتواصل المستمر داخل بيئة العمل تسهم في رفع مستويات الإنتاجية، وبالتالي تطور ونمو ونجاح وتميز مؤسسة العمل، فالظروف السيئة وغير المناسبة لبيئة العمل والضغط النفسية التي تصادف الموظف في بيئة العمل، لها آثار سلبية على دافعية العاملين نحو العمل كما تؤدي للعديد من المشكلات النفسية والصحية للعاملين، الامر الذي يؤدي في النهاية إلى تدني مستوى إنتاجية العمل، وقد لا تنحصر النتائج السلبية لضغوط بيئة العمل على الموظف فقط في مكان عمله، بل تنتقل معه إلى البيت والأسرة، مسببة توتر في العلاقات الأسرية.

3-2 نظريات الحوافز :

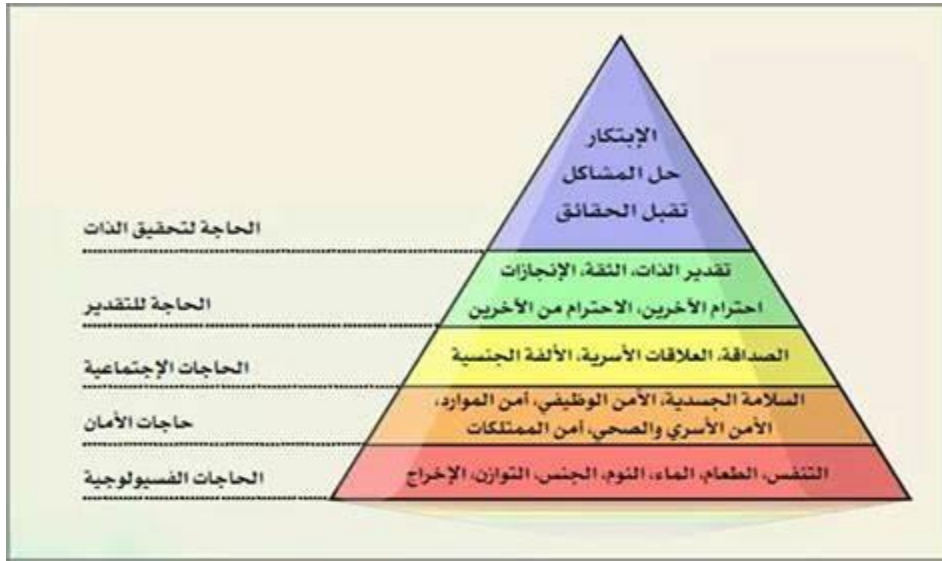
➤ نظرية تدرج الحاجات لابرهام ماسلو: الموظف يشعر بالإحتياج لأشياء معينة، وتؤثر هذه الإحتياجات على سلوكياته فالحاجة الغير مشبعة تقود للتوتر، لذا يتتبع الموظف سلوك البحث عن وسيلة إشباع وعدم إشباع هذه الحاجة قد يؤدي إلى إحباطه. وتختلف هذه الحاجات من المستوى العالي إلى الأدنى لذا رتب ماسلو الحاجات الإنسانية كما يلي :

❖ الحاجات الفيزيولوجية: وتتضمن هذه المجموعة الحاجات الأولية المتمثلة في الطعام، الماء، الهواء النوم وهي المتطلبات الأساسية للحفاظ على الجسم في حالة التوازن.

❖ حاجات الامن والاستقرار: تشمل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان سواء من الناحية البدنية أو النفسية أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلا نجد معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من الأخطار التي تهدد البدن أو النفس وتحقق الأمان والاستقرار الوظيفي.

❖ الحاجات الاجتماعية : تعتبر الحاجة للنشاط الاجتماعي وحب الانتباه أهم حاجات هذه الفئة حيث يرغب الفرد في إجراء المزيد من العلاقات مع الأفراد بصفة عامة مع رغبته في احتلال مركز مرموق داخل الفئة التي ينتمي إليها.

- ❖ حاجات تقدير الذات وتتمثل هذه الحاجات في احترام الذات من الناحية المقدره والإنجاز والدقة، والإخلاص، الكفاءة، الثقة في كل من حوله والإستقلالية وحسن التصرف.
- ❖ حاجات تحقيق الذات: بمعنى أن يكون له اسم معروف وأن يفعل كل شيء يحقق له ما يأمل به.



شكل رقم (2) : هرم ماسلو للحاجات الإنسانية (البارودي ،2015، ص26)

➤ النظرية الكلاسيكية : نبعث هذه النظرية أساسا من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساسا في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات

وأن العامل بطبيعته يسعى دائما لزيادة أجره وتطبيقا لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجرة بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره .

➤ وتعتبر نظرية "تايلور" بداية تطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماتها ثورة على بعض المفاهيم السائدة وانطلاقه نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة.

وقد بنى "فريدريك تايلور" نظريته في الإدارة العلمية للأفراد على فرضيتين أساسيين هما:

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

2. أن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

يعتقد البعض أن النظرية الكلاسيكية نظرية متشائمة تعتقد أن العاملين كسالى بطبعهم لا يرغبون في العمل ويتسمون بالأنانية والسلبية وطموحاتهم ضئيلة ويفضلون الانقياد والحوافز التي تقدمها هذه النظرية لا تخرج عن كونها حوافز مادية بإعتبار أن العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجته في الأشياء المادية والأمان، وعليه فإن من الإنتقادات الأساسية التي توجه لهذه النظرية تجاهلها لأدمية الإنسان ومعاملته كآلة من خلال تركيزها على الحافز المادي حيث ترى أن زيادته تزيد الإنتاجية متجاهله العوامل المعنوية والنفسية والاجتماعية.

➤ نظرية العلاقات الإنسانية : جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المؤسسة، وترى هذه النظرية أن الموظف له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند الموظفين أهمها إحترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى الحوافز المعنوية.

➤ نظرية التكاؤ : تتلخص هذه النظرية في ماهية أهمية أو قيمة المكافئة لها تأثير نسبي على الأفراد حسب تحليلة لطبيعة المكافئة الممنوحة لهذا السبب فإنه من الخطأ أن تعتمد المؤسسة على أسلوب واحد في نظام الحوافز، لانه كل ما كانت متنوعة غطت مساحة كبيرة من حاجات الموظف.

4-2 الصعوبات التي تتواجه نظام الحوافز :

- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع الموظفين واتجاهاتهم.
- عدم دقة تقييم أداء الموظفين.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.

➤ نقص المهارات لدى المديرين في تطبيق الحوافز.

➤ غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

➤ ارتفاع تكاليف الحوافز.

إضافة إلى هذه العوامل فإن هناك بعض النقاط الأساسية التي تؤدي إحباط العاملين وتؤثر سلبا على

فاعلية نظام الحوافز مثل : عدم الإستقرار، سوء المعاملة والإذلال، الوعود الكاذبة، الروتين، ضعف

نواتج العمل، الأهداف المتعارضة، كثرة توجيه اللوم، المحاباة.

5-2 نجاح نظام الحوافز :

➤ أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.

➤ أن يكون نظام الحوافز عادل ويتصف بالكفاءة والمساواة.

➤ أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد.

➤ يجب على المؤسسة الإيفاء بالتزاماتها التي تقرها نظم الحوافز المعتمدة لديها.

➤ الجمع بين الجانبين المادي والمعنوي.

➤ تناسب الحافز مع الجهد المطلوب.

➤ إشراك الأفراد في وضع خطة الحافز.

➤ وضوح الحوافز وأسسها وشروط الحصول عليها.

➤ تجديد نظام الحوافز بإعلانها وتأكيد أهدافها وشرح أسسها.

➤ توجيه الحوافز للأداء الجيد.

➤ اختيار الوقت المناسب للتحفيز.

➤ التعرف على رد فعل الأفراد واستطلاع آرائهم اتجاه الحوافز .

➤ تتاسق الحوافز والتغلب على تناقض اجزائها.

6 2- خلاصة الفصل :

الحوافز هي إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأية مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي الطريق التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن وهي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بجانب توفير الإمكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين فيها كل في مجاله.

لا يمكن للحوافز أن تحقق أهداف المؤسسة إلا في وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر في غاية الأهمية وهو المصادقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة، وأن يتم دراسة هذه الحوافز بشكل مكثف وواضح ليتم منحها لأصحاب التميز في العمل وبذلك يكون الحافز على قدر العمل.

وهناك عناصر كثيرة يجب ان تهتم بها المؤسسة مثل الترقيات وزيادة الراتب وتطوير بيئة العمل وتوفير فرص التدريب لجميع الموظفين، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق هدف المؤسسة.

وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فاعليتها بالنسبة للموظف، وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل الموظفين داخل المؤسسة.

إن لنظام الحوافز الفعال أثرا إيجابيا على أداء العامل ورفع روحه المعنوية، كما أن له أثرا واضحا في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجة للمؤسسة.

ومما لاشك فيه أن موضوع الحوافز موضوع متشعب وطويل ولكل مؤسسة ظروفها الخاصة، لذا يجب على كل مؤسسة أن تدرس البيئة الداخلية والخارجية والنشاط الذي تمارسه، لكي تستطيع وضع نظام وخطة استراتيجية خاص بالحوافز يفي متطلباتها ويؤدي الغرض الذي وضع لأجله.

7-2 الرضا الوظيفي

مقدمة:

يعتبر موضوع الرضا من المواضيع التي ينبغي أن يهتم بها الدارسين في مجال الموارد البشرية وذلك لأسباب متعددة فما يرضي الموظف حاليا قد لا يرضيه مستقبلا وكذلك من منطلق الاختلاف القائم بين الأفراد من حيث طموحهم، وقيمهم، وخبرتهم، نجد ما يرضي فرد قد لا يرضي الآخر، وما يرضي الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا وكذلك لنأثر الفرد ورضاه بالتغيرات في مراحل حياته.

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي موضوعا ثريا للعديد من الباحثين كما تكمن أهمية دراسة الرضا الوظيفي في انه يتناول مشاكل وسلوك الموظف اذاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به وبهذا يرتبط شعور الموظف بالرضا عن المؤسسة ارتباطا وثيقا بما يحققه للموظف في مختلف النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

1-7-2 مفهوم الرضا الوظيفي :

تتكون المؤسسات من أفراد منظمين في مجموعات وظيفية، وبعض هذه المنظمات ناجحة وبعضها غير ناجحة، و يعود نجاح أي منظمة إلى الموارد البشرية التي تعمل فيها، وبالتالي من الضروري أن تكون هذه الموارد راضية عن عملها ، و يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم على النفس

التنظيمي تعقيدا ونرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي. فما هو مفهوم الرضا الوظيفي ؟

يعبر مصطلح الرضا الوظيفي عن الشعور الإيجابي الذي يشعر به الموظف بشكل عام تجاه عمله، بسبب تحقيق احتياجاته، ورغباته في العمل، إذ إنه من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليه لما له من دور في زيادة إنتاجية الموظفين وتحفيزهم.

ووفقاً لبورتر فإن الرضا الوظيفي يتحدد ووفقاً لما يلي:

مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي يلبي الاحتياجات. فيتوافق كلا من العوائد المتحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي، بسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راضي وقد يسلك سلوك غير مرغوب به، إذاً : درجة الإدراك لعدالة العوائد X الرضا الوظيفي = درجة إشباع أحد المتغيرات.

حسب هذا التعريف نجد أن الرضا الوظيفي قائم على أساس العوائد ومدى إشباعها للحاجات المطلوبة من الفرد ودرجة إدراك الموظف لعدالتها.

أما سترونج قد عرف الرضا الوظيفي أنه حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاظة.

هو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح انسانا تستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها (أنوار، 2003).

وذكر (عباس ، 2003) أن الرضا الوظيفي هو : عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفة ، إذ أن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة تتمثل برغبة الفرد في العمل ومايحيط به.

وعرف بلجن بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة .

وانطلاقا من هذه التعريفات يمكن تعريف الرضا الوظيفي أنه تلك الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم ، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل ، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر ، وسياسات المؤسسة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرص النمو والحصول على الترقية وفرص تحقيق الذات أي بأنه ذلك الشعور الايجابي الذاتي الذي يحمله الموظف عموما ، ويمكن القول ان الرضا الوظيفي هو حاله من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الموظف مع وظيفته والعناصر المتعلقة بهذه الوظيفة ، ويتحقق الرضا الوظيفي بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عملة ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا الوظيفة، وذلك بالشعور الصادق بالسعادة والقبول لعمله، نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والمهنية والاجتماعية والمادية، التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته.

2-7-2 أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي بسبب ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسة التي لاتستطيع العمل دون العقل البشري الذي يديرها ويحركها، الرضى الوظيفي يتناول مشاعر الموظف بمختلف المناصب سواء كان مديرا ، موظفا أو عاملا صغيرا اتجاه مؤثرات العمل الذي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموما فان توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:

➤ رفع الروح المعنوية للموظفين ، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي وانخفاض مستوى الصرعات سواء بين الموظفين ، أو بين الموظفين والإدارة.

➤ ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.

➤ أن الموظفين الذين لديهم درجة الرضا كبيرة يكونون أكثر رضا في أوقات فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفه عامة.

➤ هناك علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .

➤ كذلك هناك علاقة طردية بين درجة الرضا الوظيفي للموظفين وبين نجاح المؤسسة وتقدمها.

➤ الموظف الأكثر رضا عن عمله يكون أقل عرضة لمشاكل حوادث العمل.

- الرغبة في العمل والأبداع والابتكار .
- القدرة على التكيف مع بيئة العمل .
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، عندما يشعر الموظف أن وظيفته أشبعت الحاجات المادية والمعنوية يزيد تعلقه بالمؤسسة.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

لذلك يعد الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات التي تدل على صحة المؤسسة ومدى فاعليتها على أفترض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح، مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع العلم ان الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة كذلك يكون أكثر نشاطا وحماسا في عمله، وأهم ما يميز دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الموظف مقابل العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به (الحنيطي ، 2000).

3-7-2 علاقة الرضا الوظيفي بالأداء الوظيفي :

أختلفت وتعددت وجهات النظر التي فسرت علاقه بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي وفيما يلي عرض لبعض هذه الآراء (الشمري ، 2009) .

- الأداء الوظيفي يتبع الرضا الوظيفي : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي علاقة طردية اي أنه كلما ارتفع الرضا لدى الموظفين ، ارتفع مستوى الأداء الوظيفي.

➤ الرضا يتبع الأداء : أي كلما كان مستوى الاداء مرتفع كلما شعر الموظف بالرضا عن الوظيفة والمؤسسة التي يعمل فيها.

4-7-2 نتائج وجود الرضا الوظيفي :

➤ الإنتاجية المرتفعة:

عندما تكون هناك علاقات انسانية جيدة وفعاله داخل المؤسسة تعني دائما إنتاجية مرتفعة من قبل الموظفين ورفع مستوى إحساسهم بالانتماء للمؤسسة وحرصهم على مصلحة المؤسسة .

➤ قلة الغياب :

الغياب هنا عدم الحضور في الوقت الذي يتوقع من الموظف ان يكون متواجد ، وذلك بسبب انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي لدى الموظف .

➤ نقص معدل دوران العمل :

عندما يختفي الرضا الوظيفي يبحث الموظف عن المؤسسة البديلة لذلك عندما يكون مستوى الرضا عالي لدى الموظف يقل احتمالية تركه للعمل بطريقة اختيارية، وظهرت الدراسة ان هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل ينخفض معدل ترك الوظيفة (سلطان، 2004).

➤ اختفاء الشائعات :

عندما تكون العلاقة شفافة ومريحة بين المديرين والموظفين تختفي الاشاعات بسبب ان المعلومات الصحيحة تتوفر لدى جميع الموظفين في المؤسسة .

➤ قلة الشكوى من جانب العاملين .

تعتبر التظلمات والشكوى عن حاله عدم الرضا عند الموظفين نحو المؤسسة ويختلف هذه النظم قد يكون فرديا أو جماعيا ويعبر عن حالة حقيقية أو وهمية ، لذلك يجب على الإدارة ان تعالج أسباب التظلمات وأن تهتم بدراسة الشكاوى حتى يحقق الانسجام بين الموظفين لأن تجاهلها يؤدي إلى تفاقم المشاكل (مرسي، 2005).

2-7-5 خلاصة الفصل :

من بعد دراستنا لفصل الرضا الوظيفي توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن الشعور الايجابي الذي يحمله الموظف لوظيفته وللأشياء المتعلقة بالمؤسسة التي يعمل بها، الرضا عن الراتب، محتوى العمل، فرص الترقية، علاقته بالمدير والادارة، العمل الجماعي، ظروف العمل.

كذلك يتبين لنا ايضا ان هناك اختلاف في موضوع الرضا بين الموظفين، لم يتفقوا على تعريف الرضا الوظيفي وهذا سبب اختلاف الزوايا التي ينظر اليها، فالبعض نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الأنسانية ، ومنهم من نظر اليه من زاوية العدالة.

كذلك رأينا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يربط عكسيا مع حوادث ودوران العمل بحيث في اغلب الأحيان نجد أنه كلما نقص معدل الرضا الوظيفي زادت لدينا معدلات دوران العمل ونقص معدل الانتاج الوظيفي.

2-8 الأداء الوظيفي

مقدمة :

لقي الأداء الوظيفي اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة وقد اجمع المفكرون أن الأهتمام بأداء الفرد في المؤسسة وإعطائه العناية اللازمة يصل بالمؤسسة إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المنظمات إلى انجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقا وبأقل تكلفه ممكنة .

من خلال الوصول الى تلك الأهداف تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها وخدماتها ضمن إطار نشاطها كان محليا أو إقليميا أو دوليا ، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة ، ويمكن تصنيف هذه الموارد في ثلاث مجموعات : الموارد المادية ، والموارد التنظيمية ، والموارد البشرية .

الموارد البشرية التي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين، من خلال إدراك مديرين الشركات إن العنصر البشري من الموارد الاساسية للمنظمة وهو الذي يتابع سير العمل من اجل تحقيق أهداف المنظمة، أداء هذا المورد البشري هو الذي يعطي للمنظمة مكانتها في عالم المنظمات وبالتالي تبرز

أهمية الأداء الوظيفي للعاملين من خلال نتائجه فان كان أدائهم جيد فعال، فبتأكيد أنه يُعطي للمنظمة ميزة تنافسية في السوق ويضمن لها التميز والاستمرارية ويعطي لها مكانة عالية ضمن انجح المؤسسات.

1-8-2 مفهوم الأداء :

يعد الأداء من بين أهم المفاهيم المتداولة خاصة في الجانب التنظيمي وتسير الموارد البشرية .

الأداء: أدى الأمانة ، وادى الشيء أي قام به.

الاداء الوظيفي: درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة ، وهو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد. يمكننا أن نقول أن الاداء ماهو إلا نتيجة لتداخل ثلاث عناصر مكونة لجهد الفرد وهي : القدرات وإدراك الدور، والقيام بالمهام.

• أشار (درة، 2003) أن الاداء هو عملية تفاعلية بين السلوك والنتائج التي تحققت معاً.

• حيث أشار (عاشور، 2005) أن الاداء هو قيام أفراد المؤسسة بالمهام والانشطة الموكلة إليهم، والتي يمكن أن يقاس هذا الجهد والاداء من خلال ثلاثة أبعاد وهي كمية الجهد، ونوعية الجهد، ونمط الأداء.

• فالأداء الوظيفي هو ما يقوم به الموظف في تنفيذ مهامه ومسؤولياته التي تم تكليفه بها من قبل رئيسه المباشر أو المؤسسة، ومن خلال هذه التكليف والتنفيذ يتم تحقيق النتائج والإنجاز (هلال، 2006).

• حيث أشار (حمداوي وبخوش، 2012) أن الاداء هو إنجاز المهام والاعمال الموكلة إلى العامل في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة، حيث تكون هذه المهام مرتبطة بدرجة معرفة وإلمام العامل بمهام وظيفته، فالأداء هو سلوك الذي يقوم فيه الفرد في التعبير عن الإنجازات والإسهامات التي حققها في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن هذا السلوك يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب.

من خلال مجموعة التعاريف والدراسات يمكن أن نقول أن الاداء هو ذلك النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد سواء كان عضليا أو فكريا من أجل إتمام مهام الوظيفة الموكلة إليه حيث يحدث هذا السلوك تغيرا بكفاءة وفعالية يحقق من خلاله الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

2-8-2 أهمية الأداء الوظيفي

حظي مفهوم الأداء الوظيفي بأهمية كبيرة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية سواء كان في المجتمعات المتقدمة أو النامية، فمعظم المنظمات تعمل على تحسين وتطوير الأداء ورفع معدلات النمو والإزدهار سواء كان على المستوى الداخلي والذي يبدأ من العامل في أي منصب يشغله في المؤسسة وبعدها على المستوى الخارجي ووصولاً إلى الدولة، لأن قياس أداء الدولة ونموها وتقدمها ما هو إلا تعبيراً ودليلاً عن أداء ورقي مستوى المؤسسات والمنظمات والأفراد (الدحلة، 2001).

فالأداء الوظيفي أهميته كبيرة في أي مؤسسة ونذكر منها التالي:

● تتضمن أي مرحلة من المراحل عدة عمليات حتى تخرج الى الوجود وتنتج منتجات أو خدمات لتحقيق غاياتها، وكما أن هذه العمليات تحتاج الى موارد لتتفاعل مع بعضها وذلك لإنتاج مادة خام جديدة إما انتاجية أو خدمية، فالاداء هو الركيزة الأساسية لهذه العملية لإرتباطه بالعنصر البشري الذي يقوم بإدارة هذه العملية ويقوم بتحويل المواد الخام الى مواد مصنعة ثم يتم بيعها الى الزبون بقيمة أعلى من قيمة المواد المستخدمة للتصنيع وقيمة الجهد من قبل الموارد البشرية، وبهذا يتم تحقيق الأرباح والأهداف بفعالية وقدرة عالية بأقل تكلفة وأعلى ربحاً (صليحة، 2010).

● كما تكمن أهمية الأداء الوظيفي في الحصيلة النهائية لجميع البرامج والأنشطة التي يشغلها ويديرها الأفراد في المؤسسة، وكما هو يعتبر العنصر الرئيسي في بقاء واستقرار المؤسسة وذلك بسبب أثر في تحقيق المنفعة العائدة على المؤسسة، فالأداء الوظيفي يلعب دوراً هاماً في تحقيق رسالة ورؤية واستراتيجية المؤسسة وبقائها واستمراريتها للمدى طويل الأجل، كما تتضمن المؤسسة مراحل مختلفة مرتبطة بالأداء الوظيفي وهي مرحلة الظهور، ومرحلة الإستقرار ومرحلة الإستمرارية ومرحلة التميز والنمو، لذا فإن قدرة المؤسسة تتوقف على تخطي مرحلة من المراحل والدخول الى مرحلة جديدة وأكثر تقدماً، وهذا يعتمد على مستويات الأداء (الشريف، 2004).

3-8-2 عناصر الأداء الوظيفي

الجهد: الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

القدرات: الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه.

إدراك الدور: الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه .

كما أشار (السكران، 2004) أن للأداء الوظيفي عدة عناصر أهمها:

- المعرفة بمتطلبات ومستلزمات الوظيفة: والتي تشمل المهارات الفنية والمهنية والمعرفة عن الوظيفة ومجالاتها.
- نوعية العمل: والتي تشمل ادراك و وعي الفرد لطبيعة عمله، وما يمتلكه الفرد من رغبة ومهارات وقدرات في التنظيم دون الوقوع في الأخطاء.
- كمية المهام المنجزة: والتي تتمحور في كمية العمل والمهام والانشطة الذي يستطيع الموظف إنجازها في الظروف الطبيعية للعمل، وسرعة إنجاز هذه الاعمال.
- المثابرة والوثوق: والتي تتمثل في التفاني والجدية والإخلاص، وقدرة العامل على تحمل المسؤولية وإنجاز الاعمال في أوقاتها المحددة والمخططة، ومدى حاجة العامل للتوجيه والتغذية الراجعة من قبل الرؤساء أو المشرفين.

وبالإضافة الى العناصر السابقة للإداء الوظيفي، فقد أضافوا (درة والصباغ، 2008) عناصر أخرى وهي:

- كفايات العامل في المؤسسة: والتي تتمثل في المعلومات والمهارات والقدرات والقيم التي يمتلكها، والتي من خلالها تقوم بإنجاز وأداء فعال.
- متطلبات الوظيفة: وتشمل جميع المهام والمسؤوليات المكلف بها العامل في المؤسسة.
- بيئة العمل: والتي تشمل العوامل الداخلية من جانب وتتمثل في التنظيم، الأهداف، الهيكلية، والموارد، الإجراءات والسياسات المستخدمة، ومن جانب آخر العوامل الخارجية وتتمثل في العوامل الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والثقافية والقانونية والتكنولوجية، وجميع هذه العوامل تؤثر في الأداء الفعال للفرد والمؤسسة.

ومما سبق أعلاه، يرى الباحث أن عناصر الأداء الوظيفي تتلخص في مجموعة من الخصائص التي يمتلكها الموظف في بيئة عمله وتشمل التالي:

- مهارة التخطيط.
- مهارة فن التواصل والإتصال.
- مهارة الإدارة بالأهداف.
- مهارة القدرة في حل المشكلات.
- مهارة الدقة والإتقان في العمل والولاء والإنتماء الوظيفي.
- مهارة القدرة في استخدام التقنيات المتقدمة.

- التعاون ومهارة التفويض والإشراف.
- مهارة المعرفة بالمهام والمسؤوليات.

4-8-2 خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل يتضح أن الأداء الوظيفي هو نتاج ومحصلة كل الجهود والأعمال التي يقوم بها الأفراد لتحقيق الهدف المطلوب منهم داخل المؤسسة، حيث أن كل منظمة تسعى جاهدة إلى جعل الأفراد العاملين فيها يحققون لها الأداء الوظيفي الجيد والفعال، كما للأداء الوظيفي عدة عناصر ومحددات تحد طبيعة أداء العاملين والتي يمكن استخدامها كمقاييس لفعالية الأداء في كل عمل ومع وجود عوامل عديدة مؤثر على الأداء الوظيفي بالسلب فإن هناك مجموعة إجراءات يمكن من خلالها تحسين مستوى الأداء.

فكلما قدمت المؤسسة مجهودات معتبرة في التطوير والمحافظة على العنصر البشري بداخل هيكلها التنظيمي كلما كان الفرد قادرا على تحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة معا .

الدراسات السابقة : 2-9

يقصد بالدراسات السابقة مجموعة من الابحاث التي قام بها الباحثين والمهتمين في نفس مجال وابعاد البحث الحالي ، اذ يعتمد الباحث على هذه الدراسات وذلك من أجل تحليل محتواها ودراستها على النحو المطلوب وتحديد أوجه المقارنة بين الدراسات السابقة والبحث الذي يبحث فيه الباحث، حيث ان الدراسات السابقة جزء مكمل في الاطار النظري ، وسوف يتضمن هذه الجزء عرضا لبعض من الدراسات والبحوث التي أجريت حول موضوع تأثير الحوافز على اداء الموظفين ، وقد تحصل الباحث على مجموعة من الدراسات التي تلامس مشكلة الدراسة وهي كالتالي :

1-9-2 : الدراسات السابقة باللغة العربية:

1. دراسة (الجساسي ، 2011) بعنوان : أثر الحوافز المادية في تحسين الأداء لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان ، اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي اداة جمع المعلومات وقام الباحث بإختيار العينة بطريقة الطبقة العشوائية حيث بلغ العدد (290) من رؤسا الاقسام والموظفين من مختلف افرع المديریات في وزارة التعليم، وبينت الدراسة أن أفراد البحث موافقون وبشدة على ان هناك حوافز مادية ومعنوية مقدمه للعاملين في الوزارة وتتمثل هذه الحوافز في تقديم المكافآت التشجيعية وتوفير النقل والترقيات ومنح الرواتب الاستثنائية والمشاركة في اتخاذ القرار، كذلك توصلت هذه الدراره أن العاملين في الوزارة راضين

وموافقين على الحوافز المقدمة لهم وان هذه الحوافز تساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي .

2. دراسة (الحربي ، 2013) بعنوان : الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بتحقيق الولاء التنظيمي ، تمت هذه الدراسة على معلمات المرحلة الثانوية في مدينة الرياض واستهدفت الدراسة التعرف على انواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة لمعلمات المدرسة الاهلية الثانوية بالرياض من وجهة نظرهن وكذلك التعرف على مستوى الولاء الوظيفي لهن من خلال التعرف على مدى وجود علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية من جهة وبين مستوى الولاء التنظيمي لهن من جهة أخرى.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع معلمات المدارس الاهلية بالرياض وعددهم (2148 معلمة وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثل مجتمع الدراسة وكان العدد مقدر ب (326 معلمة وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة ان مستوى الولاء التنظيمي لدى افراد العينة مرتفع والموافقة بشدة من قبل افراد العينة على الحوافز المادية والمعنوية .

3. دراسة (محيا ، 2014) بعنوان : الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، تمت هذه الدراسة على العاملين في البنوك التجارية في السعوديه -

الرياض واستهدفت هذه العينة التعرف على واقع الحوافز المادية والمعنوية وواقع الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية في الرياض من وجهة نظر العاملين والعملاء والتعرف على العلاقة بين الحوافز المادية والحوافز المعنوية والالتزام التنظيمي والتعرف اذا توجد فروق دلالة إحصائية في اراء المبحوثين وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية.

مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في المركز الرئيسي وفروع البنوك التجارية في مدينة الرياض وكان العدد (17475) عامل وكانت العينة العشوائية التي تم اختيارها من قبل الباحث بلغت (357) من العاملين، واستخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة لجمع البيانات ، ومن ضمن النتائج التي توصل لها الباحث ان عينة الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة وانه يوجد علاقة إيجابية بين الحوافز والالتزام التنظيمي.

4. دراسة (الغماري ، 2015) عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي، أجريت هذه الدراسة على الشرطة الفلسطينية في قطاع غزة، عينة البحث كانت جميع العاملين في مرافق وإدارات الشرطة في قطاع غزة على اختلاف مسمياتهم الوظيفية يقدر (8132) شرطي وضابط شرطة وقد قام الباحث باختيار العينة طبقه العشوائية (450) فرد ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة، ولقد هدفت هذه الدراسة الى التعرف على عملية التحفيز وعلاقتها

بالعدالة التنظيمية إلى التعرف على إدراك الموظفين للمفاهيم العدالة والإلتزام التنظيمي في المؤسسة، والمساهمة تغير واقع من خلال زيادة فاعلية وكفاءة المؤسسة وتهدف الدراسة الى تفسير طبيعة العلاقة بين التحفيز والعدالة التنظيمية وتقييم معرفة الحوافز. ومن النتائج التي توصل اليها الباحث في كتاباته، أظهر البحث موافقة أفراد العينة حول فعالية نظام الحوافز بنسبة 17.8 % وهذه نسبة قليلة، فيما يتعلق بالإلتزام التنظيمي أظهر البحث نسبة موافقة لأفراد العينة نسبة 60% وهذا يعني انها راضية بشكل متوسط.

5. دراسة (شيخي، 2016) بعنوان : الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام الوظيفي لدى أساتذة الجامعة، دراسة ميدانية بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، وهدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى علاقة الحوافز بالإلتزام اساتذة التعليم العالي والتعرف على طبيعه العلاقة بين الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي في دراستها واستخدمت الباحثة أداتين لجمع المعلومات الملاحظة والاستبيان، واتخذت عينة قدرت بنسبة 10% من مجتمع البحث والذي يمثل 89 عامل، ولقد توصلت الباحثة في نهاية دراستها بأن هناك علاقة بين الحوافز المادية والإلتزام التنظيمي وان هناك علاقة بين العلاقات الانسانية والإلتزام التنظيمي لدى أساتذة التعليم العالي.

6. دراسة (موسى، 2016) بعنوان : أثر الرضا الوظيفي ، تمت هذه الدراسة على العاملين بجامعة بسكرة - الجزائر ، وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الرضا

الوظيفي لدى العينة كذلك التعرف على مستوى الرضا الوظيفي عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين.

اتبعت الباحثة المنهج الوصفي وكانت اداة الدراسة الاستماره تم توزيعها على عينة بطريقة عشوائية تتكون من 200 عامل ، وأهم ماتم التوصل إليه من نتائج : أظهرت الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العينة بشكل عام متوسط ، كذلك مستوى الرضا على أداء العاملين مرتفعا، أما مستوى الرضا عن تقدير واحترام الذات وعلاقات العمل على أداء العاملين يقدر عند مستوى دلالة إحصائية ب (0.05).

7. دراسة (عبد القادر : صالح ، 2017) بعنوان : العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين - دراسة حالة جامعة الجزيرة أبو ظبي، وكان الهدف من الدراسة التعرف على العلاقة بين العمل والرضا الوظيفي، العلاقة بين الاجور والحوافز ورضا العاملين وأيضا معرفة العلاقة بين التدريب ورضا العاملين.

اتبع الباحثان المنهج الوصفي التحليلي واستخدما الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتم توزيع الاستبانة على عدد (245) موظف وعامل بطريقة عشوائية. وأهم ماتم التوصل اليه: توجد علاقة إيجابية بين البيئة التي يعمل فيها العامل وبين نسبة رضائه عن العمل، وعلاقة ايجابية بين الأجور والحوافز التي يتقاضاها العامل بين مستوى رضائه عن عمله، وايضا توجد علاقة طردية بين التدريب الذي يحصل عليه العامل وبين كفاءة أدائه في عمله، فكلما زاد التدريب والتأهيل كلما أدى ذلك إلى تحسين كفاءة أدائه.

8. دراسة (أحمد، 2018) بعنوان : أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا لدى العاملين في كلية النصر، اتبع الباحث أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الاستبانة أداة لجمع المعلومات من العينة المختارة، ومن النتائج التي توصل لها الباحث بضروره الاهتمام بإدارة الموارد البشرية لأنه من اهم عناصر المنافسة بين الشركات وتوسعي الشركات الى تحمل مسؤولياتها تجاه العاملين من خلال تحقيق الرضا الوظيفي له وضرورة الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام وإيجاد نظام فعال يخدم الموارد البشرية كذلك ساهمت إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وركزت إدارة الموارد البشرية على تحقيق رضا الزبائن من خلال دراسة متطلباتهم وتعتبر الموارد البشرية المحدد الأساسي لتحقيق الرضا الوظيفي.

9. دراسة (يوسف، 2019) بعنوان: التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاعات الصناعية في المملكة العربية السعودية ، اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وكانت أداة البحث الاستمارة الموزعة على عينة عشوائية تتكون من (134) عامل وكانت مشكلة البحث كالاتي: ماهو أثر الحوافز المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة المنورة الصناعية بالرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين؟

واهم ما توصل إليه الباحث من نتائج: وجد أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحيانا أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم بدرجة قليلة كذلك تبين من الدراسة أن افراد العينة راضون عن بيئة العمل الى حد ما، وان هناك علاقة طردية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي.

2-9-2 : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية :

1. (The Effects of .1 Gana,Alimi Baba,Bbkar 2011
(motivation on workers performace)

تهدف هذه الدراسة الى معرفة الاثار المترتبة على أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا بغية دراسة أثر التحفيز على أدائهم ولقد شملت عينة الدراسة 60 عامل واستخدم الباحثان أداة الاستبيان لجمع المعلومات، حيث اشارت نتائج الدراسة على ان معظم سياسات التحفيز في الشركة غير كافية لتلبية احتياجات العمال وشارت النتائج كذلك إلى انه لو حصل تعديل الحوافز بشكل يلبي احتياجات العاملين انه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم ، واوصت الدراسة بضرورة تعديل نظام الحوافز بما يتوافق مع احتياجات العاملين .

2. دراسة تشاندراسيكار (K.Chandrasekar,2011) بعنوان : بيئة العمل وتأثيرها على الاداء التنظيمي في القطاع العام ، تم اختيار مؤسسة

يوجد بها أكثر من 2000 موظف معروف عنها ضعف اهتمامها ببيئة العمل في هذه الدراسة استخدم الباحث أسلوب العينة الطبقية حيث قسم الموظفين ثلاث أقسام: الطابق الارضي، مبنى الادارة، مبنى الهندسة. ثم اختار عشوائيا من هذه المجموعات (شملت العينة 285 موظف) ومن ضمن أهداف هذه الدراسة : فهم العلاقة بين الموظفين وبيئة العمل، وعوامل تأثير بيئة العمل على أداء الموظفين واقتراح تدابير لتحسين ظروف العمل للحصول على أداء أفضل.

ومن النتائج التي توصل لها الباحث في الدراسة بيئة العمل السيئة تؤثر بشكل كبير على اداء الموظفين في المؤسسة، التصميم السيء، الاثاث الغير مناسب، الاضاءة غير لائقة، غياب معدات الوقاية ..الخ عوامل تؤثر سلبا على دافعيتهم وكنتيجة لذلك فهي تؤدي إلى انخفاض الإنتاجية

3. دراسة (السنوي ، 2016) Relationship between work performance system and institutional performance in the context of strategic human resource management in ministry of education – Oman

استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وكانت العينة مكونة من (531) من
مديرين العموم ومن في مستواهم بشكل عشوائي وكانت أداة الدراسة
الاستبانة واطهرت النتائج انه توجد علاقة إيجابية بين (التوظيف،
التدريب، التعويضات، تقييم الاداء) والاداء المؤسسي .

2-9-3 وضع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة :

يتضح لدينا أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية من خلال التشابه تناولت بشكل عام موضوع
الحوافز والأداء من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة وايضا تسليط الضوء على اختلاف انواع التحفيز
وكيفية الرغبة من أجل تحسين الأداء في المؤسسات المختلفة، وبذلك نجد أن الدراسة الحالية تتفق
بشكل كبير مع جميع الدراسات السابقة.

نستخلص من جميع الدراسات السابقة والبحوث بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية تستخدم لتحريك دوافع
العاملين بمختلف التخصصات في جميع المؤسسات الحوافز تؤثر بشكل كبير على سلوكياتهم تجعلهم
يبدلون جهد كبير لتحقيق أهدافهم واهداف المؤسسة التي يعملون بها الحوافز ترفع مستوى الرضا
والاداء الوظيفي، ولكي تكون الحوافز فعالة يجب إتباع الخطوات الصحيحة العلمية المتبعة قبل وأثناء
وبعد وضع نظام للحوافز والعوامل المؤثرة فيه وقواعد وخصائصه ومراحل تقييمه إن كان ناجحا أو لا
فكلما زادت الحوافز حسن أداء العامل مما يؤدي مباشرة إلى تحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثالث :

منهجية الدراسة وإجراءاتها

المقدمة:

سوف يتناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة ، ومجتمع الدراسة وعينتها بالإضافة إلى أداة الدراسة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل المختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها كما سوف يتضمن هذا الفصل وصف للإجراءات التي قام بها الباحث من تقنين أدوات الدراسة وتطبيقها والمعالجات الإحصائية التي إعتد الباحث عليها في تحليل الدراسة.

1-3 منهجية الدراسة :

المنهج المتبع هنا سوف يكون المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أثر الحوافز على رضا و اداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان - شمال الشرقية والذي سوف يغطي ثلاث مؤسسات تابعه للتعليم العالي وهي : جامعة الشرقية، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية، كلية عمان للعلوم الصحية.

نظرا لملائمتها لطبيعة الدراسة واغراضها وتم تحديد هذا المنهج بعد الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لهذا الموضوع ومعرفة مدى تأثيرها على نتائج البحث.

3-2 حدود الدراسة :

الحدود الموضوعية، الحدود الزمانية، الحدود المكانية، الحدود البشرية.

1.الحدود الموضوعية: يسلط الباحث على دراسة مختلف الجوانب المتعلقة بأثر نظام الحوافز على اداء الموظفين ومدى تأثير عناصر الحوافز (الرواتب، الترقيات، بيئة العمل) على الاداء الوظيفي والرضا الوظيفي للعاملين.

2.الحدود الزمانية: جمع البيانات المطلوبة من العينة المحددة وسوف يتم جمعها خلال فصل الربيع 2020- 2021.

3.الحدود المكانية: الدراسة سوف تستهدف القوى العاملة في مؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان في شمال الشرقية (جامعة الشرقية، كلية عمان للعلوم الصحية، جامعة التقنية والعلوم التطبيقية) .

4.الحدود البشرية: العينة المستهدفة في هذه الدرسة هم جميع العاملين (الهيئة الادارية، الهيئة الاكاديمية) في كليات وجامعات السلطنة التي تقع في شمال الشرقية.

3-3 طرق جمع البيانات والمعلومات :

سيعتمد الباحث في إعداد الاطار النظري على المصادر الثانوية من خلال مراجعة الكتب والبحوث والدراسات والرسائل العلمية والمواقع الإلكترونية المعتمدة، بالنسبة للجانب التحليلي فسيعتمد الباحث على مصدر رئيسي لجمع المعلومات والبيانات من خلال إعداد استبانة في ذات موضوع الدراسة وتحكيمها مع الدكاترة المختصين و ذوي الخبرة في مجال الدراسة وتوزيعها على عينة من مجتمع

الدراسة وتحليل نتائجها باستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) بهدف الوصول إلى دلالات ومؤشرات تجاوب على تساؤلات الدراسة.

3-4 مجتمع الدراسة :

جميع الموظفين والعاملين والاداريين والأكاديميين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية وهي (جامعة التقنية والعلوم التطبيقية- شمال الشرقية ، جامعة الشرقية ، كلية عمان للعلوم الصحية

- شمال الشرقية) البالغ عددهم 651 فرداً وفقاً لإحصائيات العام الدراسي (2020-2021) .

جدول رقم (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة .

جدول (1) : توزيع مجتمع الدراسة

المؤسسة	العدد
جامعة التقنية والعلوم التطبيقية	335
جامعة الشرقية	294
كلية عمان للعلوم الصحية	22
المجموع	651

3-5 عينة الدراسة :

1. العينة الاستطلاعية :

كانت العينة الاستطلاعية مكونة من 21 موظف من موظفين مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية ، تم اختيارهم بطريقة عشوائية بغرض اختبار وتقنين أداة الدراسة والتحقق من صلاحيتها للتطبيق على العينة الأصلية ومدى ملاءمتها لجمع البيانات من العينة المحددة .

2. العينة الفعلية :

من بعد النظر ومراجعة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع نفسه ونظرا لطبيعة مجتمع الدراسة فإن الباحث سيستخدم أسلوب العينة العشوائية البسيطة والتي تتكون من 220 موظف من اجمالي مجتمع الدراسة (أبو عود وآخرون، 2014)، والجدول رقم (2) يوضح حجم عينة الدراسة حسب النوع ، المؤهل العلمي ، المؤسسة التي يعمل بها ، سنوات الخبرة .

جدول (2) : المتغيرات الديمغرافية للعينة الفعلية للدراسة

المتغير	العدد	النسبة
النوع	ذكر	108 %49.1
	انثى	112 %50.9
المجموع	220	%100
المؤهل العلمي	دون دبلوم التعليم العام	13 %5.9
	دبلوم التعليم العام	20 %9.1
	دبلوم / دبلوم عالي	41 %18.6
	بكالوريوس	88 %40
	ماجستير	41 %18.6
	دكتوراه	17 %7.7
	المجموع	220
المؤسسة التي تعمل بها	جامعة التقنية والعلوم التطبيقية	84 %38.2
	جامعة الشرقية	126 %57.3

10	%4.5	كلية عمان للعلوم الصحية	
220	%100	المجموع	
64	29.1	دون خمس سنوات	سنوات الخبرة
87	39.5	من 5 سنوات وحتى 10 سنوات	
69	31.4	أكثر من 10 سنوات	
220	%100	المجموع	

3-6 الأدوات المستخدمة للدراسة:

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها، ونظرا لموضوع الدراسة فقد أختار الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات المطلوبة.

حيث تعتبر الاستبانة من أهم التقنيات المستخدمة لجمع البيانات في مختلف البحوث ويرجع ذلك إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لإختصار الجهد أو التكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

الاستبانة : هي أحد وسائل جمع المعلومات وهي عبارة عن إستمارة تتكون من مجموعة من الاسئلة ترسل بواسطة او تسلم إلى الأشخاص الذين تم اختيارهم كعينة لموضوع الدراسة ليقوموا بتسجيل إجاباتهم عن الاسئلة الواردة فيه وإعادته ثانية إلى الباحث.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاث مجالات أساسين : المجال الأول لقياس أثر التحفيز لدى مؤسسات التعليم العالي ويتكون من ثلاث محاور وهي : الترقيات، الراتب، بيئة العمل أما المجال الثاني الرضا الوظيفي بهذه المؤسسات والمجال الثالث الأداء الوظيفي.

ولقد اعتمد الباحث في بناء الاستبانة على المصادر التالية:

1. الإطلاع على الدراسات العلمية السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والاستفادة منها قدر الإمكان في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
 2. استشارة المختصين في مجال الادارة وتحكيمها.
- ثم قام الباحث بتصميم الاستبانة وفقا للخطوات التالية :
1. تحديد مجالات الاستبانة الرئيسية.
 2. تحديد المحاور ضمن كل مجال.
 3. صياغة فقرات كل مجال أو محور على حدة .
 4. عرض الاستبانة على المشرف وتعديلها بحسب مايراه مناسبًا.
 5. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية والتي تضمنت عدد (38) فقرة موزعة على ثلاث مجالات: المجال الاول يتكون من ثلاث محاور عدد فقراته (24)، أما المجال الثاني مكون من (7) فقرة ، والمجال الثالث مكون من (7) فقرة.
 6. عرض الاستبانة على عدد (9) محكمين كما هو مبين في الملحق رقم (2).

7. تعديل الاستبانة بعد جمع اراء المحكمين.

8. استخدام مقياس ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة وفقا لما هو موضح

بالجدول رقم(5).

9. توزيع الاستبانة على العينة الاستطلاعية التي بلغ عدد (21) موظف، ليتم التحقيق

من صحة فقرات الاستبانة قبل توزيعها بصورتها النهائية.

• الجدول رقم (3): يوضح توزيع الدرجات حسب مقياس ليكرت الخماسي

أوافق بشدة	أوافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5) درجات	(4) درجات	(3) درجات	(2) درجة	(1) درجة

3-7 الأهمية النسبية :

حدد الباحث الأهمية النسبية المستخدم لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة بالاعتماد على المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات الاستبانة وذلك باستخدام مقياس ليكرت الخماسي ، حيث تم تحديد طول الخلايا من خلال حساب المدى بين درجات المقياس وتقسيمه على

أكبر قيمة في ذات المقياس للحصول على طول الخلية وفقا للمعادلة التالية:

طول الخلية = (الحد الأعلى - الحد الأدنى للمقياس) / أكبر قيمة في المقياس

$$\text{طول الخلية} = 5 / (1-5) = 5 / 4 = 0.8$$

ومن بعدها تم إضافة القيمة المتحصلة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى بهذه الخلية ، وهكذا أصبح طول الخلايا كما هو موضح في الجدول رقم (4) :

جدول (4): الأهمية المسببة المستخدمة لقياس درجة ومستوى الاتجاهات لأسئلة ومحاور الدراسة (أبو عود وآخرون ، 2014)

م	مقياس ليكرت	الوسط الحسابي	الدرجة
1	غير موافق بشدة	1.00 – 1.79	ضعيفة جداً
2	غير موافق	1.80 – 2.59	ضعيفة
3	محايد	2.60 – 3.93	متوسط
4	موافق	3.20 – 4.19	عالية
5	موافق بشدة	4.20 – 5.00	عالية جداً

3-8 صدق أداة الدراسة

لقد تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأكاديمين والخبراء في مجال الإدارة عدد (9) من اصحاب الخبرة والمختصين في مجالات الإدارة والإحصاء وذلك لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حول تناسب الفقرات وارتباطها بموضوع الدراسة ومدى انتمائها لكل مجال وعلى أثر

ذلك تم حذف وإضافة بعض الفقرات وتعديل بعض الفقرات لتصبح مفهومة لدى العينة المستهدفة وبذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (38) فقرة.

9-3 ثبات أداة الدراسة:

قام الباحث بالتحقق من ثبات الاستبانة من خلال تطبيقها على عينة استطلاعية مكونة من (21) فرداً من الموظفين والعاملين بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية، ثم استخدم معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة وذلك بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول (5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الترقيات	8	.867
زيادة الرواتب	7	.848
بيئة العمل	9	.897
الرضا الوظيفي	7	.696
الأداء الوظيفي	7	.690
جميع فقرات الاستبانة	38	.869

من خلال الجدول اعلاه يتضح لدينا بأن معامل الثبات لمحاور الحوافز تراوحت بين (- 0.848 و 0.897) ومعامل الثبات للرضا الوظيفي يساوي (0.696) ومعامل الثبات للأداء الوظيفي يساوي (0.690) حيث تتدل هذه القيم على جميع فقرات الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي وينتج من هذه الاتساق ان الاستبانة صالحة للتوزيع على عينة الدراسة وتفي بأغراض الدراسة.

10-3 المعالجات الإحصائية للبيانات:

من أجل تفرغ وتحليل البيانات التي تم تجميعها عن أداة الدراسة - الاستبانة سيستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS من خلال الاختبارات للإجابة على فرضيات الدراسة ومنها اختبارات النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي لأغراض معرفة تكرار فئات المتغيرات ووصف عينة الدراسة، واختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات وصدق الاستبانة، واختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد وغيرها من الاختبارات المناسبة لتحليل البيانات وفقاً لفرضيات الدراسة.

الفصل الرابع :

نتائج الدراسة وتفسيرها

المقدمة:

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة من خلال عرض أبرز نتائج الاستبانة التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة المكون من 651 موظف وتم الحصول على عدد 220 استبانة، حيث تم تحليل فقرات الاستبانة للإجابة على أسئلة الدراسة والتحقق من فرضياتها، وذلك بهدف التعرف على أثر نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية.

فقد عمل الباحث بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المحصلة من خلال تحويل الاستجابات لفقرات الاستبانة إلى درجات كمية واستخدام برنامج التحليل الإحصائي لإيجاد التكرارات والنسب المئوية واختبار الاتساق الداخلي لمعامل ألفا كرونباخ والانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والانحدار الخطي المتعدد لإيجاد تأثير نظام الحوافز على رضا وأداء الموظفين .

1-4 تحليل نتائج الدراسة :

قام الباحث في البداية من التأكد مرة أخرى من ثبات الاستبانة بعد تجميع البيانات من عينة الدراسة الفعلية باستخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول رقم (6) يوضع النتائج :

جدول (6): معامل ألفا كرونباخ لقياس الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الترقيات	8	.930
الرواتب	7	.848
بيئة العمل	9	.880
الرضا الوظيفي	7	.750
الاداء الوظيفي	7	.658

من المعروف انه كلما اقترب قيمة معامل كرونباخ ألفا من الرقم 1 دل ذلك على قوة ثبات الاستبانة ، ومن خلال الجدول اعلاه نلاحظ بأن معامل الثبات في الفقرات تراوح بين 0.930 إلى 0.658. حيث تعتبر هذه القيم عالية وتدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

أولا المتغير المستقل (الحوافز: الترقيات، الرواتب، بيئة العمل) قام الباحث بإحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي حصل عليها من بعد توزيع الإستبانة على أفراد المجتمع.

جدول (7) التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور المجال الأول

م	أنواع الحوافز	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	الترقيات	1.0000	.00000	ضعيفة	3
2	الرواتب	1.4045	.75548	ضعيفة	2
3	بيئة العمل	2.7045	1.18552	ضعيفة	1

الجدول رقم (7) يبين التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجات القياس للمجال الأول للدراسة وهو الحوافز بمحاورها الثلاثة (الترقيات، الرواتب، بيئة العمل) حيث ان محور بيئة العمل إحتل المرتبة الأولى بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي بلغ (2.7045) ومتوسط الانحراف المعياري (1.18552)، وأحتل المرتبة الثانية محور الرواتب بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي بلغ (1.4045) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.75548). بينما حل أخيرا محور الترقيات بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي (1.0000) ومتوسط الانحرافات المعيارية (0.0000).

1-1-4 المحور الأول : الترقيات

جدول (8) : التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الترقيات

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية	1.1591	.42433	ضعيفة	7
2	تلقيت مسبقاً ترقية (مكافأة) على أدائي المتميز	1.2909	.60960	ضعيفة	6
3	حصلتُ على الترقيات في الوقت المحدد وفقاً لنظام الترقيات المعترف به بالمؤسسة	1.3591	.71715	ضعيفة	4
4	تمنح الترقيات لمن يستحقها في الوقت المناسب	1.3045	.67098	ضعيفة	5
5	لدى الموظفين معرفة واطلاع بنظام الترقيات داخل مؤسساتهم	1.4000	.73030	ضعيفة	3

2	ضعيفة	.83016	1.5182	6	يتميز نظام الترقيات بالوضوح والشفافية لجميع العاملين في المؤسسة
1	ضعيفة	.83474	1.6045	7	نظام الترقية في مؤسستي مرضٍ لجميع الموظفين
2	ضعيفة	.83564	1.5182	8	في مؤسستي يتم الحصول على الترقية على أساس الجدارة وليس على أساس المحاباة
	ضعيفة		1.000		المجموع

يوضح لنا الجدول رقم (8) البعد الأول من أبعاد الحوافز وهو الترقيات حيث يبين لنا التوزيعات النسبية والمتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجات القياس لأسئلة محور الترقيات، حيث كان المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (1.000) بشكل عام فإن المعدل لهذا المحور جاء بدرجة قياس ضعيفة، ونلاحظ أن الفقرة (نظام الترقية في مؤسستي مرضٍ لجميع الموظفين) جاءت في المرتبة الأولى قياس ضعيف وحصلت على أكبر متوسط حسابي (1.6045) كما جاءت في المرتبة الاخيرة الفقرة (يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية) بمستوى ضعيف وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (1.1591).

4-1-2 المحور الثاني: الرواتب

جدول (9) : التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور الرواتب

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أنا راضٍ عن راتبي الإجمالي مقارنة بزملائي	2.1091	1.33342	ضعيفة	2
2	أنا راضٍ عن راتبي الاجمالي مقارنة مع حجم مهامي ومسؤولياتي في العمل	1.9364	1.20332	ضعيفة	3
3	الزيادة السنوية في الراتب تعادل ارتفاع معدل غلاء المعيشة	1.7364	1.11999	ضعيفة	7
4	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي تحصلت عليها	1.9136	1.16132	ضعيفة	4
5	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع اجمالي ساعات العمل	1.9045	1.19549	ضعيفة	5
6	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل	1.8136	1.09244	ضعيفة	6

1	عالية	1.32780	4.1636	7	تحرص المؤسسة على تحويل راتبي الشهري نهاية كل شهر بانتظام
	ضعيفة		1.4045		المجموع

يشير لنا الجدول رقم (9) المحور الثاني من محاور الحوافز وهو الرواتب، حيث نلاحظ إن العدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (1.4045) بمستوى ضعيف وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بعد الترقيات ما بين (1.7364-4.1636) حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (تحرص المؤسسة على تحويل راتبي الشهري نهاية كل شهر بانتظام) بمتوسط حسابي (4.1636) بمستوى عالية وانحرف معياري بلغ (1.32780)، وجاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (الزيادة السنوية في الراتب تعادل ارتفاع معدل غلاء المعيشة) بمتوسط حسابي بلغ (1.7364) وانحراف معياري بلغ (1.11999) بمستوى ضعيفة .

3-1-4 المحور الثالث : بيئة العمل

جدول (10) : التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	يتميز مكان عملي ببيئة عمل مريحة وصحية	3.5000	1.02258	عالية	6
2	بيئة العمل الداخلية مرضية و مريحة لاداء المهام بشكل جيد	3.4636	.97153	عالية	7
3	تشجع مؤسستي نظام العمل كفريق واحد	3.5227	1.11627	عالية	5
4	منح الحوافز له تأثير إيجابي في بيئة العمل	3.9227	1.18145	عالية	1
5	لا يتم توظيف ما يكفي من الموظفين لتغطية حجم العمل	3.6773	1.20138	عالية	4
6	بيئة العمل (الإضاءة، وأجهزة التكييف والتدفئة، مرافق دورات المياه ، والتهوية... الخ) مناسبة لإداء المهام والمسؤوليات	3.7818	1.10938	عالية	2

				المكلف بها	
3	عالية	1.14818	3.7364	عدد ساعات العمل طويلة	7
3	عالية	1.14019	3.7364	توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء أفضل	8
8	متوسط	1.06828	3.3818	تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها	9
	متوسط		2.7045	المجموع	

جدول (10) : يوضح التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور بيئة العمل وهو المحور الثالث من المتغير المستقل، ونلاحظ أن المعدل العام (2.7045) بمستوى متوسط، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في بعد بيئة العمل ما بين (3.3818 - 3.9227)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (منح الحوافز له تأثير إيجابي في بيئة العمل) بمتوسط حسابي (3.9227) بمستوى عالية وانحراف معياري بلغ (1.18145)، كما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة (تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة للعاملين فيها) بمتوسط حسابي (3.3818) بمستوى متوسط وانحراف معياري بلغ (1.06828).

ثانيا : المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)

قام الباحث بإحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي حصل عليها من بعد توزيع الإستبانة على مجتمع البحث للمجال الثاني الذي يعبر عن الرضا الوظيفي كما هو موضح في الجدول رقم (11).

جدول (11): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرضا الوظيفي.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أشعر بالرضا التام عن العمل المكلف به في مؤسستي	3.1273	1.01684	متوسط	4
2	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي	3.8227	1.03387	عالية	1
3	وظيفتي الحالية تحقق طموحي	3.0682	1.03804	متوسط	6
4	أنا راضٍ عن أسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة العليا	3.1091	1.10495	متوسط	5
5	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به	3.8113	1.05052	عالية	2

3	عالية	1.08251	3.5409	6	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية في المجتمع
7	ضعيفة	1.23343	2.3682	7	يسهم نظام الاداء المتبع حاليا في المؤسسة على إيجاد حالة من الرضا الوظيفي عند الموظف
	عالية		4.79219		المجموع

جدول (11) يبين التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرضا الوظيفي، وبشكل عام فإن المعدل العام لهذا المجال جاء بدرجة قياس عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.79219) ونلاحظ ان الفقرة (أشعر بالرضا عن مستوى أدائي) جاءت في المرتبة الأولى وبدرجة قياس عالية ولديها أكبر متوسط حسابي (3.8227) وانحرافات معياري (1.03387)، تليها الفقرة (أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به) بمتوسط حسابي (3.8113) وانحراف معياري (1.05052) وبدرجة قياس عالية أيضا، أما المرتبة الأخيرة فكانت الفقرة (يسهم نظام الاداء المتبع حاليا في المؤسسة على إيجاد حالة من الرضا الوظيفي عند الموظف) بدرجة قياس ضعيفة ومتوسط حسابي (2.3682) وانحراف معياري (1.23343).

ثالثاً : المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

قام الباحث بإحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية من خلال الإجابات التي حصل عليها من بعد توزيع الإستبانات على عينة الدراسة الذي يعبر عن الأداء الوظيفي وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (12):

جدول (12): التوزيع النسبي والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الأداء الوظيفي.

م	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الرتبة
1	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد دون تأخير	3.9000	.96939	عالية	1
2	آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على أدائي الوظيفي	3.8000	1.05813	عالية	3
3	يعتبر التحفيز المعنوي أكثر تأثيرا على الأداء الوظيفي من التحفيز المادي	3.1500	1.06854	متوسط	5
4	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها	3.1818	1.09112	متوسط	4
5	يشجع نظام الحوافز المعمول به في	2.5091	1.32241	ضعيفة	7

				المؤسسة على زيادة الاداء الوظيفي	
2	عالية	1.12390	3.8531	6 لدي القدرة على إتخاذ القرارات الخاصة بمهام عملي بشكل ناجح	
6	متوسط	1.39824	2.6136	7 يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومعايير واضحة	
	عالية		4.45113	المجموع	

يشير لنا الجدول رقم (12) المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي، حيث نلاحظ أن المعدل العام للمتوسط الحسابي بلغ (4.45113) بمستوى عالي، وجاءت المتوسطات الحسابية للفقرات في الأداء الوظيفي مابين (3.9000 - 2.5091)، حيث جاءت في المرتبة الأولى الفقرة (أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد دون تأخير) بمتوسط حسابي عالي بلغ (3.9000) وانحراف معياري بلغ (96939). ومن ثم تليها الفقرة (لدي القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمهام عملي بشكل ناجح) بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.8531) وانحراف معياري (1.12390)، أما الفقرة التي كانت تحمل أقل متوسط حسابي هي (يشجع نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة على زيادة الأداء الوظيفي) بمتوسط حسابي بلغ (2.5091) وانحراف معياري بلغ (1.32241) بمستوى ضعيف، حيث يؤكد أفراد العينة على ان النظام الحالي المعمول به في المؤسسات غير مرضي ولا يشجع على زيادة الأداء الوظيفي.

4.3. نتائج إختبار فرضيات الدراسة :

4.3.1 الفرضية الأولى:

الفرضية الرئيسية :

يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي في السلطنة.

قام الباحث بإستخدام الإنحدار المتعدد لمعرفة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين

بمؤسسات التعليم العالي في محافظة شمال الشرقية .

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد:

يشير لنا من خلال تحليل الإنحدار المتعدد معرفة تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (13) تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير نظام الحوافز (الترقيات، الرواتب، بيئة

العمل) على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية

في سلطنة عمان.

المتغيرات المستقلة	المتغير الوسيط	الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig.*T	معامل تضخم التباين
الحوافز	الرضا الوظيفي في	.440 ^a	.194	26.033	<.000 ^b				
الترقيات						16.636	18.130	.000	2.108
الرواتب						1.817	4.698	.000	4.303
بيئة العمل						1.377	5.587	.000	1.000

جدول رقم (14) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) :

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	<.000 ^b	26.033	486.599	2	973.199	الانحدار
			18.692	217	4056.160	الخطأ
				219	5029.359	الكلي

من أجل معرفه العلاقة بين المتغيرات المستقلة (الترقيات، الرواتب، بيئة العمل) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد في الجدول رقم (14) والجدول رقم (14)، فأظهرت نتائج نموذج الانحدار النتائج التالية:

بلغ معامل الارتباط (.440) وبلغ معامل التحديد (.194). أي أن محاور الحوافز تمثل بنسبة 19% من التباين الحاصل عن الرضا الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R²) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والترقيات 16.636، ذات دلالة احصائية، حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والرواتب بقيمة 1.817 وهي دالة إحصائيا عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ، وكذلك قيمة بيتا التي توضح على العلاقة بين الرضا الوظيفي وبيئة العمل بقيمة 1.377 وهذا

يؤكد على رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرصة البديلة التي تنص على أن عناصر الحوافز (التريقات، الرواتب، بيئة العمل) لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.

4.1.2. تحليل الفرضيات الفرعية:

تنص الفرضية الأولى على: تؤثر التريقات على رضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (15) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير التريقات على الرضا الوظيفي:

مستوى الدالة Sig.*T	T	معامل الانحدار B	مستوى الدالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
.000	18.130	16.636	.000 ^b	51.138	.190	.436 ^a	الرضا الوظيفي	التريقات

جدول رقم (16) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) :

نتيجة الفرضية	الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000 ^b	51.138	955.611	1	955.611	الانحدار
			18.687	218	4073.378 4	الخطأ
				219	5029.359	الكلي

تشير نتائج نموذج الإنحدار في الفرضية الأولى، حيث بلغ (.436) وبلغ معامل التحديد (.190) أي ان محور الترقيات يمثل 19% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وذلك بعد النظر في معامل التحديد (R2)، كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والترقيات بقيمة (16.636) ذات دلالة احصائية، حيث يمكن إستنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، وبلغت قيمة ف (51.138) وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يؤكد على قبول الفرضية التي تنص على (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان).

$$\text{الرضا الوظيفي} = 9.138 + 599. (\text{الترقيات})$$

تحليل الفرضية الثانية والتي تنص على: تؤثر الرواتب على رضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (17) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير الرواتب على الرضا الوظيفي :

مستوى الدلالة Sig.*T	T	معامل الانحدار B	مستوى الدلالة Sig.*F	F	معامل التحديد R2	الارتباط R	المتغير الوسيط	المتغير المستقل
.000	5.229	1.377	.000 ^b	27.347	.111	.334 ^a	الرضا الوظيفي في	الرواتب

جدول رقم (18) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) :

نتيجة الفرضية	الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
قبول الفرضية	.000 ^b	27.347	560.586	1	560.586	الانحدار
			20.449	218	4468.773	الخطأ
				219	5029.359	الكلية

توضح نتائج نموذج الانحدار في الفرضية الثانية، حيث بلغ معامل الارتباط (0.334) وبلغ معامل التحديد (0.111) أي ان بعد الرواتب تمثل نسبة 11% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وذلك بعد النظر لمعامل التحديد (R2) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والرواتب بقيمة (0.334) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن إستنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، كما بلغت قيمة ف (27.347) وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ ويؤكد هذا على قبول الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرواتب والرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.766 + 0.278 \cdot (\text{الرواتب}).$$

تحليل الفرضية الثالثة والتي تنص على : تؤثر بيئة العمل على رضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (19) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير بيئة العمل على الرضا الوظيفي:

المتغير المستقل	المتغير الوسيط	الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig.*T
بيئة العمل	الرضا الوظيفي في	.440 ^a	.194	26.033	.000 ^b	1.817	4.698	.000

جدول رقم (20) تحليل التباين الاحادي (ANOVA):

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الانحدار	973.199	2	486.599	26.033	.000 ^b	قبول الفرضية
الخطأ	4056.160	217	18.692			
الكلي	5029.359	219				

تشير نتائج نماذج الانحدار الفرضية الثالثة، حيث بلغ معامل الارتباط (.440) وبلغ معامل التحديد (.194) أي أن محور بيئة العمل يمثل 19% من التباين الحاصل في الرضا الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2).

كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين بيئة العمل والرضا الوظيفي بقيمة (1.817) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن إستنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها كما بلغت قيمة ف (26.033) وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يؤكد على قبول الفرضية التي تنص على:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل والرضا الوظيفي بمؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

$$\text{الرضا الوظيفي} = 1.350 + 0.258 \cdot (\text{بيئة العمل})$$

تحليل الفرضية الرابعة والتي تنص على : يؤثر الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

الجدول رقم (21) يوضح تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة تأثير الرضا الوظيفي على الاداء الوظيفي:

المتغير الوسيط	المتغير التابع	الارتباط R	معامل التحديد R2	F	مستوى الدلالة Sig.*F	معامل الانحدار B	T	مستوى الدلالة Sig.*T
الرضا الوظيفي	الاداء الوظيفي في	.556 ^a	.309	97.541	.000 ^b	.599	9.876	.000

جدول رقم (22) تحليل التباين الاحادي (ANOVA) :

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	نتيجة الفرضية
الانحدار	1554.694	1	1554.694	97.541	.000 ^b	قبول الفرضية
الخطأ	3474.665	218	15.939			
الكلي	5029.359	219				

تشير نتائج نموذج الإنحدار في الفرضية الرابعة، حيث بلغ معامل الارتباط (556.) وبلغ معامل التحديد (309.) أي أن محور الرضا الوظيفي يمثل نسبة 30% من التباين الحاصل في الأداء الوظيفي وذلك بالنظر إلى معامل التحديد (R2) كما جاءت قيمة بيتا التي توضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي بقيمة (599.) ذات دلالة إحصائية، حيث يمكن إستنتاج ذلك من قيمة (ت) والدلالة المرتبطة بها، كما بلغت قيمة ف (97.541) وهي دالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ وهذا يؤكد قبول الفرضية التي تنص على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رضا الموظف والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية في سلطنة عمان.

$$\text{الأداء الوظيفي} = 11.189 + 0.516 \text{ (الرضا الوظيفي)}$$

الفصل الخامس :

مناقشة النتائج والتوصيات

5-1 المقدمة:

بعدما قمنا في الفصل السابق بإختيار صحة فرضيات الدراسة استنادًا للإطار النظري للدراسة ومعطياتها، سنقوم في هذا الفصل بتفسير ومناقشة هذه النتائج، وذلك لغرض تفسيرها وإعطائها معنى مع إبراز حجم الأثر كنتيجة مكملة لفحص الفروض ومعيارا آخر لفهم النتائج الإحصائية، وتوضيح الأسباب التي أدت إليها ، ومدى توافقها أو إختلافها مع ما جاء في الدراسات السابقة.

5-2 مناقشة النتائج:

أولاً : النتائج المتعلقة بالسؤال الرئيسي : والذي ينص على ما مدى تأثير الحوافز في الحصول على رضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بالسلطنة في شمال الشرقية؟
توصلنا من خلال الدراسة أن مستوى محاور الحوافز في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة شمال الشرقية جاء منخفض بمعدل (1.390) يدل ذلك على أن عينة البحث تفتقر إلى محاور الحوافز، لذلك يرى الباحث بأن الحوافز الحالية غير كافية ولا تتناسب مع متطلباتهم ومقدار أدائهم ولا تحقق الحوافز الرضا لدى العاملين.

ثانياً : النتائج المتعلقة بالأسئلة الفرعية

السؤال الأول: والذي ينص على هل توجد علاقة إيجابية بين الترقيات ورضا الموظف في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (شمال الشرقية)؟

دلّ التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لمحور الترقّيات كان (1.000) بمستوى ضعيف وفقا لمقياس البحث.

نعم توجد علاقة إيجابية بين الترقّيات ورضا الموظفين، كلما كانت الترقّيات تتسم بالعدالة ويحصل عليها الموظف في الوقت المناسب يرتفع مستوى الرضا لدى الموظفين.

السؤال الثاني : والذي ينص على هل توجد علاقة إيجابية بين الرواتب ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (شمال الشرقية)؟

دلّ التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لمحور الرواتب كان (1.4145) بمستوى ضعيف وفقا لمقياس البحث.

نعم توجد علاقة إيجابية بين زيادة الرواتب ورضا الموظفين، عندما يتناسب الراتب مع المهام والمسؤوليات وساعات العمل التي يلتزم بها الموظف داخل المؤسسة تكون هناك حالة من الرضا لدى الموظفين.

السؤال الثالث : والذي ينص على هل توجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل ورضا الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (شمال الشرقية)؟

دلّ التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لمحور بيئة العمل كان (2.7045) بمستوى متوسط وفقا لمقياس البحث.

نعم توجد علاقة إيجابية بين بيئة العمل ورضا الموظفين، عندما يتميز مكان العمل بأنه مكان مريح ومرضي لأداء المهام وأن المؤسسة تشجع العمل كفريق واحد يرتفع عند الموظفين مستوى الرضا.

السؤال الرابع : والذي ينص على هل توجد علاقة ايجابية بين رضا الموظف والأداء الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان (شمال الشرقية)؟

دلّ التحليل الإحصائي أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي كان (4.7921) بمستوى عالي وفقا لمقياس البحث.

نعم توجد علاقة إيجابية بين رضا الموظف والأداء الوظيفي، في حالة أن الموظف راضٍ عن مستوى الحوافز التي توفرها المؤسسة بجميع أنواعها كانت مادية أو معنوية يرتفع مستوى الأداء بشكل ملحوظ لدى الموظفين.

فرضيات الدراسة:

يؤثر نظام الحوافز بجميع أبعاده (الترقيات، الرواتب، بيئة العمل) على رضا الموظفين، من خلال النتائج التي تم الحصول عليها من عينة الدراسة تم إثبات صحة فرضيات الدراسة بحيث كشفت النتائج أنه يوجد ارتباط بين الحوافز ورضا الموظف، أي أنه كلما ارتفع التحفيز لدى الموظف ارتفع الرضا وزاد الأداء الذي يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والعكس صحيح عندما ينخفض التحفيز في المؤسسة ينخفض مستوى الرضا والأداء الوظيفي.

3-5 تحديات ومعوقات الدراسة:

وإضافة الباحث بعض من التحديات والمعوقات أثناء إجراء هذه الدراسة، نذكر أهمها:

➤ شح في المصادر والبحوث الحديثة التي تتعلق بموضوع هذه الدراسة في سلطنة عمان.

➤ صعوبة إستجابة مجتمع الدراسة لأداة الدراسة المتمثلة في الإستبانة.

➤ صعوبة الحصول على بيانات ومعلومات رسمية لمجتمع الدراسة.

4-5 توصيات الدراسة:

انطلاقاً من أهمية دور نظام الحوافز في تقييم الرضا والأداء الوظيفي وما تتركه من بصمات واضحة وجلية على شخصية الموظفين، فإنه بناءً على النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الحالية يمكننا إدراج مجموعة من المقترحات والتوصيات منها:

➤ لنظام الحوافز علاقة قوية بالرضا الوظيفي لدى الموظفين، كما أنها تلعب دور

المحرك الأساسي في رفع مستوى الرضا لدى الموظفين، فإنخفاض مستوى الرضا

الوظيفي لدى الموظفين يكون ناتجاً عن نقص أو إختلال في نظام الحوافز، لذلك يجب

إعداد نظام للحوافز وتعريفه لجميع الموظفين.

➤ نظراً لحيازة الحوافز (الترقيات، الرواتب، بيئة العمل) على مستوى منخفض توصي

الدراسة بضرورة الإلتزام بنظام علمي موضوعي في عملية تفعيل نظام الحوافز.

- على الإدارة أن تهتم وتعيد النظر في نظام الأجور الذي يتناسب والأعباء الوظيفية من جهة والوضع الإقتصادي من جهة أخرى.
- ترسيخ وتجسيد أكثر لثقافة الوحدة للجميع فالجميع سواء، والعمل بروح الفريق الواحد للوصول إلى مستويات أعلى وأسمى من الأداء الوظيفي.
- نتيجة لحصول الأداء الوظيفي على مستوى مرتفع توصي الدراسة بربط معايير جيدة للتحفيز بكفاءة الأداء لدى الإطارات، كي يتم تقييم الأداء وفقا لمعايير نظام الحوافز.
- أن تمنح الترقيات وفقا للأداء المتميز وكذلك منح الحوافز والمكافآت في وقتها وعدم تأخيرها.
- العمل على تشجيع الموظفين على روح المبادرة والإبداع والإبتكار لتحقيق أهدافهم الشخصية وتنمية روح الولاء للمؤسسة.
- توفير جو مريح ومناسب للعمل في كل المجالات سواء كانت مادية او بشرية لضمان رضا الموظف وبالتالي تحقيق اهداف المؤسسة.
- ضعف التحفيز يؤدي إلى انخفاض الاداء.
- الإهتمام بالعنصر البشري وتكوينه وتدريبه وتحفيزه من أجل استقراره في المؤسسة.
- وضع نظام الترقيات واضح لجميع الموظفين لمساعدتهم على تطوير مساهم المهني.
- يساهم التحفيز في إشباع حاجات العاملين ورفع روحهم المعنوية.
- الرضا الوظيفي هو الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد لعمله، والمستمد من وظيفته ومن فريق العمل الذي ينتمي اليه، والبيئة التي يعمل فيها.

الخاتمة:

من خلال دراستنا وتناولنا لموضوع أثر نظام الحوافز على رضا واداء الموظفين، يمكننا القول أن هناك مجموعة من العوامل والوسائل التي تدفع الفرد نحو بذل أقصى جهد ممكن، بإعتبار أن الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي في بيئة العمل للمنظمات المعاصرة والتي بدونها لايمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل أهدافها، فالحوافز هي مجموعة الوسائل التي توظفها المؤسسة من اجل توجيه سلوك الموظفين والطريقة المثلى التي تعبر المؤسسة من خلالها للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعملة المتقن، وتهدف إلى تحقيق رضا الموظف وإشباع حاجاته المختلفة سواء كانت مادية أو معنوية وهي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

إن للنظام الحوافز أثر واضح على أداء العاملين بصفة خاصة وعلى أداء المؤسسة بصفة عامة، ولا يمكن أن تحقق المؤسسة أهدافها إلا من خلال وجود نظام حوافز يتميز بالمصداقية والشفافية مما يؤدي الى الإرتقاء بمستوى أداء العاملين ولابد من العمل على تطوير وتحسين نظام وتقييم الأداء ليكون أكثر شفافية ويشارك به الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.

المراجع :

أولاً: المراجع العربية :

- إبراهيم الفقي ، (2011)، قوة التحفيز : كيف تحفز الآخرين وتحصل على أفضل مآلديهم ، القاهرة ثمرات للنشر والتوزيع .
- إبراهيم جابر السيد(2013) : قاموس علم اجتماع وعلم النفس، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان.
- أبو الحسين زكريا (1990)، مكتبة دار الجيل ، بيروت ، ص85 .
- أحمد السيد الكردي، (2017) ، نظام الأجور والحوافز الفعال ، منتدى منظمات الاعمال .
- أحمد علا محمد أحمد الغماري (2015) ، عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية والالتزام التنظيمي ، غزة .
- أحمد ماهر،(2000) ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، القاهرة ص145 .
- أحمد مهدي عبدالقادر ، ليلي مهدي حسن حسين صالح (2017): العلاقة بين الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين دراسة حالة ، جامعة.
- أمجد مبارك جبريل أحمد(2018) ، أثر إدارة الموارد البشرية على الرضا الوظيفي للعاملين ، رساله بكالوريوس غير منشورة ، كلية النصر .
- الجساسي ، عبدالله (2010) أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان .
- برنوطي، سعاد فائق (2001)، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- بن رحمون سهام (2014)، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم-علم الاجتماع- تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة دمحم خيضر ، بسكرة، ، ص 40.

- بن نوار، صالح، (2011)، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مختبر علم اجتماع الاتصالات والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- بن يوب دلال (2018)، لبيض خيرة : الرضا الوظيفي وأثره في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية لمؤسسة (عمر بن عمر) ماجستير في علم الاجتماع.
- بوضياف عادل (2018)، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات الجامعية : دراسة ميدانية : المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية.
- بوكير سرحان ، مشالي حسين(2020) : الحوافز وأثرها على أداء العاملين ، جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة ، كلية العلوم الاقتصادية ، التسيير وعلوم تجارية قسم العلوم الاقتصادية .
- تشاندراسيكار ، (2011) ، جامعة آغا با ، بيئة العمل وتأثيرها على الاداء التنظيمي في القطاع العام .
- الجزيرة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ن تخصص إدارة أعمال كلية التجارة ، جامعة الجزيرة ، أبوظبي .
- جعادي يونس (2017)، أهمية تطبيق مبادئ الحوكمة ودورها في تحسين أداء العاملين، مديرية الشباب والرياضة لولاية بسكرة، ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، قسم الادارة والتسيير الرياضي ، معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية بسكرة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- جلال محمد النعيمي(2009) ، دراسة العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات (عمان : دار إثراء ، ص24) .
- جمال مراد،(2011) ، تحفيز العاملين لدفع روح الولاء المؤسسي، مذكرة ماجستير قسم علم الاجتماع،جامعة باجي مختار عنابة.
- جيدول أحمد /أمر قويدر، (2020) ، الحوافز وعلاقتها باداء العاملين .
- حاتم علي حسن رضا (2004) ، الأبداع الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية، كلية الدراسات العليا.

- حسني يريقي، (2007 . 2008) استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، اطروحة دكتراه غير منشورة، جامعة الجزائر.
- الحسيني، فلاح حسن عداي، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- حمد سعيد سلطان (2003)، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، مصر ، ص 219 .
- حمزه الجبالي،(2016) إدارة الموارد البشرية ، عمان ، دار غالم الثقافة للنشر والتوزيع .
- خالد عبد الرحيم الهيتي،(2005): إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان ، ص 255 .
- خبابة عماد الدين(2020) ، دور الحوافز في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية ، جامعة محمد بوضياف المسية .
- خفير كاظم حمود،(2007) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميرة ، عمان ، الاردن ، ص 125.
- خولة عبد الحميد الطالباني،(2013)، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، المجلد (21) ، مجلة جامعة بابل العلوم الإنسانية ، العدد (3).
- د عيشي سعد، (2018) ، تتأثير الحوافز على اداء الموظفين بالمؤسسة ، جامعة زيدان عاشور الجفلة ، كلية العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا .
- دراسة خلف الله،(2015)،التخطيط الاستراتيجي وأثره على أداء الموارد البشرية لقطاع النفط دراسة حالة شركة سودايت ، الاردن.
- رمضان ، سهام محمد ،(2013) أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية تجارة جامعة عين شمس.

- سالم الجبوري طلحة كوان(2017) ، ممارسات ادارة الموارد البشرية وجودة الخدمة في المستشفيات الخاصة في الاردن .
- سامح عبد المطلب عامر،(2011) ، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الأردن
- سعود،ضيف الله،(2003)، أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، مذكرة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- سلمى حبيبة ، (2018)، نظام الحوافز واثره على الأداء الوظيفي : دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال GPL بسعيدة.
- سهيل أحمد، (2012)، تنمية الموارد البشرية من منظور إسلامي ، مجلة جامعة الاقصى ، غزة.
- سهيلة محمد عباس (2003)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان.
- شاويش، مصطفى نجيب،(1996) إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الطيب، حسن أبشر، (1988)، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة، ع 59، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- عادل حرحوش، الدكتور مؤيد سعيد (2009) ،كتاب إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ص 130.
- عامر عوض،(2008)،السلوك التنظيمي الاداري، دار أسامة للنشر و التوزيع ،عمان، الاردن.
- العكش ، علاء ،(2007) ، نظام الحوافز والمكافآت واثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير منشورة قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الاسلامية : غزة .
- علاء محمد أحمد الغماري (2015) عملية التحفيز وعلاقتها بالعدالة التنظيمية ، غزة ، بحث لاستكمال درجة الدكتوراه .

- عمار بوضياف (2018)، المنازعات الإدارية، القسم الثاني، الجوانب التطبيقية للمنازعة الإدارية، جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
- عمر سعيد، منذر خليلي، وآخرون(1991) : مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان.
- غازي حسين عودة الحلابية، (2013)، أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن، مذكرة ماجستير في أداء الأعمال، قسم إدارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- القرآن الكريم ، سورة غافر ، دار الفجر الاسلامي ، دمشق (بيروت) الطبعة السادسة 1434 هـ - 2013 ، آية . 40 .
- ماجد فوزي، محمد أبو غزالة ،(2016)الاستقطاب و علاقته بالرضا الوظيفي من منظور إسلامي، رسالة دكتوراة قسم الشريعة والادارة، جامعة ملايا، كوالا لمبور ، ماليزيا.
- محمد الحسن التيجاني يوسف (2015): التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية ، ماجستير غير منشور ، تخصص إدارة أعمال ، الأكاديمية الغربية البريطانية للبحث والتربية ، المملكة العربية السعودية.
- محمد سمير أحمد (2004)، الادارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، الأردن ، دار المسيرة لنشر والتوزيع .
- محمد عبيدات و آخرون، (2007) ، منهجية البحث العلمي ،القواعد والمراحل والتطبيقات، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الأردنية ، عمان، الأردن .
- محمد فالح صالح،(2004) إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر، عمان، الأردن.
- مدحت محمد أبو النصر،(2010)،الاداره بالحوافز ، أساليب التحفيز الوظيفي ، ، المجموعة العربية التدريبية للنشر، الإسكندرية ، مصر .
- ميرفت توفيق إبراهيم، عوض الله ، (2012)، أثر التحفيز و دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، الدنمارك .

- نادر حامد عبد الرزاق أبو شرح (2010)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، مذكرة الماجستير في إدارة الاعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- نبيل سوفي (2018)، أثر بيئة العمل على أداء الموظفين وانعكاساته على فعالية الإدارات العمومية الجزائرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- نجاه شيخي، (2015) : الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى أساتذة الجامعة، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.
- نجم، عبود نجم، (2012) القيادة وإدارة الابتكار، الطبعة الأولى دار صفاء الناشر ببتوزيع والنشر، عمان الاردن.
- نيفين حسن أحمد معمر (2017)، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الأداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، رساله ماجستير منشورة، غزة الجامعة الاسلامية، كلية الآداب.
- هاجر موسى، (2015) : أثر الرضا الوظيفي على أداء العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بسكرة، الجزائر.
- هروم، عز الدين، (2008)، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- الهيتي، خالد عبد الرحيم مطر، (2000)، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الجامعة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- وفاء برهان براقوي، (2013)، إدارة الموارد البشرية المفهوم والوظائف والإستراتيجيات، دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

- يزن ، تيم(2018) ، إدارة الموارد البشرية : أساليب الادارة الحديثة ، دار فضاءات للنشر كتب التنمية البشرية .¹

ثانياً: المراجع الأجنبية

- ElArabi, H & Johor, F 2014- The determinant factors effecting the job satisfaction and performance in Libyan government hospital, Asian social science, vol. 10, No.8.
- Masvaure, P & Ruggunan, S 2014 – Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of diamond Mining company in Zimbabwe, Journal of Economics and Behavioral studies, vol.6. 488-499.
- Matongolo, A., Kasekende, F., & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: perceptions of employees in higher education institutions in Uganda .Industrial and Commercial Training
- Snell, Scott, & Bohlander, George (2007) Human resource management. USA: Thomson
- Stoker, Looise, J.C & Jong, R. D. (2001). Leadership and innovation: leadership and innovation: relations between leadership, individual characteristics and the functioning of teams. International Journal of human resources management.
- Sweeshel, G, (2007), Investigation of relationship between total quality and innovation in higher institution Spanish. Journal of Innovation Management, p 159-197

قائمة الملاحق

ملحق رقم (1) قائمة المحكمين :

أسماء المحكمين

م	الاسم	المسمى الوظيفي
1	د. خالد عبد دهليز	أستاذ مساعد
2	د. راشد بن محمد الحجري	أستاذ مساعد
3	د. رمزي سلام	أستاذ مساعد
4	د. شريف السعودي	أستاذ مساعد
5	د. خالد الجرداني	مدير ضمان الجودة
6	د. عبدالله الفارسي	أستاذ مساعد
7	د. هايل طشطوش	أستاذ مساعد
8	الأستاذ. سعيد الشبلي	نائب مدير دائرة الأصول
9	الأستاذ. حميد الوهبي	مدير ادارة المخاطر

ملحق رقم (2) الاستبانة في صورتها النهائية :

الموضوع: استبانة

يقوم الباحث بإعداد دراسة بعنوان " تأثير الحوافز على اداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي بسلطنة عمان بمحافظة شمال الشرقية " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات وتتكون من ثلاث متغيرات وهي : (المتغير التابع : الأداء الوظيفي) (المتغير الوسيط : الرضا الوظيفي) (المتغير المستقل : الحوافز وهي : الترقيات ، زيادة الرواتب وبيئة العمل) بهذه المؤسسات، علماً بأنه سيتم استخدام مقياس "ليكرت" الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة. ونظراً لمجال تخصصكم والخبرة التي تتمتعون بها فإنه يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية بهدف تحكيمها قبل تطبيقها ميدانياً، وعليه أرجو التكرم بالإطلاع على فقرات الاستبانة وإبداء مرئياتكم حيالها.

شاكر ومقدر لكم حسن تعاونكم

الباحث

أولاً: البيانات الشخصية

1. الجنس:

- ذكر
- أنثى

2. المؤهل العلمي:

- ما قبل دبلوم التعليم العام
- دبلوم التعليم العام
- دبلوم / دبلوم عالي
- بكالوريوس
- ماجستير
- دكتوراه

3. جهة العمل

- جامعة الشرقية
- جامعة التقنية والعلوم التطبيقية (ابراء)
- كلية عمان للعلوم الصحية (ابراء)

4. سنوات الخبرة:

- دون 5 سنوات
- من 5 سنوات وحتى 10 سنوات
- أكثر من 10 سنوات

ثانياً: المجال الأول وهو المتغير المستقل ويتكون من ثلاثة محاور (الحوافز وهي : الترقيات ، زيادة الرواتب ، بيئة العمل)

ت	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمحور		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
المحور الأول: الترقيات						
1	يتسم نظام الترقيات في المؤسسة بالعدالة والموضوعية					
2	تلقيت مسبقاً ترقية (مكافأة) على أدائي المتميز					
3	حصلت على الترقيات في الوقت المحدد وفقا لنظام الترقيات بالمؤسسة					
4	تمنح الترقيات لمن يستحق في الوقت المناسب					
5	لدى الموظفين معرفة / اطلاع بنظام الترقيات داخل المؤسسة					
6	يتميز نظام الترقيات بالوضوح والشفافية للعاملين					
7	يوجد رضا عن نظام الترقيات الذي تقدمها المؤسسة					
8	يتم الحصول على الترقية على أساس الجدارة وليس على أساس المحاباة					
المحور الثاني: الرواتب						
9	أنا راضٍ عن راتبي الإجمالي مقارنة بزملائي					

					أنا راضٍ عن راتبي الاجمالي مقارنة مع حجم مهامي ومسؤولياتي	10
					الزيادة السنوية في الراتب تعادل ارتفاع معدل غلاء المعيشة	11
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع الدرجة العلمية التي أحملها	12
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع ساعات العمل	13
					يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع سنوات خبرتي في العمل	14
					تحرص المؤسسة على تحويل الراتب نهاية كل شهر بإنتظام	15
المحور الثالث: بيئة العمل						
					مكان عملي يتميز بآنة مريح وصحي	17
					تسعى المؤسسة لتوفير بيئة عمل مناسبة	18
					بيئة العمل الداخلية مرضية و مريحة لاداء المهام بشكل جيد	19
					تؤثر بيئة العمل على أداء العاملين	20
					تشجع مؤسستي نظام العمل كفريق واحد	21
					منح الحوافز له تأثير إيجابي في بيئة العمل	22
					لا يتم توظيف ما يكفي من الموظفين لتغطية حجم العمل	23

					بيئة العمل (الإضاءة، وأجهزة التكييف والتدفئة، مرافق دورات المياه ، والتهوية... الخ) مناسبة	24
					عدد ساعات العمل طويلة	25
					توفير جو عمل ملائم يشجعني على تقديم أداء جيد.	26

ثالثاً: المجال الثاني وهو المتغير الوسيط (الرضا الوظيفي)

ت	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
الرضا الوظيفي						
1	أشعر بالرضا التام عن العمل في المؤسسة التي أعمل بها					
2	أشعر بالرضا عن مستوى أدائي					
3	أرى أن وظيفتي الحالية تحقق طموحي					
4	أنا راضٍ عن أسلوب التواصل بين الموظفين والادارة العليا					
5	أشعر بالمسؤولية الشخصية نحو العمل الذي أقوم به					
6	يسهم نظام الاداء المتبع حالياً في المؤسسة في إيجاد حالة الرضا الوظيفي عند الموظف					
7	تمنحني وظيفتي مكانة اجتماعية في المجتمع					

رابعاً: المجال الثالث وهو المتغير التابع (الاداء الوظيفي)

ت	الفقرة	وضوح الفقرة		الانتماء للمجال		الملاحظات
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
الاداء الوظيفي						
1	أقوم بأداء الأعمال الموكلة إلي في الوقت المحدد دون تأخير					
2	آليات وطرق منح الحوافز تؤثر على أدائي الوظيفي					
3	يعتبر التحفيز المعنوي أكثر تأثيراً على الاداء الوظيفي من التحفيز المادي					
4	تركز المؤسسة على أدائي وليس على الأخطاء التي أرتكبها					
5	على زيادة يشجع نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة الاداء الوظيفي					
6	لدي القدرة على اتخاذ القرارات الخاصة بمهام عملي بشكل ناجح					
7	يتم تقييم الأداء داخل المؤسسة وفق أسس علمية ومعايير واضحة					