

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل

كلية الدراسات العليا

ماجستير إدارة الأعمال

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام

في جنوب الضفة الغربية

إعداد

تغريد سليمان أبو سنينة

إشراف

الدكتور مروان جلعود

2008

جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا
ماجستير إدارة الأعمال

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية

إعداد

تغريد سليمان أبو سنيينة

إشراف

الدكتور مروان جلعود

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بكلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة الخليل.

2008

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام

في محافظات جنوب الضفة الغربية

إعداد

تقريره مطعمان أبو سمينة

نوقشت هذه الرسالة

يوم الإثنين بتاريخ: 16 / 6 / 2008 م ، الموافق 12 جمادى الآخر 1429هـ وأجيزت.

التوقيع

عبد
محمد
عبد

أعضاء لجنة المناقشة

1. الدكتور مروان جلعود (مشرفاً ورئيساً)
2. الدكتور سمير أبو زنيد (عضواً خارجياً)
3. الدكتور راتب الجعبري (عضواً داخلياً)

الإهداء

﴿قَدْ لَوْ صَلَّى عَلَيَّ وَتَسَلَّى وَمَحَبَّتِي وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

﴿لَلشَّرِيفِ لَهُ وَنَزَلَتْ أُمْرٌ وَأَنَا أَوَّلُ الْمُسْلِمِينَ﴾

سورة الأنعام (162-163)

شكر وتقدير

أحمد الله سبحانه وتعالى على إحسانه وتوفيقه وعلى ما أسداه عليّ من نعمٍ لا تعد ولا تحصى، وأصلي وأسلم على نبي هذه الأمة الذي جاء رحمةً للعالمين. وبعد، فإنني أتقدم ببالغ شكري وتقديري لوالديّ اللذين وقفوا دائماً إلى جانبي ولم يوفروا جهداً لمساعدتي وتشجيعي على الاستمرار قدماً نحو الأمام والسير في ركب العلم ومسيرة المعرفة.

وأتقدم بشكري للدكتور مروان جلعود الذي كان خير معلمٍ بتوجيهاته، نعم مرشدٍ بنصائحه، من أجل إتمام هذا العمل.

كما وأتقدم بشكري للجزيل لجامعة الخليل ممثله بمجلس الأمناء ورئاسة الجامعة وجميع العاملين فيها ، وأخص بالشكر الأساتذة خلال مرحلة دراسة الماجستير، الذين سخروا أنفسهم لمن أراد المعلومة والنصيحة، لذا لا يفوتني شكر الجميع .

كما وأشكر جميع إخواني وأخواتي وصديقاتي وزملاء دراستي الذين كانوا لي خير مُساعدٍ ومُعِين. وأخيراً، أسأل الله دوام فضله، وأرجو أن يكون من نتائج هذا الجهد بعضُ العلم الذي ينفع، وأن يكون هذا العمل خطوةً وبدايةً لطريق أكثر إثراءً لمزيد من الدراسات.

الباحثة

قائمة محتويات الرسالة

الرقم	العنوان	الصفحة
	الإهداء.	د
	شكر وتقدير.	هـ
	قائمة محتويات الرسالة.	و
	الملخص بالعربية.	ي
	الفصل الأول (الإطار العام للدراسة)	1
1.1	المقدمة.	2
2.1	مشكلة الدراسة.	6
3.1	أسئلة الدراسة.	6
4.1	أهداف الدراسة.	7
5.1	فرضيات الدراسة.	9
6.1	أهمية الدراسة.	9
7.1	منهجية الدراسة وإجراءاتها.	11
8.1	حدود الدراسة.	12
9.1	محددات الدراسة.	13
10.1	المصطلحات الإجرائية.	14
	الفصل الثاني (الإطار النظري والدراسات السابقة)	16
	تمهيد.	17
	المبحث الأول (الإطار النظري).	18
1.1.2	الفرع الأول: الدوافع والحاجات:	18
1.1.1.2	الدوافع.	18
1.1.1.1.2	مفهوم الدافعية.	19
2.1.1.1.2	وظائف الدوافع.	21
3.1.1.1.2	نظريات الدوافع	22
2.1.1.2	الحاجات.	24

الصفحة	العنوان	الرقم
24	مفهوم الحاجة.	1.2.1.1.2
25	نظرية أبرهام ماسلو للحاجات.	2.2.1.1.2
27	إشباع الحاجات.	3.2.1.1.2
28	الفرع الثاني: الحوافز	2.1.2
30	مفهوم الحوافز.	1.2.1.2
31	عملية التحفيز.	2.2.1.2
33	هدف عملية التحفيز.	3.2.1.2
34	أهمية الحوافز	4.2.1.2
36	شروط نجاح الحوافز.	5.2.1.2
37	أسس منح الحوافز.	6.2.1.2
38	أنواع الحوافز.	7.2.1.2
40	الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها.	1.7.2.1.2
42	الحوافز من حيث نوعيتها.	2.7.2.1.2
47	الحوافز من حيث كونها موجهة للأفراد أو الجماعات.	3.7.2.1.2
50	أنظمة الحوافز.	8.2.1.2
50	مفهوم نظام الحوافز.	1.8.2.1.2
51	مبادئ أنظمة الحوافز الفعالة.	2.8.2.1.2
52	مخاطر عدم استخدام أنظمة الحوافز في المؤسسات.	3.8.2.1.2
53	الفرع الثالث: الرضا الوظيفي	3.1.2
54	مفهوم الرضا الوظيفي.	1.3.1.2
56	ظواهر الرضا الوظيفي.	2.3.1.2
56	قياس الرضا الوظيفي.	3.3.1.2
57	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.	4.3.1.2
57	عوامل بيئة العمل الداخلية.	1.4.3.1.2

الصفحة	العنوان	الرقم
60	العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين.	2.4.3.1.2
62	تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين.	5.3.1.2
63	نتائج عدم الرضا الوظيفي.	6.3.1.2
64	إجراءات وسياسات زيادة الرضا الوظيفي.	7.3.1.2
66	الفرع الرابع: المهندس الفلسطيني (الموظف) واحتياجاته	4.1.2
66	تمهيد.	
67	المهندس الموظف وقانون الخدمة المدنية.	1.4.1.2
70	الاحتياجات والمطالب للمهندس الموظف.	2.4.1.2
72	المبحث الثاني(الدراسات السابقة).	2.2
72	الدراسات العربية.	1.2.2
93	الدراسات الأجنبية.	2.2.2
103	الفصل الثالث (منهجية الدراسة)	
104	تمهيد.	
105	وصف منهجية الدراسة.	1.3
105	مجتمع الدراسة.	2.3
110	عينة الدراسة.	3.3
110	وصف عينة الدراسة	1.3.3
124	أدوات جمع البيانات والمعلومات.	4.3
129	صدق أداة الدراسة.	5.3
132	ثبات أداة الدراسة.	6.3
133	المعالجة الإحصائية.	7.3

الصفحة	العنوان	الرقم
134	الفصل الرابع (تحليل النتائج)	
135	تمهيد.	
136	المبحث الأول (تحليل أسئلة الدراسة).	1.4
162	المبحث الثاني (اختبار فرضيات الدراسة).	2.4
186	الفصل الخامس (ملخص النتائج والتوصيات)	
187	المبحث الأول: ملخص النتائج.	1.5
187	تمهيد	
187	النتائج الديمغرافية.	1.1.5
190	نتائج أسئلة الدراسة.	2.1.5
193	نتائج فرضيات الدراسة.	3.1.5
194	المبحث الثاني: التوصيات.	2.5
198	فهرس الجداول.	
201	فهرس الأشكال.	
202	الملاحق:	
203	قائمة بأسماء المحكمين.	ملحق رقم (1)
204	الاستبانة.	ملحق رقم (2)
212	الحوافز والعلاوات التشجيعية في قانون الخدمة المدنية.	ملحق رقم (3)
213	جدول سلم الرواتب المعتمد لدى ديوان الموظفين العام يبين أوضاع المهندسين مقارنة بالأطباء والمحامين.	ملحق رقم (4)
214	قائمة المصادر والمراجع.	
227	الملخص بالإنجليزية.	

الملخص

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في

جنوب الضفة الغربية

إعداد

تغريد سليمان أبو سنيينة

إشراف

الدكتور مروان جلعود

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية على رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية. وكذلك التعرف على الكيفية التي يمكن من خلالها رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المهندس الموظف من أجل الوصول إلى الحالة الإبداعية المطلوبة منه، إضافة إلى معرفة الوسائل والسبل الكفيلة بالتعزيز والتمكين والتطوير للدور الذي يجب أن تلعبه الحوافز في الرضا الوظيفي. استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المطلوبة، وقد تكون مجتمع الدراسة وعينتها من جميع المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، والبالغ عددهم (260) مهندساً ومهندسة وفقاً للمعلومات التي تم الحصول عليها من قبل دوائر شؤون الموظفين في المؤسسات والوزارات المختلفة. وقد قامت الباحثة بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بوساطة حزمة SPSS الإحصائية باستخدام

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية، وقد أظهرت الدراسة العديد من

النتائج أبرزها:

1. هناك تأثير وأهمية لحوافز العمل المادية منها والمعنوية، الإيجابية والسلبية، على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.

2. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التخصص الرئيس. في حين تظهر نتائج هذه الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: عدد أفراد الأسرة، المديرية، الدخل الشهري، طبيعة العمل الحالي، سنوات الخبرة.

3. تثبت الدراسة وجود علاقة بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وكان أكثر الحوافز تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المهندسين الحوافز الإيجابية المعنوية، ثم الإيجابية المادية، ووجد تأثير محدود نسبياً للحوافز السلبية المادية والمعنوية. وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة بضرورة الاهتمام برفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي للمهندسين بتوفير الحوافز بأنواعها وأشكالها المختلفة مادية ومعنوية، مع إيلاء الحوافز الإيجابية المعنوية الاهتمام الكافي وعدم إغفالها، لا سيما أنها احتلت المرتبة الأولى. وأوصت بضرورة اعتماد معايير وأسس واضحة وعادلة لتقييم الأداء، كما وأوصت الباحثة بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية في هذا المجال في بيئات وقطاعات أخرى.

النص والأثر

والإطار العام

1.1 المقدمة

يُشكل العملُ الجزءَ الحيوي والمركزي في حياة الناس في المجتمعات المتقدمة⁽¹⁾. والعنصر البشري هو الدعامة الرئسية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأهدافها؛ لذلك لا بد من زيادة الاهتمام به والعمل على استخدامه الاستخدام الفعال. ولقد ساد الاعتقاد في حالات خاصة أن الفرد مجبر على العمل بغض النظر عن رضائه أو عدم رضائه عن وظيفته التي يشغلها، وقد ترتب على ذلك إهمال العنصر البشري وخاصة في المنظمات الحكومية، وبالتالي حدث الانخفاض الملحوظ في أداء العاملين في الأجهزة الحكومية؛ لذلك أصبح من الضروري البحث عن حل لهذه المشكلة، وذلك عن طريق واحد وهو تحسين مستوى رضاء العاملين⁽²⁾.

من هنا ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها للمحافظة على مستوى الروح المعنوية لأفرادها العاملين، وتنميتها لتحقيق الاندماج بين الفرد والمنظمة من خلال تحقيق أهداف كلا الطرفين⁽³⁾. بالإضافة إلى ذلك فإن البيئة التنافسية اليوم تتطلب قوى عاملة مدفوعة ومحفزة وملتزمة من أجل الوصول إلى أهداف العمل⁽⁴⁾؛ لذا يعد موضوع التحفيز محورياً في عالم الإدارة والعمل؛ لأنه يمس صميم العامل البشري، ذلك العامل الذي يمثل الهدف والوسيلة وغاية النتائج حين

(1) Robertson, Ivan T., & others, **Motivation (Strategies Theory And Practice)**, Institute Of Personnel Management , 2nd Edition , London ,1992 , page :1.

(2) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004 م، الصفحة: 171.

(3) ينظر عباس، سهيلة محمد، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003م، الصفحة: 224.

(4) Gomez-Mejia ,Luis R , & others, **Management (People, Performance, Change)**, McGraw-Hill Irwin, 2nd Edition, United States of America , 2005, page: 504 .

إنجاز أي عمل كان (1). إذ يهتم الحفز الإنساني ببحث ودراسة أسباب قيام الفرد بعمل ما بحماس واندفاع، بينما لا يتوفر هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، أو للشخص ذاته في أزمته مختلفة، إن تفسير هذا الاختلاف السلوكي عند الأفراد في العمل له علاقة بالحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها، ومدى تحقيق حالة الرضا عندهم (2).

ومن المعروف أن الفهم الأساسي لطبيعة عمل الحوافز وأنظمتها شيء جوهري لفعالية الإدارة (3). فنظم التحفيز هي حجر الزاوية لأداء المنظمات، إلا أن الخبرة أظهرت أن عملية التصميم والتنفيذ صعبة جداً بالطريقة التي يكون فيها كلا الطرفين العاملين وأصحاب العمل منفعين وراضين بشكل متبادل (4). كما أنه من المعروف أن أنواع الحوافز والطرق التي يتم من خلالها توزيعها لها تأثيرها الهام على دافعية العاملين وحافزيتهم (5)؛ لذا فالمهمة الصعبة التي تواجه أي منظمة، هي طريقة توزيع هذه الحوافز للحصول على أشخاص محفزين للعمل لديها، ويؤدون عملهم بفاعلية ولديهم الرضا الوظيفي اللازم. والوصول إلى ذلك ليس بالأمر السهل، وخصوصاً إذا ما كانت المنظمة تتوخى العدالة في توزيع هذه الحوافز (6).

وعليه، فإن عدالة التوزيع لهذه الحوافز هي الفيصل في تحديد مدى الاستفادة منها أو عدم الاستفادة، وفي تحديد مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها أو عدم تحقيقها ذلك، خاصة ما يتعلق

(1) مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003م، الصفحة: 2.

(2) عباس، علي محمد صالح، وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، عمان، 2001، الصفحة: 188.

(3) see, Porter, Lyman W. , & others, **Motivation and work Behavior**, McGraw-Hill Irwin, 7th Edition , United States of America , 2003 , page : 451 .

(4) مرجع سابق (3) ، الصفحة: 451.

(5) مرجع سابق (3)، الصفحة : 451 .

(6) ينظر، البرادعي، بسبوي محمد ، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي، ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة)، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2005 م ، الصفحة: 53.

بتحقيق الرضا الوظيفي. كل هذا في ظل القناعة بأن توفّر طرق العمل الجيدة والأساليب والتجهيزات المتطورة، بالإضافة إلى التقنيات العالية، لا يحقق الأهداف المرجوة للمنظمة، بمعزل عن القوى البشرية العاملة والمتمتعة بكافة المميزات المطلوبة لتكون قادرة على الأداء والعطاء. ومن أهم هذه المميزات أن تكون هذه القوى مؤهلة ومُحفّزه ومتمتعة بالرضا الوظيفي الذي يعتبر من أهم مقومات النجاح؛ لذا ومن أجل تجنب العاملين أسباب انخفاض الروح المعنوية وتزايد الإحباط لديهم، والعمل على تلافي الوصول إلى حالة يسودها اللامبالاة وفقدان الاهتمام، كان من الضروري من تسليط الضوء على حوافز العمل، لا سيما وأن عملية التحفيز عملية جوهريّة، لا يمكن إنكارها أو تجاهلها، والحوافز الإدارية تعتبر أملاً وبعثاً على العمل والنشاط والإتقان، ولولا هذا الأمل الذي تمثله الحوافز وما يرسخ في ذهن العامل من يقين حول إمكانية الحصول عليها نتيجةً لزيادة الجهد والنشاط، لما أنتج ولا أبدع.

غير أن هناك تباين في وجهات النظر سواء للباحثين في مجال الإدارة أو المسؤولين في المنظمات والدوائر أو الأفراد نحو الحوافز ودرجة أهميتها وتأثيراتها في رفع مستوى الرضا ودفء الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف منظماتهم، كما أن هناك تباين في وجهات النظر حول ماهية الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي يجب أن يتم بموجبها وضع نظم الحوافز وكيفية التخطيط لها وطريقة التغلب على معوقات تنفيذها سواء أكانت حوافز مادية أو معنوية.

ولا يختلف المجتمع الفلسطيني عن الكثير من المجتمعات الأخرى، ففيه الكثير من التباين والاختلاف حول هذا الموضوع وغيره؛ لذلك كان من الضروري الاهتمام بحالة الرضا الوظيفي للعاملين في ظل التباينات والاختلافات حول الحوافز وتأثيراتها، وفي ظل القناعة بأن العنصر البشري هو العنصر الرئيس والعامود الفقري للمجتمع الفلسطيني الذي يشكل فيه المهندس جزء حيوي هام.

وعليه، كان من الضروري الإهتمام بوضع المهندس الذي يعتبر جزءاً أساسياً في هذه المنظومة، ومن دراسة العوامل المؤثرة على رضاه الوظيفي، باعتباره يقوم بدور جوهري وهام، لا سيما وان للمهندس الموظف العديد من الحقوق، وعليه العديد من الواجبات، وخصوصاً المهندس في القطاع العام في الوظيفة الحكومية أي ما يعرف بالمهندس الموظف.

2.1 مشكلة الدراسة

إن الإهمال الواضح لبعض أنواع الحوافز وعدم الحصول على حوافز كافية وعادلة وملائمة سواء أكانت مادية أو معنوية له انعكاساته وتأثيراته على مستوى الرضا الوظيفي، وبالتالي يؤدي إلى انعدام الدافعية والحماسة والاهتمام بالعمل ومسؤولياته، الأمر الذي ينتج عنه تدني الروح المعنوية وانخفاض الرغبة الحقيقية للأداء؛ لذلك ومن أجل الاستثمار الأمثل لدور هذه الحوافز وتعظيم الاستفادة منها وتعزيز تأثيرها الحقيقي الذي يجب أن تؤديه تم إجراء هذه الدراسة، وقد تحددت مشكلة الدراسة خلال السؤال التالي: " ما أثر حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ؟ " .

3.1 أسئلة الدراسة

❖ سؤال الدراسة الرئيس: ما أثر حوافز العمل المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ؟

❖ يتفرع عنه الأسئلة التالية:

1. ما أهمية حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية في الرضا الوظيفي ؟

2. ما تأثير حوافز العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية ؟

3. ما تأثير حوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية ؟
4. ما تأثير حوافز العمل السلبية (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية ؟
5. ما مدى أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ؟
6. ما أهم المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ؟
7. ما الوازع الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ؟

4.1 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى معرفة تأثير الحوافز المادية والمعنوية الإيجابية منها والسلبية على مستوى الرضا الوظيفي لدى المهندسين في القطاع العام في الوظائف الحكومية، كما أنها تسعى إلى تحقيق مجموعه من الأهداف تتمثل في الآتي:

1. التعرف على كيفية رفع درجة الرضا الوظيفي لدى المهندس الموظف من أجل الوصول إلى الحالة الإبداعية المطلوبة منه.

2. التعرف على سبل ووسائل تطوير وتمكين الدور الذي يجب أن تلعبه الحوافز، لا سيما وأن نظام الحوافز والرضا الوظيفي يمس القطاع الأوسع من المجتمع الفلسطيني ويستحوذ على اهتمام الكثيرين.

3. التعرف على معيقات ومشكلات استثمار نظم التحفيز والمشكلات التي تواجه عملية التحفيز والأسباب الحقيقية الكامنة وراء حالة التذمر الدائم من قبل المهندسين في القطاع العام، والعمل على إيجاد السبل الملائمة لمواجهة هذه المشكلات والعقبات التي تقلل من الدور الذي يجب أن تقوم به هذه الحوافز والتي تقف حائلاً أمام فعالية دور عملية التحفيز.

4. التعرف على كيفية التغلب على موضوع الإهمال الواضح للجوانب المعنوية والنفسية من قبل الإدارات المختلفة في القطاع العام من خلال الحوافز المعنوية.

5. التعرف على الوازع الأقوى الكامن وراء زيادة دافعية الأداء والرضا الوظيفي لدى المهندسين، من أجل حث الإدارة على تنمية هذا الجانب وتوظيفه واستثماره لصالح العمل.

6. سد النقص والفجوة المعلوماتية والبحثية المتعلقة بموضوع الدراسة، وتزويد المجتمع بالمعلومات الهامة والخاصة باحتياجات المهندسين.

5.1 فرضيات الدراسة

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، عدد أفراد الأسرة المعالة، المديرية (الخليل/ جنوب الخليل / بيت لحم)، الدخل الشهري، طبيعة العمل الحالي (مهندسي / غير مهندسي)، عدد سنوات الخبرة ، التخصص الرئيس.
2. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.

6.1 أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوع الحوافز؛ إذ حظيت الحوافز وما تزال باهتمام العلماء والباحثين والمهتمين بالجوانب السلوكية الإنسانية والإدارية على حد سواء. فكلما استطاعت الإدارة معرفة الحوافز الملائمة والقواعد السليمة لتوزيعها، والبيئة الصالحة لتطبيقها، استطاعت أن تحصل على النتائج المرجوة، وتتجلى أهمية البحث فيما يلي:

1.6.1 أهمية الدراسة للباحثة :

تكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للباحثة في مساعدتها على تنمية قدراتها البحثية والتحليلية فيما يتعلق بالموضوع، كما وتسهم في رفع مستوى خبراتها الوظيفية، خاصة وأن هذا الموضوع يعتبر من المواضيع الهامة التي تستحوذ على اهتمام الكثيرين، لا سيما وأن الباحثة تعمل كمهندسة في

إحدى دوائر القطاع العام الحكومي، كما أن الدراسة تُعتبر استكمالاً لمتطلبات الجامعة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا في جامعة الخليل.

2.6.1 الأهمية الأكاديمية:

تساعد هذه الدراسة في التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام؛ لذلك تطمح الباحثة بأن تساعد الدراسة الباحثين في القيام بأبحاث أخرى في هذا المجال وفي مجالات مختلفة أخرى.

3.6.1 أهمية الدراسة للمجتمع:

تكمن أهمية هذه الدراسة بالنسبة للمجتمع في التشجيع على انتهاج أسلوب علمي صحيح في تطبيق نظام الحوافز اعتماداً على تقييم موضوعي للأداء يعتمد الشفافية والصدق، وبناء معايير وأسس واضحة واعتمادها من أجل تطبيق مبدأ العدالة والإنصاف في التعامل مع نظام الحوافز، من خلال العمل على معرفة احتياجات المهندسين في القطاع العام، كل هذا في ظل اهتمام مجتمعي بطبيعة العلاقة بين المنظمة والعاملين بغية زيادة الانتماء والولاء لدى هؤلاء العاملين ورفع أدائهم، كما أنها تعمل على تقديم عدد من التوصيات المتعلقة بالموضوع للإدارات المختلفة في القطاع العام بغية الاستثمار والتوظيف الأفضل لامكانات وقدرات المهندس الموظف.

7.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.7.1 مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المهندسين الحاملين لشهادة بكالوريوس الهندسة بمختلف تخصصاتها، بما فيهم المهندسين الزراعيين، والعاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، البالغ عددهم (260) مهندساً ومهندسة، بناء على المعلومات التي حصلت عليها الباحثة من دوائر شؤون الموظفين.

2.7.1 عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي قصدية، بحيث اشتملت العينة على جميع عناصر مجتمع الدراسة المكون من جميع المهندسين الحاملين لشهادة الهندسة بمختلف تخصصاتها، والعاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية وعددهم حتى تاريخ إعداد هذه الدراسة (260) مهندساً ومهندسة.

3.7.1 أسلوب جمع البيانات:

تبنت الباحثة في إعداد هذه الدراسة الأسلوبين الآتيين:

أ. **الأسلوب النظري:** دراسة مكتبية أكاديمية، حيث اعتمدت الباحثة على المراجع والمصادر العلمية المختلفة والبحوث والدوريات التي تعالج موضوع الدراسة، بالإضافة إلى القوانين واللوائح والنشرات ذات الصلة والتي تناقش الموضوع وتتطرق إليه من قريب أو بعيد.

ب. **الأسلوب الميداني:** دراسة ميدانية تطبيقية لربط الناحية النظرية بالواقع العملي وذلك من خلال تحليل هذا الواقع. وقد اعتمدت الباحثة هنا على أسلوب الاستقصاء لاستطلاع رأي المبحوثين في الجوانب المتعلقة بالموضوع، فقد تم تصميم الاستبانة بحيث تكون موجهة إلى المهندسين الحاملين لشهادة الهندسة في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية. وقد قسمت الاستبانة إلى ستة أجزاء من أجل التعرف على وجهات نظر المبحوثين بخصوص هذا الموضوع، ومن أجل تغطية الجوانب المختلفة للدراسة ولكي تتمكن الباحثة من خلالها من إثبات فروض الدراسة والإجابة على أسئلتها.

4.7.1 منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي منهجاً لها لإجراء الدراسة، حيث من خلال هذا المنهج تم جمع المعلومات والبيانات والحقائق عن الظاهرة كما هي في حقيقة الأمر، ومن ثم تم تحليلها وتفسيرها وذلك باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة.

8.1 حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يأتي:

1. **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على مهندسي القطاع العام في الوظائف الحكومية المدنية.
2. **الحدود المكانية:** تقتصر الحدود المكانية للدراسة على جنوب الضفة الغربية (محافظة الخليل، محافظة بيت لحم).

3. الحدود الزمانية: امتد إجراء الدراسة لمدة تقارب عام من بداية شهر حزيران من العام (2007)

إلى بداية شهر أيار من عام (2008).

4. الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع

العام في جنوب الضفة الغربية.

9.1 محددات الدراسة

أجريت الدراسة في ظل العديد من المعوقات الناتجة عن الوضع السائد، نظراً للظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي تسود في الضفة الغربية بالإضافة إلى صعوبات أخرى واجهت الباحثة خلال فترة إجرائها الدراسة وقد تمثلت المعوقات والصعوبات فيما يأتي:

1. صعوبات سبقت عملية التوزيع ناتجة عن الإضرابات المستمرة للموظفين الحكوميين بسبب انقطاع الرواتب بما فيهم المهندسين.

2. صعوبة في إقناع عدد من المهندسين بضرورة تعبئة الاستبانة، خشية بعضهم أن يكون لذلك نتائج سلبية على وضعهم ومسارهم الوظيفي ، ولعدم تفرغ البعض الآخر بحسب مزاعمهم.

3. صعوبات في عملية استرجاع الاستبانات ممن شملهم المسح والدراسة؛ لعدم قناعة بعضهم بجوى مثل هذه الدراسات، والتحفظ على بعض المعلومات من قبل البعض الآخر، ونتيجة لهذا تم

استرجاع (221) استبانة فقط من اصل (260) استبانة.

10.1 المصطلحات الإجرائية

أثر:

تقصد الباحثة بمصطلح الأثر، الدور الايجابي أو السلبي الذي تؤثر من خلاله الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.

الحوافز:

عبارة عن مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل، وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون إلى إشباعها⁽¹⁾.

الرضا الوظيفي:

مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضٍ في وظيفتي⁽²⁾.

والرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالفنعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه (محتوى الوظيفة) وبيئة العمل، مع الثقة والولاء والانتماء للعمل، ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة⁽³⁾.

⁽¹⁾ زويلف ، مهدي حسن ، إدارة الأفراد ، مكتبة المجتمع العربي للنشر ، بدون طبعه ، عمان ، 2003م/ 1424 هـ ، الصفحة : 173 .

⁽²⁾ الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005 ، الصفحة : 266.

⁽³⁾ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، بدون طبعه ، مصر، الإسكندرية، 2004م، الصفحة : 172.

المهندس:

وترى الباحثة أن المهندس هو الشخص الطبيعي الذي يمتن الهندسة من خلال استخدام الإبداع والتكنولوجيا والمعرفة العلمية لحل المشكلات العملية، لذلك فمن الطبيعي أن المهندس هو الشخص الذي يحمل شهادة أكاديمية في أحد تخصصات الهندسة، وقد اشتملت الدراسة التخصصات الهندسية الرئيسية التالية : هندسة كيميائية، كهربائية، ميكانيكية، مدنية، زراعية، تطبيقية.

القطاع العام:

المقصود بالقطاع العام في هذه الدراسة القطاع العام الحكومي المدني، حيث تم استثناء الأجهزة الأمنية والعسكرية ومؤسسات القطاع العام غير الحكومية كالبليات.

فالقطاع العام الحكومي المدني هو ذلك القطاع أو الجزء من الحياة الاقتصادية والإدارية الذي يُعنى بإيصال السلع والخدمات بوساطة ومن أجل الحكومة سواء محلياً أو إقليمياً أو دولياً، حيث يتكون القطاع العام الحكومي المدني من مجموعة الوزارات والدوائر الحكومية.

جنوب الضفة الغربية: تشمل هذه المنطقة محافظتي بيت لحم والخليل (1) .

(1) الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني .

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسات السابقة

تمهيد

يتناول هذا الفصل مبحثين، بحيث يشتمل المبحث الأول على الإطار النظري في حين أن المبحث الثاني يشتمل على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية.

يتناول المبحث الأول أربعة فروع بحيث يتحدث الفرع الأول عن الدوافع والحاجات، نظراً لعلاقتها المباشرة بكل جوانب الحافزية والرضا الوظيفي، إذ يتأثر كل منهما ويؤثر على الحافزية والرضا الوظيفي، ويتحدث الفرع الثاني عن الحوافز بحيث يشتمل على المفاهيم والمؤثرات والمبادئ والشروط والأهداف والأنواع وخطط التحفيز وغيرها من الموضوعات الخاصة بالحوافز وعملية التحفيز، في حين يتحدث الفرع الثالث عن الرضا الوظيفي من حيث المفاهيم والظواهر والعوامل المؤثرة وطرق القياس والنتائج المرتبطة والناجمة عن عدم الرضا كما ويتحدث عن الإجراءات والسياسات الكفيلة بزيادة الرضا الوظيفي. أما الفرع الرابع والأخير فقد كان مختلفاً بعض الشيء بحيث تتعرض الباحثة من خلاله لقراءة لبعض مشكلات ومطالب المهندسين ونقاباتهم ووصف لواقع الحال الذي يعيشه ويعانيه المهندس الموظف.

البحر الأول

الإطار النظري

الفرع الأول :

1.1.2 الدوافع والحاجات

1.1.1.2 الدوافع :

تمهيد

إذا كان تخطيط القوى البشرية يشكل البناء الأساسي لنجاح المنظمة ونموها، فإن دفع العاملين وحفزهم يمثل اللبنة الأساسية وأحد المداخل الرئيسة لإدارة تنوي تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية. وغالباً ما يتوقف نجاح الإدارة أو فشلها على قدرتها على فهم عملية الدوافع وتطبيقها بما يحفز العاملين وينشطهم. وعلى الرغم من أن مشكلة حفز العاملين وتحريك رغبتهم بالعمل وزيادة الإنجاز قديمة قدم التنظيمات، إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثاً في علم الإدارة والاجتماع وعلم النفس وبالتحديد في النصف الأول من القرن العشرين⁽¹⁾.

إن سلوك الأفراد يمكن أن يُعزى إلى مصدرين رئيسيين: الأول مكونات شخصية الفرد، والثاني البيئة المحيطة بالفرد. فالشخصية تتشكل من عوامل مركبة ومعقدة كالصفات العقلية والجسمية والقيم

(1) إدارة القوى البشرية، القدس المفتوحة، بدون طبعة ، 1998 م ، الصفحة : 158 .

والاتجاهات والمعتقدات، والطموحات، والرغبات، والعادات والصفات الأخرى التي تميز فرداً عن آخر (1).

وهذه الاختلافات في الصفات توضح الاختلافات في سلوك الأفراد العاملين؛ ولذلك فإنه من المهم بالنسبة للإدارة تمييز هذه الاختلافات لغرض الفهم والتنبؤ بسلوك الأفراد في المنظمة وتوجيه هذا السلوك لخدمة المنظمة والفرد (2).

ومن أجل فهم عملية التحفيز لا بد من فهم هذا السلوك من خلال الفهم الصحيح للدافعية وأهميتها في عملية التحفيز حسب رأي الباحثة؛ لذا ولفهم الدافعية لدى الأفراد لا بد من الإجابة عن الأسئلة التالية: لماذا يُقبلُ بعضُهم على عمله بشغف ونفس راضية، بينما البعض الآخر يقبلون كارهين متناقضين؟ ولماذا يفضل البعض هذه الوظيفة دون أخرى؟ وفي هذا المكان بالذات دون غيره ومع هؤلاء الزملاء دون غيرهم؟ كل هذه الأسئلة وغيرها تتعلق بدافعية الأفراد (3).

1.1.1.1.2 مفهوم الدافعية:

تعود كلمة دافعية في أصلها إلى الكلمة اللاتينية Movere أي يحرك أو يدفع (4)، ثم أخذ هذا الاصطلاح معنى أوسع يشتمل على رغبة الفرد في إشباع حاجات معينة، وأنه يتعلق بالقوى التي

(1) عباس، سهيلة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003م، الصفحة: 165.

(2) مرجع سابق (1)، الصفحة: 165.

(3) عبد الوهاب، علي، استراتيجيات التحفيز الفعال (نحو أداء بشري متميز)، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 2000 / 1421 هـ، الصفحة: 92.

(4) Krishna , G. R. , & others , **Personnel / Human Resource Management :principles and practices** , Authorspress , India , Delhi , 2004 , page : 259 .

تحافظ أو تغيير اتجاه أو كمية أو شدة السلوك⁽¹⁾. فهذا المصطلح على الرغم من أهميته الواضحة، يوجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما يمكن تلمسه من اختلاف الكتاب والباحثين وتفاوتهم في مفاهيمهم وتعريفاتهم وتحليلاتهم، فيعرف أحد الكتاب الدافعية بأبسط أشكالها بأنها سلوك موجه لتحقيق هدف⁽²⁾. وآخر يعرف الدافعية بأنها مفهوم يصف القوى المؤثرة على العاملين والتي تُتسبب وتوجه السلوك⁽³⁾. كما ويمكن تعريفها بأنها مجموعة العمليات التي تثير، توجه، وتُبقى السلوك الإنساني اتجاه الحصول على الأهداف⁽⁴⁾. وهي أيضاً الأعمال التي يقوم بها المدير لإثارة دفع وتشجيع وحث العاملين للقيام بالفعل المطلوب⁽⁵⁾.

فالمقصود بالدافعية تلك العملية المركبة المستمرة التي تريد دفع الأفراد وتحفزهم لأداء عمل معين أو اتباع سلوك محدد، وهي عملية مركبة أو معقدة؛ لأنها تشمل تفهم الدوافع التي توجد عند الفرد، والتعرف على الحوافز التي يمكن أن تقابل هذه الدوافع وتشبعها، وملاحظة تحرك السلوك في الواجهة المطلوبة لتحقيق الهدف المرصود، وما ينتج عند ذلك من إشباع ورضا أو حرمان وإحباط، وما يتبعه من سلوك دفاعي، وأثر كل ذلك على اتجاهات الفرد وسلوكه المستقبلي. وهي كذلك عملية مستمرة؛ لأن دورة السلوك عند الفرد متصلة؛ ولأن دوافعه تتجدد وتتغير وتستمر، وهو دائم البحث

⁽¹⁾ المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان ، الأردن، 2004 م / 1425 هـ ، الصفحة : 119 .

⁽²⁾ حريم، حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات) ، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1997، الصفحة : 116.

⁽³⁾ Gibson , James L., & others , **Organizations (Behavior , Structure , Process)** , Irwin , 7th Edition , United States of America , 1991 , page : 99 .

⁽⁴⁾ Greenberg , Jerald , & others , **Behavior in Organizations (Understanding and Managing the Human side of Work)** , Pearson Education Pte. LTD , 8th Edition , India , 2004 , page : 190.

⁽⁵⁾ Krishna , G. R. , & others , **Personnel / Human Resource Management Principles and practices** , Authorspress , India , Delhi , 2004 , page : 260 .

عن إشباعها وتلمس الوسائل المتاحة لذلك⁽¹⁾؛ لذا يكمن وراء مظاهر وأنماط السلوك المختلفة قوى دافعة تحرك وتوجه وتحدد درجة الإصرار، أو اليأس، أو التوقف عن السعي لتحقيق الهدف، ويطلق على هذه القوى مصطلح الدوافع⁽²⁾.

وترى الباحثة أن الدوافع هي مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة. فهي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاهه أو شدته أو طبيعته.

2.1.1.1.2 وظائف الدوافع :

تعتبر الدوافع محركات ومحفزات للسلوك، ومن أهم وظائف الدوافع ما يلي⁽³⁾ :

1- تمد السلوك بالطاقة وتكون المحرك الأول له.

2- تختار السلوك المناسب.

3- استمرار قوة الدافع إلى أن يتم تحقيق الغرض، أو ينتهي إلى موقف دفاعي من نوع من الأنواع.

ولا بد من التأكيد أخيراً بأن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالمسلمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحيطة بهم. أي أن اهتمام الإدارة بالدافعية هو لتحفيز العاملين للقيام بما تريده منهم، وهي تقوم بذلك من خلال ما توفر لهم من رواتب

(1) عبد الوهاب، علي، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 2000 م / 1421 هـ، الصفحة : 92.

(2) حرم، حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1997، الصفحة: 116 .

(3) منصور، عبد المجيد سيد احمد وآخرون، السلوك الإنساني بين التفسير الإسلامي وأسس علم النفس المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001 م، الصفحة : 146-147 .

وعلاقات اجتماعية وفرص تعلم وتقدم وغيرها. وهي تنجح في ذلك في حدود حسن تقديرها لدوافعهم، أي لما يحفزهم وما يستثيرهم (1).

3.1.1.1.2 نظريات الدوافع :

إن الهدف من تعريف المديرين بالنظريات المختلفة للدوافع هو أن يكون ذلك الفهم أساساً في عمليات التحفيز التي تمارسها الإدارة بهدف حث العاملين على بذل أقصى الجهود في العمل (2).
لقد تعددت الاتجاهات والمدارس الفكرية التي تناولت موضوع الدوافع والحوافز خصوصاً في الفترة الزمنية الحديثة ومن أبرز هذه النظريات:

1. النظرية الكلاسيكية.
2. نظرية العلاقات الإنسانية.
3. نظرية أبرهام ماسلو.
4. نظرية ألدرفر.
5. نظرية التوقع.
6. نظرية ماكلند في الحاجات .
7. نظرية العاملين .
8. نظرية العدالة.

(1) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر) ، الدار الجامعية، بدون طبعة ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ، 2004م، الصفحة : 345.

(2) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي(دراسة للسلوك الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2003 م ، الصفحة:52.

9. نظرية تحديد الهدف.

10. نظرية تعزيز أو تقوية الدافعية أو السلوك.

11. نظرية لايفرت.

12. نموذج بورتر ولولر.

13. نظرية الإدارة بالتجوال.

14. نظرية الإدارة بالحقائق.

2.1.1.2 الحاجات

تمهيد

كلما استطاع العامل تلبية حاجاته تحفّزَ أكثر للأداء وبالتالي ازداد حبه للعمل، والإدارة الذكية تسند العمل إلى العاملين وفق حاجاتهم، ودوافعهم العليا والدنيا ولا تقتصر على تلبية الحاجات الدنيا (الأساسية) فقط إذ إن تلبية الحاجات العليا لها الأثر الأقوى في تحفيز العاملين كالعلاوة، وتأمين الأداء، وتفويض العاملين، وتشجيعهم على تحمل المسؤولية⁽¹⁾.

من هنا ترى الباحثة ضرورة إعطاء الحاجات الإنسانية نصيبها من الدراسة والتمحيص قبل الخوض في عملية التحفيز؛ لعلاقتها المباشرة بكل جوانب الحافزية سواء أكانت الدوافع أو الحوافز أو الرضا الوظيفي.

1.2.1.1.2 مفهوم الحاجة :

إن الحاجة هي الشرارة الأولى للسلوك، ولقد تعددت التعاريف التي تناولتها بتعدد العلماء والكتاب الذين فندوها في أبحاثهم وكتاباتهم⁽²⁾. فالحاجة هي النقص والحرمان الذي يسبب التوتر، ثم السلوك لإزالته، وهي إذاً واحدة من عناصر وأجزاء عملية الدافعية، ولكنها العنصر المحرك الذي يبدأ العملية، لذلك كثيراً ما يتم التحدث عن الحاجات وكأنها مرادفة للدافعية⁽³⁾.

⁽¹⁾ بروس، آن، وآخرون، فن تحفيز العاملين، ترجمة: حسن، زكي مجيد، بيت الأفكار الدولية، بدون طبعة، الأردن، عمان، 1999 م، الصفحة: 42

⁽²⁾ حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية. 2000 م، الصفحة: 161.

⁽³⁾ عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004 م، الصفحة: 345.

وترى الباحثة أن الحاجة هي شعور بنقصٍ أو عوزٍ أو افتقار راجع للتغيرات المتعددة التي قد تطرأ على حياة الفرد وظروفه، سواء كانت هذه التغيرات جسمية، أو نفسية، أو اجتماعية. ومن الكتاب الأوائل في نظرية الحوافز (ماسلو) الذي أشار إلى أن للإنسان حاجات⁽¹⁾. وقد وضع ذلك من خلال النظرية الآتية :

2.2.1.1.2 نظرية أبراهام ماسلو للحاجات:

تستند نظرية أبراهام ماسلو Maslow في ضوء تأثر السلوك الإنساني بالحاجات، حيث قام بتحديد الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات متعاقبة في سلمه الذائع الصيت، سُمم ماسلو، وهي الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمن والأمان والحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجة تحقيق الذات⁽²⁾. ويرى عالم النفس ماسلو أن حاجات الناس مرتبة ترتيباً هرمياً طبقاً لحاجاتهم الشخصية والفسيولوجية. وفيما يلي عرض لهذه الحاجات⁽³⁾ :

1. الحاجات الفسيولوجية: وهي أهم الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتتضمن هذه الحاجات، الحاجة إلى الطعام، والشراب، والحاجة إلى المسكن، والحاجة إلى الراحة، والحاجة إلى النوم.

2. الحاجة إلى الأمان: توفير المسكن المناسب، والملبس المناسب، وتخفيف شعور الفرد بالقلق والتوتر.

3. الحاجة إلى الإنتماء: وهي في أساسها حاجة اجتماعية ومن أمثلتها، الحاجة إلى مشاعر الود والصدقة، وإقامة علاقات مع الآخرين، وكذلك الحاجة إلى قبول الجماعة للفرد.

(1) أبو نبعه، عبد العزيز، كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية، الوارق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بدون مكان، 2004، الصفحة : 83 .

(2) محمود ، حضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002م ، الصفحة : 67 .

(3) عباس، علي محمد صالح وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية ، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2001 ، الصفحة : 193 .

4. الحاجة إلى الاحترام والتقدير: وهي رغبة الفرد في شغل مركز اجتماعي، واحترام الآخرين له، وإحساسه بالثقة في نفسه، وحصوله على السلطة والقوة.

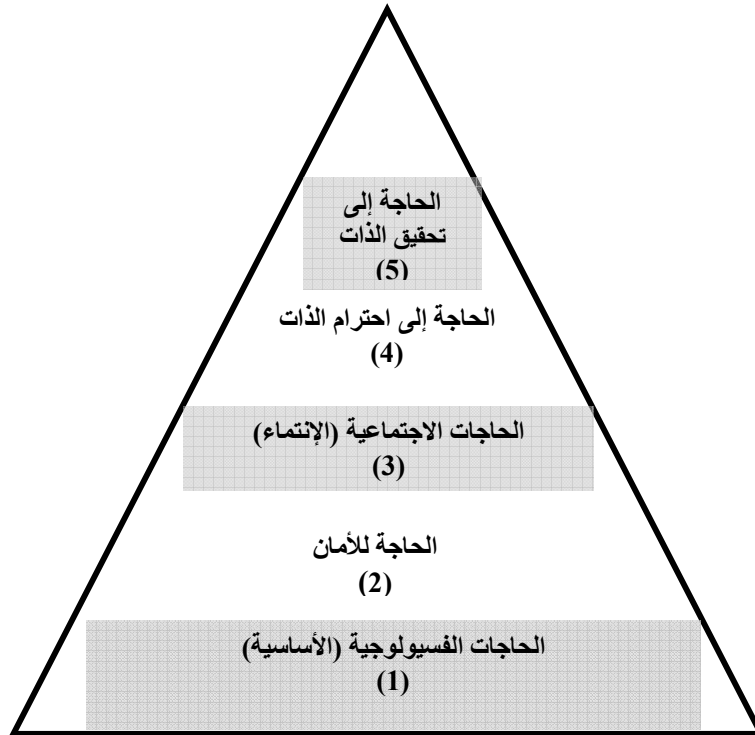
5. الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي تتضمن محاولة الفرد لتحقيق ذاته، واستخدام قدراته ومهاراته في

تحقيق إنجاز عالٍ⁽¹⁾. بمعنى الرغبة في استخدام جهد الشخص وقواه الكامنة من أجل الارتفاع أو

الارتقاء⁽²⁾. ويوضح الشكل رقم (1-2) التالي سلم الحاجات لماسلو⁽³⁾.

شكل رقم (1-2)

سلم الحاجات لماسلو



⁽¹⁾ حسن ، راوية ، السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، بدون طبعة ، مصر ، الإسكندرية ، 2004 ، الصفحة : 113-114 .

⁽²⁾ Gomez-Mejia ,Luis R. , & others , **Management (People , Performance , Change)** , McGraw-Hill Irwin , 2nd Edition ,United States of America , 2005 , page : 506 .

⁽³⁾ McAfee , R. Bruce , **Organizational Behavior** , West Publishing Company , no Edition , United States of America , 1987 , page : 101 .

وفي نظر الباحثة فإن نظرية ماسلو نظرية تمتاز بالبساطة والوضوح وتصلح إلى حد كبير في تفسير ظاهرة الحافز والدافعية بتحديد لها الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني، ونظراً لبساطتها وقدرتها النسبية على تفسير الدوافع، فإنها تظل مقبولة لدى كثير من المديرين وعلماء النفس.

3.2.1.1.2 إشباع الحاجات:

يتوفر في البيئة الخارجية للإنسان أدوات ووسائل تقدم له الإشباع المطلوب - بدرجات متفاوتة - لحاجاته الناقصة، فإذا كان الدافع عنصراً داخلياً يعتمل في صدر الفرد، فإن ما يحقق الإشباع هو العنصر الخارجي الذي يخاطب الدافع، ويجذب صاحبه إلى الاتجاه لسلوك معين⁽¹⁾. إذن المشبع هو الإمكانيات الكامنة في البيئة الخارجية، الباعثة، و/ أو المنبهة للسلوك. ويمكن تقسيم مصادر الإشباع التي يمكن للفرد أن يحصل عليها من عمله في المنظمات، إلى مشبعات كامنة في أداء العمل، ومشبعات خارجية⁽²⁾.

وتؤكد الباحثة على أن الحافز - الذي يثير دافعية الفرد ويحثه على العمل والسلوك السليم - هو المشبع الخارجي الذي يسعى الفرد للحصول عليه لسد الحاجة من أجل إزالة حالة التوتر، وتحقيق حالة التوازن لديه، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي.

(1) حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2000، الصفحة: 162.

(2) مرجع سابق (1)، الصفحة: 162-163.

الفرع الثاني:

2.1.2 الحوافز

تمهيد

إن أحد المواضيع المركزية هو إدراك وفهم دافعية العمل، والاهتمام بأنواع المكافآت وأنظمة الحوافز المستخدمة من قبل المؤسسات⁽¹⁾. ويبدأ فن التحفز بضرورة تعلم كيفية التأثير في سلوك الأفراد. فإذا تحقق ذلك ازدادت إمكانية الحصول على النتائج التي تهدف كل مؤسسة للوصول إليها⁽²⁾. وبدأ التركيز على موضوع التحفيز حديثاً وأصبح له ميادين متعددة بحكم ارتباطه الوثيق بمعنويات الفرد وإنجازه وارتباطه المباشر والوثيق بأهداف التنظيم سواء كان رسمياً أو غير رسمي بالإضافة للأهداف الشخصية للعاملين⁽³⁾.

وبناء على ذلك فإن الباحثة ترى ضرورة إعطاء عملية التحفيز الاهتمام الكافي؛ لأن بالتحفيز التشجيع الدائم والحث المستمر على بذل الجهد والعمل الدؤوب الجاد والالتزام بالواجبات المطلوبة، وفي اللحظة التي يتحقق فيها ذلك يكون حقاً للفرد العامل على المؤسسة الحصول على حقوقه متمثلة بالمحفزات التي تضاف إلى راتبه الأصلي أو راتبه الأساسي بأشكال مختلفة كحوافز مادية أو معنوية ومكافآت تشجيعية أو علاوات سنوية، تكريماً للعمل والأداء والإنتاجية واعتماداً على نوعية هذا الإنجاز.

⁽¹⁾ Porter , Lyman W. , & others , **Motivation and work Behavior** , McGraw-Hill Irwin , 7th Edition , United States of America , 2003 , page : 451 .

⁽²⁾ كندرلسلي، دور لنغ، الحفز لأداء أفضل، سلسلة الإدارة المثلى، ترجمة: مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001 م، الصفحة: 6.

⁽³⁾ كلالده، ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة ، عمان، الأردن، 1997 م ، الصفحة : 221

ولكن المهمة الصعبة التي تواجه أي منظمة، هي طريقة توزيع هذه الحوافز للحصول على أشخاص مُحفَّزين للعمل لديها، ويؤدون عملهم بفاعلية، ولديهم الرضا الوظيفي اللازم. والوصول إلى ذلك ليس بالأمر السهل، وخصوصاً إذا ما كانت المنظمة تتوخى العدالة في توزيع هذه الحوافز⁽¹⁾. وهذا هو ما يوجب بوجه عام معالجة أحوال ومشكلات الإدارات العامة المختلفة بطرق إنسانية، تتفق مع إنسانية الموظفين ونزعاتهم ورغباتهم وميولهم وآمالهم ومطامحهم، وذلك تأسيساً على كون الأجهزة الإدارية - في المقام الأول - أجهزه بشرية. وما من شك في أن إدراك هذه الغاية، لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق إيجاد التحفيز المادي، والتحفيز المعنوي، على حد سواء. ذلك أن وجود المحفزات هو الذي يدفع الموظف العام إلى الإنجاز، مع تأدية العمل بإيجابية، ومن مظاهرها مثلاً الإخلاص، ومراعاة مواعيد الدوام، وعدم التغيب بغير أعذار، والحرص على صيانة وحماية ما للجهة الإدارية من أموال وممتلكات⁽²⁾.

وتعتمد فاعلية الحافز في أداء مهمته المتمثلة في إثارة دافعية الفرد وحثه على العمل والسلوك السليم، وإشباع حاجته على ناحية مهمة وأساسية هي: أنه كلما كان التوافق والتكامل بين الدافع إلى العمل والحافز إليه مكتملاً، كانت فاعلية الحافز على إثارة السلوك المطلوب من الفرد أكبر⁽³⁾؛ لذلك يمكن القول أن المنشأة التي تسعى إلى رفع الروح المعنوية في العمل ورفع الإنتاجية، يجب عليها أن تدرس احتياجات العاملين لديها (دوافع العمل) وأولويات إشباعها بالنسبة لهم، وتضع الوسائل

(1) البرادعي، بسويوي محمد، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي-ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة) ، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة، 2005 م ، الصفحة : 53 .

(2) القبان ، بكر ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (الجوانب النظامية لحوافز الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1981م/1402 هـ، الصفحة : 53 .

(3) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1996 م، الصفحة: 305 .

المناسبة الكفيلة لإثارة هذه الدوافع (حوافز العمل)، لإشباع الحاجات عن طريق العمل⁽¹⁾؛ لذا ترى الباحثة أنه بما أن العنصر البشري هو المحدد الأساسي لرفع وزيادة الأداء والإنجاز كماً وكيفاً، فإن رفع مستوى رضاه وكفايته تصبح حاجة ماسة ومُلحة ويصبح تقديم الحوافز لازماً من قبل المؤسسة من أجل السير قدماً للوصول للأهداف المرسومة والخطط الموضوعية، ومن ضمنها رفع الأداء في المؤسسات بشكل عام وفي الوظيفة العامة أو الحكومية على وجه الخصوص، بالإضافة إلى أن الحوافز في الوظيفة العامة تعتبر مدخلاً إنسانياً يمكن للإدارة عن طريقة زيادة الكفاية وإثارة الرغبة لدى الأفراد للقيام بعملهم على نحو أفضل⁽²⁾.

1.2.1.2 مفهوم الحوافز:

هناك العديد من التعريفات التي تناولت الحوافز وعملية التحفيز ونظام الحوافز، ويمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله⁽³⁾ ، وأنها التعويض الذي يكافئ جهود العاملين من أجل الأداء فوق الطبيعي وفوق المتوقع⁽⁴⁾.

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة ، عمان، الأردن، 1996 م، الصفحة : 305 .

(2) الزامل ، عبد الله ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1981م/ 1402 هـ، الصفحة : 7 .

(3) مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 م، الصفحة : 2 .

(4) see, Mathis , Robert L. , & others , Personnel / Human Resource Management , West Publishing Company, 6th Edition , United States of America , 1991 , page : 359 .

إن الدوافع Motives & Drivers تختلف عن الحوافز Incentives ، فالأولى هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وتتبع من ذات الفرد لإشباع حاجة معينة. وأما الثانية فهي محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلاحها. وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو أن تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم، وغيرها من الأمور التي لا تقاس بمعايير مادية⁽¹⁾.

لذا فإذا كان الإنسان يشعر بالدافع كقوة منبثقة من داخله تحاول أن تسيطر على سلوكه فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يوقظ في النفس البشرية دوافع كامنة يحاول أن يخاطبها. والصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتي تربط بين المثير والاستجابة. وقد يخاطب الحافز أكثر من دافع، فإذا كانت الترقية حافزاً على العمل فإننا لا ننظر إليها كحافز مادي فحسب بل كحافز معنوي أيضاً⁽²⁾.

2.2.1.2 عملية التحفيز :

إن الحاجات الإنسانية تتصف بالديناميكية والتجدد؛ لذا فإن السلوك الإنساني يمكن اعتباره وسيلة لخفض التوترات في سبيل تحقيق التوازن النفسي للفرد⁽³⁾. ولهذا ينظر إلى فكرة التحفيز على أنها عملية نفسانية فريدة ومتميزة ولها قوة تأثيرية في السلوك سواء من حيث حكمها في سلوك الأفراد

(1) المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004 م ، الصفحة : 120 .

(2) أبو شيخه، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 م ، الصفحة : 138 .

(3) الزامل ، عبد الله ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (نظريات الحوافز وتطبيقها في مجال العمل) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1402/1981 هـ ، الصفحة : 19 .

أو توجيه اختياراتهم⁽¹⁾ . وتتسم عملية التحفيز بالتشابك والتداخل والتعقيد، بسبب تنوع حاجات الإنسان، المادية والمعنوية، مع تعدد العوامل المؤثرة على تلك الحاجات⁽²⁾ . كما وينظر إلى الدافعية والتحفيز في العمل على أنها مرحلة تشمل عدة خطوات كي تصل بالشخص إلى إشباع حاجاته وتحقيق رضاه في عمله وفق ما يأتي⁽³⁾:

1. البدء: ظهور المثيرات الداخلية الملحة التي تتمثل بالتوتر، وعدم التوازن الشخصي.
2. الاختيار بين الدوافع والبواعث: التي تهدف إلى تلبية الحاجات.
3. تحديد الهدف وممارسة السلوك: الذي يرصد البدائل، والفرص المتوفرة، والعوائق، والفعل المطلوب.

4. التقويم والمراجعة والتغذية العكسية: التي تربط بين الأهداف والنتائج المحققة.
 5. الجراء: الذي يقدم الحافز الشخصي الايجابي ليشبع حاجاته والسلبى ليقود إلى تعديل المسار.
- وترى الباحثة أن فعالية التحفيز تبدو جلية وواضحة عند الشخص العامل في مؤسسة أو منشأة في حالة ارتقاء الأداء لديه من حالة الأداء والسلوك العادي التقليدي والمحدد إلى حالة الأداء والسلوك الإضافي المتميز الذي يمتاز بالإبداع، وبكونه من غير المألوف، بحيث يتجاوز حدود المهمة والصلاحيات المحددة، كل ذلك من أجل خدمة المؤسسة بمبادرات كثيرة ومتعددة.

⁽¹⁾ الزامل ، عبد الله ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1402/1981هـ ، الصفحة : 17 .

⁽²⁾ القباني ، بكر ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (الجوانب النظامية لحوافز الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1402م/1981هـ ، الصفحة : 54 .

⁽³⁾ مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003 م، الصفحة : 10 .

وترى أيضاً أنه ونظراً لأن مستوى الحوافز المقدمة للفرد يؤثر ويساعد على زيادة وتفعيل الأداء والإنتاجية والسلوك والإنجاز المتميز فمن الضروري من التركيز عليها. ويجب عدم تجاهل أو نسيان أن الحوافز تأتي في نهاية دورة عملية الدافعية بمعنى أن الحافز هو الذي يلعب الدور الرئيس في تخفيف الحاجة والتوتر والقلق، ويساعد على إعادة الإلتزان الأمر الذي يقلل من الدافع / الباعث، وهكذا فالحصول على الحافز سوف يعيد التوازن الفسيولوجي أو النفسي لدى الفرد.

3.2.1.2 هدف عملية التحفيز :

إن الهدف من الحفز هو زيادة الإنتاج عند الأفراد، وهذا الإنجاز يتحقق عن طريق التفاعل بين الحفز وقدرات الفرد حيث يمكن التعبير عن ذلك بالمعادلة التالية ⁽¹⁾ :

إنجاز الفرد = الحفز x قدرات الفرد ، وهذا يعني أن قدرات الفرد ومؤهلاته وخبراته لا تكفي وحدها لضمان الإنجاز بالمستوى المطلوب، وإنما يحتاج إلى عامل آخر يجب على المؤسسة توفيره وهو الحفز الكافي لكي يتحقق الإنجاز بالمستوى الذي تتوقعه المؤسسة ⁽²⁾ .

وتستنتج الباحثة أنه لدى وضع نظام للحوافز يمتاز بالفعالية ينبغي أخذ الأهداف الآتية بعين الاعتبار:

1- الهدف المعنوي: ويتعلق بالعنصر البشري بشكل مباشر، حيث إنَّ هذا العنصر هو الأهم من بين جميع عناصر الإنتاج المختلفة، فهو العنصر الذكي أو المفكر، وهو يشكل ضمير المنظمة وقلبها وإحساسها، وهو الوسيلة والغاية في العملية الإنتاجية والخدمية، كما ويعتبر العنصر الرئيس في الإنتاج والخدمات، وهو المتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام

⁽¹⁾ عباس، علي محمد صالح وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، عمان، الأردن 2001، الصفحة : 188 .

⁽²⁾ مرجع سابق (1)، الصفحة : 188 .

للحوافز. ولا بد لهذا النظام من أن يساعد في إشباع بعض رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

2- الهدف الاقتصادي: حيث إن وضع نظام للحوافز في مؤسسة ما يجب أن يهدف إلى تحقيق فائدة وعائد على المؤسسة والعاملين لديها، بحيث تسعى المؤسسة عن طريق الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج المختلفة إلى زيادة إنتاجية وأداء المؤسسة، وتحسين منتجاتها أو خدماتها الأمر، الذي يعود بالفائدة على الشركة والعاملين فيها، وهذا بالتالي يساعد على استمرارية التميز في الأداء والسعي الدائم لتطوير الأداء المستقبلي، كما ويزيد من تشجيع المنافسة بين العاملين، ويؤدي إلى إبراز هوية وصورة المنظمة في الأداء المتميز.

لذا يمكن رؤية الحوافز على أنها جزء من العلاقة التبادلية بين أصحاب العمل والعاملين⁽¹⁾.

4.2.1.2 أهمية الحوافز:

تعتبر الحوافز أداة طيعة ومهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين الإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها. ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز ما يلي⁽²⁾:

⁽¹⁾ Porter , Lyman W. , & others , **Motivation and work Behavior** , McGraw-Hill Irwin , 7th Edition , United States of America , 2003 , page : 451 .

⁽²⁾ الفاعوري، رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005 م، الصفحة : 217-218.

1. المشاركة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية، مما يحقق هدفاً إنسانياً مهماً في حد ذاته، وغرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم، وعلاقتهم مع المنظمة وإدارتها، ومع أنفسهم.
2. العمل على إعادة تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين، وتنسيق أولوياتها، وتعزيز التناسق بينها، بما ينسجم وأهداف المنظمة، وتطلعاتها، وسياساتها، وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
3. المساعدة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه..الخ.
4. تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.
5. العمل على تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياستها، ودعم قدراتهم وميولهم التكيفية معها، لأن العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة، ويخضعون ممارساتهم إلى تفسيرات كثيراً ما تكون خاطئة، مما يولد مناخاً ملبداً بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين الطرفين، وبصورة تنعكس سلبياً على المنظمة والعاملين معاً، وقد تكون مدمرة أحياناً.
6. تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى العاملين، بما يضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتفوقها.
7. المساندة في تحقيق أية أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها، وتجد المنظمة أن ذلك يفترض مشاركة فعالة من قبل العاملين.

5.2.1.2 شروط نجاح الحوافز :

نظراً لتداخل وصعوبة دوافع العاملين وتتنوع أهداف ومهام العمل في ظل متغيرات العصر السريعة، فإن اختيار الحوافز المناسبة لتحريك دوافع الموظفين بالشكل الذي يحقق أهدافهم وأهداف منظماتهم يعتبره بعض الصعوبة⁽¹⁾ ، إلا أن الدراسات الحديثة تقترح بعض الشروط لتقديم الحوافز في مسعى لجعل خطط الحوافز تعمل بكفاءة وهذه الشروط هي كما يأتي:

1. العدالة في تقديم الحوافز وكفايتها للعاملين⁽²⁾.
2. مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به، وتحمسهم له، والمحافظة عليه⁽³⁾.
3. البساطة، بحيث يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً في بنوده وصياغته وحساباته⁽⁴⁾.
4. تحديد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد أن تكون في مواعيد محددة ومتقاربة⁽⁵⁾.

وتؤكد الباحثة على ضرورة توفر الشروط التالية:

1. تنوع الحوافز بحيث تشمل الجانبين المادي والمعنوي حتى تكون مشبعة للاحتياجات والرغبات والطموحات المختلفة والمتفاوتة والمتجددة للعاملين .

(1) العدلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الرياض، 1993 م هـ: الصفحة : 99.

(2) مرجع سابق (1)، الصفحة 99.

(3) ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1999، الصفحة : 252

(4) زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2003م / 1424 هـ، الصفحة : 175 .

(5) عليوة، السيد، تنمية مهارات مسئول شؤون العاملين، سلسلة تنمية المهارات، إيثراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر،

2001م، الصفحة : 105.

2. أن يرتبط تقديم الحوافز بالأداء الجيد والسلوك المرغوب، بحيث تُعطى الحوافز متناسبة في مقدارها وطبيعتها طردياً مع مقدار الجهد المبذول سواء كان عضلياً أو ذهنياً أو غير ذلك وأن لا تتدخل فيها العلاقات والنوازع الشخصية أو الوساطات والمحسوبيات.

3. أن ترتبط بأهداف كلا الطرفين العاملين والإدارة، من أجل حصول الطرفين على ما يصبو إليه والوصول إلى الغاية المرجوة من الحوافز .

4. أن يتم مراجعة نظم الحوافز بشكل دوري ومستمر من أجل تطويرها والتجديد فيها في ظل ظروف متسارعة ومتغيرة لكي تواكب الحوافز ونظمها المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والتي تؤثر على رضا العاملين وبالتالي سلوكهم، وأن يكون تقديم الحوافز بشكل مستمر، بحيث تتصف هذه الحوافز بالاستمرارية أو الانتظام من أجل ضمان الشعور بالإستقرار والأمان .

6.2.1.2 أسس منح الحوافز:

إن أهم أساس أو معيار على الإطلاق لمنح الحوافز هو التميز في الأداء، ولا يمنع الأمر من استخدام معايير أخرى مثل المجهود، الأقدمية. وفيما يلي عرض لهذه الأسس أو المعايير⁽¹⁾:

(1) الأداء Performance : يعتبر التميز في الأداء المعيار الرئيس، وربما الأوحد لدى البعض وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء. سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

⁽¹⁾ ماهر، احمد، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، بدون طبعة ، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية ، 1999م ، الصفحة : 237-238.

- (2) **المجهود Effort**: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك؛ لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، والأعمال الحكومية، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث.
- (3) **الأقدمية Seniority** : ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل. وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما. وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية. وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص.
- (4) **المهارة Skills**: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية.
- وأخيراً لا يتبقى إلا أن يتم التركيز مرة أخرى على أن أهم المعايير هي الأداء.

7.2.1.2 أنواع الحوافز :

تستخدم المنظمات عادةً تشكيلة من أنظمة التحفيز⁽¹⁾. فهناك مصفوفة عريضة لأنواع المكافآت التي يمكن الحصول عليها بواسطة أعضاء المنظمة مثل الأجر، الترقية، المديح، استقلالية اتخاذ القرارات، والشعور بالإنجاز والقدرة⁽²⁾.

هذا ولقد بدأت المؤسسات في عصرنا الحديث بابتداع ألوان وأشكال مختلفة من الحوافز لزيادة الإنتاج وتطوير أداء الفرد وانتمائه وتشجيعه لتسخير طاقاته وإمكاناته في العمل. فالتحفيز لا يقتصر

⁽¹⁾ Mathis , Robert L., **Personnel / Human Resource Management** , West Publishing Company , 6th Edition , United States of America , 1991 , page : 359 .

⁽²⁾ Porter , Lyman W. , **Motivation and Work Behavior** , McGraw-Hill Irwin , 7th Edition , United States of America , 2003 , page : 451 .

على العامل بمفرده، إنما قد يكون موجَّهاً إلى الجماعة بشكل أشمل وأوسع. وهو يرتبط بحاجات الفرد غير المشبعة، لأنه كلما كانت الحاجة مشبعة كلما كان تأثير الحوافز قليلاً ومعدوماً والعكس صحيح، وبالرغم من أن الحاجات مختلفة من فرد إلى فرد من حيث أهميتها وأولويتها، لذلك فإن نظام الحوافز المستخدم يجب أن يأخذ هذه الأمور في الحسبان حتى يكون فعالاً ومنتجاً⁽¹⁾.

والنظرة الحديثة للإنسان تأخذ بالنظرة متعددة الأبعاد له Multi-Dimensional وتتعامل معه على هذا الأساس⁽²⁾. لا سيما وأن الناس يختلفون بالشخصية، القدرات، القيم، والحاجات⁽³⁾. فمع تنوع قوة العمل لم يعد نوع واحد من المكافآت يُرضي الجميع؛ لذلك تلجأ بعض الشركات إلى تقديم برنامج يتضمن مزايا متنوعة يستطيع كل فرد أن يختار منها ما يشعر بفائدته وأهميته بالنسبة له، ويسمى هذا النوع من البرامج Cafeteria – style benefit plans وقد أصبح هذا النوع منتشراً في الشركات المعاصرة⁽⁴⁾، فهذه الطريقة تسمح للعاملين ضمن حدود محققة لاختيار الرزمة التي يريدون تعديلها حسب حاجاتهم⁽⁵⁾؛ لذا ترى الباحثة أنه بتنوع القوى العاملة يصبح لازماً وضرورة ملحة على المؤسسة العمل والاجتهاد في تنويع الطرق والأساليب المناسبة للتحفيز لتتلاءم والاحتياجات والرغبات والطموحات لدى الأفراد وأن استخدام الإدارة للحوافز الملائمة والمناسبة لا

(1) كلالدة، ظاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1997 م، الصفحة: 221.

(2) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2003 م، الصفحة: 58.

(3) Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Prentice Hall, INC., 10th Edition, New Jersey, USA, 2005., page: 439.

(4) جرينبرج، جيرالد، وآخرون، تعريب وترجمه: رفاعي، محمد رفاعي وآخرون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004 م / 1425 هـ، الصفحة: 185.

(5) McAfee, R. Bruce, & others, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, no Edition, United States of America, 1987, page: 104.

يؤدي إلى الرضا والسعادة للفرد فحسب وإنما يساعد في إنجاز الأهداف التنظيمية أيضاً، إذن فالمستفيد ليس الفرد العامل فقط.

1.7.2.1.2 الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها (طبيعة الجزاء المقدم: إيجابي - سلبي):

إن الإنسان ينطوي على دافعين الخوف من أن يفقد شيئاً ما، والرغبة في أن يحصل على شيء ما⁽¹⁾. لذا تختلف الحوافز من حيث اتجاهها، وقوتها، واستمراريتها⁽²⁾. فلحوافز جانبيين أحدهما إيجابي يوفر السرور واللذة والمتعة، ويبعث في الآخرين فعاليات المحاكاة. والآخر سلبي، لتحقيق العدالة، والردع العام، والردع الخاص، تجنيباً للأفراد للسلوكيات المرفوضة، وإعادة الفرد إلى جادة الصواب⁽³⁾.

وترتكز هذه الأنواع من الحوافز على حقيقة سلوكية، وهي أن الفرد يميل إلى تكرار السلوك المجزي الذي يحقق له مزايا وإيجابيات، ويتوقف عن السلوك المحبط الذي يلحق به ضرراً أو سلبيات. وتشمل الحوافز الإيجابية والسلبية كلا النوعين المادي والمعنوي، فالمكافأة حافز إيجابي، وإيقافها حافز سلبي، والمشاركة في اتخاذ القرارات حافز إيجابي، وحرمانه من هذه الفرصة حافز سلبي، والترقية إيجابية وتنزيل الرتبة سلبي⁽⁴⁾.

(1) جوده ، عادل، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية ، بدون تاريخ، الصفحة : 44 .
(2) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1996 م ، الصفحة : 307 .
(3) حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى ، الإسكندرية. 2000 م، الصفحة : 211 .
(4) عبد الوهاب، علي، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 2000 م/1421 هـ، الصفحة : 54 .

1. الحوافز الإيجابية: يقصد بالإيجابية تشجيع وإثارة الفرد على أن يسلك سلوكاً ترغب الإدارة في أن يسلكه⁽¹⁾. فالحوافز الإيجابية هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين، وهذا يتطلب تحديد السلوك الإيجابي الذي تريده المنظمة، ثم الحافز المادي أو المعنوي الذي تكافئه، فمثلاً تقرر مكافأة الإنتاجية العالية و/أو الدوام والمواظبة و/أو الحفاظ على النظافة و/أو الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة و/أو الإبداع.. الخ⁽²⁾؛ لذا فالحوافز الإيجابية هي عملية المحاولة للتأثير على الآخرين لعمل ما تريد من خلال الاحتمال للكسب أو المكافأة⁽³⁾.

يستنتج أن الحافز الإيجابي يقوي من الترابط والتلازم بين الحافز والأداء، فاستخدام الحافز عندما يحقق إنجازاً متميزاً وجيداً يؤدي بالضرورة إلى الاستمرار في تحقيق مزيد من الإنجاز في الأداء. والحوافز الإيجابية تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور حدوث الاستجابة أو التصرف المرغوب والمطلوب⁽⁴⁾.

2. الحوافز السلبية: السلبية يقصد بها إبعاد الفرد عن السلوك الذي لا ترغب الإدارة أن يسلكه، كأن نقول إذا سلك أو تصرف الفرد السلوك الفلاني سيعاقب بحسم مبلغ معين من مرتبه⁽⁵⁾. فالحوافز السلبية هي خوف العاملين من العقاب والتهديد⁽⁶⁾. فالخوف يسبب تصرف الأشخاص بصورة أو

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1996 م، الصفحة : 307 .

(2) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004 م، الصفحة : 356 .

(3) Krishna , G. R. , & others , Personnel / Human Resource Management principles and practices , Authorspress , India , Delhi , 2004 , page : 264 .

(4) الزامل ، عبد الله ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1402/1981 هـ، الصفحة : 38 .

(5) مرجع سابق (1) ، الصفحة : 307 .

(6) زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2003م / 1424 هـ، الصفحة : 173 .

بطريقة محددة لأنهم خائفون من العقاب⁽¹⁾ ، ويرى الكثير من المشرفين بأن العقاب هي عواقب بغیضة تتبع السلوك غير المرغوب⁽²⁾ .

لذا تتضمن هذه المجموعة من الحوافز العقاب أو التهديد كمدخل لتغيير سلوك الفرد في الاتجاه المرغوب. ومن الوسائل المستخدمة في مثل هذه الأحوال وسائل التأييب والتوبيخ والإنذار وخفض الأجر وحجب الحوافز وحجب الترقيّة أو تخفيض الرتبة أو التهديد به كأداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء، ولكنه قد يكون مسبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه الاستجابة بطريقه إيجابية للتعليمات وبهذا تنمو لديه اتجاهات غير ملائمة نحو العمل⁽³⁾.

2.7.2.1.2 الحوافز من حيث نوعيتها (مادتها):

ركزت الاتجاهات الحديثة في الإدارة على ضرورة وجود نظم حوافز متعددة معنوية ومادية لكل تنظيم، حتى يستطيع أن يجاري التقدم العلمي والتكنولوجي ومختلف ظروف الحياة، لتأثير ذلك على الفرد والأسرة والمجتمع بالإضافة للتجمعات ذات المصالح المختلفة⁽⁴⁾ ، وهذه الحوافز هي الآتية:

1. الحوافز المادية (المالية): الحوافز المادية هي الحوافز التي تُشبع حاجات الفرد المادية. وهي

حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة⁽⁵⁾. بمعنى أن الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو

⁽¹⁾ Krishna , G. R. , & others , **Personnel / Human Resource Management principles and practices** , Authorspress, India , Delhi , 2004 , page : 264 .

⁽²⁾ Gomez-Mejia ,Luis R. , & others, **Management (People , Performance , Change)** , McGraw-Hill Irwin , 7nd,United States of America , 2005 , page : 517.

⁽³⁾ المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم) ، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة ، عمان، الأردن، 2004 م / 1425 هـ. الصفحة : 135 .

⁽⁴⁾ كلالدة ، ظاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، بدون طبعة،عمان، الأردن، 1997 م، الصفحة :222.

⁽⁵⁾ زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد، مكتبة المجتمع العربي للنشر، بدون طبعة، عمان ، الأردن ، 2003م / 1424 هـ، الصفحة :173-174 .

النقدي، أو الاقتصادي، والذي يتمثل من ثم فيما يتعلق بما يحصل عليه العاملون من مزايا أو حقوق تحمل هذا الطابع (1).

وتعتبر الحوافز المادية (النقدية) من أهم الحوافز في البلدان النامية، نظراً لفقرها، وحاجة المواطنين فيها للمال لسد احتياجاتهم المعيشية كالمأكل، والمسكن، والملبس. وهناك أنواع متعددة للحوافز النقدية (2)، بحيث تأخذ الحوافز المادية شكل الزيادة الدورية وغير الدورية في الأجور والمكافآت، أو الترقيّة، أو تحسين ظروف العمل المادية والنفسية (3). وأهم أشكال التحفيز المادي ما يلي (4):

1. الأجور والمرتبات: يمثل الأجر أهم الحوافز المادية التي تدفع الأشخاص إلى بذل الجهد والعمل، إذ كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد، وتحسين مستوى الأداء.

2. التعويضات: تمثل التعويضات حافزاً إضافياً للعامل لبذل المزيد من الجهود. وهي تتنوع لتشمل العلاوات، والمنح، والبدلات، والمكافآت، والعائد من تخفيض التكاليف، وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص، والتفرغ، والخطورة، والتمثيل.. الخ .

3. ضمان واستقرار العمل: يمثل العمل مصدر الدخل الوحيد لأعداد كبيرة من الأشخاص؛ لأن انقطاع الشخص عن العمل يسبب انعدام دخله تماماً، وبذلك يصبح استقرار العمل وضمن استمراره عنصراً يحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد والعمل، ويزيل الخوف والقلق من حياتهم، وبالتالي يكونون في وضع أحسن من حيث القدرة على الأداء.

(1) القبان، بكر، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (الجوانب النظامية لحوافز الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية)، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1402/1981 هـ، الصفحة: 53 .

(2) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1996 م، الصفحة: 308 .

(3) عباس، علي محمد صالح وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2001، الصفحة: 190 .

(4) مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003م، الصفحة: 29 .

4. ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الآلات والتجهيزات ومحيطه الفيزيائي المتنوع) عاملاً مؤثراً على أداء الأشخاص في العمل ورغبتهم به، إذ كلما كانت الظروف المحيطة بالعمل أحسن كان استعداد الشخص للعمل أكبر.

5. المزايا العينية: التي تحمل قيمة مادية مثل: الأجهزة، وبطاقات السفر أو الغداء، أو حضور الحفلات، أو مهمات السفر، أو الأدوات الشخصية، أو الموسوعات والكتب.

2. الحوافز المعنوية : لا تقل الحوافز المعنوية أهمية عن الحوافز المادية بل إن المادية منها قد لا

تحقق غايتها ما لم تقترن بحوافز معنوية، ومن الحوافز المعنوية العامة أن يشعر العامل بأنه بشر وليس جزءاً من آلة تعمل، ولذلك يقتضي الأمر إشراكه في العمل بأفكاره وليس بقواه البدنيه فقط⁽¹⁾.

إن الحوافز غير المادية - المعنوية - ناتجة عن إدارة مستتيرة⁽²⁾، وكما هو معروف فإنه عندما يتعلق الأمر بالحوافز، فالنقود ليست كل شيء⁽³⁾؛ لذلك تؤكد الباحثة أنه وعلى الرغم من أهمية

الحوافز المادية إلا إنها ليست كافية بمفردها بدون اقترانها بالأنواع الأخرى للحوافز، فالحوافز

المعنوية (غير المادية) يجب أن تكون مكتملة ومتممة ومرافقة للحوافز المادية من أجل رفع الروح

المعنوية للعاملين والوصول إلى المستوى الأمثل من الأداء والإنجاز، ويستتج من ذلك أن نظام

الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وابتداع وسائل تحفيزية معنوية متناسبة وملائمة لدوافع الأفراد

وظموحاتهم.

(1) جودة ، عادل ، الحوافز ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية ، بدون تاريخ ، الصفحة : 40 .

(2) Singh , Nirmal , **Human Resource Management** , Gatgotia Publications PVT. LTD, New Delhi , 2004 , page : 632.

(3) Greenberg , Jerald , & others , **Behavior in Organizations (Understanding and Managing the Human Side of Work)** , Pearson Education Pte. LTD , 8th Edition , India , 2004 , page : 191.

وبخصوص تعريف الحوافز المعنوية فلقد تعددت التعاريف التي تناولت الحوافز المعنوية حيث يعرفها البعض بأنها الدوافع التي تستهدف تحقيق الحاجات العاطفية والنفسية والإنسانية للعاملين، الأمر الذي يجعل للحوافز المعنوية أهمية لا تقل بحال عن أهمية الحوافز المادية، إن لم تكن تفوقها⁽¹⁾. ويعرفها البعض الآخر بأنها عوامل غير ملموسة مثل المشاركة في اتخاذ القرارات أو المعاملة الحسنة أو شهادة تقدير أو ترقية أو الاعتراف بالإنجاز الناجح للفرد من قبل مسؤوليه⁽²⁾. أي أن هذه الحوافز تشتمل على ما تقدمه إدارة المؤسسة إلى العاملين فيها من أشكال التقدير والتكريم المختلفة، التي تخاطب الجانب الإنساني في شخصياتهم⁽³⁾، لذا فإن أمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية، على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد، الإثراء الوظيفي، التناوب، المشاركة في اتخاذ القرارات، الترقية وفرص التقدم، الابتعاث والتعليم، التدريب وتنمية المهارات، جماعة العمل المنسجمة، جداول العمل المرنة، نظم الاقتراحات، الإدارة بالأهداف، فرق العمل والمصفوفة التنظيمية، القيادة الفعالة للأفراد⁽⁴⁾.

إن التحفيز المعنوي قد يلقى الإستجابة الكبيرة من قبل الكثير من العاملين ذوي الأداء العالي⁽⁵⁾. لذلك فإنه من أجل تحفيز الآخرين يجب مساعدتهم على رؤية قيمة عملهم⁽⁶⁾؛ وبذلك تعتمد أشكال التحفيز

⁽¹⁾ القباني ، بكر ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية (الجوانب النظامية لحوافز الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية) ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 1402 /1981 هـ ، الصفحة : 54 .

⁽²⁾ عباس، علي محمد صالح وآخرون، مبادئ علم الإدارة، مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2001، الصفحة : 190 .

⁽³⁾ مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003م، الصفحة : 31 .

⁽⁴⁾ عبد الوهاب، علي، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 1421/2000 هـ ، الصفحة : 54 .

⁽⁵⁾ عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2006 م ، الصفحة : 243 .

⁽⁶⁾ Thompson , Vice, Talent Shortage ? How to win with what you have got , Supervision , Vol.68 , No.2 , 2007 , page : 17 .

على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي له أحاسيس، وآمال وتطلعات اجتماعية،

يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنشأة. وأهم أشكال التحفيز المعنوي ما يأتي⁽¹⁾:

1. فرص الترقية: تعتمد فاعلية الترقية كحافز على العمل فيما إذا ربطت بالكفاءة والإنتاج. فإذا كان لدى العاملين رغبة أو دافع لشغل منصب وظيفي أعلى من منصبهم الحالي، تحقيقاً لنزعة أو حاجة لديهم وهي المكانة الوظيفية، وبالتالي المكانة الاجتماعية، في هذه الحالة ستكون الترقية حافزاً مشجعاً للعاملين على العمل والإنتاج، وذلك سعياً وراء تحقيق المكانة الاجتماعية التي يطمحون في الوصول إليها.

2. تقدير جهود العاملين: ويكون ذلك بمنح شهادات تقدير أو ثناءات للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات جيدة في الإنتاج، وذلك كتقدير من الإدارة لجهودهم المبذولة في إنجاز المنشأة.

3. إشراك العاملين في الإدارة: يقصد بإشراك العاملين في الإدارة، أن يكون لهم صوت في مجلس الإدارة، يساعدون في إدارة المنشأة مساعدة فعلية عن طريق الاشتراك في رسم سياسات المنشأة، واتخاذ قراراتها.

4. ضمان واستقرار العمل: إن الضمان أو الإستقرار الذي توفره الإدارة للعاملين في العمل، يعتبر حافزاً له تأثير كبير في معنوياتهم. وبالتالي في إنتاجيتهم؛ لأن العمل المستقر يضمن دخلاً ثابتاً للفرد يعيش به مع أسرته براحة واطمئنان، ويكون في وضع أحسن من حيث قدرته على العمل والعطاء، دون خوف من الغد.

5. توسيع العمل: فتوسيع العمل يسعى إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد ضمن نطاق تخصصه

(1) عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1996 م، الصفحة : 309-312 .

الأصلي، وذلك من أجل كسر حدة الملل والسأم الذي قد يصاب به نتيجة التكرارية والروتين في أداء مهام بسيطة لا تشعره بأهميته في العمل.

6. إغناء أو إثراء العمل: ويشير إغناء العمل إلى ضرورة إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه المباشر.

7. تنظيم ساعات العمل: مما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولاً من ساعات العمل التي تحفز العاملين على العمل بكفاءة وإنتاجية، حيث إذا زادت عن هذا المستوى سيصاب الفرد بالتعب والإرهاق وبالتالي ستتأثر روحه المعنوية وإنتاجيته في العمل.

8. تحسين ظروف ومناخ العمل المادي: دلت نتائج الدراسات على مدى عشرات السنين السابقة، على أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل كالإضاءة والتهوية... الخ، يؤثر في أداء وإنتاجية الفرد، إذ كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة، كان استعداد الفرد للعمل أحسن.

3.7.2.1.2 الحوافز من حيث كونها موجهة للأفراد أو الجماعات (من يحصل عليها):

هنالك العديد من الخطط التي يمكن استخدامها في تحفيز العاملين، فهناك برامج التحفيز الفردية والتي يمنح بمقتضاها الفرد دخلاً يزيد عن راتبه الأساسي بسبب وفائه بمعايير الأداء الموضوعة. أما برامج التحفيز الجماعية فهي تتشابه مع برامج التحفيز الفردية، إلا أنها تختلف عنها في أنها تمنح لكافة العاملين بالمنظمة - وليس لفرد معين - مثلما هو الحال في برامج التحفيز الفردية - في الوفاء بمعدلات الأداء المعيارية الموضوعة⁽¹⁾.

⁽¹⁾ ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة، عبد المتعال، محمد سيد احمد وآخرون، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003 م / 1424 هـ، الصفحة : 423.

لذا تقدم الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية، والإيجابية والسلبية للعاملين إما بصفة فردية أو جماعية⁽¹⁾. ولكن هناك عدة عوامل تؤثر فيما إذا كان يمكن استخدام الحوافز الفردية أو الحوافز الجماعية⁽²⁾. والحوافز الموجهة للأفراد والجماعات هي الآتية:

1. الحوافز الفردية: هناك أنواع مختلفة من أنظمة الحوافز جميعها تحاول ربط الدفع بالجهود الفردية أو الشخصية⁽³⁾. وقد يكون أقدم نموذج للتعويضات هي خطط الحوافز الفردية التي يدفع من خلالها للفرد بناءً على عدد الوحدات المنتجة، واليوم فإن الحوافز الفردية تأخذ عدة أشكال: القطعة، العلاوة، العمولة⁽⁴⁾.

وقد سميت هذه الحوافز بالفردية؛ لأنها تدفع للفرد على أساس أنه وحدة عمل مستقلة، في ضوء جهده وفاعلية أدائه منفرداً⁽⁵⁾. لذا فإن الحوافز الفردية يجب أن تصمم وفق الرغبات الفردية⁽⁶⁾. من هنا فإن الباحثة ترى أن الحوافز الفردية المقصود بها فرد بعينه، وليس جماعة، لذلك قد تعمل هذه الحوافز على رفع مستوى التنافس الإيجابي بين الأفراد سعياً للوصول للكفاية الإنتاجية وأداء أفضل، وكما تؤثر هذه النوعية من الحوافز إيجاباً فإنه قد يكون لها تأثيرات سلبية من ناحية خفضها روح الفريق الواحد التي هي أساس النجاح في أي عمل، وهذا يعني أنه قد تدفع الحاجة الإدارة إلى تبني أساليب التنويع في الحوافز لتشتمل على الحوافز الجماعية أيضاً إلى جانب الحوافز الفردية.

⁽¹⁾ عبد الوهاب، علي، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 2000 م / 1421 هـ، الصفحة: 55

⁽²⁾ Milkovich , George T. ,& others , **Personnel Human Resource Management** , Business Publications , Inc . , 4th Edition , United States of America , 1985 , page : 555 .

⁽³⁾ Mathis , Robert L. ,& others , **Personnel / Human Resource Management** , West Publishing Company , 6th Edition , United States of America , 1991 , page : 359 .

⁽⁴⁾ مرجع سابق (2)، الصفحة: 554 .

⁽⁵⁾ عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 م، الصفحة: 516

⁽⁶⁾ مرجع سابق (3)، الصفحة: 359 .

2. الحوافز الجماعية: نظراً للتغيرات الحاصلة في تشكيلة القوى العاملة ومدى تجانسها والتعقيد في

إجراءات تنفيذ الأعمال المختلفة، واتجاه الإدارات الحالية نحو الأنظمة والأساليب الإدارية التي تؤكد على عمل الفريق كأسلوب إدارة الجودة الشاملة، كل هذه الظروف والمتغيرات أبرزت الحاجة إلى الحوافز الجماعية التي توفر الدعم المتكامل لإجراءات عمل الفريق⁽¹⁾. فالحوافز الجماعية هي التي تُقدِّم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم. والحوافز الجماعية لها تأثيرها بالمقارنة مع الحوافز الفردية. ولا تعني الحوافز الجماعية إعطاء نصيب موحد لكل فرد في المجموعة بل وفق ما يقدم كل فرد ضمن مجموعته⁽²⁾. لذا تدفع الحوافز الجماعية على أساس الجهد والتميز الجماعي في الأداء، وفي هذه الحالة تكون وحدة دفع الحافز المالي جهد الجماعة أو فريق العمل، وليس جهد الشخص منفرداً⁽³⁾.

لذا فمن شأن الحوافز الجماعية تشجيع التعاون وتنسيق الجهود خلال المؤسسة⁽⁴⁾، وإشاعة روح الفريق بين العاملين بدل روح التنافس الذي يصل إلى حد التناقض أحياناً، فيمكن للإدارة، ومن أجل أن يتحقق التنافس الفردي الإيجابي وروح الفريق في آن واحد، أن تستعمل الأسلوبين معاً ولا تقتصر على أسلوب واحد⁽⁵⁾.

(1) عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006 م، الصفحة: 245.

(2) زويلف، مهدي حسن، إدارة الأفراد (مدخل كمي)، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 1998 م / 1419 هـ، الصفحة: 225.

(3) عقيلي، عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 م، الصفحة: 518.

(4) Mathis , Robert L. ,& others , **Personnel / Human Resource Management** , West Publishing Company , 6th Edition , United States of America , 1991 , page : 367 .

(5) القريوتي، محمد قاسم، السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2003 م، الصفحة: 53 .

والجدير بالذكر أن القاعدة الأولى في اليابان تؤكد على عدم التحفيز الفردي؛ ولذلك يتم تحفيز الأفراد بشكل جماعي لتقليل الغيرة بين العاملين، وفي نفس الوقت تجعل كل فرد في الجماعة مديراً للآخرين وبالتالي إشاعة روح التعاون داخل المنظمة⁽¹⁾.

8.2.1.2 أنظمة الحوافز:

يمكن القول في هذا المقام، أن المشكلة الأساسية التي تعاني منها المنظمات اليوم - ولا سيما في البلدان النامية - في تعاملها مع العنصر البشري لديها، تعود بشكل رئيس إلى إخفاقها في بناء نظام جيد للحوافز، يعمل على حث العاملين، وتشجيعهم على بذل الجهد والعمل، وزيادة الإنتاجية، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم بنفس الوقت⁽²⁾.

1.8.2.1.2 مفهوم نظام الحوافز:

يتكون نظام الحوافز من أنواع الحوافز التي تقدم، وطريقة توزيع هذه الحوافز. وتتضمن الحوافز التنظيمية كل أنواع المكافآت، سواء الداخلية أو الخارجية، التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه فيها⁽³⁾.

⁽¹⁾ ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد احمد وآخرون، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003 م / 1424 هـ، الصفحة: 426.

⁽²⁾ عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1996 م، الصفحة: 301-302.

⁽³⁾ ينظر حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004، الصفحة: 261.

2.8.2.1.2 مبادئ أنظمة الحوافز الفعالة :

تعتمد أنظمة الحوافز الفعالة، والتي تحقق الأهداف من تصميمها، على عدة مبادئ⁽¹⁾ :

1- الاعتمادية: يشير هذا المبدأ إلى أن الحافز يجب أن يكون تابعاً أي معتمداً على السلوك المرغوب فيه. إذ إن الناس ينشدون الخبرات المُجزية لهم، ويتجنبون الخبرات غير المُجزية.

2- الوعي: ينبغي أن يعرف العاملون السلوكيات الأدائية التي سيتم مكافأتهم عليها، سواء من المنظمة بصفة عامة، أو من المشرف بصفة خاصة.

3- التوقيت: يتحدد سلوك الأداء أثناء العمل بفترات قصيرة، فإذا قام المرؤوس اليوم بسلوك مطلوب وقدم له الحافز بعد سنة، تلاشت الرابطة المطلوبة بين السلوك والحافز. وعليه فالحافز يتبع السلوك بسرعة، دونما تأجيل أو تعطيل .

4- الحجم: يوازي حجم الحافز، المجهود والإنجاز الذي تم، وذلك نسبياً، بمعنى أن هناك تبايناً بالضرورة وفقاً للظروف، وللهيكل الوظيفي، وحجم الجهد ونوعيته، وطبيعة الأفراد، والمنظمات ومكانها الجغرافي.

5- الثبات: ضرورة أن يكون نظام الحوافز ثابتاً عبر الوقت وبين الأفراد، وبعبارة أخرى ينبغي على المشرف أن يكافئ كل المرؤوسين لنفس الشيء، وتقدم المكافأة على نفس الأشياء. وعليه، ينبغي توحيد المعيار الحافزي من ناحية، وتوحيد المقياس الحافزي من ناحية أخرى، مما يبعث في النفوس الطمأنينة، بسبب العدالة المتوفرة من الثبات.

6- السيطرة: تحكم العامل في مكونات الأداء وفي ظروف الأداء، والظروف الحياتية، حتى يتم إرجاع النتائج إلى أدائه، ومن ثم يمكن مكافأته.

⁽¹⁾ حجازي، محمد حافظ، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، بدون طبعة، الإسكندرية. 2000، الصفحة: 213-214.

3.8.2.1.2 مخاطر عدم استخدام أنظمة الحوافز في المؤسسات:

إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات الموظفين، فقد تتعرض للمخاطر الآتية⁽¹⁾:

1. شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
2. تدني مستوى الأداء لدى العاملين.
3. تراجع جودة المنتجات والخدمات.
4. زيادة الزمن المنفق على إنجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقاً.
5. ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
6. سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
7. توجيه العاملين اللوم إلى بعضهم بعضاً حين ظهور التقصير في العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين.
8. ارتفاع نسبة التغيب المقصود أي نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة.
9. ارتفاع نسبة دوران العمل.
10. استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور إلى العمل، والسعي إلى مغادرته قبل الأوان.
11. الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هروباً من بيئته تحت ذرائع مختلفة.
12. ازدياد المطالب والشكاوي باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
13. ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل موقف وحالة.
14. ازدياد حوادث العمل وأمراضه المهنية.

⁽¹⁾ مرعي، محمد مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003 م، الصفحة: 8-9.

الفرع الثالث :

3.1.2 الرضا الوظيفي

تمهيد

يُعد الرضا الوظيفي من الموضوعات التي حظيت بأهمية كبيرة من قبل الباحثين والمختصين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي والتنظيمي خلال الخمس والعشرين سنة الماضية. فلا يكاد يوجد مؤلفٌ في هذه المجالات يخلو من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع.

إن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي تكمن في أنه يتناول مشاعر الفرد، سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به، وهذه المشاعر لها تأثيرها على الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وغيرها من النواتج التنظيمية⁽¹⁾.

فالعوامل المؤثرة على الموظفين يعني بها العوامل الاجتماعية والحضارية والسياسية والاقتصادية؛ لأنها تلعب دوراً بارزاً في تحديد اتجاهاتهم ومشاعرهم نحو الرضاء الوظيفي. كما أن المتغيرات المؤثرة على العمل والعاملين كسياسات وأنظمة الإدارة، أنظمة الرواتب والترقيات، وكذا أعمار الموظفين ومؤهلاتهم ودخلهم ومستوياتهم الوظيفية.. الخ يعتبر من الأشياء المهمة في معرفة مدى الرضا ودرجته بالنسبة للموظفين والعاملين⁽²⁾.

(1) الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، الصفحة : 265.

(2) العديلي، ناصر محمد، السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون طبعة، مصر، 1982م / 1402 هـ، الصفحة

فالسبب الرئيس لدراسة الرضا الوظيفي هو تزويد المديرين بالأراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة أو الراتب أو الإشراف أو التدريب وغيرها⁽¹⁾. من هنا كانت أهمية الرضا الوظيفي، إذ أنه أحد مكونات ثلاثة لها من الأهمية العظمى في التأثير على إنتاجية العامل، فالتحفيز ومستوى الأداء يكملان الثلاثية كما أن لهذه الثلاثية الأثر الواضح في تنظيم السلوك والالتزام التنظيمي داخل المنظمة⁽²⁾.

1.3.1.2 مفهوم الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن بداية الاهتمام بالرضا الوظيفي كانت على يد علماء النفس وذلك منذ عام 1930 إلا أنه يمكن القول أن هناك قدراً ضئيلاً من الاتفاق حول ما تعنيه عبارة الرضا الوظيفي⁽³⁾. ويعبر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل. وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو العمل⁽⁴⁾، وفي تعريف آخر أنها الشعور بالسعادة الناتج من الإدراك أن الشخص قد أتم العمل⁽⁵⁾، وفي آخر أنها مجموعة المشاعر والاعتقادات التي لدى الناس بخصوص عملهم الحالي⁽⁶⁾.

(1) الحرم، حسين، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1997، الصفحة : 105

(2) فلي، فاروق عبده، و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 م / 1426 هـ، الصفحة : 259 .

(3) الصيرفي، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، الصفحة : 265 – 266.

(4) خطاب، عايذة سيد، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، بدون مكان، 2001 م / 1421 هـ، الصفحة : 135 .

(5) Noe , Raymond A. & others , **Fundamental of Human Resource Management** , McGraw-Hill Irwin , 2nd Edition , USA , 2007 , page : 341 .

(6) George , Jennifer M. , & others , **Understanding and Managing Organization** , Pearson Prentice Hall , 4th Edition , USA , 2005 , page : 75 .

هذا وقد يستخدم لفظ الروح المعنوية كمرادف للتعبير عن الرضا عن العمل. ويعبر مفهوم الروح المعنوية عن مجموعة المشاعر والاتجاهات والعواطف والتي تساعد في تحقيق الشعور العام بالرضا عن العمل⁽¹⁾.

وقد يكون الرضا إجمالياً، أي عن كافة أوجه العمل، وقد يكون رضا بجانب وجه واحد من أوجه العمل كالرضا عن الأجور، أو عن نوعية الإشراف بغض النظر عن الجوانب الأخرى، وهذا يسمى بأوجه الرضا⁽²⁾. أي أن تقدير رضا العاملين أو عدم رضاهم عن العمل عملية جمع معقدة لعدد من عناصر العمل المنفصلة⁽³⁾. ويُعبّر عن الرضا عن العمل بالمعادلة الآتية⁽⁴⁾:

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقى + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

بمعنى أن الرضا عن العمل هو محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد أن يحصل عليها من عمله في صورة أكثر تحديداً⁽⁵⁾.

وترى الباحثة أن الرضا عن العمل هو ذلك الشعور الداخلي والنفسي بالارتياح والقناعة عن الجوانب والمكونات المختلفة للعمل الذي يؤديه أو يقوم به الفرد وبالتالي الشعور بالسعادة.

(1) خطاب، عائدة سيد، العولة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، 2001 م / 1421 هـ، الصفحة: 136.

(2) عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006 م، الصفحة: 175.

(3) Robbins, Stephen P., & others, **Organizational Behavior**, Pearson Prentice Hall, 12th Edition, New Jersey, 2006, page: 85.

(4) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 2004 م، الصفحة: 171.

(5) مرجع سابق (4)، الصفحة: 171.

2.3.1.2 ظواهر الرضا الوظيفي :

يمكن التعرف على الرضا أو الروح المعنوية السائدة لدى الأفراد من خلال الشواهد والمؤشرات الناتجة عنها والمرتبطة بها. وتتمثل هذه الشواهد والمؤشرات في مجموعتين من الظواهر والتي تلقى قبولاً عاماً من المهتمين بدراسة الروح المعنوية وهاتان المجموعتان هما⁽¹⁾:

أ- السلوك العلني: والذي يعبر عنه العديد من الظواهر مثل معدل دوران العمل، مدى الالتزام بالتعليمات واحترامها، الحرص على أموال وممتلكات المنظمة، مستوى الأداء، درجة التباطؤ أو التأخير... وغيرها.

ب- الاتجاهات أو الآراء: وتتمثل فيما يبديه الأفراد من تصورات وأفكار ومشاعر، أو التعبير عن اتجاهات الانتماء والارتباط أو الاغتراب وعدم الولاء.

3.3.1.2 قياس الرضا الوظيفي:

بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد تجاه الجوانب المختلفة لعمله، إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها. ويرجع هذا إلى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه، وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد. فإلى حد كبير يُعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد، وعادةً لا يفصح الفرد بصوره صادقة عما بداخله⁽²⁾. ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس⁽³⁾:

(1) أبو بكر، مصطفى، إدارة الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، دار الجامعة، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004 م، الصفحة : 387.

(2) حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 2004، الصفحة : 169 - 170.

(3) عبد الباقي، صلاح الدين محمد، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 2004 م، الصفحة : 177.

النوع الأول: هي المقاييس الموضوعية، حيث يمكن قياس اتجاهات العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة، مثل: معدل الغياب، ومعدل ترك الخدمة، ومعدل الحوادث في العمل، وكذلك معدل الشكاوى، ومستوى إنتاج الموظف.

النوع الثاني: هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تشتمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة. ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها.

4.3.1.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

من الممكن تقسيم هذه العوامل إلى مجموعتين، الأولى تمثل عوامل البيئة الداخلية للعمل، والثانية تمثل العوامل الشخصية للفرد.

1.4.3.1.2 عوامل بيئة العمل الداخلية:

إن الرضا عن العمل يمثل الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالعمل الذي يؤديه، وبالتالي فبقدر ما يقدم هذا العمل من إشباعات للفرد بقدر ما يزداد رضاه عن العمل ويزداد بالتالي اندماج الفرد. والعوامل التي تؤثر في درجة رضا الأفراد عن العمل هي الآتية⁽¹⁾:

⁽¹⁾عباس، سهيلة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003م، الصفحة: 177

1. الأجر والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح⁽¹⁾.

2. محتوى العمل: مدى ما يزود العمل للشخص من فرص للتعلم، والمتعة، وزيادة في المسؤولية⁽²⁾. إذ إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على درجة الرضا. وفيما يلي عرض لأهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتها بالرضا⁽³⁾:

أ. درجة تنوع المهام: يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية قل الملل النفسي الناشيء عن تكرار أداء كل مهمة، وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.

ب. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد: وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.

ج. درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول بأنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفد كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د. خبرات النجاح والفشل في العمل: إن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته. فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عالياً زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا، وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها زاد أثر خبرات النجاح والفشل على مشاعر الرضا لديه.

⁽¹⁾عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية ، عمان، الأردن، 2006 م ، الصفحة : 176

⁽²⁾ Luthans ,Fred ,**Organizational Behavior** , McGraw-Hill Irwin , 9th Edition , United States of America , 2001 , page : 230-231 .

⁽³⁾ الصبري، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى ، الإسكندرية، مصر، 2005 ، الصفحة : 268-269

3. فرص التطور والترقية المتاحة للفرد: إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة، تدعم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ إن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا⁽¹⁾.

4. نمط القيادة أو الإشراف: إمكانية تقديم المشرف للدعم والمساندة التقنية والفنية والدعم المعنوي والسلوكي⁽²⁾. إذ إن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه، والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة يحقق رضاً عالياً بين مرؤوسيه عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه⁽³⁾.

5. جماعة العمل (علاقة الفرد بالأفراد الآخرين): يلاحظ أنه كلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم كانت جماعة العمل مصدراً لرضا الفرد عن عمله. وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توتراً لديه كانت جماعة العمل سبباً لاستياء الفرد من عمله مما يؤثر سلبياً على درجة رضاه عن العمل⁽⁴⁾.

6. ساعات العمل: يمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل⁽⁵⁾.

(1) عباس، سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006 م، الصفحة: 177 .

(2) Luthans ,Fred ,**Organizational Behavior** , McGraw-Hill Irwin , 9th Edition , United States of America , 2001 , page : 230-231 .

(3) الصبري، محمد، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005، الصفحة: 270 .

(4) مرجع سابق (3) ، الصفحة: 270 .

(5) فلي، فاروق عبده، و آخرون ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 م/ 1426 هـ ، الصفحة: 263 .

7. **ظروف العمل المادية:** تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء ونظافة على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ورضاه عنها. كما وتؤثر هذه الظروف على بعض الظواهر السلوكية، للأفراد العاملين كمعدلات الدوران، الغيابات، ومعدلات الحوادث والأمراض. فكلما كانت ظروف العمل المادية جيدة زاد رضا الأفراد عن العمل⁽¹⁾.

8. **عدالة العائد:** تؤثر عدالة العائد على رضا العاملين، حيث أن عدالة العائد تشعرهم بالإنصاف وتزيل عنهم الشعور بالظلم.

2.4.3.1.2 العوامل المرتبطة بالأفراد العاملين :

هناك عوامل محددة ترتبط بالأفراد أنفسهم ولها تأثير على درجة رضاهم عن العمل. من هذه العوامل ما يلي⁽²⁾ :

1. **الجنس Sex :** إن العلاقة بين جنس الفرد وكونه رجلاً أو امرأة وبين رضاه عن العمل ليست علاقة ثابتة وإنما تعتمد على درجة التمييز بين كلا الجنسين من قبل الإدارة وفي العمل. ففي الكثير من الأحيان يقارن أداء المرأة وخبراتها بالرجل وأدائه وخبراته على أساس القيم الاجتماعية والتصورات السائدة على أن الرجل العامل أفضل أداء من المرأة العاملة، وليس على أساس الخبرة والأداء الفعلي. وهذه الظواهر السلبية تجاه عمل المرأة تؤثر بالنتيجة على رضاها عن عملها، إذ كلما زاد التمييز ضدها قل رضاها عن العمل.

⁽¹⁾ عباس، سهيلة، وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003م، الصفحة: 179.

⁽²⁾ مرجع سابق (1)، الصفحة: 180-182.

2. **العمر Age**: بصورة عامة توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضا عن العمل إذ إن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونون أكثر رضا عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً.

3. **طول فترة الخدمة Tenure**: إن العلاقة بين طول هذه الخدمة أو العمل بشكل مستقر والرضا عن العمل ترتبط بنفس العلاقة بين العمر والرضا عن العمل، فكلما زاد عدد السنوات التي يمضيها الفرد في العمل أصبحت لديه خبرة ومعرفة وتكيف أعلى للعمل، مما يؤدي إلى زيادة رضاه عنه، وهذه النتيجة ترتبط أيضاً بعوامل أخرى كمعدلات العوائد التي يستلمها الفرد مقابل خبرته ومعرفته المتطورة، وكذلك فرص الترقية المتاحة له في العمل.

4. **المستوى التعليمي Educational level** : إن دراسات الرضا عن العمل تعتبر المستوى التعليمي كعامل مؤثر في الرضا عن العمل، إذ كلما زاد المستوى التعليمي للأفراد العاملين زاد رضاهم في العمل والاستقرار فيه ومن ثم يزداد رضاهم عنه. إن هذه النتيجة مرهونة ومرتبطة بعوامل عديدة منها: مدى الاستفادة من الكفاءات المتعلقة بأعمال ذات متطلبات تتناسب وهذه الكفاءات، كذلك العوامل الأخرى المرتبطة بالعمل والمنظمة كنظام الدفع وعدالة العائد والظروف البيئية للمنظمة.

5.3.1.2 تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين :

يتمثل تأثير الرضا الوظيفي على أداء العاملين بما يلي (1) :

1. **الرضا والإنتاجية:** إن العاملين السعداء ليسوا بالضرورة أكثر إنتاجية، فعلى مستوى الفرد العكس أكثر دقة، أي أن الإنتاجية العالية تؤدي إلى الرضا. ومن النتائج المثيرة، أننا إذا ما تحركنا من مستوى الفرد إلى مستوى المنظمة يظهر التعزيز المتجدد للعلاقة بين الرضا والأداء. فحينما يتم جمع المعلومات عن العلاقة بين الرضا والإنتاجية على مستوى المنظمة بأكملها، وليس على المستوى الفردي، نجد أن المنظمات التي تتميز بالعاملين الأكثر رضا، تميل لأن تكون أكثر فاعلية من المنظمات التي يتميز عاملوها بالرضا الأقل.

2. **العلاقة بين الرضا والغيابات:** يوجد علاقة سلبية ثابتة بين الرضا والغيابات. ومن المنطقي ملاحظة أن العاملين الذين لا يشعرون بالرضا أكثر احتمالاً في تغيبهم عن العمل.

3. **الرضا ودوران العمل:** يرتبط الرضا عكسياً مع دوران العمل، ولكن هنالك عوامل أخرى مثل ظروف سوق العمل، والتوقعات حول فرص العمل البديلة، وطول فترة الخدمة مع المنظمة، هي من المحددات الأساسية المؤثرة على القرار الفعلي لتترك العمل الحالي.

(1) العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 م، الصفحة : 108-109

6.3.1.2 نتائج عدم الرضا الوظيفي :

إن النتائج المترتبة على عدم الرضا تكمن في الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للعاملين من التعبير عن عدم الرضا؟ يمكن التعبير عن عدم الرضا بعدة طرق، فمثلاً يمكن للعامل بدلاً من الاستقالة، أن يشتكي، يثير الفتن والمشاكل، يسرق ممتلكات المنظمة، أو يتخلى عن جزء من مسؤولياته⁽¹⁾، وفيما يلي أربعة استجابات ممكنة لعدم الرضا الوظيفي⁽²⁾:

1. الخروج: السلوك الموجه نحو ترك المنظمة، من ضمنه البحث عن مركز جديد بالإضافة إلى الاستقالة، أو الانتقال إلى مكان آخر في العمل.
2. الصوت: تشير إلى محاولة التغيير بدلاً من محاولة الهروب من الوضع غير المرضي، وبذلك تتم عملية البحث عن طريقة ايجابية بناءة للاستجابة، من خلال المحاولة الفعالة والبناءة لتحسين الظروف، من ضمنه المقترحات للتحسينات، مناقشة المشاكل مع الرؤساء، وبعض أشكال الفعاليات النقابية.
3. الولاء: وذلك من خلال الانتظار الصبور، أي الانتظار السلبي والمتفائل بتحسين الظروف، ومن ضمنه الدفاع عن المنظمة في مواجهة الانتقادات والثقة بها، والبعض يسميها المعاناة بصمت.
4. الإهمال: سلبية السماح للظروف بالتفاقم بما في ذلك التغيب المزمن أو التأخير، تقليص الجهود، وزيادة نسبة الأخطاء⁽³⁾.

⁽¹⁾ العطية، ماجدة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 م، الصفحة: 110 .

⁽²⁾ Mcshane , Steven , & others , **Organizational behavior** ,Tata McGraw-Hill Publishing Company limited , 3rd edition , New Delhi , 2005، page : 123-124 .

⁽³⁾ Robbins , Stephen P. , & others , **Organizational Behavior** , Pearson Prentice Hall , 12th Edition , New Jersey , 2006 , page : 89.

7.3.1.2 إجراءات وسياسات زيادة الرضا الوظيفي:

بعد مناقشة النواتج السلبية لعدم الرضا، فإنه من المنطقي أن تحاول المنظمة الاهتمام بزيادة رضا الأفراد عن عملهم، وأن تحاول تجنب عدم رضاهم عن العمل. وبالرغم من أن عدم رضا الأفراد قد لا يكون بالضرورة سبباً في تحديد أداء الفرد، إلا أن هذا لا يمنع من محاولة زيادة الرضا عن العمل على الأقل لكي يزيد شعور الأفراد بالسعادة في عملهم، لأن الرضا عن العمل هو غاية في حد ذاته⁽¹⁾. فالسؤال الهام ما الذي يمكن عمله لزيادة رضا الأفراد عن العمل؟ هنالك بعض الاقتراحات⁽²⁾:

1. الدفع للأفراد بصورة عادلة: فعندما يشعر الفرد بعدالة ما يحصل عليه من مكافآت ومزايا، وعدالة الإجراءات التي طبقت لتحديد ما يستحقه، وعندما يترك له بعض الحرية في تحديد ما يرغب فيه من نوعية المكافآت أو المزايا، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.
2. تحسين نوعية وجوده الإشراف: فعندما تكون العلاقة بين المشرف والأفراد علاقة طيبة، يسودها الاحترام، ويُراعى فيها المصالح المشتركة، وتكون هناك خطوط اتصال مفتوحة بين المشرف ومروؤسيه، يزيد رضا الأفراد عن العمل.
3. تحقيق اللامركزية في سيطرة القوه التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات. فعندما تُوزع سلطة اتخاذ القرار، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية في اتخاذ القرارات، فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا. ويرجع هذا لشعورهم أو لاعتقادهم بأنهم يستطيعون التأثير على المنظمة.

(1) حسن، راوية، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 2004، الصفحة: 180-181.

(2) مرجع سابق (1)، الصفحة: 180-181.

4. تحقيق التوافق بين الوظائف التي يقوم بها الفرد واهتماماته : فكلما شعر الفرد بأنه يستطيع

إشباع اهتماماته من خلال عمله، كلما شعر بالرضا عن عمله.

5. إثراء الوظيفة، وجعلها أكثر تشويقاً للموظف ⁽¹⁾ ، حيث يشير إثراء الوظيفة إلى ضرورة

إضافة مهام جديدة قريبة لاختصاص الفرد، كإشراكه في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله مع رئيسه

المباشر ⁽²⁾.

⁽¹⁾ البرادعي، بسيوي محمد، مهارات تخطيط الموارد البشرية: دليل عملي (ربط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة) ، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، مصر، القاهرة ، 2005 م ، الصفحة : 59 .

⁽²⁾ عبد الوهاب، علي، استراتيجيات التحفيز الفعال، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 2000م/1421 هـ ، الصفحة : 54 .

الفرع الرابع

4.1.2 المهندس الفلسطيني (الموظف) واحتياجاته

تمهيد

يمكن القول أن المهندس شخص يمتن الهندسة من خلال استخدامه للإبداع والتكنولوجيا والمعرفة العلمية لحل المشكلات العملية؛ لذا ترى الباحثة أنه من غير المعتمد أن هناك من يمكن أن ينفى أو ينكر أو يتجاهل الدور الذي يؤديه المهندس في تنمية وبناء الاقتصاد الوطني بدءاً من مرحلة التخطيط وانتهاءً بأعمال التنفيذ والتشغيل والصيانة. ولكن قد تنشأ تباينات واختلافات في المواقف ووجهات النظر حول مقدار وحجم ونوع هذا الدور ومدى كفاءته وفاعليته، وكيفية رفع مستوى أدائه ورضاه عن العمل ونحو ذلك مما يمس ويؤثر على جوانب هذا الدور.

وترى الباحثة أن الموظف الفلسطيني يعتبر عامود فقري لتطوير المجتمع وبناء المؤسسات، كما أن المهندس الفلسطيني يعتبر لبنة أساسية من لبنات البناء والتطوير لهذا المجتمع الفلسطيني، ويعتبر عامود فقري لا يمكن الاستغناء عنه، كونه ينتمي لشريحة متخصصة بذلت الجهد والوقت الكثير، فلقد أثبت المهندس الفلسطيني عبر أجيال أنه قادر على الوصول إلى ما يصبو إليه، وإلى تحقيق ما يحلم به، ولكن بشرط أن تتاح له الفرصة الملائمة، والظروف والإمكانات المناسبة. لذا ترى الباحثة ضرورة أن يتم الحفاظ على الكفاءات الهندسية داخل المؤسسة العامة ومنحها الاستقرار والأمان الوظيفي والعمل على رفع مستواها المعيشي، مما يدفعها لتحسين أدائها وعطائها وانتمائها، كما

ويمنع هذه الكفاءات من الهجرة من القطاع العام ومن الوطن، كما و يعزز دور مؤسسات القطاع العام بشكل عام ومكانتها وكفاءتها.

1.4.1.2 المهندس الموظف وقانون الخدمة المدنية :

يمكن وصف حال المهندس الموظف وقانون الخدمة المدنية من خلال ما يلي (1) :

أ. **الدرجة:** لقد تم تسكين المهندس على الدرجة الرابعة مع الصيدلي والبيطري والمحامي علماً أن القياس في التسكين هو سنوات الدراسة. والمهندس يدرس سنة إضافية عنهم وهي تعادل أقدميتين.

ب. **علاوة طبيعة (العمل) المهنة:** إن دراسة مادة الهندسة تتميز عن غيرها من ناحية:

1. **المدة:** مدة دراسة الهندسة 5 سنوات بعكس دراسة القانون والإدارة والتاريخ.
2. **المعدل العالي والجهد الكبير:** طلبة كليات الهندسة هم عادةً من الطلبة المتفوقين في الثانوية العامة ويحتاجون معدلات عالية لالتحاقهم بكليات الهندسة بعكس الكثير من المواد.
3. **تكاليف الدراسة:** تعتبر تكاليف دراسة الهندسة مرتفعة لكونها مادة علمية.
4. **يمر المهندس حالياً بفترة استيعاب وتدريب مدتها سنة ضمن برنامج ونظام مطبق في نقابة المهندسين منذ ما يزيد عن خمس سنوات، ولا يجوز حسب القانون للمهندس فتح مكتب هندسي خاص إلا بمرور ثلاث سنوات على تخرجه منها سنتان خبرة موثقة في مجال التصميم والإشراف.**
5. **أنظمة وتشريعات نقابة المهندسين تمنع المهندس من العمل إلا في وظيفة واحدة. فعلى سبيل الذكر لا الحصر لا يجوز للمهندس الموظف في القطاع العام أن يعمل لدى المكاتب الهندسية أو**

(1) ينظر التقرير السنوي لنقابة المهندسين للعام 2005 ، الصفحة : 39-43 .

المقاولات أو أية أعمال أخرى.... الخ. وبالتالي فإن الدخل الوحيد للمهندس الموظف هو الراتب الذي يتقاضاه من وظيفته، ويتم تطبيق عقوبات صارمة بحق المهندسين المخالفين.

7. إن المسؤولية المهنية التي تقع على كاهل المهندسين كبيرة جداً، ومجال الخطأ في مهنة الهندسة يؤدي إلى كوارث، وبالتالي فإن المسؤوليات المهنية على المهندسين كبيرة. بالإضافة إلى أن المهندسين الذين يعملون في مجال العطاءات والمشاريع يتعاملون بملايين الدولارات وعليهم مسؤوليات ضخمة والتزامات بالأمانة والإخلاص بالعمل.

ج. علاوة المخاطرة: إن ممارسة مهنة الهندسة بكافة فروعها لفئة من المهندسين تنطوي على قدر كبير من المخاطر، والتي قد تتسبب لهم بأمراض مزمنة أو عاهات قد تكون دائمة. ومن الفئات التي قد تتعرض لمثل هذه المخاطر في العمل: مهندسو الكهرباء والشبكات والضغط العالي، مهندسو الإلكترونيات والكمبيوتر، مهندسو المدارس الصناعية (المدارس)، مهندسو المدني والطرق والأبنية الذين يعملون في المواقع والمشاريع، مهندسو الاتصالات وأشعة الميكروويف، مهندسو الكيمياء، مهندسو الأدوات الطبية، مهندسو سلطة البيئة الذين يعملون في النفايات الصلبة والسائلة.

د. علاوة الندرة: لا يوجد في المرحلة الحالية اختصاصات هندسية نادرة تتطلب خبرات متخصصة، وفي حال وجود مشاريع مستقبلية ذات خصوصية وتحتاج إلى تخصصات أو خبرات نادرة فيجب أن تعتمد علاوة الندرة لمثل هذه الحالات.

هـ. الشهادات العليا - الماجستير والدكتوراة: لا تتساوى علاوة الماجستير والدكتوراة مع أعلى فئة مهنية تصرف لها هذه العلاوة، حيث أن الجهد وسنوات دراسة الماجستير والدكتوراة لا تختلف من فئة إلى أخرى من المهن النقابية.

و. **الجمع بين العلاوات:** لا يتم الجمع بين علاوة طبيعة العمل والعلاوة الإدارية، إذ أن تعيين

مهندس كمدير لدائرة أو رئيس قسم يحرمه من علاوة المهنة إذا ما حصل على العلاوة الإدارية.

ز. **البدلات - بدل العمل الإضافي وبدل التنقل:** إن هنالك إجحافاً بحق العاملين في القطاع الهندسي

بما يتعلق بالعمل الإضافي، حيث أنه لا يتم صرف بدل العمل الإضافي للموظفين الذين يتم تكليفهم

بالعمل الإضافي، ولا يتم وضع آلية تتناسب مع الازدياد المطرد في أسعار المواصلات مما يتقل

كاهل الموظف.

ح. **احتساب الخبرات في القطاع الخاص:** إن مهنة الهندسة وقبل دخول السلطة الوطنية كانت في

معظمها في القطاع الخاص، حيث إن معظم المؤسسات الهندسية كالطرق والمياه والأبنية التعليمية

والطبية كان يسيطر عليها الاحتلال، وبالتالي فإن المهندسين قد اكتسبوا خبراتهم من خلال العمل في

القطاع الخاص والأعمال الحرة، ورغم ذلك لم يتم احتساب سنوات الخبرة كاملة للمهندسين الذين

عملوا في القطاع الخاص.

ط. **التآكل في الراتب:** حيث لا يتم ربط الراتب بجدول غلاء المعيشة، في ظل زيادات متسارعة

في الأسعار والتكاليف المعيشية.

2.4.1.2 الاحتياجات والمطالب للمهندس الموظف:

يمكن تحديد احتياجات ومطالب المهندسين في القطاع العام (الحكومي) في الآتي⁽¹⁾ :

1. الراتب الأساسي: رفع قيمة الراتب الأساسي ليتلاءم مع الأوضاع المعيشية في فلسطين.
2. الدرجة: أن يعين المهندس حديث التخرج في بداية مربوط الدرجة الثالثة وأن تكون الدرجة للمهندس الموظف وليس للمركز الوظيفي، ومنح خطوات إضافية لحملة الشهادات العالية (الماجستير والدكتوراه).
3. سلم الدرجات: أن يبقى الكادر الوظيفي (سلم) الدرجات مفتوحاً أمام المهندس بمعنى الوصول حتى مربوط الدرجة الأولى.
4. أن تحتسب علاوة فنية لجميع المهندسين بنسبة (120%) من الراتب الأساسي، علماً بأن علاوة المهندسين في الدول المجاورة (الأردن - 120%) .
5. علاوة اختصاص: يمنح المهندس علاوة اختصاص ترتبط بسنوات الخبرة وكذلك الدرجة الجامعية (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).
6. علاوة مخاطرة: أن يتم إدراج هذه العلاوة للمهندسين العاملين في إحدى المهن الخطرة، مثل بعض الصناعات الكهربائية، والكيميائية على سبيل المثال، بحيث لا تقل عن 30%.
7. العلاوات الأخرى: إن حصول المهندس على العلاوة الفنية وعلاوة الاختصاص يجب أن لا يجرمه من الحصول على العلاوات الأخرى والجمع بينها، مما يزيد فرص العدالة بين الشرائح الوظيفية المختلفة مثل:

- العلاوات الإدارية: حيث يتطلب قيام الموظف بوظيفة إشرافية وتخصصية في نفس الوقت.

(1) مجلة المهندس الفلسطيني، العدد 49، 2005، الصفحة: 23.

- بدل مواصلات، علاوة العائلة (علاوة الزوجة والأولاد)، علاء المعيشة (وأن تكون مرتبطة بجدول علاء المعيشة أو تكون مبلغاً مقطوعاً)، علاوة الندرة، علاوة الموقع (الميدان): بنسبة 30%.

8. الراتب التقاعدي: يجب أن يشتمل على جميع العلاوات أي أن يحسب الراتب التقاعدي حسب الراتب الإجمالي الأخير.

9. أن يتم تطبيق البنود أعلاه على جميع المهندسين العاملين في قطاع الحكومة بمن فيهم العاملون في مجال التربية والتعليم.

10. الحفاظ على الحقوق المكتسبة للمهندسين الموظفين.

المبحث الثاني الدراسات العربية

يتناول هذا المبحث عدداً من الدراسات التي أجريت في فلسطين وفي الدول العربية حول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي، كما يتناول عدداً من الدراسات الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة وفيما يلي استعراض موجز لهذه الدراسات:

1.2.2 الدراسات العربية:

يقصد بالدراسات العربية في هذا السياق تلك التي قام بإعدادها باحثون عرب سواء كانت باللغة العربية أو بغيرها، ونشرت داخل الوطن العربي أو خارجه.

دراسة (الدوسري 2006) بعنوان " أثر الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) " ⁽¹⁾.

تناولت هذه الدراسة موضوع الحوافز والإنتاجية في إمارة منطقة الباحة في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت إلى معرفة أثر الحوافز بشقيها المعنوية والمادية على إنتاجية العاملين وتحسين الإنتاجية في الإمارة. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكانت العينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة من العاملين في إمارة منطقة الباحة، حيث بلغ حجم العينة (388) موظفاً أي ما نسبته 41.2% من مجتمع الدراسة موزعين على الدوائر والمؤسسات التابعة لإمارة منطقة الباحة

⁽¹⁾ الدوسري ، محمد مانع محمد ، " أثر الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية) " ، الصفحة : ي - ك ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية ، عمان ، الأردن ، 2006 م .

، وقد تم توزيع استبانة الدراسة على الموظفين بشكل عشوائي. استخدمت الدراسة بعض الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات المجمعة من عينة الدراسة ، وبعد عملية التحليل اللازمة توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها ما يلي:

1. تؤثر نظم الحوافز على مستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام.

2. تمثل الحوافز المادية عاملاً مؤثراً على تحسين الإنتاجية ومستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة، وتساعد في تحسين نوعية الأداء لديهم.

3. تطبق إمارة منطقة الباحة نظام حوافز عادلاً ومناسباً ويراعي الفروقات الفردية للعاملين واختلاف المراكز الوظيفية.

4. تمثل الترقية ونظام الرواتب والأجور والمكافآت أدوات فعالة في تحفيز العاملين وتحسين إنتاجيتهم في إمارة منطقة الباحة.

وبعد مناقشة النتائج أوصى الباحث بما يلي:

1. ضرورة الاستمرار في نظام الحوافز في إمارة منطقة الباحة بوضعه الحالي مع مراعاة عنصر التطوير والتحسين المستمر له.

2. التركيز بشكل أكبر على الحوافز المادية، حيث أظهرت الدراسة أنها ذات أثر أكبر من الحوافز المعنوية، أي زيادة استخدام الجوانب المادية لتحفيز العاملين.

3. ضرورة إشراك العاملين في وضع خطط واستراتيجيات التحفيز بشكل عام حيث إن ذلك يزيد من رضا العاملين.

دراسة (الحميدي 2006) بعنوان "تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في

الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين" ⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تقويم نظام الحوافز المادية والمعنوية والفردية والجماعية في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت على كفاءة أداء العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي المتمثل في إعداد الإستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من موظفي الإدارة العامة للطيران المدني للعام 2006/2005 والبالغ عددهم (1319) موظفاً، وقد اختيرت عينة الدراسة وفقاً لإجراءات العينة الطبقية العشوائية، حيث بلغت عينة الدراسة (330) موظفاً. وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية:

1. الحوافز المادية والمعنوية ذات أثر إيجابي على كفاءة الأداء.
2. الحافز المادي ذو أثر أكبر من الحافز المعنوي.
3. الفئات العمرية من 35 سنة فما دون كانت ميولهم بشكل واضح إلى الحوافز المادية أكثر من المعنوية، وهذا ينسجم مع المنطق العام؛ لأن الفئات العمرية الشبابية أكثر ميلاً إلى الحوافز المادية؛ وذلك لأن مرتباتهم تكون أقل من الفئات العمرية الكبيرة، وتكون حاجاتهم إلى الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية. في حين أن الفئات العمرية من 45 سنة فأكثر كانت ميولها أكثر إلى الحوافز المعنوية، وهذا أيضاً ينطبق مع الواقع، وباعتبار أن هذه الفئات تكون مرتباتهم أعلى وهم في حالة استقرار مالي أكثر، لذلك يميلون إلى الحوافز المعنوية، بناء على النتائج الآنفة الذكر، أوصى الباحث بأن تؤخذ بعين الاعتبار الفئة العمرية بالنسبة للحوافز الفردية، وأن يتم التركيز على الجانب

⁽¹⁾ الحميدي، إبراهيم عبد الله، "تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين"، الصفحة: ل - م ، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006 م.

المادي، إضافة لإجراء دراسات مماثلة على قطاعات أخرى لأهمية الموضوع، وخاصة أن عامل الحوافز عامل مهم ومؤثر في زيادة كفاءة الأداء.

دراسة (العزب 2006) بعنوان " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك" (1).

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، وهدفت أيضاً إلى التعرف على نظام الحوافز المعمول به حالياً في الأردن، والتعرف على مدى مطابقتها للوضع الحالي بالإضافة إلى تعريف الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون في تحقيقها لهم والتقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي استخدم الأسلوب الميداني في جميع البيانات بوساطة الإستبانة، وقد ضم مجتمع الدراسة كافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك الأردنية والخاضعين لنظام الخدمة والبالغ عددهم (3394) موظفاً، تكونت عينة الدراسة من (339) مدير عام ومدير دائرة ورئيس قسم وموظف، اختيروا بالطريقة العشوائية الطبقية، ولقد توصل الباحث إلى وجود درجة ملائمة متوسطة لنظام الخدمة المدنية بشكل عام، ووجود درجة منخفضة فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بالحوافز المادية في هذا النظام، فيما أظهرت النتائج وجود درجة رضا مرتفعه بالنسبة للحوافز المعنوية، ووجود درجة رضا مرتفعه بالنسبة للحوافز السلبية. وعلى ضوء ذلك أوصى الباحث بضرورة إعادة النظر بالحوافز المتعلقة

(1) العزب ، حسين ، " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك " ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، لا يوجد مجلد ، العدد 66 ، جامعة القاهرة ، مصر ، 2006 م ، الصفحة: 85 .

برواتب موظفي الدولة، والعمل على إقامة الدورات التدريبية المختلفة، وربط منتجاتها بسلم حوافز مناسب، إضافة إلى إجراء مراجعة دورية لنظام الخدمة المدنية حتى يتلاءم مع الظروف المستجدة.

دراسة (الجندي 2006) بعنوان " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية"⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى استطلاع رأي العاملين حول برنامج التحفيز والتأكد من فاعلية تلك البرامج وقدرتها على إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم، ومن ثم دورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية بمحافظتي الخليل وبيت لحم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أسلوب المسح بالعينة بحيث كانت الإستبانة هي أداة الدراسة، وقد أجريت الدراسة على مجموعة من البنوك التجارية في محافظتي الخليل وبيت لحم، أي على ما يقارب (320) موظفاً في ثمانية بنوك، حيث وزعت الإستبانة في جميع فروع البنوك التجارية في محافظتي الخليل وبيت لحم، تم استرجاع (124) إستبانة وقد استنتج الباحث أن رضا العاملين الوظيفي منوطٌ بتحفيظهم وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية، حيث أظهرت نتائج البحث بمجملها أن هناك ضعفاً واضحاً في برامج التحفيز إضافة إلى ما أكدته النتائج أن تحفيز العاملين يحقق الرضا والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وقد خلص الباحث إلى مجموعه من النتائج أهمها:

(1) الجندي ، عبد الوهاب ، " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية " ، الصفحة :و- ي ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، القدس ، 2006 م.

1. إن مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين من ناحية الجنس والفئة العمرية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية، وحجم الإعاقة لديهم باستثناء أن رضا المبحوثين عن الحوافز يتأثر بحجم الإعاقة للمبحوثين.

2. يرى 73% من المبحوثين أن الحوافز المقدمة تساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والغياب المقصود عن العمل، ويؤكد 82% من المبحوثين أن مؤثرات الرضا الوظيفي تؤثر إيجابيا في سلوكيات العاملين واتجاههم، وبخاصة في انتمائهم الوظيفي واستقرارهم بالعمل. وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها تقدم الباحث مجموعة من التوصيات والاقتراحات والتي أهمها:

1. ضرورة مراعاة شمولية وتوقيت وتنوع برامج التحفيز وذلك بناء على دراسة احتياجات العاملين بشكل دقيق، ومن ثم إشباع رغبات العاملين وتحفيزهم بناءً على احتياجاتهم حسب أهميتها وأولويتها.
2. مراعاة العدالة في توزيع الحوافز بناء على معايير مهنية وموضوعية أساسها أداء العاملين لتعزيز الشعور بالأمن الوظيفي للعاملين وتعزيز الانتماء للعمل واستبعاد المحسوبية والعشوائية.
3. ضرورة عدم الفصل بين الحوافز والرضا الوظيفي، والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة خاصة في ظل المنافسة بين المؤسسات على استقطاب الكوادر المؤهلة، من خلال أنظمة حوافز فعالة وبخاصة في ظل شح الموارد البشرية المؤهلة وندرته.

دراسة (شهاب 2005) بعنوان " الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي "(1).

تهدف الدراسة إلى إبراز مكانة الفكر العربي الإسلامي في مجال الحوافز الإدارية، وبيان إمكانية تطبيقه في الواقع المعاصر، والإفادة منه في الأبحاث والدراسات التي تتعلق بجوانب علم الإدارة

(1) شهاب ، إبراهيم ، " الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي " ، رسالة ماجستير ، الإدارة العامة ، المجلد 45 ، العدد 2 ، 2005 ، م ، الصفحة : 241 .

وتطبيقاته بصورة عامة. وكان من نتائج هذه الدراسة أن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية، المادية والمعنوية والروحية، في حين تقتصر النظم المعاصرة على الجانبين المادي والمعنوي فحسب، ومن نتائجها أيضاً أن القوى الدافعة تسيطر على المسلم أكثر من القوى المحفزة له، إضافة إلى أن الحافز الروحي يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم، الملتزم بعقيدته، ونشاطه وجهوده لا تتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادة ونقصاً، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذي يخضع له.

دراسة (الوابل 2005) بعنوان " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج " (1).

هدفت الدراسة إلى التعرف على رأي ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج حول نظام الحوافز المطبق حالياً، وإلى تحديد ترتيب أولويات حوافز العمل وفقاً لما يفضله ضباط الأمن العام المشاركون في موسم الحج، إضافة إلى التعرف على مدى الرضا عن نظام الحوافز المتبع للضباط المشاركين في موسم الحج، كما هدفت أيضاً إلى معرفة أهم المعوقات التي تواجه استخدام الحوافز في الأمن العام، إضافة إلى دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية على الاتجاه نحو علاقة الحوافز بتطوير الأداء الوظيفي للضباط المشاركين في موسم الحج.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي بحيث اشتمل مجتمع الدراسة على جميع ضباط الأمن العام الذين شاركوا في موسم الحج لعام 1425 هـ والبالغ عددهم 1200 تقريباً، قام

(1) الوابل، عبد الرحمن، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج "، الصفحة: 2-4، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية (قسم العلوم الإدارية)، الرياض، السعودية، 2005 م / 1426 هـ .

الباحث باختيار عينة عشوائية قوامها 25% من مجتمع الدراسة، وبذلك فقد بلغت العينة 300 ضابط، اعتمد الباحث في جمع البيانات على الإستبانة، وقد أظهرت النتائج عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج، وأن درجة رضا الضباط المشاركين في موسم الحج عالية، وأظهرت أيضاً أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، وكشفت وجود عدة معوقات في نظام الحوافز المتبع أهمها: ضعف وجود نظام مستقل للحوافز، وعدم إعلان نظام للحوافز، وضعف الحوافز المادية. ولقد أوصت الدراسة بضرورة صرف الحوافز حسب الجهد والأداء الجيد، بحيث تكون هناك تفرقه بين الضابط المجتهد في العمل وغير المجتهد، وأن يتم توزيع الحوافز بناء على موقع عمل الضباط في مكة والمشاعر المقدسة وصعوبة عملهم. وأوصت أيضاً بالإسراع بإعطاء الحوافز في وقتها دون تأخير، وأن تتابع القيادة العليا تطبيق الحوافز والتأكد من العدالة في التوزيع.

دراسة (السحيمات 2002) بعنوان " فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص في الأردن: حالة بعض الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك " ، (دراسة تحليلية ميدانية) ⁽¹⁾.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مواطن الضعف والقصور في نظم الحوافز المطبقة لدى مختلف الأجهزة الإدارية في الأردن، ومعرفة مدى فاعليتها وأثرها على الأداء وزيادة الإنتاجية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تطوير استبانة لجمع المعلومات والبيانات من أفراد عينة

⁽¹⁾ السحيمات ، ياسين ، " دراسة فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص في الأردن (حالة بعض الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك) ، دراسة تحليلية ميدانية " ، بدون صفحة ، رسالة دكتوراة في الإدارة العامة ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، جمهورية السودان ، 2002م .

مختارة طبقية عشوائية من بين الموظفين البالغ عددهم (470) موظفاً موزعين وفق المستويات الإدارية (عليا، وسطي، ودنيا) ضمن قطاعات العمل الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في ترتيب أولوية ضعف حوافز العمل، ودرجة مستوى رضا المبحوثين تجاه ذلك مرتبة تنازلياً كما يلي: حوافز العمل المادية والمعنوية فكانت درجة رضاهم عنها بين المتوسط والضعيف، حوافز علاقات العمل فكانت درجة رضاهم عنها بين المتوسط والضعيف، بينما حوافز طبيعة العمل ومحتواه، كانت درجة رضاهم عنها مرتفعة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه أبعاد الحوافز وفعاليتها، يعزى لمتغير قطاعات العمل (الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة) مقارنة فيما بينهم فكانت الفروق لصالح القطاع الحكومي ، كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه أبعاد الحوافز وفعاليتها (بُعد حوافز العمل المادية والمعنوية) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المسميات الوظيفية ومستوياتها الإدارية، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، الجنس).

وبناءً على هذه النتائج تم تقديم التوصيات المقترحة لمعالجة ضعف الحوافز وما يترتب عليها كما يأتي :

1. ضرورة العمل على إيجاد نظام رواتب شامل وموحد مرن التطبيق للعاملين في كافة قطاعات العمل العامة والخاصة لكي تتناسب ومتطلبات تأمين العيش الكريم لهم ولأسرهم في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

2. العمل على تهيئة وتأمين المناخ الإداري بما يحقق التعاون والانسجام الوظيفي بين مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين المناخ المكاني الملائم للعاملين لكي يتناسب وطبيعة العمل وبما يخدم المصالح المشتركة الشخصية والعامّة على حد سواء.

دراسة (الشبيدي 2001) بعنوان " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي " دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان " (1).

هدفت هذه الدراسة في مجملها إلى الوقوف عن كثب والتعرف على نظام الحوافز المعمول به حالياً في سلطنة عمان ومدى مطابقته للوضع الوظيفي الحالي، والتعرف على الحوافز الأخرى التي يرغب الموظفون في تحقيقها لهم، ومعرفة التقييمات المختلفة لكافة المستويات الإدارية .

اتبع الباحث في إجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح بالعينة ، وكانت الإستبانة هي الأداة المستخدمة، ضم مجتمع الدراسة كافة الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان بحيث تم اختيار عينة عشوائية للدراسة تكونت من (850) موظفاً وموظفة بنسبة 2% من إجمالي عدد الموظفين في الجدول الوظيفي البالغ عددهم (42,500) موظف، ولقد توصل الباحث إلى الاستنتاجات بوجود درجة مُلاءمة مرتفعة لقانون الخدمة المدنية بشكل عام، ووجود درجة ملائمة متوسطة فيما يتعلق بالفقرات الخاصة بالحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية، إضافة إلى وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية و السلبية، ووجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز الإيمانية. وعلى ضوء هذه النتائج أوصى الباحث ضرورة إعادة النظر في الحوافز المتعلقة

(1) الشبيدي ، محمد ، " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي : دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجهاز الإداري في سلطنة عمان " ، الصفحة : م - ن ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت (كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية) ، عمان ، الأردن ، 2001 م.

برواتب موظفي الدولة، والعمل على العمل على إقامة الدورات التدريبية المختلفة وربط منتجاتها بسلم حوافز مناسب، إضافة إلى العمل على إصدار النشرات واللوائح والتعليمات التي تحكم عمل الدائرة، والحرص على إدامة الحوافز واستمراريتها.

دراسة (العائدي 2000) بعنوان " اثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق" (1).

أجريت الدراسة في العراق ، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز بأنواعها المختلفة على الأداء في المشروعات الصناعية العراقية وتحليل ظروف العمل، وكذلك العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، وبيان أثر هذه العوامل على الأداء، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة كأداة، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة 3600 عاملاً وكان حجم عينة الدراسة 430 عاملاً بشكل عشوائي، وقد خلصت الدراسة إلى الاستنتاجات الآتية:

1. وجود علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز الحالي (المعتمد بين المنشأتين) وبين مستوى الأداء.
2. وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء، حيث إنه كلما كانت الحوافز المادية كبيرة ازدادت إنتاجية العاملين، ومن ثم زيادة مستوى الأداء في المنشأة.
3. وجود علاقة طردية ضعيفة بين نظام الأجور ومستوى الأداء بسبب انخفاض مستوى الأجور وعدم تغطيته لمتطلبات المعيشة مما يجعل منه حافزاً ضعيفاً.

(1) العائدي ، كمال علوان محيسن ، " أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق (دراسة ميدانية) " ، بدون صفحة ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت (كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية) ، عمان ، الأردن ، 2000 م.

4. وجود علاقة معنوية قوية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء، ووجود علاقة معنوية بين نظام الترقيّة المناسب ومستوى الأداء، ووجود علاقة إيجابية بين استعمال نظم الحوافز ومستوى الأداء، إضافة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية قوية بين نظم الحوافز الفردية والجماعية ومستوى الأداء.

دراسة (أبو ندى 1999م) بعنوان " أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة " (1) .

وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أهمية الحوافز لدى موظفي وزارة الصحة في محافظات غزة، وإلى ترتيب الحوافز من حيث أهميتها وأولويتها، كما هدفت إلى تحديد العوامل المحددة لأولوية الحوافز لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة، إضافةً إلى التعرف على ترتيب أهمية حاجات الموظفين في وزارة الصحة في محافظات غزة، من أجل وضع توصيات إلى صانعي القرار في وزارة الصحة لتكون الأساس في وضع نظام حوافز يتلاءم مع طبيعة العمل، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره الأسلوب المنطقي لتحقيق أهداف هذه الدراسة وقد شملت موظفي وزارة الصحة الفلسطينية في محافظات غزة لسنة 1999 وعلى مختلف فئاتهم وأماكن عملهم وقد تم تحديد 421 موظفاً كعينة من إجمالي الموظفين وذلك باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة حيث كانت نسبة الإستجابة 88% وكانت العينة ممثلة لكل الفئات وقطاعات الوزارة، استخدم الإستبيان المركب لجمع المعلومات. وأبرز ما توصلت إليه الدراسة:

1. لقد أعطى الموظفون درجات أهمية عالية إلى ثلاثة عشر حافزاً، وتم ترتيب هذه الحوافز تنازلياً

(1) أبو ندى ، جمال الدين ، " أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة " ، الصفحة : V-III ، رسالة ماجستير ، جامعة القدس ، غزة ، 1999م .

على النحو التالي: إتقان العمل، الاحترام، علاقات العمل، تقدير الجهد، مناسبة مهام الوظيفة، المكافآت، الراتب، الترقية، فرص التدريب، المنافع الوظيفية، ظروف العمل، مجازاة المقصرين، توفر وسهولة المواصلات، كما أعطوا درجة أهمية جيدة إلى ثلاثة حوافز وهي الإجازات، كتب الشكر، تولي المهام والمسئوليات.

2. ولقد كان ترتيب أولوية الحوافز لجميع الموظفين على النحو الآتي: الراتب الشهري، مُلاءمة العمل لقدرات الموظف، علاقات العمل، الفرص التدريبية وإتقان العمل، الاحترام والتقدير، الترقية وتولي المناصب، المنافع الوظيفية، ظروف العمل، الحوافز السلبية. أما التوصيات فكانت:

1. المحافظة على كرامة الموظفين واحترام الذات الفلسطينية ووضع نظام حوافز يتلاءم مع حاجات كل فئة من فئات الموظفين على حدة إلى جانب النظام العام للحوافز، نظراً لاختلاف أولوية الحوافز والحاجات عند كل فئة من الفئات.

2. الراتب من أهم الحوافز التي تشبع حاجات الموظفين ورغباتهم؛ لذلك يجب تحسين الراتب لدى موظفي وزارة الصحة بشكل عام والموظفين من الدرجات الدنيا والوسطى بشكل خاص، ليكون حافزاً جيداً لإتقانهم أعمالهم. ولعل تطبيق قانون الخدمة المدنية على موظفي الوزارة يعتبر خطوة نحو ذلك.

دراسة (الطراونة 1993) بعنوان " أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك " (1).

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك حول أهمية وألوية الحوافز. اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وكانت الإستبانة هي الأداة المستخدمة لجمع المعلومات، ضم مجتمع الدراسة الموظفين المصنفين في جميع الدوائر الحكومية في محافظة الكرك واستثنى من ذلك المعلمون. وقد شملت العينة جميع المديرين وحوالي 50% من الموظفين المصنفين. وأشارت النتائج أن ثمانية حوافز اعتبرت مرغوبة بدرجة عالية، وثمانية أخرى مرغوبة بدرجة جيدة، وأما الحوافز السلبية فقد احتلت المرتبة الأخيرة من حيث الرغبة فيها. وتشمل الحوافز المرغوبة بدرجة عالية: (1) إتقان العمل، (2) الاحترام، (3) علاقات العمل، (4) تقدير الجهد، (5) الزيادة السنوية، (6) المنافع الوظيفية، (7) تناسب قدرة الموظف، (8) الترقية.

ورتب أفراد العينة الحوافز حسب أولوياتهم، وكانت الحوافز الخمسة الأولى مرتبة كما يلي:

(1) الراتب، (2) الترقية، (3) الاحترام، (4) تقدير الجهد، (5) تولى منصب إداري.

وقد أوصت الدراسة بضرورة وضع الموظف المناسب في المكان المناسب كوسيلة لترشيد استخدام الطاقة البشرية وعلى أن يشمل ذلك القيادات الإدارية، وبضرورة توفير مناخ عمل يسوده الاحترام وتقدير جهود الموظفين المتميزين في أدائهم وفق معايير موضوعية تضمن عدالة توزيع الحوافز استناداً لنتائج التقييم. فإذا توفر مناخ العمل الذي يسوده الاحترام والثقة بعدالة التقييم لما ينجزه

(1) الطراونة ، تحسين ، " أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك " ، مجلة مؤتم للبحوث والدراسات (السلسلة أ : العلوم الإنسانية والاجتماعية) ، المجلد 8 ، العدد 4 ، جامعة مؤتة ، 1993 م / 1414 هـ ، الصفحات : 13 ، 42 .

الموظف والثقة بعدالة توزيع الحوافز، فإنه من الممكن أن تكون عملية التحفيز مؤثرة لدرجة تغيير واقع العمل الإداري في الدوائر الحكومية في محافظة الكرك إيجابياً.

دراسة (عبد العظيم 1990) بعنوان " تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي، دراسة مقارنة بين البنوك التجارية العاملة في مصر " (1).

هدفت الدراسة إلى توصيف الوضع الحالي لسياسات الاختيار والتدريب والحوافز في كل من البنوك التجارية الوطنية والبنوك المشتركة، وتحديد المعوقات اللاتي تحد فاعلية هذه السياسات موضع الدراسة، واقتراح التوصيات لعلاج المشاكل التي ستظهرها الدراسة الميدانية للبنوك بكلا القطاعين. أما فيما يتعلق بمنهجية الدراسة فقد اعتمدت الباحثة في إعداد هذه الدراسة على أسلوب الاستقصاء باستخدام الإستبانة. أما مجتمع الدراسة فتكون مجتمع البحث من مجموعة البنوك التجارية المسجلة لدى البنك المركزي المصري. أما عينة البحث فكانت البنوك المشتركة 100 مفردة (بنك). وفيما يتعلق بسياسة الحوافز فقد أثبتت الدراسة الميدانية وجود اختلافات واضحة وملموسة بين قطاع البنوك الوطنية وقطاع البنوك المشتركة بشأن نظم الحوافز المطبقة في كل منهما بشكلها المادي والمعنوي، الأمر الذي أكد على أن الفجوة ما زلت موجودة بين القطاعين الوطني والمشارك بشأن مستويات الأجور والحوافز الممنوحة للعاملين، مما أحدث مشاكل يمكن إيضاحها فيما يلي:

1. ارتفاع حالة عدم رضا العاملين بالبنوك الوطنية عن مستويات الأجور والحوافز المطبقة بتلك البنوك بمقارنتها بدرجة رضا العاملين بالبنوك المشتركة.

(1) عبد العظيم ، إيمان ، " تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي " ، الصفحة :11، 119 - 123 ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1990 م .

2. ارتفاع درجة عدم رضا العاملين بالبنوك الوطنية بمقارنتها بدرجات رضا العاملين بالبنوك المشتركة عن نظم العلاوات المطبقة في كل منها، حيث اتضح من الدراسة الفارق الكبير في قيمة العلاوات الممنوحة للعاملين في كلا القطاعين.

3. اعتماد البنوك الوطنية على مبدأ الأقدمية كأساس للترقية، الأمر الذي ترتب عليه استجابة العديد من العاملين لأول فرصة للعمل بالبنوك المشتركة والتي اعتمدت على مبدأ الاختيار كأساس لترقية العاملين فيها.

وقد أوصت الباحثة بضرورة العمل على تقريب الفجوة بين القطاعين الوطني والمشارك وذلك عن طريق الدراسات المستمرة لتعديل نظم الأجور والحوافز بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة الخارجية من ناحية، وإجراء الدراسات الخاصة لمعرفة الاحتياجات الفعلية للعاملين بها للاسترشاد بها عند تصميم نظم الحوافز من ناحية أخرى. وأوصت بربط الحوافز بالإنتاج ووضع سياسة واضحة ومحددة لصرف الحوافز، بالإضافة إلى رفع بدايات الأجر لكل مستوى وظيفي بما يتناسب مع مثيله في البنوك المشتركة، وإطلاق الحدود القصوى لنهايات الربط المالي لكل وظيفة، ورفع قيمة العلاوات الدورية بالبنوك الوطنية حتى تصبح حافزاً مباشراً ومؤثراً على مستوى الكفاءة.

دراسة (ياغي 1986) بعنوان " تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية:

دراسة ميدانية مقارنة" (1) .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى رضا الموظف العام في الأردن عن الحوافز المقدمة التي يحصل عليها من عمله، ومعرفة أنواع الحوافز التي يرغب في تحقيقها، لذا يمكن تحديد أهداف الدراسة بأنها محاولة لتحليل الحوافز في جهاز الخدمة المدنية الأردني باعتماد أسلوب البحث الميداني بجمع وتحليل البيانات من عينة من موظفي القطاع العام الأردني في مدينة عمان من خلال الاستقصاء. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (203) من الموظفين الأردنيين من ست وزارات ودوائر حكومية مختلفة تم تطبيق الإستبانة عليهم، وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين الأردنيين في القطاع العام محفوزون معنوياً إلا أن هناك دلائل واضحة وقوية أنهم غير محفوزين مادياً، واقترح الباحث توصيات يمكن أن تُساعد في تطوير وتحسين نظام الحوافز في الأردن.

دراسة (الزامل و خطاب 1981) بعنوان " دراسة فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية " ندوة

نظام الحوافز في الخدمة المدنية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض " (2) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على نواحي القوه والضعف في كفاية وفاعلية الحوافز في محيط العمل، وأثرها على دافعية الإنجاز للعاملين في الأجهزة الحكومية بغية تشخيص نواحي القصور في حوافز العمل واقتراح مداخل رفع كفاءتها وفعاليتها.

(1) ياغي ، محمد ، تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية : دراسة ميدانية مقارنة ، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، بدون مجلد ، بدون عدد ، 1986 م / 1406 هـ ، الصفحة : 13 .

(2) الزامل ، عبد الله ، و خطاب ، عبد المنعم ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية ، معهد الإدارة العامة (إدارة البرامج العليا) ، المملكة العربية السعودية ، 23 شعبان 1981 هـ ، الصفحات : 89 - 91 ، 130 .

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليل ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 402 مفردة تم اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع الدارسين في برامج معهد الإدارة العامة بالرياض وفرعيه بجدة والدمام، وكان من أهم نتائج الدراسة ما يأتي:

1. اتخذت أولويات الشكوى من قصور حوافز العمل الترتيب التالي:

عدم كفاية المرتب لأعباء المعيشة، عدم ربط المرتب والترقية والمكافآت التشجيعية بإجادة العمل، قصور كل من الاتصالات وتوفير المعلومات والتدريب، عدم ملاءمة طبيعة العمل للتخصص الدراسي ومسمى الوظيفة، عدم تفويض سلطة كافية لإنجاز العمل واختيار أسلوب الإنجاز، عدم إشراك المرؤوس في اتخاذ القرار، عدم إعلامه بنتائج ما يقوم به من عمل، والاتجاه إلى محاسبته على إجراءات العمل وأسلوب الأداء دون الاقتصار على نتائج العمل، ضعف ملاءمة مكان العمل لتأدية مهام الوظيفة ولاستقبال المراجعين، القصور في إتاحة المجال لتعرف الزملاء على مهام بعضهم.

2. انعكاس آثار النمو والتطور السريع الذي تمر به السعودية على اهتمام الأفراد في الأجهزة الحكومية بالحوافز المادية، ونظراً للترايد الكبير في دخول الأفراد وارتفاع مستوى المعيشة ونشاط عملية الهجرة الداخلية في السعودية من الريف و البادية إلى المدينة، وأثر هذا النمو والتطور على زيادة دافع المشاركة في جهود نمو وتطور المجتمع.

3. ينبع الاهتمام بعوامل الرضا الوظيفي من الاتجاهات الاجتماعية والمعطيات الثقافية التي يعيشها أفراد المجتمع الوظيفي.

دراسة (العديلي 1981) بعنوان " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، بحث ميداني مقدم لندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية المنعقدة في معهد الإدارة العامة بالرياض للفترة 20-22 شعبان 1402هـ" (1) .

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على دوافع الموظفين السعوديين في القطاع العام، والتي تتمثل في حاجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم من الوظيفة، ومدى إشباعهم لهذه الحاجات ورضاهم عنها في هذه المرحلة من مراحل نمو المملكة الاقتصادي والاجتماعي والإداري، كما هدفت إلى التعرف على أهمية دافعية العمل نفسه (محتوى الوظيفة وفرص الإنجاز فيه) وبيئة العمل وأهمية الحوافز المادية والمعنوية، وكذلك التعرف على الحوافز التي يجب الموظف السعودي توفرها في وظيفته. كما هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل الشخصية والعوامل البيئية الداخلية والخارجية على رضا الموظفين ودافعيتهم إلى العمل.

اعتمد الباحث في إجراء الدراسة على المنهج الوصفي، وكانت الاستبانة هي الأداة المستخدمة، وقد تكونت عينة الدراسة من (224) من موظفي القطاع العام بمختلف مستوياتهم الوظيفية في مختلف الوزارات والمصالح الحكومية في مدينة الرياض، ومن النتائج التي توصل إليها الباحث ما يأتي:

1. أن موظفي القطاع العام السعودي راضون بشكل عام، كما أن الرضا الوظيفي جاء كعامل واحد متكامل ومتعدد المصادر، بمعنى آخر أن الموظفين السعوديين متجانسون في رضاهم الوظيفي، وقد يكون هذا التجانس عائداً للتجانس الحاصل في المجتمع السعودي ككل.

(1) العديلي ، ناصر محمد ، " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية " ، ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية ، معهد الإدارة العامة (إدارة البرامج العليا) ، المملكة العربية السعودية ، 22 شعبان 1402 هـ ، الصفحات : 197 ، 280-283 .

2. أن الموظفين السعوديين راضون بشكل جيد عن العلاقة مع الزملاء، والاعتراف والتقدير، وعلاقات العمل مع المرؤوسين، والظروف المادية للعمل، ونوع العمل، والشعور بالإنجازات، وأنهم غير راضين عن الفرص التي تتيحها الوظيفة في سبيل توفير التسلية والترقية لهم ولأسرهم، الراتب وكمية العمل الذي يقومون به، مقارنة ساعات العمل بالذين يمارسون أعمالاً مشابهة في مؤسسات أخرى، الجزاء والثناء الذي يتلقاه الموظف مقابل أداء عمل جيد، الفرص المتاحة للموظف لتجريب طريقتة الخاصة لأداء العمل، الطريقة التي يحصل بها الموظف على الجزاء الكامل نظير العمل الذي يؤديه.

دراسة (سلمي 1984) دراسة بعنوان " المنهج العلمي لتخطيط ومعايرة حوافز الإنتاج " (1).

استهدفت الدراسة في هذا البحث التوصل إلى منهج علمي يمكن استخدامه في الحياة العملية للتنبؤ بمستوى الكفاءة الإنتاجية كأساس لتخطيط ومعايرة حوافز الإنتاج، بمعنى إيجاد نموذج كمي لمعايرة حوافز الإنتاج يمكن تطبيقه على مستوى الوحدة الإنتاجية، بغرض تحديد قيمة الحافز ومنحه للعامل وفقاً لمستوى كفاءته الإنتاجية التي تتوقف على مدى قدرة العامل على إحداث خفض في تكاليف الإنتاج عن المستوى المحدد لها. ولقد توصل الباحث من خلال الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. تتعدد المعاني المختلفة لاستخدام مفهوم الإنتاجية نتيجة لتداخل مفهوم كل من الكفاية الإنتاجية والكفاءة الإنتاجية، وقد توصل الباحث إلى أن الكفاية الإنتاجية ما هي إلا تعبير عن كيفية استخدام

(1) سلمى ، يسري ، " المنهج العلمي لتخطيط ومعايرة حوافز الإنتاج " ، الصفحة : 157-159 ، رسالة دكتوراه ، جامعة قناة السويس ، مصر ، 1984 م.

واستغلال الموارد المتاحة كعلاقة قابلة للقياس، بينما تعبر الكفاءة الإنتاجية عن درجة الاقتصاد والمهارة في استخدام المدخلات، فكلما استخدمت المدخلات استخداماً اقتصادياً زادت الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل، وحيث إن الحافز يدفع مقابل التحسن في مستوى الكفاءة الإنتاجية الناتج عن ارتفاع مستوى المهارة والتي تختلف من عامل إلى آخر وفقاً لدرجة الخبرة والتعلم، فإن الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل هي الأساس في تخطيط ومعايرة حوافز الإنتاج.

2. إن قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل كمحدد لتخطيط حوافز الإنتاج أمرٌ يكتنفه مجموعة من الصعوبات، حيث أن العوامل المؤثرة في مستوى الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل كثيرة ويصعب قياسها كميّاً لفصل الأثر المتبادل بينهما وبين عنصر العمل.

3. إن قياس الكفاءة الإنتاجية لعنصر العمل ليس هدفاً في حد ذاته، وإنما وسيلة لمقارنة الكفاءة الفعلية بالكفاءة المعيارية لتحديد قيمة حافز الإنتاج.

وقد أوصى الباحث بضرورة تعميق الفكر لدى العاملين بأهمية حوافز الإنتاج كأساس لزيادته وكعائد للتحسن في مستوى الكفاءة الإنتاجية لهم، وضرورة مراجعة خطط حوافز الإنتاج المعمول بها لدى الشركات الصناعية والتي تعتمد في وضعها على قرارات سياسية لا على أصولٍ منهجية وعلمية وموضوعية، ضرورة إيفهام المستويات الإدارية في الشركات بالمفاهيم والجوانب العلمية المختلفة المتعلقة بحوافز الإنتاج.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

يقصد بالدراسات الأجنبية في هذا السياق تلك التي قام بإعدادها باحثون أجانب وبلغة غير اللغة العربية، ونشرت خارج الوطن العربي أو داخله:

(Badia & Babiano 2007): " Impact of economic incentives on quality of professional life and on end-user satisfaction in primary care ⁽¹⁾ .

بمعنى " أثر الحوافز الاقتصادية على نوعية الحياة المهنية ورضا المستخدم النهائي في مجال الرعاية الصحية الأولية" .

هدفت الدراسة إلى استكشاف فيما إذا كان لتطبيق الحوافز المادية تأثير على جودة الحياة المهنية (QPL) (Quality of Professional life) بالنسبة للأطباء والمرضات وعلى المستخدم النهائي.

كان عدد المشاركين في الدراسة 257 فرداً من مجتمع الدراسة من كارولينا في أسبانيا، حيث نتج عن الدراسة مخرجات جودة الحياة المهنية (QPL) ورضا المستخدم النهائي التي هدفت الدراسة إلى قياسها.

وأظهرت النتائج أن الحوافز لها علاقة مع جودة وزيادة الكفاءة المهنية للأطباء، وأن الحوافز على المدى الطويل لها علاقة مع زيادة وتطوير المهارات المهنية وبالتالي زيادة مستوى رضا المستخدم النهائي.

⁽¹⁾ Badia , Joan Gene , & Babiano , Georgia Escaramis , and others , " Impact of economic incentives on quality of professional life and on end-user satisfaction in primary care", Elsevier (Health policy) , vol. 80 ,no No. , 2007 , page : 2-10 .

(Peterson & Luthans 2006): " The Impact of Financial and non- financial Incentives on Business Unit Outcomes Over Time " ⁽¹⁾.

بمعنى " أثر الحوافز المالية وغير المالية على وحدة الإنتاج على مر الزمن " .
صممت هذه الدراسة لاختبار تأثير الحوافز المادية على وحدة العمل في (21) محلاً للوجبات السريعة من حيث المخرجات (الربحية، خدمة الزبائن، وترك العمل). اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وكانت الإستبانة هي الأداة.
أظهرت النتائج أن كلا النوعين من الحوافز (المادية وغير المادية) له تأثير ملحوظ على كل من المخرجات السابقة الذكر والتي هي قابلة للقياس. فالحوافز المادية بشكل مبدئي لها تأثير أكبر على الثلاثة مخرجات. ولكن عبر الزمن والوقت لكلا النوعين من الحوافز (المادية وغير المادية) تأثير ملحوظ ومتساوٍ.

(Su 2004): " Job Satisfaction of Faculty Members Teaching In Undergraduate levels at Assumption University of Thailand " ⁽²⁾.

بمعنى " الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس في مستويات التعليم الجامعي في جامعة اسمبشن في تايلند " .

⁽¹⁾ Peterson , Suzanne j. & Luthans , Fred , " **The Impact of Financial and non- financial Incentives on Business Unit outcomes Over Time** " , Journal of Applied Psychology (The American Psychological Association) , Vol. 91 , No.1 , 2006 , page : 156-165 .

⁽²⁾ Su , Ma Khin , **Job Satisfaction of Faculty Members Teaching In undergraduate levels at Assumption University of Thailand** , Master , Assumption University of Thailand , Thailand , 2004 .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى الرضا الوظيفي للأعضاء والعاملين في تدريس الطلبة الجامعيين في جامعة أسمبشن.

نتج عن الدراسة 226 استجابة، حيث كانت الاستبانة هي أداة الدراسة المستخدمة للحصول على البيانات، وتم استخدام وسائل إحصائية متعددة من أجل تحليل البيانات.

أظهرت النتائج أن هنالك مستوى رضا وظيفي متوسط فيما يتعلق بدفع التعويضات، أما بالنسبة لمتغيرات الدراسة، فلقد أظهرت النتائج أن متغير الجنس لم يشكل أي فارق أو اختلاف، في حين أن متغيرات العمر، مستوى التعليم، الخبرة، الجنسية، أظهرت اختلافاً ملحوظاً.

(Joseph 2004): " The Relationship among working conditions, Job Satisfaction and Teachers Performance in Private schools under Kottayam " (1) .

بمعنى " العلاقة بين ظروف العمل، والرضا الوظيفي وأداء المعلمين في المدارس الخاصة ". هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الخاصة في الهند. بلغت عينة الدراسة 120 معلماً ومعلمة في 10 مدارس خاصة في كوتيام في الهند. وقد اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة للدراسة، حيث عملت الاستبانة على تقدير الرضا الوظيفي والأداء للمعلمين بهدف العمل على تحسين الرضا الوظيفي الضعيف لدى هؤلاء المعلمين. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، حيث تم التحليل بالكيفية التي تتناسب مع أهداف وفرضيات الدراسة، وقد

(1) Joseph K. , Fr. Jose , "The Relationship Among Working Conditions , Job Satisfaction and Teachers Performance in Private Schools Under Kottayam " , Master , Kerala , India , 2004 .

تم استخدام أساليب إحصائية مختلفة، مثل معامل ارتباط بيرسون، والنسب المئوية، والانحرافات المعيارية.

أظهرت نتائج الدراسة المستوى الإجمالي للرضا الوظيفي بأنه مرتفع، وكذلك مستوى الأداء للمعلمين. فيما يتعلق بظروف العمل كان مستوى الرضا للمعلمين عالياً بالنسبة للتعاون مع الزملاء وبالنسبة للظروف المختلفة للعمل ونمط الإدارة، ولكن كان هناك رضىً جزئياً بالنسبة للتعويضات والحوافز المقدمة.

كما أظهر هؤلاء المعلمون ارتباطاً عالياً ما بين نمط الإدارة، التعاون بين العاملين، التعويضات، عبء العمل، وظروف العمل المختلفة مع الأداء والرضا الوظيفي. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ما بين الحوافز وكل من الاتجاه نحو العمل والرضا الوظيفي العام والأداء.

(Wang, 2004): " Job satisfaction of staff nurses and their perception on head nurses' leadership " (1).

بمعنى " الرضا الوظيفي للممرضين وتصوراتهم عن قيادة رئيس الممرضين " .

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف مستوى الرضا الوظيفي وإدراك نمط القيادة بالنسبة لطاقم التمريض في مستشفى Sakaeo Provincial في تايلاند.

كانت الدراسة وصفية، إذ إنها استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وقد تم تحليل النتائج بأساليب إحصائية مختلفة منها النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

(1) Wang , Shu Hui , "Job satisfaction of staff nurses and their perception on head nurses' leadership", Master, Thailand, 2004 .

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الرضا الوظيفي لطاقم التمريض وإدراكهم وتقديرهم لنمط القيادة جاءت متوسطة بنسبة (73.7%، 79.6% على التوالي)، كما أظهرت النتائج أن هناك ارتباطاً ملحوظاً ما بين رضا طاقم التمريض عن العمل وفترة الاستمرارية في العمل في مهنة التمريض وفي المستشفى أيضاً.

وكانت نتائج الدراسة هامة من أجل فهم دور رؤساء التمريض؛ لأن مستوى الرضا الوظيفي مرتبط جزئياً بدور القيادة لرؤساء التمريض. كما أوصت الدراسة أن على الإداريين التطبيق الواضح للسياسة التي تحرك الرضا الوظيفي من خلال إعداد رؤساء ومسؤولي التمريض لهذا الموقع.

(Cheryangsaijou 2002): "Level of job satisfaction among health center personnel in Xienghuang Province , Lao PDR " , (1) .

بمعنى " مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين في مركز صحي مقاطعة Xienghuang في جمهورية لاو الديمقراطية الشعبية " .

هدفت الدراسة إلى استكشاف مستوى الرضا الوظيفي وفهم العوامل الوقائية والحافزية في المركز الصحي، والتعرف على العلاقة بين العوامل الديمغرافية والرضا الوظيفي، والتعرف على علاقة خبرة العمل بمستوى الرضا الوظيفي.

⁽¹⁾ Cheryangsaijou , Vinyanh , "Level of job satisfaction among health center personnel in Xienghuang Province" , Master , Lao PDR , 2002 .

الأسلوب المستخدم للدراسة كان الأسلوب الوصفي، أما مجتمع الدراسة فكان جميع العاملين في المركز الصحي، وقد تم استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وقد تم تحليل البيانات باستخدام النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

كانت النتائج التي تم الحصول عليها من هذه الدراسة أن الأسباب والمشكلات التي قادت إلى المستوى الأدنى من الرضا الوظيفي هو السياسة المتبعة في التخطيط، والإشراف، وسياسة وضع الميزانيات.

كما أظهرت النتائج أن الارتباط الأهم بين مستوى الرضا الوظيفي كان مع متغير الجنس، إذ إن باقي العناصر الديمغرافية وأنماط العمل لم تظهر أي تأثير على مستوى الرضا الوظيفي في هذا المركز.

وقد أوصت الدراسة وبناء على النتائج التي تم الحصول عليها وجوب أخذ الرضا الوظيفي بعين الاعتبار، وأن هذه الدراسة قد تحددت وانشصرت في هذا المركز إلا أنه مستقبلاً يجب إجراء دراسات أخرى لتشمل مجتمعاً أكبر بحيث تعمم على مستوى البلاد.

(Conrad & Sales 2002): " The Impact of Financial Incentives on Physicians Productivity in Medical Groups " ,⁽¹⁾ .

بمعنى " أثر الحوافز المالية على إنتاجية الأطباء في المجموعات الطبية " .

⁽¹⁾ Conrad , Douglas A. , Sales , Anne , and others , **The Impact of Financial Incentives on Physicians Productivity in Medical Groups**, HSR (Health Service Research) , Vol. 37 , No. 4 , 2002 , page : 885 .

هدفت الدراسة إلى تقييم أثر الحوافز المادية على إنتاجية الأطباء في الطواقم الطبية. فمجتمع الدراسة هو رابطة المجموعة الطبية Medical Group Association حيث بلغ عدد الطواقم الطبية مائة وطاقمين، وبلغ حجم عينة الدراسة 2237 طبيباً. أظهرت النتائج أن لتقديم التعويضات الفردية تأثيراً على الإنتاجية، إذ تؤدي هذه التعويضات إلى رفع الإنتاجية وزيادتها. كما أظهرت النتائج أن هذه الإنتاجية الناتجة عن التعويضات معتمدة على أسلوب تقديم هذه التعويضات من حيث المشاركة في الأرباح، والعلاوات من الحوافز، حيث أظهرت هذه الأساليب إيجابية ملحوظة على الإنتاجية. كما أظهرت النتائج أن الحوافز الجماعية (المادية) لم تظهر علاقة ملحوظة على الإنتاجية.

(Li 2000): " Variation in Teacher Compensation Among Canadian Provinces and its probable Reasons " (1) .

بمعنى " التباين في تعويض المعلمين بين المقاطعات الكندية وأسبابه المحتملة " . وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى التباين في تعويض المعلم في عشر مقاطعات وتفسير هذا التباين بين المقاطعات، كما هدفت هذه الدراسة إلى إنشاء نماذج إحصائية لتقدير التعويض على مستوى القطاعات وعلى مستوى الأقسام في مقاطعة أونتاريو. وتقوم هذه الدراسة على افتراض أن المتغير التابع وهو راتب المعلم سوف يتأثر بمتغيرات مستقلة هي: كثافة السكان، ودخل الأسرة، وأثر نفوذ النقابة، والعرض والطلب الخاص بالمعلم، ومعدل البطالة، والمناخ.

⁽¹⁾ Li, Xiaobin , "Variation in Teacher Compensation Among Canadian Provinces and its probable Reasons" , Master ,University of Toronto, Canada, 2000.

واستنتج الباحث أن هناك تبايناً كبيراً ما بين المقاطعات في رواتب المعلمين، كما تبين أن لدخل الأسرة ارتباطاً إيجابياً مع رواتب المعلم، وعلى العكس من الفرضيات تبين للباحث أن معدل البطالة كان له ارتباط إيجابي مع رواتب المعلمين، كما أنه لم يكن هناك ارتباط يعتمد عليه ما بين رواتب المعلمين وبين كثافة السكان ونمو السكان والمجتمع والمناخ، كما أنه لم يكن هناك معلومات كافية ودقيقه بشأن أثر النقابات على رواتب المعلمين.

التحقيب على الدراسات السابقة :

بعد هذا الطواف يستنتج من الدراسات السابقة، أنها تناولت موضوع الحوافز من زوايا مختلفة. وحسب علم الباحثة فإن القليل من تلك الدراسات وخاصة في فلسطين تناولت موضوع أثر الحوافز على الرضا الوظيفي.

لذا تأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المضمار، ولسد النقص في هذا المجال الدراسي؛ لذلك حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة الربط بين الحوافز والرضا الوظيفي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فلقد كانت هذه الدراسة حديثة بحيث إنها الدراسة الأولى - حسب علم الباحثة - التي عنيت بمعرفة تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام (المهندس الموظف) في جنوب الضفة الغربية، حيث لم يتم تناول هذا الموضوع بهذه الصورة في الدراسات السابقة، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض القضايا التي تؤثر في مستوى الرضا الوظيفي للمهندس الفلسطيني وهذا ما يميزها عن سابقتها من الدراسات.

وقد لوحظ وجود تشابه بين الدراسات السابقة في بعض النواحي، ويتمثل هذا التشابه في الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وأيضا المنهج الوصفي، كما أن هذه الدراسات كانت قد أجريت وتطرقت إلى مجتمعات دراسة في القطاع العام أو الخاص، إلا أن هذه الدراسة عنيت بتخصيص قطاع المهندسين العاملين في القطاع العام في الوظائف الحكومية؛ لذلك فقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في التعرف إلى مجالات الدراسة ومتغيراتها والأساليب الإحصائية في تحليل نتائجها، ومن جانب آخر أفادت الباحثة من هذه الدراسات في تصميم الاستبانة وفقراتها الخاصة بالدراسة وكذلك في مجال منهجية الدراسة وأسلوبها، وأيضا استفادت الباحثة من النتائج والتوصيات

والمقترحات التي خرجت بها هذه الدراسات؛ لذا يمكن القول بأن الخبرات الواردة في هذه الدراسات

قد أفادت في إثراء هذه الدراسة.

من هنا فإن أهم ما يميز هذه الدراسة بأنها درست واقعاً جديداً ومجتمع مختلف - وهو المجتمع

الفلسطيني بما فيه من خصوصية واستقلالية عن غيره من المجتمعات - بمعنى أن الاختلاف كان في

مجتمع دراستها وعينتها، والفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة الميدانية.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية البرررررر

تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة. ومن ذلك وصف مجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة من حيث إعدادها، وتطويرها، واستخراج معامل الصدق والثبات، وإجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية للبيانات لاستخلاص النتائج. وتبنت هذه الدراسة المنهج الوصفي باستخدام استبانة لقياس أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.

1.3 وصف منهجية الدراسة

أجريت هذه الدراسة ما بين شهر حزيران من عام 2007 وشهر أيار من العام 2008، واستخدمت الباحثة في إنجازها المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج الذي يقوم بوصف الظاهرة ودراستها وجمع البيانات والمعلومات الدقيقة، حيث إن الأسلوب يعتمد على دراسة الواقع، إذ يهتم هذا الأسلوب بوصف الواقع والتعبير عنه كيفاً وكماً. وقد قامت الباحثة بجمع المعلومات واختبار الفرضيات بالاستعانة بالاستبانة، كما قامت الباحثة بتحليل ومعالجة مخرجات الاستبانة إحصائياً وعرضها ومعالجتها بواسطة حزمة SPSS الإحصائية وصولاً إلى استنتاجات خاصة بتعزيز تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية بشكل يتيح تعميم هذه النتائج والتوصيات.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المهندسين (حملة شهادة بكالوريوس الهندسة) في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية والذين هم على رأس عملهم حتى بداية شهر آب من العام 2007. هذا وقد تم استثناء المهندسين العاملين في الأجهزة الأمنية والعسكرية ومؤسسات القطاع العام غير الحكومية كالمبديات، حيث بلغ عدد المهندسين العاملين في كافة الدوائر والمؤسسات الحكومية في جنوب الضفة الغربية (260) مهندساً ومهندسة موزعين على محافظتي الخليل (منطقة الخليل، منطقة جنوب الخليل / دورا) وبيت لحم، وذلك حسب الإحصائيات التي حصلت عليها الباحثة من دوائر

شؤون الموظفين في المؤسسات والوزارات الحكومية المختلفة، كما هو موضح في الجداول (1-3)

، (2-3) ، (3-3) ، (4-3) ، والأشكال البيانية (1-3)، (2-3)، (3-3)، (4-3) الآتية:

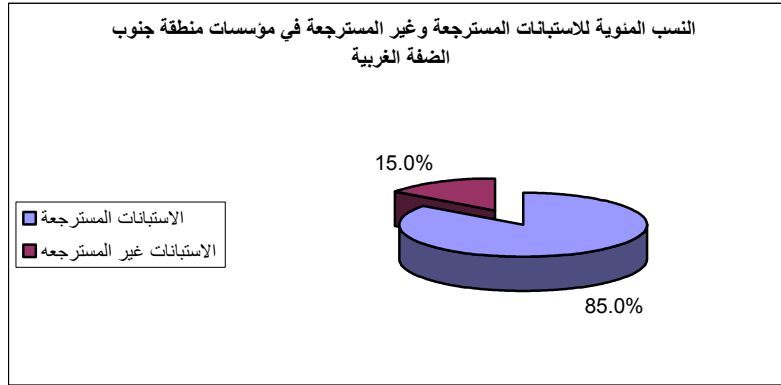
توزيع المهندسين في القطاع العام حسب المنطقة والمؤسسة⁽¹⁾

جدول رقم (1-3)

توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة جنوب الضفة الغربية

المؤسسة	العدد الكلي للمهندسين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	الاستبانات غير المسترجعة
المجموع الكلي	260	260	221	39

شكل (1-3)



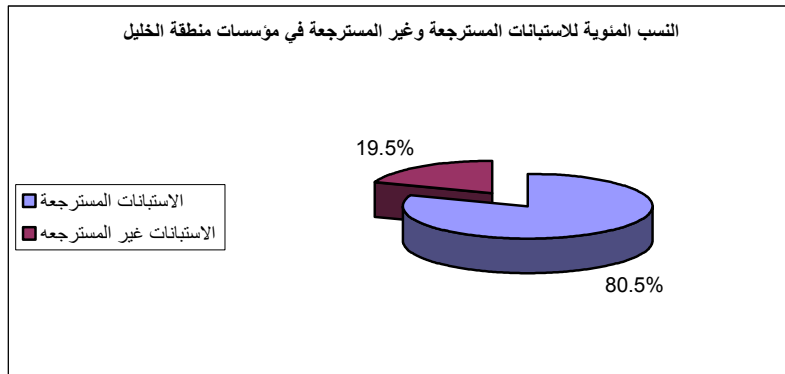
⁽¹⁾ حصلت الباحثة على هذه الأعداد من خلال الاتصال الهاتفي والزيارات الميدانية إلى الدوائر والمؤسسات والوزارات الرسمية .

جدول رقم (3 - 2)

توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة الخليل

عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	العدد الكلي للمهندسين	المؤسسة
2	3	5	5	وزارة الحكم المحلي
1	2	3	3	الأشغال العامة
-	5	5	5	العمل
-	8	8	8	الصناعة والاقتصاد
-	1	1	1	الاتصالات
-	1	1	1	الإحصاء
-	3	3	3	المواصلات
-	3	3	3	جودة البيئة
2	1	3	3	الطاقة
-	2	2	2	المقاييس والموازين
-	1	1	1	الهيئة العامة للبتترول
-	9	9	9	الصحة
27	68	95	95	تربوية تعليم
-	2	2	2	تعليم عال
1	27	28	28	الزراعة
33	136	169	169	المجموع

شكل (3-2)

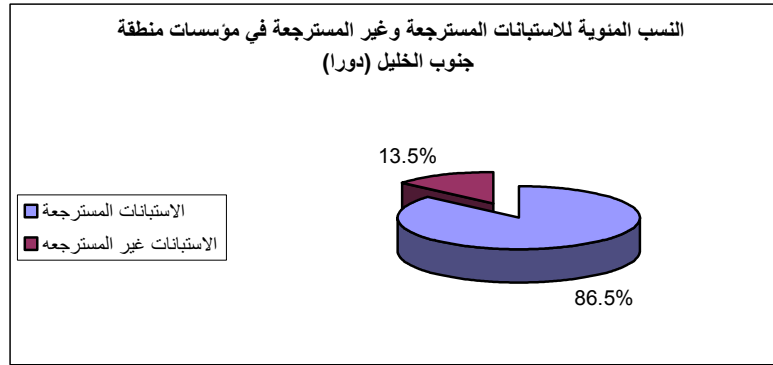


جدول (3-3)

توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة جنوب الخليل (دورا)

عدد الاستبانات غير المسترجعة	عدد الاستبانات المسترجعة	عدد الاستبانات الموزعة	العدد الكلي للمهندسين	المؤسسة
-	1	1	1	المالية
-	2	2	2	العمل
4	18	22	22	تربية الجنوب
1	11	12	12	الزراعة
5	32	37	37	المجموع

شكل (3-3)

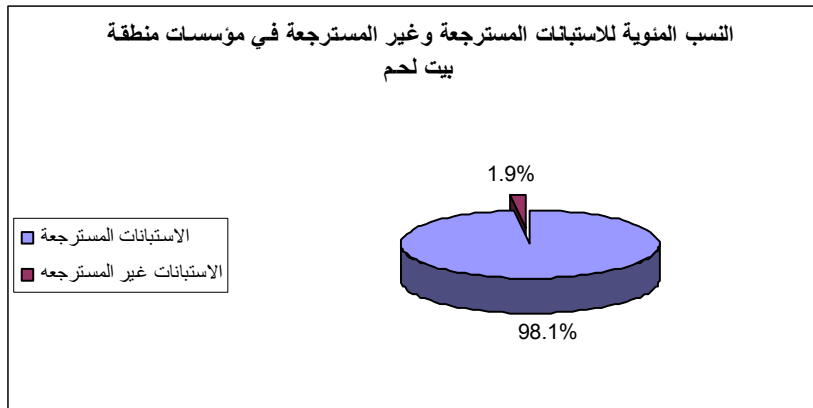


جدول (3-4)

توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة بيت لحم

المؤسسة	العدد الكلي للمهندسين	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المسترجعة	الاستبانات غير المسترجعة
الحكم المحلي	2	2	2	-
الأشغال العامة	6	6	6	-
العمل	1	1	1	-
الصناعة والاقتصاد	1	1	1	-
جودة البيئة	1	1	1	-
الهيئة العامة للبترو	1	1	1	-
الصحة	2	2	2	-
التربية والتعليم	25	25	24	1
الزراعة	12	12	12	-
المالية	1	1	1	-
سلطة المياه	2	2	2	-
المجموع:	54	54	53	1

شكل (3-4)



3.3 عينة الدراسة:

قامت الباحثة بتوزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المهندسين الحاملين لشهادة الهندسة والعاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، بمعنى المديریات والدوائر المتواجدة في المناطق (الخليل، جنوب الخليل/دورا، بيت لحم).

ونظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة ارتأت الباحثة أن تكون عينة الدراسة كامل مجتمع الدراسة أي ما نسبته (100%) من حجم المجتمع الكلي للدراسة، وهي عينة ممثلة إحصائياً. وذلك رغبة منها في الحصول على نتائج تمتاز بمستويات عالية من الدقة من أجل رفع إمكانية تعميم النتائج وما يترتب عليها من توصيات.

لذا قامت الباحثة بتوزيع (260) استبانة، تم استرجاع (221) منها، أي بنسبة إرجاع (85%) أخضعت منها (220) استبانة للتحليل الإحصائي، وتم استبعاد استبانة واحدة لعدم صلاحيتها، وبذلك تكون نسبة الاستبانات التي خضعت للتحليل (84.6%) من مجتمع الدراسة.

1.3.3 وصف عينة الدراسة:

لقد شملت خصائص العينة الديمغرافية للدراسة كلاً من المتغيرات الآتية:
(الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، عدد أفراد الأسرة المعالة، المديرية، الدخل الشهري بالشئقل، طبيعة العمل الحالي (هندسي/غير هندسي)، عدد سنوات الخبرة، التخصص الرئيس)، وتبين الجداول والرسومات البيانية الآتية الخصائص الديمغرافية التي تمتاز بها عينة الدراسة:

1. الجنس:

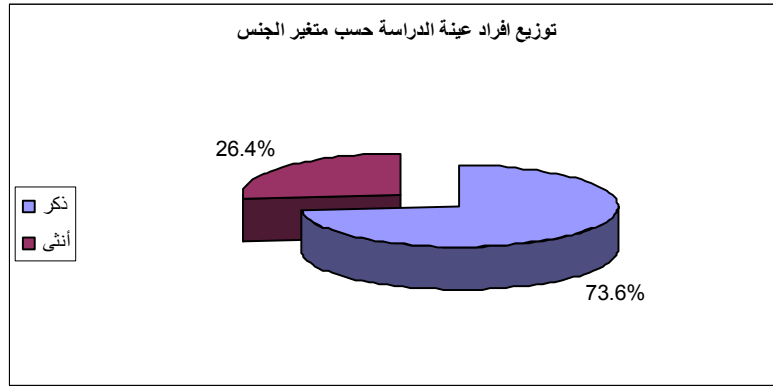
جدول (3-5)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	73.6	162	ذكر
-	26.4	58	أنثى

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-5) وفي الشكل (3-5) الآتي، أن (73.6%) من المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية هم من الذكور، أي ما مجموعه 162 مهندساً، مقابل (26.4%) من الإناث بمجموع بلغ 58 مهندسة، ونلاحظ من هذا الجدول أن نسبة المهندسين الذكور أكبر من الإناث في قطاع العمل الهندسي العام وبفارق كبير أي ما نسبته (47.2%)، وتدني نسبة الإناث هذا يعود إلى ما تفرضه العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة في المجتمع الفلسطيني نحو نظرهم تجاه خروج المرأة الفلسطينية للعمل والذي جاء متأخراً مقارنة بالرجال، كما ويرجع السبب في ذلك الانخفاض أيضاً إلى نسبة الإناث الملتحقات بالتخصصات الهندسية مقارنة بالذكور، وبالتالي الانخفاض التلقائي في نسبة المشاركة في العمل في القطاع العام كحاملات لشهادة الهندسة، كما أن طبيعة العمل الهندسي وما تمتاز به هذه المهنة من حاجة مستمرة إلى بذل جهود إضافية أكثر من الوظائف الأخرى جعلت المرأة تبتعد، وتفضل مجالات تعليمية ومهنية أكثر سهولة.

شكل (3-5)



2. الحالة الاجتماعية:

جدول (3-6)

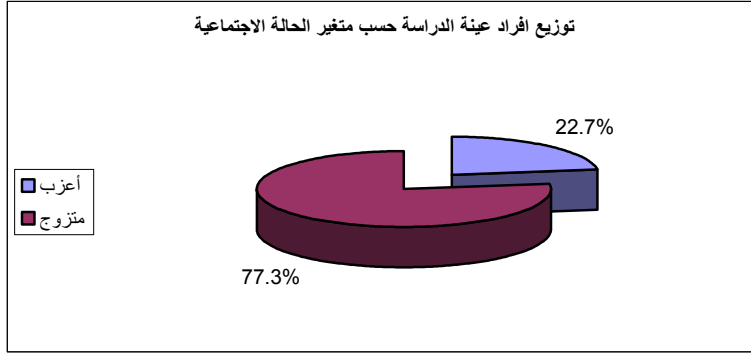
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	22.7	50	أعزب
-	77.3	170	متزوج

أما فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية للمهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة كما يشير الجدول (3-6) والشكل (3-6) الآتي، فكانت نتائج نسبة المتزوجين (77.3%) أي ما مجموعه (170) مهندساً ومهندسة، مقابل 22.7% مهندساً ومهندسة من غير المتزوجين بمجموع بلغ 50 مهندساً ومهندسة، ويرجع السبب في ذلك إلى العقيدة الراسخة والثقافة السائدة في المجتمع الفلسطيني على أن الزواج نصف الدين، وأنه سنة الحياة تحقيقاً لقوله صلى الله عليه وسلم " يا معشر الشباب

من استطاع منكم الباءة فليتزوج " (1).

شكل (3 - 6)



3. العمر:

جدول (3-7)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

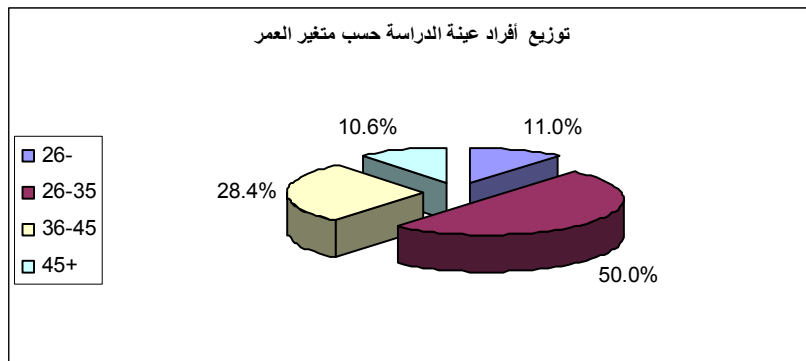
القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
2	11.0	24	-26
	50.0	109	35-26
	28.4	62	45-36
	10.6	23	+45

أما فيما يتعلق بالعمر نلاحظ من الجدول (3-7) والشكل (3-7) الآتي، عملية توزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير العمر، إذ نجد أن أكبر عدد لأفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية (26-35) وعددهم مائة وتسعة مهندسين ذكوراً وإناثاً أي ما نسبته 50%، ثم تليهم الفئة العمرية (36-45)

(1) رواه البخاري ومسلم

سنة وعددهم 62 مهندساً ومهندسة أي ما نسبته 28.4 %، ثم أفراد الفئة العمرية التي تقل عن 26 سنة وعددهم 24 مهندساً ومهندسة أي ما نسبته 11%، ثم أخيراً أفراد الفئة العمرية التي تزيد عن الـ 45 سنة وعددهم 23 أي ما نسبته 10.6 %، ونلاحظ من الأعداد والنسب السابقة أن أكبر نسبة من المهندسين هم من فئة الشباب الأكثر قدرة على العطاء والعمل وهذه ظاهره نلمسها في العديد من المؤسسات والدوائر الحكومية، لا سيما وأن المجتمع الفلسطيني يوصف بأنه مجتمع فتي. كما ويمكن تفسير ذلك أن من هم في سن (26-35) هم من الذين قد تم إلحاقهم للعمل في مؤسسات السلطة الفلسطينية بعد قيام هذه السلطة في بداية التسعينات من القرن الماضي. بينما نجد تناقص أعداد المهندسين من أفراد عينة الدراسة من هم في الفئة العمرية أعلى من 45 سنة وعددهم 23 مهندساً ومهندسة أي ما نسبته (10.6 %)، وهذا التناقص الكبير يعزى إلى الإحالات على التقاعد لكبر السن أو للمرض أو الوفيات، والشكل (3-7) الآتي يبين النسب وارادة الذكر.

شكل (3 - 7)



4. عدد أفراد الأسرة المعالة:

جدول (8-3)

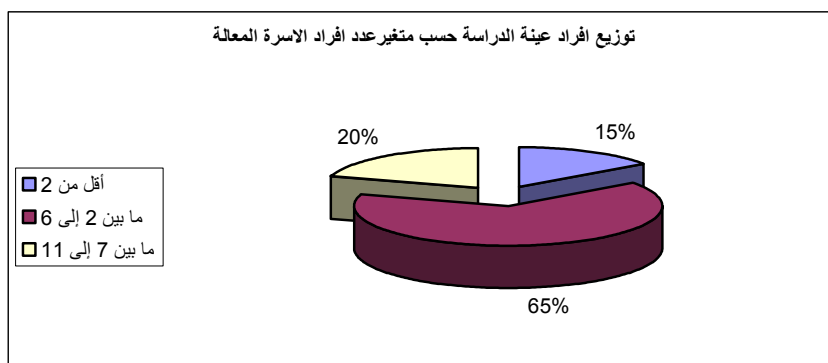
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد أفراد الأسرة المعالة

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
13	15.0	31	-2
	64.7	134	6-2
	20.3	42	11-7

أما فيما يتعلق بعدد أفراد الأسرة المعالة كما يوضح الجدول (8-3) والشكل (8-3) الآتي، فقد أكد (64.7%) أن عدد أفراد الأسرة المعالة لديهم يتراوح ما بين (6-2)، في حين أكد (20.3%) منهم أن عدد أفراد الأسرة المعالة لديهم يتراوح ما بين (11-7)، وأخيراً أكد (15%) أن عدد أفراد أسرهم المعالة يتراوح هو دون الإثنين، ويمكن إرجاع السبب في هذه النسب إلى الرغبة والثقافة السائدة في فلسطين إلى أهمية الإنجاب وأهمية أن يكون عدد الأفراد ليس بقليل.

لذا يعتبر عدد أفراد الأسرة المعالة هو في المتوسط، وهذا يتوافق مع نتائج الخصائص الديمغرافية المتعلقة بالعمر والحالة الاجتماعية، إذ أن نتيجة الصفة الديمغرافية المتعلقة بالحالة الاجتماعية أثبتت أن ما نسبته 77.3% من المهندسين المتزوجين هم الذين يعلنون أسراً يتراوح عددها ما بين 6-2 أفراد، مما يشكل عبئاً معيشياً كبيراً على هذه الفئة من المهندسين، كما أن هذه النتيجة متوافقة مع صفة العمر، إذ إن ما نسبته 60% هم ممن تقل أعمارهم عن 26 وممن تتراوح أعمارهم ما بين 26 - 35، وهذا يعني أن عدد أفراد الأسرة المعالة قابل للزيادة.

شكل (3 - 8)



5. المديرية (الخليل/جنوب الخليل(دورا) /بيت لحم):

جدول (3-9)

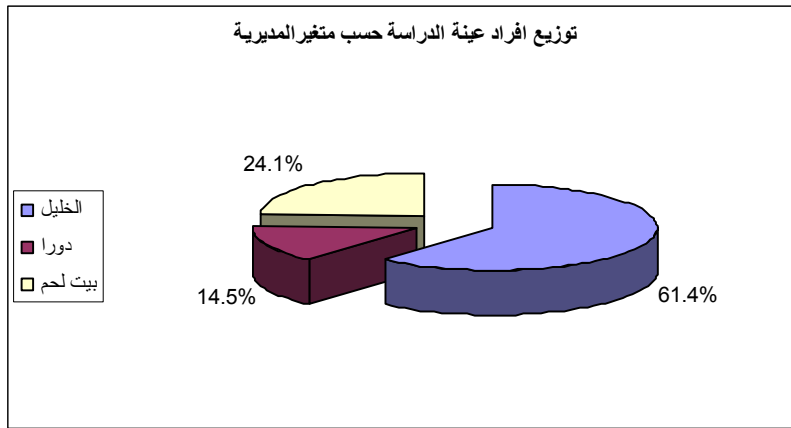
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	61.4	135	الخليل
	14.5	32	جنوب الخليل (دورا)
	24.1	53	بيت لحم

فيما يتعلق بالمديرية وكما هو واضح من الجدول (3-9) والشكل (3-9) الآتي، فقد أكد (61.4%) من أفراد العينة أنهم يعملون بإحدى مديريات الخليل، في حين أكد (24.1%) منهم أنهم يعملون في مديريات بيت لحم، بينما (14.5%) يعملون في مديريات جنوب الخليل (دورا)، وذلك يرجع وبشكل واضح إلى الاتساع الجغرافي لمنطقة الخليل مقارنة بغيرها، وإلى العدد الديمغرافي الكبير الذي تمتاز به المنطقة مقارنة بباقي المناطق. بالإضافة إلى وجود دوائر ومؤسسات حكومية مختلفة في الخليل وعدم توفر دوائر ومؤسسات مماثلة في جنوب الخليل أو في بيت لحم، بحيث تعتمد منطقة

بيت لحم ومنطقة جنوب الخليل على الخدمات المقدمة من الدوائر والمؤسسات المتواجدة في الخليل، فتكون هذه الدوائر بذلك ممثلة لمنطقة جنوب الضفة الغربية بالكامل وليس لمنطقة الخليل فحسب. وبناء على الإحصائيات السابقة يتضح أن عدد مهندسي محافظة الخليل ككل العاملين في المؤسسات العامة الحكومية يبلغ 167 مهندساً ومهندسة، أي ما نسبته 75.9%.

شكل (3 - 9)



6. الدخل الشهري:

جدول (3-10)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل الشهري بالشيقل

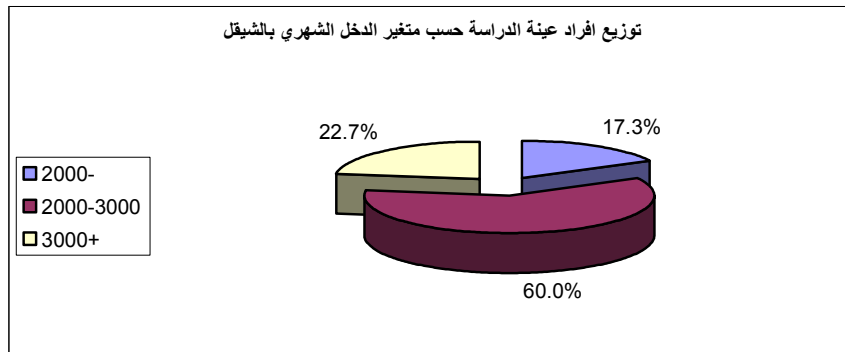
القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
	17.3	38	-2000
-	60.0	132	3000-2000
	22.7	50	+3000

فيما يتعلق بالدخل الشهري بالشيقل وكما هو واضح من الجدول السابق (3-10) والشكل (3-10)

الآتي، فقد أكد (60.0%) من أفراد العينة أن دخلهم الشهري يتراوح ما بين (2000 - 3000) شيقل، في حين أكد (22.7%) من أفراد العينة أن دخلهم الشهري يزيد عن (3000) شيقل، بينما (17.3%) يقل دخلهم الشهري عن 2000 شيقل، وهذا يشير إلى أن النسبة الأكبر من المهندسين الموظفين يتراوح دخلهم ما بين (2000 - 3000)، وهذا مؤشر على تدني الرواتب بشكل عام. ولعل سبب ذلك يرجع إلى كون عدد لا بأس به من المهندسين يعملون في مجالات عمل غير هندسية وبالتالي يحرمون من الحصول على علاوة التخصص الهندسية، بالإضافة إلى أن المهندسين الذين يحصلون على هذه العلاوة لا يحصلون على حقهم العادل والمنصف، إذ إن هذه العلاوة تعتبر منخفضة جداً مقارنة بمهن أخرى كالطبيب والمحامي.

إن هذه النتيجة تدلل على حجم المسؤولية الصعبة المترتبة على هؤلاء المهندسين، لا سيما وأن الغالبية منهم متزوجون ويعيلون العديد من الأفراد. لذا تؤكد الباحثة على ضرورة العمل على تأمين العيش الكريم لهم ولأسرهم، كما أن غير المتزوجين منهم أيضاً يحتاجون إلى المساعدة في إعالة أسرهم حتى في ظل وجود رب الأسرة، كما ويحتاجون إلى العمل على الإعداد للحياة الزوجية مستقبلاً.

شكل (3 - 10)



7. طبيعة العمل (هندسي / غير هندسي):

جدول (3-11)

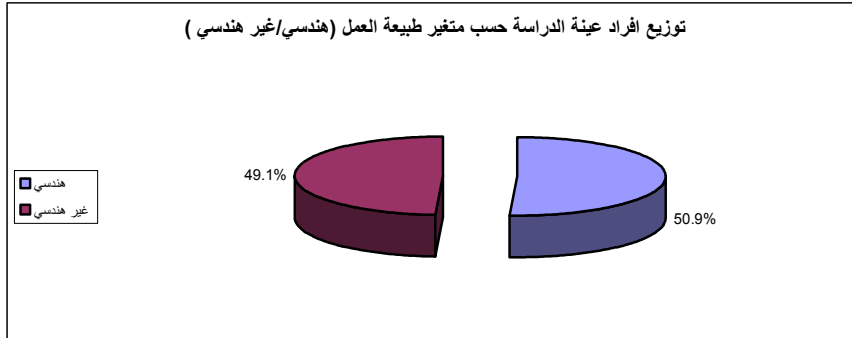
توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (هندسي/غير هندسي)

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	50.9	112	هندسي
-	49.1	108	غير هندسي

إن العمل الهندسي هو العمل في أي مجال من مجالات ممارسة المهنة الذي يتطلب أداءه علماً هندسياً⁽¹⁾. وفيما يتعلق بطبيعة العمل وكما يشير الجدول (3-11) السابق، والشكل (3-11) الآتي، فقد أكد (50.9 %) أن طبيعة عملهم في المجال الهندسي، في مقابل ذلك أكد (49.1%) أن طبيعة عملهم غير هندسية، أي أن ما يقارب نصف حاملي شهادة الهندسة لا يعملون ضمن تخصصاتهم، ويرجع ذلك إلى أنه في كثير من الأحيان والعديد من الحالات لا يحصل الموظف على وصف وظيفي دقيق يحدد صلاحياته ومسؤولياته، كما أن العديد من حملة شهادة الهندسة يتم توظيفهم في مجال التدريس من أجل تدريس التخصصات العلمية بدلا من استغلال قدراتهم في مجال تخصصهم كعمل هندسي.

⁽¹⁾ مشروع قانون المهندس الفلسطيني (نقابة المهندسين) لسنة 2000، الصفحة : 2.

شكل (3 - 11)



8. عدد سنوات الخبرة:

جدول (3-12)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

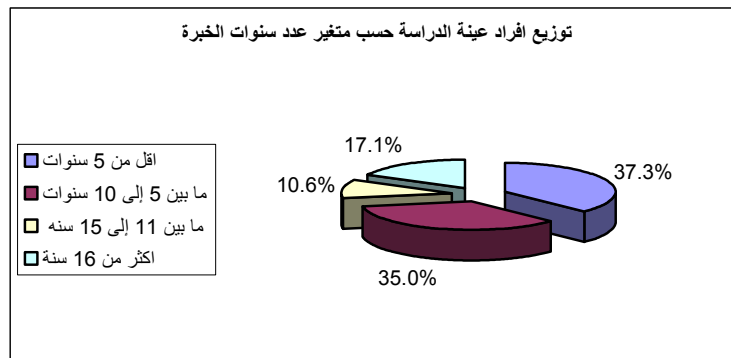
القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
3	37.3	81	-5
	35.0	76	10-5
	10.6	23	15-11
	17.1	37	+15

كما تشير معطيات الجدول (3-12) السابق، والشكل (3-12) الآتي، أن (37.3 %) من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن عدد سنوات خبرتهم هو دون 5 سنوات، ففي حين أن (35.0 %) منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنوات، وأن (10.6 %) منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (11-15) سنة، وأخيراً أكد (17.1 %) منهم أن سنوات خبرتهم فوق 15 سنة.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن نسبة كبيرة من المهندسين هم ممن تقل سنوات خبرتهم عن 5 سنوات، حيث بلغ عدد المهندسين والمهندسات 81 مهندساً ومهندسة، مما يؤكد على أن موظفي قطاعات العمل هم من فئة الشباب الأكثر عطاءً وقدرة على العمل. تلا ذلك المهندسون الذين خبرتهم ضمن فئة 5-10 سنوات، وترتيبهم الثاني، إذ بلغ عددهم 76 مهندساً ومهندسة أي ما نسبته 35.0%، وهذه النسبة أيضاً تؤكد لنا أن موظفي القطاع الحكومي هم من فئة الشباب.

بينما كان أعداد المهندسين الذين خبرتهم تقع ضمن الفئة التي تزيد عن 15 عاماً 37 مهندساً ومهندسة أي ما نسبته 17.6%، بينما المهندسين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 11-15 سنة بلغ عددهم 23 أي ما نسبته 10.6%، ويمكن تفسير هذا التناقص في أعداد المهندسين تبعاً لزيادة عدد سنوات الخبرة إلى الإحالات على التقاعد لكبر السن أو للمرض أو الوفيات، وهذه النتيجة تتوافق مع النتيجة التي أظهرت أن أكثر من 60% من المهندسين تقل أعمارهم عن 35 سنة، وهذا يفسر قلّة سنوات الخبرة لديهم، والشكل (3-12) الآتي يبين النسب وارادة الذكر.

شكل (3 - 12)



9. التخصص الرئيس:

جدول (3-13)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الرئيس

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المتغيرات
-	8.6	19	كيميائي
	44.5	98	كهرباء
	6.4	14	ميكانيك
	7.7	17	مدني
	24.5	54	زراعة
	8.2	18	تطبيقي

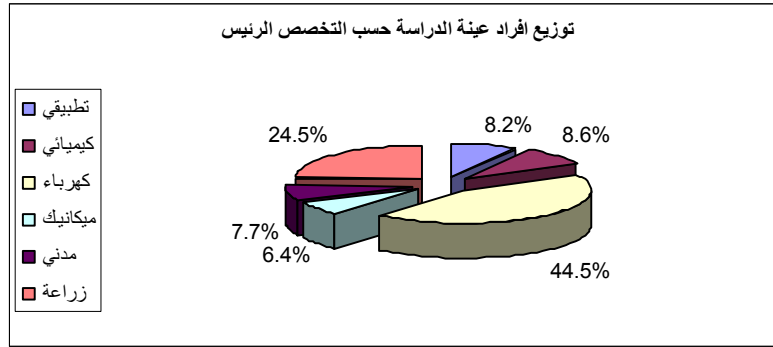
وفيما يتعلق بالتخصص الرئيس وكما تشير النتائج في الجدول (3-13)، والشكل (3-13) الآتي، فإن الهندسة الكيميائية قد بلغت نسبتها (8.6 %)، في حين أن الذين يحملون تخصص هندسة كهربائية قد بلغت نسبتهم (44.5%)، في حين أكد (6.4 %) منهم أن تخصصهم الرئيس هو الميكانيك، أما الهندسة المدنية فقد بلغت نسبتها (7.7 %)، في حين بلغت نسبة الهندسة الزراعية (24.5%)، وأخيراً فإن (8.2 %) من أفراد العينة أكدوا أنهم يحملون تخصصات هندسة تطبيقية مختلفة، وكان من الملاحظ أن تخصصي المناجم وتعيين والهندسة المعمارية لم يسجلا أي نسب تذكر، ومن المرجح أن ذلك يرجع إلى طبيعة الوظائف المطلوبة والمستخدم في فلسطين وخصوصاً في القطاع العام الحكومي، ومدى الحاجة إلى هذه التخصصات، إذ إن هناك العديد من التخصصات الهندسية من ضمنها المناجم لا يوجد مجال لتطبيقها في فلسطين.

والتخصص هو مجال العمل الهندسي الذي يمارسه العضو أو المكتب أو الشركة الهندسية في أحد

أقسام الهندسة الرئيسية أو فروعها والمسجل به في النقابة (1).

فالتخصصات الهندسية المذكورة في هذه الدراسة هي عبارة عن أهم التخصصات الرئيسية في الهندسة، فكل من هذه التخصصات الرئيسية يحتوي على العديد من التخصصات الفرعية. أما بالنسبة للهندسة التطبيقية هنا فقد قصد بها جميع التخصصات الهندسية الأخرى التي لا تنتمي إلى مجموعة التخصصات الرئيسية المحددة والوارد ذكرها (كيميائي، كهرباء، ميكانيك، مدني، معماري، زراعي، مناجم وتعدين)، مثل هندسة البيئية، الهندسة الصناعية، هندسة البترول، هندسة البرمجيات، هندسة وراثية.....الخ .

شكل (3- 13)



(1) مشروع قانون المهندس الفلسطيني (نقابة المهندسين) لسنة 2000، الصفحة : 2 .

4.3 أدوات جمع البيانات والمعلومات:

لغايات هذه الدراسة تم الاعتماد على النوعين الآتيين من البيانات والمعلومات:

1. **البيانات والمعلومات الثانوية:** والتي تم الاعتماد فيها على الكتب والمقالات والأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة بهذه الدراسة. كما تمت الاستفادة من عدد من الدوريات والمجلات العلمية المحكمة التي تظهر على شبكة الإنترنت.

2. **البيانات والمعلومات الأولية:** اعتمدت الباحثة على أسلوب الاستبانة في جمع البيانات والمعلومات الأولية.

فقد قامت الباحثة بالاستعانة بالاستبانة التي صممت خصيصاً لهذه الدراسة. ولقد مرت عملية تطوير الاستبانة بعدة مراحل إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي (يراجع الملحق رقم (2)، الصفحة:204)، وتتخلص هذه المراحل في الخطوات الآتية:

1. بعد الإطلاع على الأدبيات المتعلقة بموضوع الدراسة والتي تشمل الدراسات السابقة والكتب والمقالات والبحوث والتقارير، تم تحديد محاور وفقرات الاستبانة لتعكس مشكلة الدراسة وأسئلتها وفرضياتها.

2. بعد أن تم تطوير البناء الأولي للاستبانة قامت الباحثة بالاشتراك مع المشرف بمراجعتها للتأكد من شموليتها وتغطيتها لجوانب الدراسة الأساسية. وبعد ذلك تم إخراج الاستبانة باكتمال عناصرها تمهيداً لعرضها على عدد من الأساتذة والمحاضرين في عدد من الجامعات الفلسطينية (يراجع الملحق رقم (1)، الصفحة:203). وقد أدت عملية التحكيم إلى حذف وتعديل العديد من الفقرات لا

سيما وأن الاستبانة امتازت بكبر عدد فقراتها، كما وقد تم تعديل وإعادة صياغة عدد من الفقرات، فأصبحت عندها الاستبانة أكثر وضوحاً وشمولية ودقة.

3. قامت الباحثة بصياغة الاستبانة والتي تقيس تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وقد تكونت الاستبانة بمجملها من الأجزاء الآتية:

❖ **الجزء الأول :** ويشتمل الأسئلة (1-9)، حيث يحتوي هذا الجزء على متغيرات الدراسة الديمغرافية لأفراد العينة وهي: (الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، عدد أفراد الأسرة المعالة، المديرية، الدخل الشهري بالشفيل، طبيعة العمل الحالي (هندسي / غير هندسي)، عدد سنوات الخبرة، التخصص الرئيس).

❖ **الجزء الثاني :** يشتمل الأسئلة من (1-50) تتعلق بإجابات أفراد العينة حول تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، ويتكون من أقسام هي:

القسم الأول: يعبر عن أهمية حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية في الرضا الوظيفي من خلال (19) فقرة تمثلت في الأسئلة من (1-19) وهي: الحوافز تزيد من الشعور بالرضا بشكل طبيعي، الحوافز هي السبيل إلى المبادرة المستمرة، الحوافز تساعد في تطوير الأعمال من خلال تنشيط الابتكارات التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل، الحوافز لها تأثير إيجابي على التنفيذ الفاعل، الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز، الحوافز تشجع التنافس بين المهندسين العاملين في المؤسسة، الحوافز تكشف أشكال التميز في أداء المهندسين، الحوافز تساعد على تحسين صورة المؤسسة في بيئة العمل، الحوافز تساعد على الزيادة المستمرة للانتماء والولاء للمؤسسة، الحوافز تقوي الرغبة في الانضباط في العمل، الحوافز تساعد

في رفع الروح المعنوية للمهندسين، الحوافز تساعد في أداء العمل المطلوب في أقصر وقت، الحوافز تربط أهدافي كمهندس/ة بأهداف المؤسسة، الحوافز تقلل من التذمر والشكوى في كل موقف وحالة، الحوافز تزيد روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها المهندسون، الحوافز تقلل نسبة التغيب المقصود عن العمل تحت ذرائع مختلفة (كالمرض، والظروف الاجتماعية.. الخ)، الحوافز تقلل نسبة دوران العمل (ترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى)، الحوافز تقلل من حوادث العمل المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة، الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.

القسم الثاني: يعبر عن تأثير حوافز العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، ويتكون هذا القسم من (9) فقرات تمثلت في الأسئلة من (20-28) وهي: راتبي كافٍ ويغطي متطلبات الحياة من مأكلاً ومشرب ومسكن وغيره، أحصل على راتب مساوٍ في القيمة لما يحصل عليه المهندسون الآخرون العاملون في مؤسسات أخرى مماثلة، يتناسب راتبي الذي أتقاضى وحجم مسؤوليات العمل الذي أؤدي، نظام الإجازات في العمل (سنوية، مرضية، اضطرارية) يناسبني، حصولي على تأمين صحي ضد المرض يشعرني بالأمان، حصولي على بعثات ومنح دراسية يزيد من رضائي الوظيفي، العلاوات التي أحصل عليها تقنعني، يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية (الأثاث، التكييف، الإضاءة، وغيرها)، عملية دفع راتبي بشكل مستمر ومنتظم تعظم شعوري بالسعادة والارتياح.

القسم الثالث: يعبر عن تأثير حوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبه حسب الأهمية، ويتكون هذا القسم من (17)

فقرة تمثلت في الأسئلة من (29-45) وهي: الحوافز المعنوية المقدمة لي تعكس الجهد المبذول لذلك تدعمُ رفع روعي المعنوية، هناك إمكانية لتقدير أدائي، العمل ملائم و مناسب لمؤهلاتي، أجد في عملي إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي، أجد تشجيعاً من المؤسسة على الابتكار وعلى بذل قصارى جهدي، أستطيع التحدث بحرية إلى رؤسائي عن المشكلات المتعلقة بوظيفتي، أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمتعي بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب، تُقدّم الحوافز المعنوية فور الحصول علي نتائج محققة من أجل استثمارها لتحقيق الهدف منها، يتم منحي مزيداً من سلطات اتخاذ القرار، يتم النظر إليّ كمهندس متميز باعتباري ثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها، تعمل الإدارة على تجنب مصادق القلق والتوتر التي تبعدني عن تحقيق الأداء المتميز، يحظى الإشراف بدرجة من الرضا من قبلي، تستقبل مؤسستي اقتراحاتي التي تساعد بتطوير العمل بتقدير، تعمل مؤسستي على توفير التدريب من أجل تحقيق الأداء الأفضل للمهندسين، تتميز العلاقات بين المهندسين والإدارة بالتعاون وهذا يشعرني بالرضا، يوجد توزيع متساوٍ للعمل في المؤسسة التي أعمل بها، شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر لي مجالاً للسعادة والشعور بالرضا.

القسم الرابع : يعبر عن تأثير حوافز العمل السلبية (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبه حسب الأهمية، ويتكون من (5) فقرات وتمثلت في الأسئلة من (46-50) وهي: يزيد التوبيخ من إحساسي بالرضا وبالتالي رفع دافعيته للعمل، تزيد سياسة التهديد بالعقاب من التزامي بعملي، الخصم من راتبي يزيد الولاء الوظيفي الذي لديّ، يعمل نقلي من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل على زيادة مثابرتي في العمل، نشر اسمي ضمن أسماء المهملين من المهندسين يساعد في حثي على زيادة الأداء.

❖ **الجزء الثالث:** ويعبر عن مدى أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة)

في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ، ويتكون هذا الجزء من (6) فقرات، وتمثلت في الأسئلة من (51-56) وهي: تميّز القوانين والأنظمة في المؤسسة بوضوحها يخدم فعالية الحوافز، ملائمة القوانين والأنظمة لظروف العمل وقابليتها للتطبيق يساعد في الحث على العمل، احترام القوانين والتعليمات ينظم علاقتي بطبيعة عملي، إصدار النشرات واللوائح والتعليمات تتيح لي معرفة أحداث العمل وتطوراتها، توجد القوانين أساساً ومعايير موضوعية لمنح المكافآت تقوم على أساس الكفاءة، الحوافز في قانون الخدمة المدنية تؤثر بصورة إيجابية في زيادة الرضا الوظيفي لدي.

❖ **الجزء الرابع:** يشتمل على سؤال يتعلق بتحديد أهم المشكلات التي تواجه عملية تحفيز

المهندسين من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب شدة تأثيرها من الأكثر شدة إلى الأقل شدة: الوساطة والمحسوبية والشللية، الافتقار للأنظمة والقوانين المتجددة، الفهم الخاطئ لنظام الحوافز، الافتقار إلى الأسس العلمية والسياسة الواضحة في عملية تقييم الأداء، عدم الكفاية والملاءمة للحوافز.

❖ **الجزء الخامس:** يشتمل على سؤال يتعلق بترتيب الوازع الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من

وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، مرتب حسب الأهمية: الديني، الأخلاقي، المادي.

❖ **الجزء السادس:** ويشتمل على سؤال مفتوح يتعلق برغبة المبحوثين بإضافة أية ملاحظات لم يتم

التطرق إليها في الدراسة.

وبذلك تناولت الاستبانة فرضيات الدراسة وأسئلتها، بحيث جاء تقسيمات ومحاوّر هذه الاستبانة

كما هو في الجدول (3-14) الآتي:

جدول (3-14)
محاوّر الدراسة الرئيسية

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات
1	أهمية الحوافز	19
2	الحوافز الإيجابية المادية	9
3	الحوافز الإيجابية المعنوية	17
4	الحوافز السلبية (مادية ومعنوية)	5
5	القوانين والأنظمة	6
	المجموع	56

5.3 صدق أداة الدراسة

يعبر صدق الأداة عن مدى صلاحية الأداة المستخدمة لقياس ما وضعت لقياسه. وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين في جامعة الخليل، جامعة القدس المفتوحة، وجامعة بوليتك فلسطين، حيث بلغ عدد المحكمين (8)، من حملة شهادات الدكتوراه والماجستير (يراجع الملحق رقم(1)، الصفحة:203)، الذين أبدوا عدداً من الملاحظات حولها من حيث درجة مناسبة الفقرات، ووضوحها وانتمائها للمجال، وسلامة الصياغة اللغوية، حيث تم أخذ هذه الملاحظات بعين الاعتبار عند إخراج الأداة بشكلها الحالي (يراجع الملحق رقم(2)، الصفحة:204)، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تم التحقق من الصدق بحساب مصفوفة ارتباط فقرات الأداة مع

الدرجة الكلية لأداة الدراسة بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، وذلك كما

هو واضح في الجدول رقم (3-15) الآتي:

جدول رقم (3-15)

نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع

الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
.1	0.15*	0.019	.29	0.50*	0.000
.2	0.26*	0.000	.30	0.52*	0.000
.3	0.16*	0.013	.31	0.37*	0.000
.4	0.13*	0.048	.32	0.56*	0.000
.5	0.18*	0.007	.33	0.68*	0.000
.6	0.18*	0.006	.34	0.56*	0.000
.7	0.25*	0.000	.35	0.48*	0.000
.8	0.22*	0.000	.36	0.53*	0.000
.9	0.26*	0.000	.37	0.62*	0.000
.10	0.26*	0.000	.38	0.61*	0.000
.11	0.27*	0.000	.39	0.56*	0.000
.12	0.24*	0.000	.40	0.56*	0.000
.13	0.34*	0.000	.41	0.61*	0.000
.14	0.36*	0.000	.42	0.61*	0.000
.15	0.35*	0.000	.43	0.56*	0.000
.16	0.30*	0.000	.44	0.46*	0.000
.17	0.21*	0.000	.45	0.43*	0.000
.18	0.29*	0.000	.46	0.24*	0.000
.19	0.19*	0.004	.47	0.25*	0.000

0.000	0.29*	.48	0.000	0.50*	.20
0.000	0.32*	.49	0.000	0.40*	.21
0.020	0.15*	.50	0.000	0.42*	.22
0.000	0.52*	.51	0.000	0.29*	.23
0.000	0.56*	.52	0.000	0.47*	.24
0.000	0.47*	.53	0.000	0.32*	.25
0.000	0.49*	.54	0.000	0.56*	.26
0.000	0.50*	.55	0.000	0.57*	.27
0.000	0.34*	.56	0.000	0.33*	.28

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-15) السابق أن جميع قيم ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة دالة إحصائياً، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات الأداة وأنها تشترك معاً في قياس تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، في ضوء الإطار النظري الذي بنيت الأداة على أساسه.

6.3 ثبات أداة الدراسة

أما ثبات الأداة فيقصد به خلو أداة القياس من الحصول على بيانات خاطئة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس أداة القياس، وفي نفس الظروف التي استخدمت للمرة الأولى.

وقد تم حساب الثبات لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هي واضحة في الجدول رقم (3-16).

جدول رقم (3-16)

نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة

الرقم	الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة Alpha
1	أهمية الحوافز	19	0.90
2	الحوافز الإيجابية المادية	9	0.76
3	الحوافز الإيجابية المعنوية	17	0.91
4	الحوافز السلبية المادية والمعنوية	5	0.82
5	القوانين والأنظمة	6	0.79
6	الدرجة الكلية	56	0.91

تشير المعطيات الواردة في الجدول (3-16) السابق أن أداة الدراسة بأبعادها المختلفة تتمتع بدرجة عالية من الثبات. وبهذا يمكن القول أن الأداة تتمتع بدلالات صدق وثبات مقبولة تبرر استخدامها لقياس أثر الحوافر على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.

7.3 المعالجة الإحصائية

بعد جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بمراجعتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وأدخلت إلى الحاسوب بإعطائها أرقاماً معينة، أي بتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة موافق بشدة 5 درجات، موافق 4 درجات، محايد 3 درجات، معارض درجتين، وأعطيت الإجابة معارض بشدة درجة واحدة، بحيث كلما ازدادت الدرجة ازداد تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية والعكس صحيح.

وتمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha=0.05$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية الآتية: اختبار ت (T test)، واختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، واختبار الانحراف المعياري (Regression Standardized)، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب، باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

الفصل الرابع

خليفة النتائج

الفصل الرابع

فصل النتائج

تمهيد

يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً ومفصلاً للنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة حول أثر حوافز العمل على الرضا الوظيفي للمهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وذلك للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها وللتحقق من صحة فرضياتها باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

وتقتضي طبيعة هذا الفصل تقسيمه إلى مبحثين هما:

المبحث الأول - تحليل أسئلة الدراسة.

المبحث الثاني - اختبار فرضيات الدراسة.

البحر الأدبي

تأثير حوافز العمل المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ؟

1.1.4 سؤال الدراسة الرئيس

❖ ما أثر حوافز العمل المادية والمعنوية الإيجابية والسلبية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر

مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الرئيس استخرجت الأعداد، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لأراء مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية حول تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي،

وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (1-4) الآتي:

جدول رقم (1-4)

الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة

نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية

الأبعاد	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أهمية الحوافز	220	4.03	0.48
الحوافز الإيجابية المعنوية	220	2.99	0.70
القوانين والأنظمة	220	2.96	0.71
الحوافز الإيجابية المادية	220	2.86	0.63
الحوافز السلبية (مادية ومعنوية)	220	1.82	0.76
الدرجة الكلية	220	3.21	0.40

يتضح من الجدول (4-1) السابق أن تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمقياس (3.21)، وقد جاء في مقدمتها: التأكيد على أهمية حوافز العمل في الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (4.03)، تلاها التأكيد على تأثير الحوافز الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2.99)، ثم التأكيد على أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافز العمل بمتوسط حسابي (2.96)، فالتأكيد على تأثير الحوافز الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2.86)، مقابل ذلك قلل أفراد العينة من تأثير الحوافز السلبية (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.82)، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-1) السابق.

وترى الباحثة أن التقييم الكلي للمهندسين حول تأثير حوافز العمل والبالغ (3.21) الذي أظهره المبحوثون نحو حوافز العمل يدل على تأثيرها، غير أن تأثير الحوافز السلبية (مادية ومعنوية) المنخفض نسبياً أدى إلى تخفيض التأثير الكلي لحوافز العمل ليصبح متوسطاً، وهذا يعني أن الحوافز الإيجابية المادية والمعنوية ذات تأثير على الرضا الوظيفي حسب رأي المبحوثين، بالإضافة إلى ذلك تتمتع الحوافز بالأهمية حسب تأكيد المبحوثين حيث بلغت (4.03)؛ لذا وبناءً على هذه النتائج تؤكد الباحثة على أهمية أخذ موضوع الحوافز على محمل من الجد والعمل الحثيث على التنويع والتجديد في عملية تقديم الحوافز من أجل إشباع الحاجات المتعددة والمتغيرة والمتأثرة بالمستجدات الحاصلة والناجمة عن التغيرات السريعة في كافة مناحي الحياة، كما وتؤكد على ضرورة عدم الإغفال لأي نوع من أنواع الحوافز؛ لأن لكلٍ دوره وأهميته التي يتفرد بها ويلبي من خلالها حاجة ما لدى المبحوثين.

2.1.4 الأستئلة الفرعية :

1.2.1.4 سؤال الدراسة الأول

❖ ما أهمية حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية في

الرضا الوظيفي ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى

أهمية حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب

الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-2) الآتي:

جدول رقم (4-2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في

جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى أهمية الحوافز
0.67	4.40	الحوافز هي السبيل إلى المبادرة المستمرة.
0.66	4.38	الحوافز تساعد في رفع الروح المعنوية للمهندسين.
0.68	4.37	الحوافز تشجع التنافس بين المهندسين العاملين في المؤسسة.
0.67	4.36	الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز.
0.60	4.34	الحوافز تساعد في تطوير الأعمال من خلال تنشيط الابتكارات التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.
0.66	4.28	الحوافز تزيد من الشعور بالرضا بشكل طبيعي.
0.67	4.26	الحوافز لها تأثير إيجابي على التنفيذ الفاعل.
0.77	4.14	الحوافز تكشف أشكال التميز في أداء المهندسين.
0.72	4.13	الحوافز تساعد على تحسين صورة المؤسسة في بيئة العمل.
0.78	4.10	الحوافز تقوي الرغبة في الانضباط في العمل.

0.86	4.00	الحوافز تساعد على الزيادة المستمرة للانتماء والولاء للمؤسسة .
0.90	3.94	الحوافز تساعد في أداء العمل المطلوب في أقصر وقت.
0.83	3.93	الحوافز تزيد روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها المهندسون.
0.84	3.92	الحوافز تقلل نسبة دوران العمل (ترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).
0.93	3.81	الحوافز تقلل من التذمر والشكوى في كل موقف وحالة.
0.97	3.74	الحوافز تربط أهدافي كمهندس/ة بأهداف المؤسسة.
0.91	3.68	الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.
1.03	3.55	الحوافز تقلل نسبة التغيب المقصود عن العمل تحت ذرائع مختلفة (كالمرض، والظروف الاجتماعية.. الخ).
0.99	3.22	الحوافز تقلل من حوادث العمل المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال أثناء ممارسة العمل.
0.48	4.03	المجموع

يوضح الجدول (4-2) السابق أهمية حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيد المهندسين على أن الحوافز هي السبيل إلى المبادرة المستمرة، تلاها التأكيد على أن الحوافز تساعد في رفع الروح المعنوية للمهندسين، ثم أن الحوافز تشجع التنافس بين المهندسين العاملين في المؤسسة، تلاها أن الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز، فالتأكيد على أن الحوافز تساعد في تطوير الأعمال من خلال تنشيط الابتكارات التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل، تلاها أن الحوافز تزيد من الشعور بالرضا بشكل طبيعي، تلا ذلك أن للحوافز تأثيراً إيجابياً على التنفيذ الفاعل، فالتأكيد على أن الحوافز تكشف أشكال التميز في أداء المهندسين، تلا ذلك أن الحوافز تساعد على تحسين صورة المؤسسة في بيئة العمل، تلاها أن الحوافز تقوي الرغبة في الانضباط في العمل، ثم أن الحوافز تساعد على الزيادة المستمرة للانتماء والولاء للمؤسسة، تلاها أن الحوافز تساعد في أداء العمل

المطلوب في أقصر وقت، تلاها أن الحوافز تزيد روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها المهندسون، ويأتي بعدها التأكيد على أن الحوافز تقلل نسبة دوران العمل (ترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى)، تلاها أن الحوافز تقلل من التذمر والشكوى في كل موقف وحالة، ثم أن الحوافز تربط أهدافي كمهندس/ة بأهداف المؤسسة، ثم أن الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية، فالتأكيد على أن الحوافز تقلل نسبة التغيب المقصود عن العمل تحت ذرائع مختلفة (كالمرض، والظروف الاجتماعية.. الخ)، وأتى بعدها أخيراً أن الحوافز تقلل من حوادث العمل المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.03) وهي قيمة مرتفعة، في حين بلغ الإنحراف المعياري (0.48) وذلك كما هو واضح في الجدول (2-4) السابق.

أكد المبحوثون على أهمية كبيرة للحوافز ومن أهميتها حسب آرائهم تأثيرها على الرضا الوظيفي، إذ جاء تأكيد المبحوثين في المرتبة الثانية على أن للحوافز أهمية تتمثل في رفع مستوى الروح المعنوية بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.38)، كما أكدوا أن الحوافز تزيد من الشعور بالرضا بشكل طبيعي بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (4.28) ، بالإضافة إلى أهميتها الواضحة في مجمل الفقرات الدالة على مظاهر للرضا الوظيفي، كل هذا إنما يدل على أهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي. في حين جاء أخيراً أن الحوافز تقلل من حوادث العمل المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة، وهذا قد يكون لقناعتهم بالقضاء والقدرة.

وعليه، تؤكد الباحثة على الأهمية الكبيرة للحوافز بأنواعها وأشكالها المختلفة على الرضا الوظيفي وبالتالي التأثيرات الإيجابية على سلوكيات العاملين ومنهم المهندسين بحيث تنعكس هذه السلوكيات على كل من العمل والعامل، حيث أنه من الواضح أنها تدفع بالعامل إلى محاولة التصرف بفاعلية

بحيث تشجعه على القيام بالسلوك المطلوب منه على أكمل وجه من أجل إنجاز العمل، كالحضور للعمل في الوقت المناسب، وبذل الجهد وزيادة الإنتاج، والحرص على تأدية العمل بإتقان، والإبداع والتجديد، والحرص على إقامة علاقات عمل منسجمة سواء مع الرئيس أو الزملاء، وغيرها من السلوكيات الهامة والمطلوبة من قبل العامل وعلى وجه الخصوص المهندسين.

هذا وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الجندي، 2006) التي أكدت بأن ما نسبته 73 % من المبحوثين يرون أن الحوافز المقدمة تساعد في تقليل معدلات الدوران الوظيفي والغياب المقصود عن العمل. كما اتفقت مع نتائج دراسة (الوابل، 2005) التي أكدت أن للحوافز دوراً كبيراً في رفع مستوى الأداء، واتفقت أيضاً مع نتائج دراسة (العائدي، 2000) التي أكدت أنه توجد علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء، حيث إنه كلما كانت الحوافز المادية كبيرة ازدادت إنتاجية العاملين، ومن ثم ازدياد مستوى الأداء في المنشأة. كما أكدت دراسة (العائدي، 2000) على وجود علاقة إيجابية معنوية قوية بين نظم الحوافز الفردية والجماعية ومستوى الأداء، وهذا يتفق مع نتائج الدراسة. كما واتفقت نتائجها مع نتائج دراسة (الحميدي، 2006) التي أكدت أن نظم الحوافز تؤثر على مستوى إنتاجية العاملين في إمارة منطقة الباحة وتساعد في تحسين إنتاجيتهم بشكل عام. وتتفق أيضاً مع نتائج دراسة (أبو ندى، 1999) التي تحدثت عن أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة.

2.2.1.4 سؤال الدراسة الثاني

❖ ما تأثير حوافز العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع

العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير

حوافز العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب

الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (3-4) الآتي:

جدول رقم (3-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من

وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوافز الإيجابية المادية
1.08	3.98	حصولي على بعثات ومنح دراسية تزيد من رضاي الوظيفي.
1.00	3.93	عملية دفع راتبي بشكل مستمر ومنتظم تعظم شعوري بالسعادة والارتياح.
1.00	3.51	نظام الإجازات في العمل (سنوية، مرضية، اضطرارية) يناسبني.
1.10	3.36	حصولي على تأمين صحي ضد المرض يشعرنني بالأمان.
1.20	2.32	يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية (الأثاث، التكييف، الإضاءة ، وغيرها).
1.04	2.27	يتناسب راتبي الذي أتقاضى وحجم مسؤوليات العمل الذي أؤدي.
1.13	2.23	راتبي كاف ويغطي متطلبات الحياة من مأكلاً ومشرباً ومسكن وغيره.
1.09	2.18	أحصل على راتب مساوٍ في القيمة لما يحصل عليه المهندسون الآخرون العاملون في مؤسسات أخرى مماثلة.
1.02	2.00	العلاوات التي أحصل عليها تقتعني.
0.63	2.86	المجموع

يوضح الجدول (3-4) السابق تأثير حوافز العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها:

الحصول على بعثات ومنح دراسية تزيد من الرضا الوظيفي، تلاها عملية دفع الراتب بشكل مستمر ومنتظم تعظم الشعور بالسعادة والارتياح، ثم التأكيد على نظام إجازات في العمل (سنوية، مرضية، اضطرارية) مناسب، فالحصول على تأمين صحي ضد المرض يشعر بالأمان، وجاء بعدها تزويد كافة التسهيلات لأداء الوظيفة بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية (الأثاث، التكيف، الإضاءة، وغيرها)، ثم تلاها تناسب الراتب الذي يتم تقاضيه وحجم مسؤوليات العمل الذي يؤدي، ثم راتب كافٍ ويغطي متطلبات الحياة من مأكلاً ومشرباً ومسكن وغيره، فالحصول على راتب مساوٍ في القيمة لما يحصل عليه المهندسون الآخرون العاملون في مؤسسات أخرى مماثلة، تلاها أخيراً العلاوات التي يتم الحصول عليها مقنعة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (3-4) السابق.

تشير نتائج المتوسط الحسابي لتأثير الحوافز الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي أن هناك تأثير متوسط، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية من ناحية أن العديد من الأفراد دائماً يطمحون بالمزيد في النواحي المالية، وخصوصاً فيما يتعلق بالبعثات الدراسية التي من شأنها أن تساعد في التطوير والتقدم وبالتالي الترقيّة أو تقلد مناصب أعلى، كما وتساعد أيضاً على رفع شأن المهندس بالإضافة إلى إكسابه المزيد من المهارات وبالتالي زيادة الدور الفاعل له، وترى أيضاً أن حلول عملية دفع الراتب بشكل مستمر ومنتظم في المرتبة الثانية وتأكيد المبحوثين على دور ذلك في تعظيم الشعور بالسعادة والارتياح راجع إلى الوضع السياسي والاقتصادي الصعب السائد في المنطقة، والناجم عن

الحصار الاقتصادي الخانق، والذي أثر على موظفي القطاع العام عموماً، والمهندسين الحكوميين خصوصاً، وما نتج عنه من انقطاع للرواتب، الأمر الذي قاد إلى زيادة الحرص والتأكيد من قبل المهندسين على أهمية استمرارية وانتظام دفع الرواتب.

لكل ذلك تؤكد الباحثة على ضرورة الاهتمام بالجانب المادي للحوافز بكافة أشكاله، إذ يعتبر المال وسيلة طيبة وهامة أثبتت فعاليتها لمكافأة الكثيرين ومنهم المهندسين.

3.2.1.4 سؤال الدراسة الثالث

❖ ما تأثير حوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع

العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-4) الآتي:

جدول رقم (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من

وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوافز الإيجابية المعنوية
1.09	3.35	أكثر المكافآت تقديراً لديّ هي تمتعي بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.
1.11	3.30	أستطيع التحدث بحرية إلى رؤسائي عن المشكلات المتعلقة بوظيفتي.
1.19	3.25	شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر لي مجالاً للسعادة والشعور بالرضا.
1.07	3.22	هناك إمكانية لتقدير أدائي.
0.97	3.21	يحظى الإشراف بدرجة من الرضا من قبلي.
1.20	3.20	العمل ملائم و مناسب لمؤهلاتي.
1.04	3.16	تستقبل مؤسستي اقتراحاتي التي تساعد في تطوير العمل بتقدير.
1.02	3.14	تتميز العلاقات بين المهندسين والإدارة بالتعاون وهذا يشعرني بالرضا.
1.26	3.08	الحوافز المعنوية المقدمة لي تعكس الجهد المبذول، لذلك تدعم رفع روعي المعنوية.
1.11	2.88	يوجد توزيع متساوٍ للعمل في المؤسسة التي أعمل بها.
1.02	2.84	يتم منحي مزيداً من سلطات اتخاذ القرار.
1.09	2.83	تعمل مؤسستي على توفير التدريب من أجل تحقيق الأداء الأفضل للمهندسين.
1.05	2.82	تعمل الإدارة على تجنبي مصادر القلق والتوتر التي تبعدني عن تحقيق الأداء المتميز.
1.17	2.81	يتم النظر إليّ كمهندس متميز باعتباري ثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها.
1.12	2.80	أجد في عملي إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي.
1.10	2.55	تقدم الحوافز المعنوية فور الحصول على نتائج محققة من أجل استثمارها لتحقيق الهدف منها.
1.13	2.52	أجد تشجيعاً من المؤسسة على الابتكار و بذل قصارى جهدي.
0.70	2.99	المجموع

يوضح الجدول (4-4) السابق تأثير حوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها:

أكثر المكافآت تقديراً هي التمتع بالحرية في أداء العمل بالأسلوب الذي يراه المهندس الأنسب، تلاها استطاعته التحدث بحرية إلى الرؤساء عن المشكلات المتعلقة بالوظيفة، فالتأكيد أن شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر للمهندس مجالاً للسعادة والشعور بالرضا، ثم أن يكون هناك إمكانية لتقدير الأداء، ثم أن يحظى الإشراف بدرجة من الرضا من قبله، تلاها العمل ملائم ومناسب للمؤهلات، تلاها أن تستقبل المؤسسة الإقتراحات التي تساعد في تطوير العمل بتقدير، فالتأكيد على أن تتميز العلاقات بين المهندسين والإدارة بالتعاون الأمر الذي يشعر المهندس بالرضا، ثم أن تعكس الحوافز المعنوية المقدمة للمهندس الجهد المبذول؛ لذلك تدعم رفع الروح المعنوية، بعد ذلك أن يكون توزيع متساوٍ للعمل في المؤسسة التي يعمل بها، تلاها أن يتم منحه مزيداً من سلطات اتخاذ القرار، فالتأكيد على أن تعمل المؤسسة على توفير التدريب من أجل تحقيق الأداء الأفضل للمهندسين، تلا ذلك أن تعمل الإدارة على تجنب المهندسين مصادر القلق والتوتر التي تبعده عن تحقيق الأداء المتميز، بعد ذلك أن يتم النظر له كمهندس متميز باعتباره ثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها، ثم أن يجد في عمله إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي، تلاها أن تقدم الحوافز المعنوية فور الحصول على نتائج محققة من أجل استثمارها لتحقيق الهدف منها، وأخيراً أن يجد تشجيعاً من المؤسسة على الابتكار وبذل قصارى الجهد. وقد بلغ المتوسط الحسابي (2.99) وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-4) السابق.

وتشير نتيجة المتوسط الحسابي أن تأثير الحوافز على رضا المهندسين كان متوسطاً، وترى الباحثة أن النتيجة منطقية؛ وذلك بعد حلول الفقرة أكثر المكافآت تقديراً لديّ هي تمتعي بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب، خصوصاً أن طبيعة العمل الذي يقوم به المهندس تتسم بالحاجة إلى التمتع بالحرية والمقدرة على اتخاذ القرار، كما أن منح الموظف الحرية في العمل تعتبر مكافأة مجزية لبعض العاملين الذين ينجزون بصورة أفضل عند شعورهم بأنهم بعيدون عن المراقبة، لذلك احتلت المرتبة الأولى في الحوافز المعنوية ضرورة التمتع بالحرية في أداء العمل بالأسلوب الذي يراه المهندس مناسباً، تلاها استطاعة المهندس الحديث بحرية إلى رؤسائه عن المشكلات المتعلقة بوظيفته، من أجل كل ذلك ونظراً لأن عمل المهندس يحتاج إلى الإبداع والابتكار لا بد له لتحقيق ذلك من أن يتمتع بالحرية ونوع من الإستقلالية.

يستنتج من ذلك أنه من الطبيعي والأجدر التفكير الجاد باستخدام وابتكار أشكال جديدة ومتعددة للتحفيز. فالحوافز يجب أن تمتاز بالتنوع، فالمال وحده كحافز لن يكون كافياً بالإضافة إلى أنه سيكون مكلفاً جداً، وقد لا يستمر أثره لفترة طويلة، لذلك يجب العمل على استثمار الحوافز المعنوية بأشكالها من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى المهندسين، وبالتالي رفع مستوى الأداء لديهم، لا سيما وأن إظهار التقدير والاهتمام للعاملين والموظفين لن يكلف المؤسسة شيئاً، وصحيح أن هذا النوع من التحفيز هو الأقل كلفة ولكن من شأنه أن يزيد رأس المال البشري الفاعل في المؤسسة أو الدائرة؛ لذا لا بد من إبراز مكانة العامل المتميز، و تشجيع الاستقلالية في العمل، وإعطاء المهندسين مزيداً من الصلاحيات والمسؤوليات، مع عدم إهمال أن يكون هناك مرونة في جداول وبرامج العمل.

فالحوافز المتخصصة هي المفتاح الذي يشجع الناس نحو الأداء الأفضل. إذ يعتقد البعض أن المال هو العامل الوحيد الكفيل بتحقيق هذا الغرض. حقيقةً إن المال هام للغاية. ولكنه في معظم الحالات يؤدي فقط إلى المحافظة على المستوى الحالي. والواقع أن الناس تسعى أيضاً إلى الإحساس بالتقدير وأنهم يتمتعون بوضع أفضل في المؤسسة. إن التقدير المالي يشكل جزءاً يسيراً في الحث. وكل فرد يسعى إلى الفوز بلقب ما الأمر الذي يشعره بأنه متفوق ومتميز على زملائه (1).

كما وتؤكد البحوث أن العاملين رجالاً ونساءً، الذين يشعرون بالاحترام، والثقة بالنفس، هم أكثر العاملين تحفزاً، وكفاءة، وقوة، وشعوراً بالأمان، والانتماء إلى محيط العمل (2).

وهذا يؤكد ما قاله عالم النفس والفيلسوف " وليم جيمس " من أعمق الصفات الإنسانية لدى الإنسان هو أن يحرص دائماً على أن يكون مقدراً خيراً تقدير من قبل الآخرين " 3 .

وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة التي أكدت على تأثير الحوافز المعنوية مع نتائج دراسة (أبو ندى، 1999) التي أكدت أن الموظفين أعطوا درجات أهمية عالية إلى الحوافز المعنوية مثل: إتقان العمل، الاحترام، علاقات العمل، تقدير الجهد، مناسبة مهام الوظيفة، كما أعطوا درجة أهمية جيدة إلى ثلاثة حوافز وهي الإجازات، كتب الشكر، تولي المهام والمسئوليات.

(1) الشربيني، ابن، مهارات النجاح، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006 م، الصفحة: 128.

(2) بروس، آن، وآخرون، فن تحفيز العاملين، ترجمة: حسن، زكي مجيد، دار الأفكار الدولية، الأردن، عمان، 1999 م، الصفحة: 160.

(3) مرجع سابق (2)، الصفحة: 31.

4.2.1.4 سؤال الدراسة الرابع

❖ ما تأثير حوافز العمل السلبية (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي

القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر

حوافز العمل السلبية (مادية ومعنوية) على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في

جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-5) الآتي:

جدول رقم (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل السلبية (مادية ومعنوية) على الرضا

الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الحوافز السلبية (مادية ومعنوية)
1.23	2.29	نشر اسمي ضمن أسماء المهملين من المهندسين يساعد في حثي على زيادة الأداء.
1.03	1.88	يعمل نقلي من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل على زيادة مثابرتي في العمل.
0.91	1.69	تزيد سياسة التهديد بالعقاب من التزامي بعملي.
0.94	1.66	يزيد التوبيخ من إحساسي بالرضا وبالتالي رفع دافعتي للعمل.
0.87	1.62	الخصم من راتبي يزيد من الولاء الوظيفي الذي لدي .
0.76	1.82	المجموع

يوضح الجدول (4-5) السابق تأثير حوافز العمل السلبية (مادية ومعنوية) من وجهة نظر مهندسي

القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أن نشر اسم

المهندس ضمن أسماء المهملين من المهندسين يساعد في حثه على زيادة الأداء بمتوسط حسابي بلغ (2.29)، ثم يعمل النقل من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل على زيادة مثابرة المهندس في العمل، تلاها تزيد سياسة التهديد بالعقاب من التزامه بعمله، ثم يزيد التوبيخ من إحساسه بالرضا وبالتالي رفع دافعية للعمل، وأخيراً الخصم من راتب المهندس يزيد من الولاء الذي لديه، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-5) السابق.

تشير هذه النتائج أن تأثير الحوافز السلبية بشقيها المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي منخفض إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.82)، وهذا واضح مقارنةً مع نتائج السؤال الأول فيما يتعلق بتأثير الحوافز الإيجابية المعنوية التي احتلت المرتبة الأولى، ومن ثم الحوافز الإيجابية المادية في المرتبة الثانية، وأخيراً الحوافز السلبية بشقيها المادي والمعنوي.

ويتضح أيضاً أن تأثير الجانب المعنوي للحوافز السلبية على الرضا الوظيفي أكبر منه للجانب المادي حيث جاء تأثير الخصم المالي أخيراً من خلال الفقرة: الخصم من راتبي يزيد من الولاء الوظيفي الذي لدي، وهذا يتفق مع النتائج المتعلقة بأن الحوافز الإيجابية المعنوية أكبر أثراً على الرضا الوظيفي من الحوافز الإيجابية المادية.

وترى الباحثة أن طريقة التعامل مع الحوافز وكيفية تقديمها وتطبيقها يجب أن تختلف باختلاف الحافز، إذ أنه من الضرورة بمكان أن تكون هناك علنية في الثناء وأن تكون هناك سرية في توجيه اللوم والعتاب والعقاب، بمعنى أنه يجب أن يُثنى على الموظف أو المهندس المجد المبدع ويمدح على رؤوس الأشهاد؛ لأن في ذلك اعترافاً بمجهوداته وإشعاراً له بالتقدير، ودفعاً لزملائه لبذل مزيد من الجهد والعمل واتخاذهم قدوة لهم. وبالمقابل يجب على المدير أن يراعي التعامل والانفراد

بالموظف أو المهندس المقصر أو المخالف، وأن لا يقوم بتوجيه اللوم له على الملأ؛ لأن ذلك سيؤدي شعوره ويولد الغضب لديه، وهذا قد يدفع بالعامل إلى السلوك العدائي.

كما ترى أن اتخاذ أسلوب التهديد والوعيد والتأنيب للموظف أو المهندس قد يكون مؤثراً في بعض الأحيان، ولكن ليس في كل الأحيان، وأثره قد يكون مؤقتاً وليس دائماً، كما أن درجة التأثير قد تختلف من وقت إلى آخر ومن شخص إلى آخر، إذ قد تلعب بيئة العمل والعديد من العوامل الخارجية دوراً في درجة تأثير هذا النوع من الحوافز، كضالة فرص العمل مثلاً، لا سيما إذا علم الموظف أو المهندس أنه لن يستطيع الحصول على وظيفة أخرى بسهولة، ففي هذا الحالة سيراعي المهندس العمل واحتياجاته لهذا السبب فقط، ولكن ليس حياً للعمل ومراعاة له، بمعنى أن تأثير ذلك لن يكون دائماً ولن يستمر طويلاً.

كما أنها تعتبر أن شخصية الموظف والمهندس تلعب دوراً في الاستجابة لهذا النوع من الحوافز، إذ قد يستجيب بعض الأشخاص للتحفيز السلبي، وآخرون قد تكون استجابتهم عكسية، والأشخاص الذين قد يستجيبون لهذا النوع من الحوافز من الممكن أن يكونوا قد نشأوا في أسرة يُستخدم فيها أسلوب الترهيب، وبالتالي أصبحت هذه هي الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها تنفيذ العمل المطلوب منهم. لأجل ذلك يتحتم على المديرين تفهم طبيعة وشخصية كل موظف والتعامل معه بناء على ذلك. لا سيما وأنه بالمقابل قد يؤدي استخدام هذا الأسلوب إلى توليد الحقد والكراهية والضغينة التي قد تؤدي إلى التهرب الدائم من العمل لاحقاً، كما وقد يؤدي هذا الأسلوب إلى استخدام أساليب ومعاملات مضرّة بالمؤسسة أو الدائرة، كنتاج طبيعي للعلاقات المضطربة والمتوترة التي نشأت نتيجة لذلك بين المديرين والموظفين.

وتأسيساً على ذلك، فإن الحافز السلبي بما يحويه من تخويف وتهديد ووعيد لا يعتبر ذلك الحافز الفاعل والحقيقي للمهندس، ليس الحافز الذي يعمل على حث المهندسين لأداء وإنتاج ما هو أكثر مما هو ضروري لبقائهم في العمل. ولكن في حالة اضطرت الإدارة إلى استخدامه يجب أن يتم ذلك بأسلوب واقعي وموضوعي ومنصف مع تجنب كل أشكال الانفعال، مع التأكيد على ضرورة دراسة ردود الأفعال المحتملة وكيفية الاستعداد للتعامل معها.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (أبو ندى)، إذ احتلت الحوافز السلبية في دراسته المرتبة الأخيرة بين الحوافز المتاحة من حيث الأولوية، حيث ينصح بعدم استخدام هذا النوع من الحوافز.

5.2.1.4 سؤال الدراسة الخامس

❖ ما مدى أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-6) الآتي:

جدول رقم (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية

مرتبة حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مدى أهمية القوانين والأنظمة
0.91	3.46	إحترام القوانين والتعليمات ينظم علاقتي بطبيعة عملي.
1.00	3.24	تميز القوانين والأنظمة في المؤسسة بوضوحها يخدم فعالية الحوافز
1.02	3.06	ملاءمة القوانين والأنظمة لظروف العمل وقابليتها للتطبيق يساعد في الحث على العمل.
1.13	2.81	الحوافز في قانون الخدمة المدنية تؤثر بصورة إيجابية في الرضا الوظيفي لدي.
1.06	2.80	إصدار النشرات واللوائح والتعليمات تتيح لي معرفة أحداث العمل وتطوراته.
1.02	2.38	توجد القوانين أساساً ومعايير موضوعية وعادلة لمنح المكافآت تقوم على أساس الكفاءة.
0.71	2.96	المجموع

ويوضح الجدول (4-6) السابق مدى أهمية القوانين والأنظمة في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: تأكيدهم على أن احترام القوانين والتعليمات ينظم علاقة المهندس بطبيعة عمله، تلاها تميز الأنظمة والقوانين في المؤسسة بالوضوح يخدم فعالية الحوافز، تلا ذلك ملائمة الأنظمة والقوانين لظروف العمل وقابليتها للتطبيق يساعد في الحث على العمل، بعد ذلك أن الحوافز في قانون الخدمة المدنية تؤثر بصورة إيجابية في زيادة رضا المهندس عن عمله (يراجع الملحق رقم (3)، الصفحة:212)، ثم أن إصدار النشرات واللوائح والتعليمات تتيح للمهندس معرفة أحداث العمل وتطوراته، وأخيراً توجد

القوانين أساساً ومعايير موضوعية وعادلة لمنح المكافآت تقوم على أساس الكفاءة، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-6) السابق.

تشير النتائج أن أهمية القوانين والأنظمة كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.96)، فقد أكد المبحوثون على أهمية احترام القوانين من خلال الفقرة: إحترام القوانين والتعليمات ينظم علاقتي بطبيعة عملي، بمتوسط حسابي بلغ (3.46)؛ لذا ترى الباحثة أن العلاقات الإنسانية مبنية على قواعد قانونية تعمل على تنظيم الروابط الإنسانية بين الفرد والمجتمع؛ وعليه، يجب مراعاة التطبيق الجاد والحقيقي للقوانين على أن يكون هذا التطبيق على الجميع، واتباع مبدأ المساواة وأنه لا أحد فوق القانون، كما ويجب تجنب اتباع نظم تتسم بازدواجية المعايير، وذلك سعياً لإحقاق الحق وتحقيق العدالة، وهذا يتفق مع نتائج هذه الدراسة التي أظهرت مدى الأهمية الكبيرة لاحترام القوانين. لذا تشدد الباحثة على الأهمية الكبرى للقوانين والأنظمة والتطبيق العملي لها بموضوعية، كما وتؤكد على ضرورة أن يكون هناك رقابة مستمرة على التنفيذ والتطبيق، والحاجة الملحة للمراجعة المستمرة لقانون الخدمة المدنية وما يحتويه من مواد وبنود وقوانين متعلقة بالحوافز من أجل التعديل الدائم والمستمر بما يتناسب وروح العصر خصوصاً في ظل المتغيرات المتسارعة.

لذا يجب التأكيد على أهمية القوانين والأنظمة التي تنظم عملية تقديم الحوافز لمن يستحقها بالفعل، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي الناتج عن الشعور بالإنصاف والعدالة وكي يؤتي أي نظام تحفيز مستقبلي ثماره.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الشبيدي، 2001) التي توصلت إلى وجود درجة ملاءمة متوسطة فيما يتعلق بالحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية لسلطنة عمان. وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (العزب، 2006) التي أظهرت أن الحوافز المادية الواردة في نظام الخدمة المدنية

لها أهمية على الرضا الوظيفي بدرجة منخفضة، ويرجع السبب إلى عدم رضا المبحوثين عن الحوافز المقدمة إليهم وعدم تلبية احتياجاتهم، في حين أن نتائج هذه الدراسة أظهرت تأثير متوسط للحوافز المادية.

6.2.1.4 سؤال الدراسة السادس

❖ ما أهم المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في

جنوب الضفة الغربية ؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب شدة تأثيرها، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-7) الآتي:

جدول رقم (4-7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين من

وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب شدة تأثيرها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أهم المشكلات
1.32	4.18	الوساطة والمحسوبية والشللية.
1.18	3.20	الافتقار إلى الأسس العلمية والسياسة الواضحة في عملية تقييم الأداء.
1.11	3.05	الافتقار إلى الأنظمة والقوانين المتجددة.
1.36	2.39	عدم الكفاية والملاءمة للحوافز.
1.15	2.26	الفهم الخاطئ لنظام الحوافز.

يوضح الجدول (4-7) السابق أهم المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب شدة تأثيرها، من الأكثر شدة إلى الأقل شدة، وقد جاء في مقدمتها: الوساطة والمحسوبية والشللية، تلاها الافتقار إلى الأسس العلمية والسياسة الواضحة في عملية تقييم الأداء، فالافتقار إلى الأنظمة والقوانين المتجددة، ثم عدم الكفاية والملاءمة للحوافز، ثم الفهم الخاطئ لنظام الحوافز، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-7) السابق.

وتتفق هذه النتائج مع ما ورد من ملاحظات في سؤال الدراسة المفتوح، فقد ركز معظم المبحوثون في انتقاداتهم على نقاط محددة تمثلت في : عدم الموضوعية وتدخل العلاقات الشخصية في بعض الأحيان في عملية تقييم الأداء الأمر الذي يؤدي ذلك إلى عدم الموضوعية في عملية التطبيق والتنفيذ العملي للحوافز، ضآلة الحوافز ومحدوديتها وعدم تنوعها وخصوصاً الحوافز المعنوية، ضعف الوعي الإداري بأهمية الحوافز، وعدم قدرة المدير المباشر على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وعدم معرفته الكاملة بطبيعة العمل، التباين في سياسات منح الحوافز بين القطاعات والمهن المختلفة، عدم الاستغلال والتوظيف الأمثل للتخصصات الهندسية بشكل سليم، صعوبة الحصول على فرص للتقدم وتحسين المسار الوظيفي، عدم الحصول على علاوة تخصص تكافئ تلك التي يحصل عليها غيرهم من الموظفين في المهن الأخرى وتلك التي يحصل عليها المهندسين في الدول الأخرى والمهن المختلفة .

لذا تؤكد الباحثة على أن عملية التحفيز تواجه عقبات ومعضلات كثيرة، ويمكن القول أن أهم أسباب عدم مناسبة وعدم تحقيق عدالة الحوافز يتمثل في عدم وجودها لأسباب تتعلق بسوء تطبيق نظم التحفيز ، ووجود عوامل شخصية وضغوط اجتماعية، بمعنى أنها تذهب لمن لا يستحقها وهذا يفسر

غيابها رغم وجودها. ويمكن إرجاع ذلك إلى الافتقار إلى الأسس والمعايير العلمية والسياسات الواضحة لتقييم الأداء بشكل دقيق، وبالتالي صعوبة تحديد الحافز الذي يقابل الزيادة في الأداء، إذ يعتبر عدم المقدرة على قياس كفاءة الإنجاز أو الأداء من أهم المشكلات التي تواجه الحوافز والمكافآت، الأمر الذي يجعل في نظام الحوافز نقاط ضعف يسهل اختراقها، وهذا أيضا راجع إلى الندرة في القوانين التي تعالج هذا الموضوع. وتعزو الباحثة سبب ذلك أيضاً إلى عدم المراجعة المستمرة لهذه القوانين بحيث يتم تطويرها بشكل يتلاءم والمستجدات الحاصلة والمتابعة. كل هذا يؤدي في النهاية إلى عدم الملاءمة والكفاية في هذه الحوافز وعدم الاستيعاب الصحيح لمدى الأهمية فيها، وبالتالي التطبيق الخاطيء للحوافز بمساواة الذين يعملون والذين لا يعملون، الأمر الذي يؤدي إلى فقدان الحوافز لقيمتها وانعدام أهميتها وبالتالي الوصول بالمهندس إلى حالة من عدم الرضا والفسل في إثارته ورفع حافزته وحماسته نحو بذل المزيد من الجهد والطاقة، إضافة إلى إعاقة أي نظام مستقبلي للتحفيز.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الوابل، 2005) التي أكدت على عدم وجود معايير للحوافز التي يتم إعطاؤها للضباط العاملين في موسم الحج. وأن الحوافز المعطاة غير مناسبة، حيث أظهرت النتائج أن من أسباب ذلك أن هذه الحوافز غير كافية، إضافة إلى وجود سلبيات ومعوقات في نظام الحوافز المتبع لضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج بشكل مرتفع وبالنظر إلى ترتيب هذه السلبيات يتضح أن أهم السلبيات هي: ضعف وجود نظام مستقل للحوافز لموسم الحج، وعدم إعلان نظام حوافز للضباط.

كما وتتفق مع نتائج دراسة (الزامل، 1402هـ) الذي أكد أن أولويات الشكوى من قصور حوافز العمل اتخذت الترتيب التالي: عدم كفاية المرتب لأعباء المعيشة، عدم ربط المرتب والترقية

والمكافآت التشجيعية بإجادة العمل، قصور كل من الاتصالات وتوفير المعلومات والتدريب، عدم ملاءمة طبيعة العمل للتخصص الدراسي ومسمى الوظيفة، عدم تفويض سلطة كافية لإنجاز العمل واختيار أسلوب الإنجاز.

7.2.1.4 سؤال الدراسة السابع

❖ ما الوازع الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية؟

للإجابة عن سؤال الدراسة السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوازع الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام جنوب الضفة الغربية مرتب حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-8) الآتي:

جدول رقم (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوازع الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتب حسب الأهمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوازع
1.13	4.44	الديني
0.77	3.85	الأخلاقي
1.12	1.98	المادي

يوضح الجدول (4-8) السابق الوازع الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتب حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمته: الوازع الديني، تلاه الوازع الأخلاقي، وأخيراً الوازع المادي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-8) السابق.

وترى الباحثة أن هذه النتائج منطقية؛ نظراً لأن مجتمع الدراسة يعتبر مجتمعاً مسلماً أو في أغلبه مسلم، لذلك يوجد تأثير للنواحي الإيمانية والعقائدية، والتي تعتبر من المسلمات، حيث تحث هذه الجوانب من الشخصية على إتقان العمل لما لذلك من أجر وثواب عظيمين، للقناعة السائدة بأن ذلك ينتج عنه الحصول على مكافآت: الأولى ما يحصل عليه في حياته الدنيا، إضافة إلى إرضاء النفس، والراحة النفسية، والطمأنينة، والبركة، والثانية تلك التي يحصل عليها في الآخرة، إن أجاد العمل وأخلص النية، وكذا هناك عقوبتان: دنيوية وأخروية في بعض الحالات إن اتخذ سلوكاً سلبياً، وقصر في عمله، وغش فيه. بمعنى أن هناك حوافز إيمانية قد تساعد في تحقيق الرضا والحث على العمل.

إن المنهج الإسلامي كمنهج اجتماعي واقتصادي، لا يعارض أي نوع من الحوافز، بل إنه يحث عليها. فهو يهتم بالحوافز والروادع أي ما يسمى بلغة العصر: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية⁽¹⁾، فالله سبحانه وتعالى يقول: " فمن يعمل مثقال ذرة خيراً يره . ومن يعمل مثقال ذرة شراً يره " (سورة الزلزلة، الآية: 7- 8)². وإذا كان من الصعب في الغرب إدخال القيم الدينية في شبكة العمل، فإن الأمر يختلف في الثقافة العربية الإسلامية. فمن المعروف جيداً قيمة الحوافز الداخلية

⁽¹⁾ ينظر أبو شيخة ، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 م /1421 هـ ، الصفحة :

153-152.

⁽²⁾ القرآن الكريم ، سورة الزلزلة ، الآيات (7-8)

المعتمدة على الشعور بالمسؤولية والإخلاص والأمانة، وكيف أن الإسلام ركز عليها تركيزاً عظيماً، فالإنسان المسلم مثله مثل الآخرين يهتم بالحوافز المادية والشخصية والاجتماعية ولكنه لا يقف عندها، بل يرتبط أداؤه لعمله بشعوره بمراقبة الله له، والإخلاص لمصلحة العمل، والأمانة لمن ائتمنه. وإذا انطلق من هذه المنطلقات فإن عمله عبادة يُرضي بها ربه ويكسب بها رزقه ويحقق أهدافه منها كاملة في هذه الحياة بما يضمن له السعادة والنجاح في الدارين⁽¹⁾.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (شهاب، 2005) التي أكدت نتائجها أن نظام الحوافز الإدارية في الإسلام يشمل جميع الجوانب الإنسانية، المادية والمعنوية والروحية، في حين تقتصر النظم المعاصرة على الجانبين المادي والمعنوي وحسب وأنه تسيطر على المسلم القوى الدافعة للعمل أكثر من القوى المحفزة له. كما تظهر الدراسة الحافز الروحي يفترض أن عطاء العامل أو الموظف المسلم الملتزم بعقيدته ونشاطه وجهوده لا تتغير بتغير الحوافز المادية والمعنوية زيادة ونقصاً، أو بتغير نمط الإشراف والرقابة الذي يخضع له، إضافة إلى أن الفكر الإداري الوضعي يحصر حوافز العمل الإدارية في نوعين فقط هما: المادية والمعنوية، في حين يضيف لهما الفكر الإسلامي نوعاً ثالثاً هو الدافع الروحي. وأظهرت الدراسة أيضاً أنه تسيطر على المسلم القوى الدافعة للعمل والإتقان أكثر من القوى الحافزة له، فإذا كان الدافع حالة من التوتر تثير السلوك وتواصله حتى ينتهي أو تخف حدة هذا التوتر، فإن المسلم في حالة توتر دائم أو يفترض فيه ذلك حتى يلقي الله عز وجل؛ لأنه يشعر أنه في امتحان دائم ما دام حياً يدب على الأرض، وعليه فهو جاد في سلوكه، والنفوس أكثر ما تكون جادة عندما تخضع للامتحان أياً كان نوعه وأسلوبه.

⁽¹⁾ ديل، تويلا ، التحفيز، ترجمة: البرغوثي، بشير ، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الأولى ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الصفحة: 8، 1422 هـ

وتتفق نتائج الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (الشبيدي، 2001) التي أكدت وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز الإيمانية.

البحث الثاني اختبار فرضيات البرهان

1.2.4 الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، عدد أفراد الأسرة المعالة، المديرية (الخليل/ جنوب الخليل / بيت لحم)، الدخل الشهري، طبيعة العمل الحالي (هندسي / غير هندسي)، عدد سنوات الخبرة، التخصص الرئيس.

متغير الجنس :

للتحقق من صحة السابقة استخدم اختبار ت (T-test) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-9) الآتي:

جدول رقم (4-9)

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي

القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	ذكر	162	4.02	0.49	218	-0.340	0.735
	أنثى	58	4.04	0.47			
الحوافز الإيجابية المادية	ذكر	162	2.80	0.63	218	-2.253	0.025
	أنثى	58	3.02	0.60			
الحوافز الإيجابية المعنوية	ذكر	162	2.92	0.72	218	-2.597	0.010
	أنثى	58	3.20	0.62			
الحوافز السلبية (مادية ومعنوية)	ذكر	162	1.85	0.78	218	0.817	0.415
	أنثى	58	1.75	0.70			
القوانين والأنظمة	ذكر	162	2.90	0.75	218	-2.388	0.018
	أنثى	58	3.12	0.57			
الدرجة الكلية	ذكر	162	3.18	0.40	218	-2.352	0.020
	أنثى	58	3.32	0.37			

يتبين من الجدول (4-9) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس. وكانت الفروق في أبعاد: الحوافز الإيجابية المادية والحوافز الإيجابية المعنوية، والقوانين والأنظمة لصالح المهندسين من الإناث اللواتي أكدن بدرجة أكبر على أهمية كل من الحوافز الإيجابية المادية والإيجابية المعنوية والقوانين والأنظمة في الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-9) السابق.

وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى طبيعة المجتمع الفلسطيني، الذي يعتبر مجتمعاً ذكورياً، حيث يلعب الرجل الدور الأكبر في العمل بكافة قطاعاته، الأمر الذي أدى إلى محدودية إمكانات النساء في الوصول إلى الموارد المادية أو التحكم بها، سواء كانت ثروة أم تعليماً أم فرص عمل أم مهارات، مما جعل النساء أكثر اهتماماً بالحوافز وأكثر اقتناعاً بتأثيرها. وانعكس ذلك على عمل المرأة وأدى إلى حداثة دخول المرأة في سوق العمل عموماً، والعمل التقني والمهني والهندسي خصوصاً، في ظل ظروف فُرضت عليها أدت إلى اقتصارها على وظائف محددة. كما وتمتاز رواتب العاملين من الذكور بأنها أعلى من الإناث، خاصة ما يتعلق بحصول المهندس على علاوة الزوجة والأولاد، ولعل كل هذا يفسر تأكيد الإناث على التأثير والأهمية للحوافز المادية والمعنوية، وأهمية التطبيق العادل للقوانين لكي تحظى وتصل إلى ما تصبو إليه من الرضا الوظيفي. ويبدو هذا طبيعياً إذا علم أن المشاركة الفعلية للمرأة الفلسطينية في سوق العمل حتى عام 2004 تبلغ 12% من مجموع القوى العاملة إجمالاً⁽¹⁾.

كما وتُرجع الباحثة سبب ذلك إلى التغيير الإجباري الحاصل في مواقف الإناث اتجاه الحوافز بأنواعها المختلفة، كل ذلك كنتيجة طبيعية للتحوّل في القناعات والاعتقادات السائدة في المجتمع، الناتج عن الظروف التي تمر بها الأسر الفلسطينية بشكل عام، وما نتج عن ذلك من أعباء وأوقات عصيبة ناتجة عن الضائقة المالية الخانقة السائدة، فقد أصبحت الإناث تؤمن بأنها جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع مثلها في ذلك مثل الرجل، لها ما له وعليها ما عليه؛ لذا بدأت الإناث تفكر بالمسؤولية والأعباء المترتبة عليها والحاجة إلى عملها وخاصة في ظل المتغيرات السياسية والاقتصادية

(1) مركز أمان للدراسات - المركز العربي للمصادر والمعلومات حول العنف ضد المرأة :

http://www.amanjordan.org/aman_studies/wmview.php?ArtID=508

والاجتماعية السائدة، وفي ظل مجتمع يمتاز بعدم الاستقرار، الأمر الذي دفع بالمرأة إلى الشعور بالخوف والمسؤولية والأعباء الجمة، وبالتالي التوجه نحو العمل بكل قوة لمساعدة الزوج أو الأخ أو الأب. وقد يكون رب الأسرة مريضاً أو سجيناً أو عاطلاً عن العمل فهي تشعر أنه لا بد لها من أن تلعب هذا الدور، ولا بد لها من أن تقوم بهذا بالعمل، كل ذلك من أجل سد أي نقص وتجنب العوز، الأمر الذي انعكس على تقديرها للحوافز وأثارها وأدوارها وأهميتها وخصوصاً إذا كانت متزوجة، فلربما هي بحاجة لتعويض تركها لبيتها وأولادها عن طريق الحوافز.

كما يمكن إرجاع ذلك إلى العولمة وما أفرزته من تغيرات دولية متسارعة، أدت إلى هذا التحول الثقافي والاجتماعي، لا سيما أن العولمة عملت على إزالة الحواجز وسيادة الثقافة الواحدة.

وتتنفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (السحيمات، 2002) التي أظهرت انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه أبعاد الحوافز وفعاليتها (بُعد حوافز العمل المادية والمعنوية) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية التالية: (المسميات الوظيفية ومستوياتها الإدارية، المؤهلات العلمية، سنوات الخبرة، الجنس).

وتتعارض مع دراسة (الجندي، 2006) التي أكدت أن مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين ومنها الجنس وربما يرجع سبب التعارض لكون مجتمع الدراسة مختلف والقوانين والأنظمة مختلفة، فأنظمة الرواتب والمكافآت في البنوك ليس فيها اختلاف بين الإناث والذكور.

متغير الحالة الاجتماعية:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-10) الآتي:

جدول رقم (4-10)

نتائج اختبار ت (T-test) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	أعزب	50	4.17	0.45	218	2.363	0.019
	متزوج	170	3.98	0.48			
الحوافز الإيجابية المادية	أعزب	50	2.88	0.64	218	0.216	0.829
	متزوج	170	2.86	0.63			
الحوافز الإيجابية المعنوية	أعزب	50	2.94	0.76	218	-0.600	0.549
	متزوج	170	3.01	0.68			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	أعزب	50	1.93	0.89	218	1.083	0.280
	متزوج	170	1.79	0.72			
القوانين والأنظمة	أعزب	50	3.04	0.78	218	0.928	0.355
	متزوج	170	2.93	0.69			
الدرجة الكلية	أعزب	50	3.27	0.40	218	1.051	0.294
	متزوج	170	3.20	0.40			

يتبين من الجدول (4-10) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية. وكانت الفروق في بعد: أهمية حوافز العمل لصالح المهندسين من العزاب الذين أكدوا بدرجة أكبر على أهمية حوافز العمل في الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-10) السابق.

وتعزو الباحثة ذلك إلى العقيدة الإسلامية الراسخة في المجتمع الفلسطيني التي حثت على الزواج، والعادات والتقاليد السائدة، التي أدت إلى شيوع هذه الظاهرة، وما نتج عن ذلك من تحميل الأعباء وواجبات، حيث إنَّ المهندس الأعزب يقع على عاتقه التزامات مالية تتعلق بتكاليف الزواج وإعالة الأهل، أي أن هذا الفارق في النسب يرجع سببه إلى أنه بالرغم من كون المهندس متزوجاً فذلك لا يعني أنه أكثر احتياجاً للجوانب المادية من غير المتزوج، فغير المتزوج يحتاج لنفس المتطلبات إن لم يكن أكثر، فقد يكون ملتزماً بإعالة الأسرة التي يعيش فيها، كما أن عليه توفير المستلزمات التي يحتاجها للزواج مستقبلاً، لذلك وبالنظر للنتائج يستنتج أن غير المتزوجين أكثر تقديراً للحوافز وتأثيراتها وأدوارها.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الجندي، 2006) التي أكدت أن مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين من ناحية الجنس والفئة العمرية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية.

متغير العمر:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-11) الآتي:

جدول رقم (4-11)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر

الأبعاد	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	-26	24	4.12	0.51	118.69	3	4.602	0.203
	35-26	109	4.07	0.48	116.38			
	45-36	62	3.93	0.50	97.74			
	+45	23	3.97	0.41	99.02			
الحوافز الإيجابية المادية	-26	24	2.92	0.67	112.42	3	1.509	0.680
	35-26	109	2.87	0.65	11.45			
	45-36	62	2.77	0.65	101.78			
	+45	23	2.94	0.42	118.00			
الحوافز الإيجابية المعنوية	-26	24	3.25	0.79	129.75	3	6.905	0.075
	35-26	109	3.05	0.71	115.10			
	45-36	62	2.82	0.67	96.10			
	+45	23	2.88	0.59	97.98			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	-26	24	1.90	0.93	11.38	3	0.903	0.825
	35-26	109	1.86	0.80	110.71			
	45-36	62	1.74	0.69	103.85			
	+45	23	1.82	0.56	117.04			

0.084	6.647	3	130.98	0.81	3.29	24	-26	القوانين والأنظمة
			114.26	0.72	2.99	109	35-26	
			98.10	0.66	2.83	62	45-36	
			95.26	0.66	2.79	23	+45	
0.019	9.991	3	130.08	0.42	3.38	24	-26	الدرجة الكلية
			117.56	0.42	3.26	109	35-26	
			92.14	0.37	3.09	62	45-36	
			96.65	0.28	3.15	23	+45	

يتبين من الجدول (4-11) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر. وكانت الفروق في بُعد الدرجة الكلية لصالح المهندسين في الفئة العمرية الأقل من 26 سنة، الذين شددوا بدرجة أكبر على أهمية حوافر العمل في الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-11) السابق.

إن متغير العمر يعتبر سبباً جوهرياً ومؤثراً في تقييم المهندسين للحوافز وأثرها في رضاهم عن العمل، وقد يعود ذلك لأهمية حوافز العمل على اختلاف أنواعها، إضافة إلى أن هذه الفئة العمرية من المهندسين هم من غير المتزوجين، لذا تتفق نتائج هذه الفرضية فيما يتعلق بمتغير العمر مع نتائجها فيما يتعلق بمتغير الحالة الاجتماعية حيث أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافر العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المهندسين من العزاب الذين يرون بدرجة أكبر أهمية حوافر العمل في الرضا الوظيفي.

لذا يمكن تعليل هذا الفرق بنفس التعليل السابق والخاص بنتائج متغير الحالة الاجتماعية، بمعنى أن المهندس الأعزب والذي سنه ضمن هذه الفئة العمرية يقع على عاتقه التزامات مالية تتعلق بتكاليف الزواج وإعالة الأهل، فقد يكون ملتزماً بإعالة الأسرة التي يعيش فيها، كما أن عليه توفير المستلزمات التي يحتاجها للزواج مستقبلاً، لذلك وبالنظر للنتائج فإن هذه الفئة العمرية أكثر تقديراً للحوافز وتأثيراتها وأدوارها.

والمنطق المعروف أنه توجد علاقة إيجابية بين العمر والرضاء عن العمل إذ إن الأفراد العاملين الأكبر سناً يكونون أكثر رضاً عن عملهم من الأفراد العاملين الأصغر سناً. وهذه النتيجة يمكن تفسيرها على أن الأفراد الأكبر سناً قد أصبحوا أكثر تكيفاً لعملهم من الأفراد الأصغر سناً، وهذا يعطي تفسيراً بخصوص رأي هذه الفئة من أفراد العينة من المبحوثين الذين هم من الفئة العمرية الأصغر سناً نحو تأثيراً أكبر لحوافز العمل.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الحميدي، 2006) التي أكدت أن الفئات العمرية من 35 سنة فما دون كانت ميولهم بشكل واضح إلى الحوافز المادية أكثر من المعنوية. وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الجندي، 2006) التي أظهرت أن مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين من ناحية الفئة العمرية.

عدد أفراد الأسرة المعالة:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة

الغربية تعزى لمتغير عدد أفراد الأسرة المعالة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-12) الآتي:

جدول رقم (4-12)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي

من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد أفراد الأسرة المعالة

الأبعاد	عدد أفراد الأسرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	-2	31	4.12	0.44	119.35	2	2.462	0.292
	6-2	134	3.99	0.48	101.92			
	11-7	42	3.97	0.46	99.30			
الحوافز الإيجابية المادية	-2	31	3.00	0.67	113.26	2	0.933	0.627
	6-2	134	2.84	0.65	102.97			
	11-7	42	2.86	0.51	100.44			
الحوافز الإيجابية المعنوية	-2	31	3.13	0.76	110.11	2	0.401	0.818
	6-2	134	2.98	0.73	103.29			
	11-7	42	2.97	0.57	101.75			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	-2	31	2.04	0.92	116.63	2	2.232	0.328
	6-2	134	1.81	0.72	103.69			
	11-7	42	1.71	0.69	95.65			
القوانين والأنظمة	-2	31	3.17	0.76	121.24	2	3.310	0.191
	6-2	134	2.91	0.74	99.66			
	11-7	42	2.99	0.59	105.13			
الدرجة الكلية	-2	31	3.35	0.48	120.21	2	2.706	0.258
	6-2	134	3.19	0.40	101.62			
	11-7	42	3.18	0.32	99.64			

يتبين من الجدول (4-12) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد أفراد الأسرة المعالة. فقد كان هناك تقارب واضح في آراء المهندسين أفراد العينة وعلى اختلاف عدد أفراد أسرهم نحو أهمية حوافز العمل ودورها في الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-12) السابق.

وفي ضوء ذلك فإن عدد أفراد الأسرة التي يُعيلها أفراد العينة ليس لها تأثير في تقييمهم لتأثير الحوافز المادية والمعنوية التي تساعد في تحقيق الرضا الوظيفي. وهذا لا يتنافى مع نتائج هذه الفرضية المتعلقة بمتغير الحالة الاجتماعية حيث أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية لصالح المهندسين من العزاب الذين أكدوا بدرجة أكبر على أهمية حوافز العمل في الرضا الوظيفي، إذ تثبت هذه النتيجة أن تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لمن هم لا يعيلون أسر ليس أقل منه على من هم يعيلون أسر من المهندسين. إذ إن هذا يؤكد أن هناك أعباء و مسؤوليات تشمل وتطال الجميع حتى الذين ليس لديهم أسر كبيرة لإعالتها، وحتى العزاب منهم، أي أن تقييم المهندسين للحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي ليس له علاقة بحجم الإعالة.

وتتعارض نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة (الجندي، 2006) التي أكدت أن مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية للمبشرين من ناحية الجنس والفئة العمرية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية، باستثناء أن رضا المبحوثين عن الحوافز يتأثر بحجم الإعالة للمبشرين.

متغير المديرية:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-13) الآتي:

جدول رقم (4-13)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية

الأبعاد	المديرية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	الخليل	135	4.05	0.45	113.15	2	0.995	0.608
	دورا	32	3.98	0.69	111.81			
	بيت لحم	53	3.98	0.41	102.95			
الحوافز الإيجابية المادية	الخليل	135	2.92	0.66	117.18	2	3.909	0.142
	دورا	32	2.81	0.67	101.80			
	بيت لحم	53	2.75	0.52	98.75			
الحوافز الإيجابية المعنوية	الخليل	135	2.99	0.70	110.48	2	0.923	0.630
	دورا	32	3.12	0.83	119.06			
	بيت لحم	53	2.93	0.62	105.38			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	الخليل	135	1.85	0.78	112.58	2	3.251	0.197
	دورا	32	1.91	0.70	122.14			
	بيت لحم	53	1.69	0.74	98.18			

0.854	0.316	2	112.40	0.73	2.97	135	الخليل	القوانين والأنظمة
			108.00	0.78	2.96	32	دورا	
			107.18	0.65	2.92	53	بيت لحم	
0.379	1.938	2	114.40	0.40	3.24	135	الخليل	الدرجة الكلية
			111.31	0.49	3.24	32	دورا	
			100.07	0.32	3.14	53	بيت لحم	

يتبين من الجدول (4-13) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية. فقد كان هناك تقارب واضح من قبل المهندسين أفراد العينة وعلى اختلاف مديرياتهم نحو حوافز العمل وتأثيرها على الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-13) السابق.

وتعزو الباحثة سبب ذلك إلى الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والمعيشية السائدة في جميع المناطق الفلسطينية، أي أن الظروف المعيشية والمؤثرات على الرضا هي نفسها بغض النظر عن المكان، كما أن الوزارات والمؤسسات تخضع لنفس الأنظمة والقوانين، ويسودها نفس العادات والتقاليد، كما ولا يوجد أي اختلافات في الثقافات التنظيمية.

متغير الدخل الشهري:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-14) الآتي:

جدول رقم (4-14)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي

من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري

الأبعاد	الدخل الشهري بالشيكل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	-2000	38	4.03	0.48	111.61	2	0.373	0.830
	3000-2000	132	4.04	0.48	112.01			
	+3000	50	3.99	0.49	105.68			
الحوافز الإيجابية المادية	-2000	38	2.82	0.64	105.39	2	0.718	0.698
	3000-2000	132	2.85	0.65	109.69			
	+3000	50	2.93	0.59	116.53			
الحوافز الإيجابية المعنوية	-2000	38	3.04	0.78	113.20	2	1.303	0.521
	3000-2000	132	3.01	0.71	113.14			
	+3000	50	2.91	0.63	101.47			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	-2000	38	1.97	0.86	120.12	2	2.525	0.283
	3000-2000	132	1.76	0.74	105.01			
	+3000	50	1.88	0.72	117.68			
القوانين والأنظمة	-2000	38	3.06	0.67	117.51	2	0.696	0.706
	3000-2000	132	2.94	0.77	110.10			
	+3000	50	2.91	0.57	106.23			
الدرجة الكلية	-2000	38	3.25	0.47	114.93	2	0.954	0.621
	3000-2000	132	3.21	0.40	112.06			
	+3000	50	3.19	0.32	103.02			

يتبين من الجدول (4-14) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$

نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى

لمتغير الدخل الشهري. فقد كان هناك تقارب واضح من قبل المهندسين أفراد العينة وعلى اختلاف دخلهم الشهري نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-14) السابق.

وتتنفق نتائج هذه الفرضية فيما يتعلق بمتغير الدخل الشهري مع نتائجها فيما يتعلق بمتغير طبيعة العمل الحالي التي أثبتت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي (هندسي/غير هندسي). وترى الباحثة أن هذه النتائج منطقية؛ لأن الحاجة إلى الحوافز والنظر لتأثيراتها على الرضا الوظيفي لا تقتصر على فئة دون أخرى بغض النظر عن اختلاف قيمة رواتبهم تبعاً لاختلاف طبيعة العمل هندسياً كان أو غير هندسي، إضافة إلى أنه من الملاحظ تدني مستوى الرواتب عموماً وعدم وجود فوارق ملحوظة بين رواتبهم، وهذا يعلل سبب عدم وجود فوارق حول تأثير قيمة الراتب الشهري على تقييماتهم فيما يتعلق بتأثير الحوافز التي يمكن أن تساعد في رفع مستوى الرضا الوظيفي لديهم.

ويرجع سبب ذلك أيضاً إلى الافتقار لعلاوات التخصص الهندسية، لا سيما وأن عدداً كبيراً من المهندسين لا يحصلون على هذه العلاوة، كما أن المهندس الذي يحصل على هذه العلاوة لا يشعر بحصوله عليها نظراً لانخفاض قيمتها مقارنة مع علاوة التخصص للمهن الأخرى كالطبيب والمحامي، وهذا يزيد من شعور المهندسين بالظلم والغبن، إضافة إلى الطبيعة البشرية، فالإنسان باستمرار يطمح ويريد المزيد. ولمزيد من المعلومات (يراجع الملحق رقم (4)، الصفحة: 213).

طبيعة العمل الحالي:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (T-test) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-15) الآتي:

جدول رقم (4-15)

نتائج اختبار ت (T-test) نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل الحالي سواء كان هندسياً أو غير هندسي

الأبعاد	طبيعة العمل الحالي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	هندسي	112	4.03	0.53	218	0.268	0.789
	غير هندسي	108	4.02	0.42			
الحوافز الإيجابية المادية	هندسي	112	2.85	0.69	218	-0.308	0.759
	غير هندسي	108	2.87	0.57			
الحوافز الإيجابية المعنوية	هندسي	112	3.02	0.76	218	0.634	0.527
	غير هندسي	108	2.96	0.64			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	هندسي	112	1.83	0.79	218	0.201	0.841
	غير هندسي	108	1.81	0.73			
القوانين والأنظمة	هندسي	112	2.92	0.76	218	-0.831	0.407
	غير هندسي	108	3.00	0.66			
الدرجة الكلية	هندسي	112	3.22	0.43	218	0.244	0.807
	غير هندسي	108	3.21	0.36			

يتبين من الجدول (4-15) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى

لمتغير طبيعة العمل الحالي (هندسي / غير هندسي). فقد كان هناك تقارب واضح في النسب من وجهة نظر المهندسين أفراد العينة وعلى اختلاف طبيعة عملهم الحالي نحو تأثير حوافر العمل على الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-15) السابق.

وفي ضوء هذه النتائج ترى الباحثة أن اختلاف طبيعة العمل الحالي بين هندسي أو غير هندسي، لم ينتج عنه أي اختلاف بين المهندسين في النظر لتأثير الحوافر المادية والمعنوية والسلبية على الرضا الوظيفي، وترى أن هذه النتائج منطقية؛ لأن الحاجة إلى الحوافر والنظر لتأثيرها لا تقتصر على فئة دون أخرى بغض النظر عن كون طبيعة العمل هندسياً أو غير هندسي، ويمكن إرجاع سبب عدم وجود اختلاف بين الفئتين إلى الافتقار لعلاوات التخصص الهندسية، لا سيما وأن عدداً كبيراً من المهندسين لا يحصلون على هذه العلاوة، كما أن المهندس الذي يحصل على هذه العلاوة لا يشعر بها، لانخفاض قيمتها مقارنة مع علاوة التخصص للمهن الأخرى كالطبيب والمحامي، وهذا يزيد من شعور المهندسين بالظلم والغبن.

عدد سنوات الخبرة:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافر العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-16).

جدول رقم (4-16)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي

من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة

الأبعاد	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	-5	81	4.07	0.52	115.52	3	2.934	0.402
	10-5	76	4.04	0.40	111.01			
	15-11	23	3.90	0.57	96.37			
	+15	37	3.95	0.46	98.45			
الحوافز الإيجابية المادية	-5	81	2.87	0.63	109.05	3	0.279	0.964
	10-5	76	2.89	0.62	110.86			
	15-11	23	2.84	0.86	110.15			
	+15	37	2.84	0.51	104.35			
الحوافز الإيجابية المعنوية	-5	81	3.09	0.74	116.94	3	3.850	0.278
	10-5	76	3.01	0.68	110.03			
	15-11	23	2.87	0.81	102.83			
	+15	37	2.85	0.55	93.32			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	-5	81	1.89	0.82	111.85	3	0.448	0.930
	10-5	76	1.78	0.72	105.69			
	15-11	23	1.86	0.89	106.80			
	+15	37	1.80	0.63	110.92			
القوانين والأنظمة	-5	81	3.01	0.78	111.48	3	1.440	0.696
	10-5	76	2.96	0.73	112.16			
	15-11	23	2.92	0.60	107.17			
	+15	37	2.85	0.58	98.22			
الدرجة الكلية	-5	81	3.27	0.44	116.43	3	4.414	0.220
	10-5	76	3.22	0.37	112.00			
	15-11	23	3.13	0.47	99.65			
	+15	37	3.13	0.29	92.38			

يتبين من الجدول (4-16) السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة. فقد كان هناك تقارب واضح من قبل المهندسين من أفراد العينة وعلى اختلاف سنوات خبراتهم نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-16) السابق.

وترى الباحثة أن هذه نتيجة طبيعية لما يمتاز به الوضع في فلسطين من خصوصية متعلقة بأعباء اجتماعية ومالية وظروف أمنية وسياسية يعاني منها الجميع بغض النظر عن عدد سنوات خبرتهم وما ينتج عن ذلك من آثار سلبية .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (الجندي، 2006) التي أكدت أن مؤثرات الرضا الوظيفي والرضا عن الحوافز لا تتأثر بالمتغيرات الشخصية للمبحوثين من ناحية الجنس والفئة العمرية والمؤهلات العلمية وسنوات الخبرة والحالة الاجتماعية.

التخصص الرئيس:

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الرئيس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-17) الآتي:

جدول رقم (4-17)

نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي

من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الرئيس.

الأبعاد	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الترتيبي	درجات الحرية	قيمة مربع كاي	الدلالة الإحصائية
أهمية الحوافز	تطبيقي	18	4.03	0.52	110.64	5	8.323	0.139
	كيميائي	19	3.91	0.37	96.42			
	كهرباء	98	4.07	0.49	116.30			
	ميكانيك	14	3.81	0.28	77.25			
	مدني	17	3.85	0.48	90.85			
	زراعة	54	4.10	0.51	119.69			
الحوافز الإيجابية المادية	تطبيقي	18	2.58	0.65	85.50	5	12.828	0.025
	كيميائي	19	2.56	0.65	87.92			
	كهرباء	98	3.01	0.63	124.57			
	ميكانيك	14	2.99	0.69	124.40			
	مدني	17	2.71	0.52	90.15			
	زراعة	54	2.81	0.56	104.31			
الحوافز الإيجابية المعنوية	تطبيقي	18	2.88	0.58	97.69	5	12.385	0.030
	كيميائي	19	2.65	0.72	83.00			
	كهرباء	98	3.17	0.67	125.84			
	ميكانيك	14	2.71	0.80	88.61			
	مدني	17	2.99	0.59	107.79			
	زراعة	54	2.91	0.73	103.14			
الحوافز السلبية مادية ومعنوية	تطبيقي	18	1.68	0.82	93.81	5	4.913	0.427
	كيميائي	19	1.77	0.65	110.05			
	كهرباء	98	1.80	0.77	107.86			
	ميكانيك	14	1.78	0.66	111.21			
	مدني	17	1.68	0.74	97.74			
	زراعة	54	1.99	0.79	124.84			

0.085	9.687	5	77.39	0.72	2.56	18	تطبيقي	القوانين والأنظمة
			93.79	0.64	2.77	19	كيميائي	
			121.41	0.64	3.10	98	كهرباء	
			103.29	0.71	2.88	14	ميكانيك	
			101.53	0.76	2.84	17	مدني	
			112.31	0.79	2.95	54	زراعة	
0.004	17.425	5	89.36	0.32	3.08	18	تطبيقي	الدرجة الكلية
			48.47	0.37	3.00	19	كيميائي	
			127.63	0.40	3.32	98	كهرباء	
			88.07	0.43	3.06	14	ميكانيك	
			89.88	0.32	3.10	17	مدني	
			110.04	0.40	3.22	54	زراعة	

يتبين من الجدول (4-17) السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الرئيس. وكانت الفروق في أبعاد: الحوافز المادية والمعنوية لصالح المهندسين في تخصص الكهرباء الذين شددوا بدرجة أكبر على تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول (4-17) السابق.

وفي ضوء ذلك فإن الباحثة ترى أن للتخصص الرئيس تأثير في الاختلاف بين المهندسين في تقييم تأثير الحوافز المعنوية والمادية على الرضا الوظيفي. حيث ترى أنه ربما يرجع السبب في الفروق لصالح تخصص الكهرباء نظراً للعدد الكبير من بين المهندسين الذين يحملون تخصص الهندسة الكهربائية، والذين يعمل عدد كبير منهم في مجال التدريس في سلك التربية والتعليم، ولا يحصلون على أي علاوات خاصة بالتخصص، وبالتالي فإن نظرهم للحوافز وتأثيرها أعلى من غيرهم، فلقد بلغ عدد المهندسين الذين لا يعملون في مجال تخصصهم الرئيس (108) مهندساً ومهندسه أي ما

نسبته 49.1%، في حين بلغ عدد الذين يعملون في مجال تخصصهم الرئيس 112 مهندساً ومهندسة، أي ما نسبته 50.9% من العدد الكلي البالغ (220) مهندساً ومهندسة، بمعنى أن ما يقارب نصف عدد الباحثين من المهندسين لا يعملون بتخصصهم الرئيس، خصوصاً إذا علمنا أن عدد من يحملون تخصص الهندسة الكهربائية بلغ (98) مهندساً ومهندسة، أي ما نسبته 44.5% من عدد الباحثين، العدد الأكبر منهم لا يعملون في مجال تخصصهم الرئيس.

2.2.4 الفرضية الثانية

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4-18) الآتي:

جدول رقم (4-18)

نتائج اختبار الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين حوافز العمل والرضا

الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية

الدلالة الإحصائية	قيمة Beta	العدد	الحوافز
0.000	0.615	220	الإيجابية المعنوية
0.000	0.347	220	الإيجابية المادية
0.000	0.137	220	السلبية مادية ومعنوية

R Square= 0.824

يتضح من الجدول (4-18) السابق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وكان أكثر الحوافز تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المهندسين أفراد العينة: الحوافز الإيجابية المعنوية، تلاها الحوافز الإيجابية المادية، ووجد تأثير محدود نسبياً للحوافز السلبية مادية ومعنوية، وذلك كما هو واضح من خلال قيمة Beta في الجدول (4-18) السابق.

وترى الباحثة أن للحوافز تأثيراً على الرضا الوظيفي، لا سيما أن هناك العديد من الدراسات والأبحاث التي أثبتت وجود مثل هذه العلاقة بين الحوافز الإيجابية وبين الرضا الوظيفي.

وكون الحوافز الإيجابية المعنوية تحتل المرتبة الأولى يعود إلى أن السبب هو أن الحافز المعنوي الإيجابي يكون أقوى أثراً في الرضا الوظيفي من الحافز المادي في كثير من الحالات، وخاصة إذا كانت هذه الحوافز تتعلق بشريحة تمتاز بمستوى تعليمي عالٍ، شريحة تعطي الأهمية للاستقلالية والاحترام وإثبات الذات بالإضافة إلى تأمين مستوى العيش اللائق. وبالرغم من كل هذا إلا أنه من الصعوبة بمكان تقسيم الحوافز إلى مادية ومعنوية؛ لأن معظم الحوافز تتضمن الجانبين معاً.

ورغم أن نتائج هذه الدراسة قد اتفقت واختلفت مع نتائج الكثير من الدراسات على ترتيب تأثير الحوافز حسب نوعها سواء كانت إيجابية أو سلبية وسواء كانت مادية أو معنوية، إلا أن نتائج هذه الدراسة قد اتفقت مع نتائج كافة الدراسات من أن هناك تأثير للحوافز بأنواعها على الرضا الوظيفي، إذ قد يكون هذا التأثير مرتفعاً، أو متوسطاً، أو منخفضاً، إلا أن المحصلة النهائية للنتائج وجود أثر للحوافز على الرضا الوظيفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج الدراسة التي أجراها (الجندي، 2006) والتي أظهرت أن الرضا الوظيفي للعاملين في البنوك منوط بتحفيزهم وإشباع رغباتهم المادية والمعنوية، حيث أظهرت نتائج

الدراسة بمجملها أن هناك ضعفاً واضحاً في برامج التحفيز، إضافة إلى ما أكدته النتائج أن تحفيز العاملين يحقق الرضا والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي. كما وتتفق مع نتائج دراسة (الشبيدي، 2001) والتي دلت على وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية. غير أن نتائج هذه الدراسة تعارضت مع نتائج دراسة (الشبيدي، 2001) والتي دلت نتائجها على وجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز السلبية. وتتعارض هذه الدراسة أيضاً مع نتائج دراسة (الحميدي، 2006) التي أكدت أن الحافز المادي ذو أثر أكبر من الحافز المعنوي، كما وتتعارض أيضاً مع نتائج دراسة (العزب، 2006) فيما يتعلق بالحوافز السلبية، فقد أكدت نتائج دراسة (العزب، 2006) على أن الحوافز السلبية لها أهمية وبدرجة مرتفعة على الرضا الوظيفي، إلا أن دراسة (العزب، 2006) تتفق مع هذه الدراسة فيما يتعلق بوجود درجة رضا مرتفعة بالنسبة للحوافز المعنوية، مما يدل على وجود علاقة وارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة (أبو ندى، 1999) فيما يتعلق بالحوافز السلبية، إذ احتلت الحوافز السلبية في دراسته المرتبة الأخيرة بين الحوافز المتاحة من حيث الأولوية، حيث ينصح بعدم استخدام هذا النوع من الحوافز. في حين تتناقض هذه النتائج مع دراسة (أبو ندى، 1999) التي تتحدث عن أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة التي أظهرت ترتيب الحوافز لدى أفراد العينة حسب الأولوية، حيث أظهرت أن الحوافز المادية احتلت أولوية أعلى من الحوافز المعنوية، وتتناقض مع نتائج هذه الدراسة فيما يتعلق بالحوافز السلبية.

الفصل الخامس

ملخص النتائج والتوصيات

البحث الأول

ملخص النتائج

تمهيد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، ومعرفة فيما إذا كان هناك ارتباط دال إحصائياً بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى المهندسين العاملين في القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وفيما يلي ملخص لنتائج هذه الدراسة:

1.1.5 النتائج المتعلقة بالصفات الديمغرافية للعينة:

1. الجنس: بلغت نسبة المهندسين من الذكور (73.6 %) بمجموع بلغ (162) مهندساً مقابل ما نسبته (26.4 %) من الإناث بمجموع بلغ (58) مهندسة .
2. الحالة الاجتماعية: بلغت نسبة المتزوجين من المهندسين الموظفين (77.3%) بمجموع بلغ (170) مهندساً ومهندسة مقابل ما نسبته (22.7%) منهم من العزاب بمجموع بلغ (50) مهندساً ومهندسة .
3. العمر : بلغت نسبة المهندسين ممن هم دون 26 عاماً (11.0%) بمجموع بلغ (24) مهندساً ومهندسة، في حين بلغت النسبة لمن هم بين 26 عاماً و35 عاماً (50.0%) أي ما مجموعه (109) مهندساً ومهندسة، فيما بلغت هذه النسبة لمن هم بين 36 عاماً و45 عاماً (28.4%)

بمجموع (62) مهندساً ومهندسة، في حين أن من بلغوا أو تجاوزوا الـ 45 عاماً فقد بلغت نسبتهم (10.6%) بمجموع بلغ (23) مهندساً ومهندسة .

4. عدد أفراد الأسرة المعالة: بلغت نسبة المهندسين الذين اقتصررت إعالتهم على إعالة أنفسهم (15.0%) بمجموع بلغ (31) مهندساً ومهندسة، أما نسبة الذين يعيلون ما بين 2 إلى 6 أفراد فقد بلغت نسبتهم (64.7%) بمجموع قد بلغ (134) مهندساً ومهندسة، في حين بلغت نسبة المهندسين المعيلين ما بين 7 إلى 11 فرداً (20.3%) بمجموع بلغ (42) مهندساً ومهندسة.

5. المديرية: إذ بلغت نسبة المهندسين والمهندسات العاملين في المديريات والدوائر والمؤسسات المختلفة المتواجدة والتابعة لمنطقة الخليل (61.4%) بمجموع بلغ (135) مهندساً ومهندسة، في حين بلغت النسبة للمهندسين والمهندسات العاملين في المديريات والمؤسسات والدوائر التابعة لمنطقة جنوب الخليل (14.5%) بمجموع (32) مهندساً ومهندسة، أما منطقة بيت لحم فقد بلغ عدد المهندسين العاملين في الدوائر والمؤسسات المتواجدة والتابعة لمنطقة بيت لحم (24.1%) بمجموع بلغ (53) مهندساً ومهندسة.

6. الدخل الشهري: (60.0%) من أفراد العينة دخلهم الشهري يتراوح ما بين (2000 – 3000) شيقل بمجموع بلغ (132) مهندساً ومهندسة، أما من يزيد دخلهم الشهري عن (3000) شيقل فقد بلغت نسبتهم (22.7%) بمجموع بلغ (50) مهندساً ومهندسة، في حين أن نسبة من يقل دخلهم الشهري عن (2000) شيقل فقد بلغت نسبتهم (17.3%) بمجموع بلغ (38) مهندساً ومهندسة.

7. طبيعة العمل (هندسي / غير هندسي): فقد بلغت نسبة المهندسين والمهندسات العاملين في مجال تخصصهم (الهندسة) (50.9%) بمجموع بلغ 112 مهندساً ومهندسة، في حين أن من هم

يحملون شهادة الهندسة ولا يعملون بها فقد بلغت نسبتهم (49.1%) أي ما مجموعه 108 مهندسين من الذكور والإناث.

8. عدد سنوات الخبرة: إن ما نسبته (37.3%) من عينة الدراسة بلغت عدد سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات بمجموع 81 مهندساً ومهندسة، في حين أن (35.0%) منهم تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنوات بمجموع 76 مهندساً ومهندسة، فيما بلغت النسبة (10.6%) لمن يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين (11-15) سنة أي بمجموع بلغ 23 مهندساً ومهندسة، في حين أن (17.1%) منهم سنوات خبرتهم فوق 16 سنة بمجموع بلغ 37 مهندساً ومهندسة .

9. التخصص الرئيس: بلغت نسبة الهندسة الكيميائية (8.6%) بمجموع 19 مهندساً ومهندسة، في حين أن الذين يحملون تخصص هندسة كهربائية بلغت نسبتهم (44.5%) بمجموع بلغ 98 مهندساً ومهندسة، و(6.4%) تخصصهم الرئيس هو الميكانيك بمجموع 14 مهندساً ومهندسة، أما الهندسة المدنية فقد بلغت نسبتها (7.7%) أي ما مجموعه 17 مهندساً ومهندسة، أما نسبة الهندسة الزراعية فقد بلغت (24.5%) بمجموع 54 مهندساً ومهندسة، وأخيراً فإن (8.2%) من أفراد العينة هم ممن يحملون تخصصات هندسة تطبيقية مختلفة أي ما مجموعه 18 مهندساً ومهندسة.

2.1.5 نتائج أسئلة الدراسة:

1. تظهر نتائج الدراسة أن تأثير حوافر العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للمقياس (3.21)، حيث جاء في مقدمتها التأكيد على أهمية حوافر العمل في الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (4.03)، تلاها التأكيد على تأثير الحوافر الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2.99)، بعد ذلك التأكيد على أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافر العمل بمتوسط حسابي (2.96)، فالتأكيد على تأثير الحوافر المادية على الرضا الوظيفي بمتوسط حسابي (2.86). مقابل ذلك قلل أفراد العينة من تأثير الحوافر السلبية على الرضا الوظيفي حيث بلغ المتوسط الحسابي (1.82).

2. أظهرت نتائج الدراسة أهمية كبيرة لحوافر العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، حيث جاء في مقدمة ذلك تأكيد المهندسين على أهمية الحوافر كونها السبيل إلى المبادرة المستمرة، تلاها التأكيد على أن الحوافر تساعد في رفع الروح المعنوية للمهندسين، ثم أن الحوافر تشجع التنافس بين المهندسين العاملين في المؤسسة، تلاها أن الحوافر تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز، فالتأكيد على أن الحوافر تساعد في تطوير الأعمال من خلال تنشيط الابتكارات التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل، في حين جاء أخيراً أن الحوافر تقلل من حوادث العمل المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة.

3. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير متوسط لحوافر العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في

مقدمتها: حصولي على بعثات ومنح دراسية تزيد من رضاي الوظيفي، تلاها عملية دفع راتبي بشكل مستمر ومنتظم تعظم شعوري بالسعادة والارتياح، ثم التأكيد على نظام الإجازات في العمل (سنوية، مرضية، اضطرارية) تتاسبني، فحصولي على تأمين صحي ضد المرض يشعرنني بالأمان ، وجاء بعدها تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية (الأثاث، التكييف، الإضاءة ، وغيرها)، وجاء أخيراً العلاوات التي أحصل عليها تُقنعني.

4. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير متوسط لحوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمتعي بالحرية في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب، تلاها أستطيع التحدث بحرية إلى رؤسائي عن المشكلات المتعلقة بوظيفتي، فالتأكيد أن شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر لي مجالاً للسعادة والشعور بالرضا، ثم إمكانية لتقدير أدائي، ثم أن يحظى الإشراف بدرجة من الرضا من قبلي ، وجاء أخيراً أجد تشجيعاً من المؤسسة على الابتكار وبذل قصارى جهدي.

5. أظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير محدود نسبياً لحوافز العمل السلبية المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية، وقد جاء في مقدمتها: أن نشر اسمي ضمن أسماء المهملين من المهندسين يساعد في حثي على زيادة الأداء، ثم يعمل نقلي من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل على زيادة مثابرتي في العمل، تلاها تزيد سياسة التهديد بالعقاب من التزامي بعملتي، ثم يزيد التوبيخ من إحساسي بالرضا وبالتالي رفع دافعتي للعمل، وأخيراً الخصم من راتبي يزيد من الولاء الذي لدي.

6. أظهرت نتائج الدراسة أهمية للقوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية. وقد جاء في مقدمتها: تأكيدهم على أن احترام القوانين والتعليمات ينظم علاقة المهندس بطبيعة عمله، تلاها تميّز القوانين الأنظمة في المؤسسة بالوضوح يخدم فعالية الحوافز، تلا ذلك ملائمة القوانين والأنظمة لظروف العمل وقابليتها للتطبيق يساعد في الحث على العمل، بعد ذلك أن الحوافز في قانون الخدمة المدنية تؤثر بصورة إيجابية في زيادة رضا المهندس عن عمله، ثم أن إصدار النشرات واللوائح والتعليمات تتيح للمهندس معرفة أحداث العمل وتطوراتها، وأخيراً توجد القوانين أساساً ومعايير موضوعية و عادلة لمنح المكافآت تقوم على أساس الكفاءة.

7. أهم وأبرز المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب شدة تأثيرها، وقد جاء في مقدمتها: الوساطة والمحسوبية والشللية، تلاها الافتقار إلى الأسس العلمية والسياسة الواضحة في عملية تقييم الأداء، فالافتقار إلى الأنظمة والقوانين المتجددة، ثم عدم الكفاية والملاءمة للحوافز، ثم الفهم الخاطئ لنظام الحوافز.

8. الوازع الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتب حسب الأهمية. وقد جاء في مقدمتها: الوازع الديني، تلاه الوازع الأخلاقي، وأخيراً ، الوازع الماديّ.

3.1.5 نتائج الفرضيات:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: الجنس، الحالة الاجتماعية، العمر، التخصص الرئيس.
2. أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى للمتغيرات: عدد أفراد الأسرة، المديرية، الدخل الشهري، طبيعة العمل الحالي، عدد سنوات الخبرة.
3. أثبتت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha=0.05$ بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية، وكان أكثر الحوافز تأثيراً في الرضا الوظيفي لدى المهندسين أفراد العينة الحوافز المعنوية، تلاها الحوافز المادية، ووجد تأثير محدود نسبياً للحوافز السلبية على الرضا الوظيفي.

البحث الثاني

التوصيات

على ضوء ما تمخضت عنه نتائج الدراسة من خلال إجابات المبحوثين، فقد استطاعت الباحثة من خلال هذه النتائج تحديد أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، كما استطاعت تحديد نواحي الضعف والقصور في نظم حوافز العمل، كما عملت على تقديم مجموعة توصيات بناء على نتائج الدراسة بعد عمل تصنيف يتلاءم والمستويات الرسمية والإدارية التي وجهت إليها هذه التوصيات:

❖ توصيات للإدارات والوزارات المختلفة :

1. نظراً لتأثير وأهمية حوافز العمل لتحقيق الرضا الوظيفي، فمن الضروري العمل على الوصول إلى رضا المهندسين من خلال ربط الحوافز بالرضا الوظيفي والاهتمام برفع روحهم المعنوية بتوفير هذه الحوافز بأنواعها وأشكالها المختلفة مادية ومعنوية، إذ لم يعد يجدي نفعاً الاعتماد على الأساليب التقليدية لتحفيز المهندسين.

2. العمل على توظيف واستثمار نظرة المهندسين الإيجابية حول تأثير حوافز العمل على رضاهم الوظيفي سعياً لتحقيق الإنجاز والإبداع لديهم، على الرغم من التوافق والتباين في نظرتهم حول تأثيرها على الرضا الوظيفي.

3. إيلاء الحوافز المعنوية الاهتمام الكافي وعدم إغفالها، لا سيما أنها احتلت المرتبة الأولى لدى المهندسين؛ نظراً لحاجة المهندسين العاملين في القطاع العام لهذا النوع من الحوافز وخصوصاً

ضرورة إعطائهم هامشاً من الحرية في أداء أعمالهم بالأسلوب الذي يروونه الأنسب وإعطائهم حقهم من التقدير.

4. الحرص على توفير ظروف وظيفية ومهنية ملائمة للعمل، وخاصة العمل على إزالة حالة التوتر والقلق في العمل من خلال تكييف المهندس الموظف من خلال عدة إجراءات وأساليب من ضمنها أسلوب الباب المفتوح الذي يتيح الفرصة للمهندسين لتقديم آرائهم ومقترحاتهم حول العملية الإنتاجية وظروف العمل.

5. توفير الحوافز المادية للمهندسين في القطاع العام وخصوصاً إيفادهم في بعثات ومنح دراسية من أجل تطوير وتحسين المسار الوظيفي لهؤلاء المهندسين، والاهتمام بعملية دفع الراتب بشكل مستمر ومنتظم.

6. التخلص من شخصية المدير الأمر الناهي، بمحاولة تغيير هذه الثقافة السائدة لدى بعض المديرين من خلال دورات ومحاضرات وورشات عمل تثقيفية، بالإضافة إلى محاولة التقليل أو تجنب المهندسين الحوافز السلبية؛ لأن لها تبعات سلبية قد تؤثر على المهندس وعلى المؤسسة؛ لذا يجب تجنبها إلا في حالة الضرورة الملحة التي تستدعي استخدامها على أن يتم ذلك بأسلوب موضوعي ومنصف مع تجنب كافة أشكال الانفعال، مع التأكيد على ضرورة دراسة ردود الأفعال المحتملة وكيفية الاستعداد للتعامل معها.

7. احترام القوانين والأنظمة وتطبيقها بكل شفافية وعدالة، والعمل على استصدار النشرات واللوائح والتعليمات التي تحكم عمل المهندسين وغيرهم من الموظفين في الدوائر والوزارات المختلفة وتعميمها عليهم، بالإضافة إلى المتابعة المستمرة من أجل تطوير هذه القوانين لتتلاءم مع المتغيرات.

8. اعتماد نظام حوافز فاعل وعادل يساعد على إنجاز الهدف منها، مع ضرورة ربط تقديم الحوافز بتقييم الأداء والتأكيد على أن تتناسب هذه الحوافز طردياً مع الجهد المبذول، وذلك لضمان عدالة التوزيع والتطبيق بعيداً عن علاقات ونوازع شخصية وبعيداً عن الوساطة والمحسوبية والشللية.

9. مراعاة الفوارق الفردية للمهندسين، فهم يختلفون في صفاتهم الجسمية والذهنية ، والعادات والقيم والإنتاجات والاحتياجات، كما يختلفون في شخصياتهم، وصفاتهم الديمغرافية، كما ويتفاوتون في الإنجاز في ظل احتياجات متجددة ومستمرة، لذا يجب أن تقدم هذه الحوافز بناءً على إنجازاتهم، وبما يتناسب واحتياجاتهم ورغباتهم.

❖ توصيات للمهندس الموظف :

1- تأدية العمل المنوط به بدقة وأمانة، وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته.

2- أن يعمل على تنمية مهاراته وقدراته وكفاءاته العلمية والعملية والاطلاع على القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بعمله وحقوقه وواجباته، والإحاطة بها وتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين طرق العمل في الدائرة ورفع مستوى الأداء فيها.

❖ توصيات لنقابات المهندسين ونقابات العاملين:

1- العمل على تنويع الفعاليات النقابية من أجل حث صناع القرار على تحسين أوضاع الموظفين بما فيهم المهندسين، والعمل على تنظيم ورشات عمل حول الموضوع من أجل إقناعهم بوجهة نظر المهندسين.

❖ توصيات للمعاهد والجامعات:

1- عقد المؤتمرات والندوات وورشات العمل الخاصة بموضوع الحوافز وتأثيراتها من أجل المساعدة في نشر التوعية المجتمعية حول ضرورتها وأهمية عدالة التطبيق في توزيعها من أجل رفع مستوى الرضا الوظيفي والإنتاجية والأداء.

2- تشجيع التواصل وتبادل الخبرات حول هذا الموضوع بين الجامعات من جهة والمؤسسات والنقابات من جهة أخرى، من أجل بث الحيوية والنشاط بينهم.

مقترحات للدراسات المستقبلية:

تعتبر هذه الدراسة واحدة من مجموعة من الدراسات التي ينبغي إعدادها حول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي، ومن الدراسات المستقبلية المقترح إجراؤها ما يلي:

أ- إجراء المزيد من الدراسات حول العلاقة بين الحوافز والأداء.

ب- إجراء المزيد من الدراسات الميدانية حول موضوع الدراسة في بيئات ومناطق جغرافية مختلفة تختلف عن بيئة الدراسة الحالية، وفي قطاعات أخرى سواء أكانت في القطاع العام الحكومي أو غير الحكومي أو القطاع الخاص، من أجل استكمال ما بدأت به الباحثة وما توصلت إليه.

ج- إجراء المزيد من الدراسات حول بعض القضايا الإدارية ذات العلاقة بشكل أو بآخر بالظاهرة قيد الدراسة، مثل التغيب عن العمل مما يمد المسؤولين في الإدارات بمعلومات أكثر تفصيلاً.

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(3- 1)	توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة جنوب الضفة الغربية.	106
(3- 2)	توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة الخليل.	107
(3- 3)	توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة جنوب الخليل/ دورا	108
(3- 4)	توزيع المهندسين في القطاع العام - منطقة بيت لحم.	109
(3- 5)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	111
(3- 6)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	112
(3- 7)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر.	113
(3- 8)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد أفراد الأسرة المعالة.	115
(3- 9)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية.	116
(3- 10)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري بالثيقل.	117
(3- 11)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (هندسي/غير هندسي).	119
(3- 12)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	120
(3- 13)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الرئيس.	122
(3- 14)	محاو الدراسة الرئيسة.	129
(3- 15)	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة.	130
(3- 16)	نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداة الدراسة بأبعادها المختلفة.	132
(4- 1)	الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.	136
(4- 2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية.	138
(4- 3)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل الإيجابية المادية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية.	142
(4- 4)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل الإيجابية المعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية.	145
(4- 5)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأثر حوافز العمل السلبية المادية	149

	والمعنوية على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية.	
153	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى أهمية القوانين والأنظمة المطبقة والمتبعة في المؤسسة (الدائرة) في حوافز العمل من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب الأهمية.	(4- 6)
155	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتبة حسب شدة تأثيرها.	(4- 7)
158	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للوزاع الأكثر تأثيراً على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية مرتب حسب الأهمية.	(4- 8)
163	نتائج اختبار ت (T-test) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.	(4- 9)
166	نتائج اختبار ت (T-test) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الحالة الاجتماعية .	(4- 10)
168	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير العمر.	(4- 11)
171	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير عدد أفراد الأسرة المعالة.	(4- 12)
173	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير المديرية .	(4- 13)
175	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير الدخل الشهري .	(4- 14)
177	نتائج اختبار ت (T-test) نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير طبيعة العمل	(4- 15)

	الحالي سواء كان هندسياً أو غير هندسي.	
179	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية لمتغير عدد سنوات الخبرة .	(4- 16)
181	نتائج اختبار كروسكال والاس (Kruskal Wallis) للفروق نحو تأثير حوافز العمل على الرضا الوظيفي من وجهة نظر مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية تعزى لمتغير التخصص الرئيس .	(4- 17)
183	نتائج اختبار الانحدار المعياري (Standardized Regression) للعلاقة بين حوافز العمل والرضا الوظيفي لدى مهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية.	(4- 18)

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
26	سلم الحاجات لماسلو .	(1- 2)
106	النسب المئوية للاستبانات المسترجعة و غير المسترجعة في مؤسسات منطقة جنوب الضفة الغربية .	(1- 3)
107	النسب المئوية للاستبانات المسترجعة و غير المسترجعة في مؤسسات منطقة الخليل .	(2- 3)
108	النسب المئوية للاستبانات المسترجعة و غير المسترجعة في مؤسسات منطقة جنوب الخليل (دورا).	(3- 3)
109	النسب المئوية للاستبانات المسترجعة و غير المسترجعة في مؤسسات منطقة بيت لحم .	(4- 3)
112	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	(5- 3)
113	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.	(6- 3)
114	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر .	(7- 3)
116	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد أفراد الأسرة المعالة.	(8- 3)
117	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المديرية.	(9- 3)
118	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري بالثيقل .	(10- 3)
120	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير طبيعة العمل (هندسي/غير هندسي).	(11- 3)
121	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة.	(12- 3)
123	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير التخصص الرئيس .	(13- 3)

والله اعلم

ملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين

- ❖ الدكتور سمير أبو زنيد : جامعة الخليل.
- ❖ الدكتور شريف أبو كرش : جامعة الخليل.
- ❖ الدكتورة ميسون التميمي : مديرية التربية والتعليم.
- ❖ الدكتور سهيل سلطان : جامعة بوليتكنك فلسطين.
- ❖ الدكتور محمد شاهين : جامعة القدس المفتوحة.
- ❖ الدكتور عادل ريان : : جامعة القدس المفتوحة.
- ❖ الدكتور تيسير أبو ساكور : : جامعة القدس المفتوحة.
- ❖ المحاضرة سعدية سلطان : جامعة بوليتكنك فلسطين.

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الخليل
كلية الدراسات العليا والبحث العلمي
ماجستير إدارة أعمال

(استبانة رسالة ماجستير)

أخي المهندس/أختي المهندسة.

تحية وبعد،،،

تقوم الباحثة بإعداد دراسة ميدانية بعنوان " أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام في جنوب الضفة الغربية " ، وذلك استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الخليل في فلسطين ، بإشراف الدكتور مروان جلعود .

لذا ترحو الباحثة قراءة فقرات هذه الإستبانة بتمعن والإجابة عليها بعناية وموضوعية ، علماً بأن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، شاكرة لكم تعاونكم.

الباحثة: تغريد سليمان أبو سنينة

الجزء الأول : بيانات عامة (المتغيرات الديمغرافية للدراسة):

يرجى الإجابة بوضع إشارة (√) داخل المربع الملائم، علماً أن المقصود بالتطبيقي أي تخصص هندسي لم يتم ذكره ضمن مجموعة التخصصات المحددة في الاستبانة .

1. الجنس: ذكر أنثى
2. الحالة الاجتماعية: أعزب/ عزباء متزوج/ة
3. العمر: مطلق/ة أرمل/ة
4. عدد أفراد الأسرة: أقل من 2 26-45 أكبر من 45
5. المديرية : الخليل بيت لحم دورا
6. الدخل الشهري (شيقل) : أقل من 2000 2000-3000 أكثر من 3000
7. طبيعة العمل الحالي : هندسي غير هندسي
8. عدد سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات 5-10 11-15 16 فما فوق
9. التخصص الرئيس : كيميائي مناجم وتعددين كهرباء ميكانيك معماري مدني زراعي تطبيقي

الجزء الثاني: تأثير حوافز العمل

❖ القسم الأول : أهمية الحوافز :

عبر عن أهمية حوافز العمل لديك ، لذا يرجى قراءة العبارات التالية بتمعن والإجابة على كل منها بوضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات.

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده		
					الحوافز تزيد من الشعور بالرضا بشكل طبيعي.	1
					الحوافز هي السبيل إلى المبادرة المستمرة.	2
					الحوافز تساعد في تطوير الأعمال من خلال تنشيط الابتكارات التي تعالج جوانب القصور الحاصل في العمل.	3
					الحوافز لها تأثير ايجابي على التنفيذ الفاعل.	4
					الحوافز تساعد في تفعيل الإنجاز المتميز.	5
					الحوافز تشجع التنافس بين المهندسين العاملين في المؤسسة.	6
					الحوافز تكشف أشكال التميز في أداء المهندسين	7
					الحوافز تساعد على تحسين صورة المؤسسة في بيئة العمل.	8
					الحوافز تساعد على الزيادة المستمرة للانتماء والولاء للمؤسسة.	9
					الحوافز تقوي الرغبة في الانضباط في العمل.	10
					الحوافز تساعد في رفع الروح المعنوية للمهندسين.	11
					الحوافز تساعد في أداء العمل المطلوب في أقصر وقت.	12
					الحوافز تربط أهدافي كمهندس/ة بأهداف المؤسسة.	13
					الحوافز تقلل من التذمر والشكوى في كل موقف وحالة.	14
					الحوافز تزيد روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها المهندسون.	15
					الحوافز تقلل نسبة التغيب المقصود عن العمل تحت ذرائع مختلفة (كالمرض، والظروف الاجتماعية ، .. الخ).	16
					الحوافز تقلل نسبة دوران العمل (ترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى).	17
					الحوافز تقلل من حوادث العمل المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة.	18
					الحوافز تساعد في التخلص من حالة العمل بروتين جامد دون هدف أو رغبة حقيقية.	19

❖ القسم الثاني : تأثير الحوافز الإيجابية المادية:

عبر عن تأثير حوافز العمل الإيجابية المادية المطبقة في (المؤسسة/ المديرية/ الدائرة) على الرضا الوظيفي لديك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات .

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده		
					راتبي كافٍ ويغطي متطلبات الحياة من مأكلاً ومشرباً ومسكناً وغيره.	20
					أحصل على راتب مساوٍ في القيمة لما يحصل عليه المهندسون الآخرون العاملون في مؤسسات أخرى مماثلة.	21
					يتناسب راتبي الذي أتقاضى وحجم مسؤوليات العمل الذي أؤدي.	22
					نظام الإجازات في العمل (سنوية، مرضية، اضطرارية) يناسبني.	23
					حصولي على تأمين صحي ضد المرض يشعرني بالأمان.	24
					حصولي على بعثات ومنح دراسية تزيد من رضاي الوظيفي.	25
					العلاوات التي أحصل عليها تقنعني.	26
					يتم تزويدي بكافة التسهيلات لأداء وظيفتي بصورة جيدة فيما يتعلق بظروف وبيئة العمل المادية (الأثاث ، التكيف ، الإضاءة ، وغيرها) .	27
					عملية دفع راتبي بشكل مستمر ومنتظم تعظم شعوري بالسعادة والارتياح.	28

❖ القسم الثالث : تأثير الحوافز الإيجابية المعنوية

عبر عن تأثير حوافز العمل الإيجابية المعنوية المطبقة في (المؤسسة/ المديرية/ الدائرة) على الرضا الوظيفي لديك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات .

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشده	معارض	متوسط	موافق	موافق بشده		
					الحوافز المعنوية المقدمة لي تعكس الجهد المبذول لذلك تدعم رفح روعي المعنوية.	29
					هناك إمكانية لتقدير أدائي.	30
					العمل ملائم و مناسب لمؤهلاتي.	31
					أجد في عملي إمكانية للتقدم والنمو الوظيفي.	32
					أجد تشجيعاً من المؤسسة على الابتكار وبذل قصارى جهدي .	33
					أستطيع التحدث بحريه إلى رؤسائي عن المشكلات المتعلقة بوظيفتي.	34
					أكثر المكافآت تقديراً لدي هي تمتعي بالحريه في أداء عملي بالأسلوب الذي أراه الأنسب.	35
					تقدم الحوافز المعنوية فور الحصول على نتائج محفقه من أجل استثمارها لتحقيق الهدف منها.	36
					يتم منحي مزيداً من سلطات اتخاذ القرار.	37
					يتم النظر إلي كمهندس متميز باعتباري ثروة للمؤسسة يجب رعايتها وتشجيعها.	38
					تعمل الإدارة على تجنبني مصادر القلق والتوتر التي تبعدني عن تحقيق الأداء المتميز.	39
					يحظى الإشراف بدرجة من الرضا من قبلي.	40
					تستقبل مؤسستي اقتراحاتي التي تساعد في تطوير العمل بتقدير .	41
					تعمل مؤسستي على توفير التدريب من أجل أداء أفضل للمهندسين.	42
					تتميز العلاقات بين المهندسين والإدارة بالتعاون وهذا يشعرني بالرضا.	43
					يوجد توزيع متساو للعمل في المؤسسة التي أعمل بها.	44
					شهادات التقدير ورسائل الشكر توفر لي مجالاً للسعادة والشعور بالرضا.	45

❖ القسم الرابع : تأثير الحوافز السلبية (مادية ومعنوية) :

عبر عن تأثير حوافز العمل السلبية (المادية والمعنوية) المطبقة في (المؤسسة/ المديرية/ الدائرة) على الرضا الوظيفي لديك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات .

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده		
					يزيد التوبيخ من إحساسي بالرضا وبالتالي رفع دافعتي للعمل.	46
					تزيد سياسة التهديد بالعقاب من التزامي بعملي.	47
					الخصم من راتبي يزيد من الولاء الوظيفي الذي لدي.	48
					يعمل نقلي من مستوى إداري إلى مستوى إداري أقل على زيادة مثابرتي في العمل.	49
					نشر اسمي ضمن أسماء المهملين من المهندسين يساعد في حثي على زيادة الأداء.	50

الجزء الثالث: أهمية القوانين والأنظمة

عبر عن مدى أهمية الأنظمة و القوانين المتبعة في المؤسسة - الدائرة والخاصة بحوافز العمل بوضع إشارة (✓) في المكان المناسب أمام كل عبارة من العبارات.

درجة الموافقة					العبارة	
معارض بشده	معارض	محايد	موافق	موافق بشده		
					تميز القوانين والأنظمة في المؤسسة بوضوحها بخدم فعالية الحوافز.	51
					ملاءمة القوانين والأنظمة لظروف العمل وقابليتها للتطبيق يساعد في الحث على العمل .	52
					احترام القوانين والتعليمات ينظم علاقتي بطبيعة عملي.	53
					إصدار النشرات واللوائح والتعليمات تتيح لي معرفة أحداث العمل وتطوراتها.	54
					توجد القوانين أساساً ومعايير موضوعية وعادلة لمنح المكافآت تقوم على أساس الكفاءة.	55
					الحوافز في قانون الخدمة المدنية تؤثر بصورة إيجابية في زيادة الرضا الوظيفي لدي.	56

الجزء الرابع

رتب المشكلات التي تواجه عملية تحفيز المهندسين حسب شدة تأثيرها تنازلياً من الأكثر شدة إلى الأقل شدة بحيث يعني الرقم 1 الأكثر شدة والرقم 5 الأقل شدة :

[] الوساطة والمحسوبية والشللية .

[] الافتقار للأنظمة والقوانين المتجددة .

[] الفهم الخاطى لنظام الحوافز .

[] الافتقار إلى الأسس العلمية والسياسة الواضحة في تقييم الأداء .

[] عدم الكفاية والملاءمة للحوافز .

الجزء الخامس

❖ رتب تأثير الوازع حسب أهمية كل منها في الرضا الوظيفي لديك ، بحيث يعني الرقم 1 الأكثر أهمية والرقم 3 الأقل أهمية :

[] الديني

[] الأخلاقي

[] المادي

الجزء السادس :

❖ أية ملاحظات أخرى ترغب/ ين في ذكرها ولم يتم التطرق إليها:

.....

.....

.....

.....

شاكراً حسن تعاونكم

وجزاكم الله خيراً

الباحثة

تغريد أبو سنيينة

ملحوظہ رقم (3)

ملحوظہ رقم (4)

فائمة المصادر والمراجع

المراجع العربية :

أ. المصادر والمراجع :

1. القرآن الكريم

2. إدارة القوى البشرية، القدس المفتوحة، 1998 م.

3. البرادعي، بسيوني محمد، **مهارات تخطيط الموارد البشرية : دليل عملي، ربط تخطيط**

الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

القاهرة، مصر، 2005 م.

4. بروس، آن، و آخرون، **فن تحفيز العاملين**، ترجمة: حسن، زكي مجيد، دار الأفكار الدولية،

بدون طبعة، عمان، الأردن، 1999 م.

5. أبو بكر، مصطفى، **إدارة الموارد البشرية " مدخل تحقيق الميزة التنافسية "**، الدار

الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004 م.

6. ديل، تويلا، **التحفيز**، ترجمة: البرغوثي، بشير، دار المعرفة للتنمية البشرية، الطبعة الأولى،

الرياض، المملكة العربية السعودية، 1422 هـ .

7. جرينبرج، جيرالد، وآخرون، **إدارة السلوك في المنظمات**، تعريب وترجمة: رفاعي، محمد

رفاعي، دار المريخ للنشر، بدون طبعة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2004 م / 1425 هـ.

8. جودة، عادل، **الحوافز**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية (إصدارات جامعة الدول العربية) ،

بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، بدون تاريخ.

9. حجازي، محمد حافظ، **إدارة الموارد البشرية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2000 م.
10. الحريم، حسين، **السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)**، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1997 م.
11. حسن، راوية، **السلوك التنظيمي المعاصر**، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2004م.
- **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004 م.
12. حمود ، خضر كاظم، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2002م/ 1422 هـ.
13. خطاب، عايدة سيد، **العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية**، بدون طبعة، بدون مكان، 2001 م / 1421 هـ.
14. ديسلر، جاري، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة: عبد المتعال، محمد سيد أحمد وآخرون، المريخ للنشر، بدون طبعة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003 م / 1424 هـ.
15. زويلف، مهدي حسن، **إدارة الأفراد**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2003م / 1424 هـ.
16. زويلف، مهدي حسن، **إدارة الأفراد (مدخل كمي)**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 1998 م / 1419 هـ.

17. الشربيني، أيمن، **مهارات النجاح**، إيتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2006 م .
18. أبو شيخة، نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000 م / 1421 هـ.
19. الصيرفي، محمد، **السلوك التنظيمي**، مؤسسة حورس الدولية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2005 م.
20. عباس، سهيلة محمد، **إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006 م.
21. عباس، سهيلة، وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2003 م.
22. عباس، علي محمد صالح وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، مكتبة الرائد العلمية، بدون طبعة، عمان، الأردن، 2001 م.
23. عبد الباقي، صلاح الدين محمد، **إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)**، الدار الجامعية، بدون طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2004 م.
- **السلوك الفعال في المنظمات**، الدار الجامعية، بدون طبعة، مصر، الإسكندرية، 2004 م
24. عبد الوهاب، علي، **استراتيجيات التحفيز الفعال**، دار التوزيع والنشر الإسلامية، بدون طبعة، بور سعيد، جمهورية مصر العربية، 2000 م / 1421 هـ.

25. العديلي، ناصر محمد، **إدارة السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، الرياض، 1993 م / 1414هـ.

- **السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 1402/1982هـ.

26. العطية، ماجدة، **سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003 م.

27. عقيلي، عمر وصفي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 م.

28. عقيلي، عمر وصفي، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر والتوزيع، بدون طبعة، عمان، الأردن، 1996 م.

29. عليوة، السيد، **تنمية مهارات مسئولين شؤون العاملين**، سلسلة تنمية المهارات، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2001 م.

30. الفاعوري، رفعت عبد الحليم، **إدارة الإبداع التنظيمي**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2005 م.

31. فليته، فاروق عبده، وآخرون، **السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005 م / 1426 هـ.

32. القريوتي، محمد قاسم، **السلوك التنظيمي (دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ودار وائل للنشر، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 2003 م.
33. كلالدة، ظاهر محمود، **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997 م.
34. كندرسلي، دور لنغ، **الحفز لأداء أمثل**، سلسلة الإدارة المثلى، تعريب: مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 2001 م.
35. ماهر، أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع، بدون طبعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 1999م.
36. مرعي، محمد مرعي، **التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بدون طبعة، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2003 م.
37. المغربي، كامل محمد، **السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)**، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2004 م / 1425 هـ.
38. منصور، عبد المجيد سيد أحمد وآخرون، **السلوك الإنساني بين التفسير الإسلامي وأسس علم النفس المعاصر**، مكتبة الأنجلو المصرية، بدون طبعة، القاهرة، مصر، 2001 م.
39. أبو نبعة، عبد العزيز، **كيف ترفع إنتاجية موظفيك وتزيد الربحية**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004 م.

ب. الرسائل الجامعية :

40. الجندي، عبد الوهاب، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لموظفي البنوك التجارية في محافظات جنوب الضفة الغربية**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، القدس ، 2006 م .
41. الحميدي، إبراهيم عبد الله، **تقويم نظام الحوافز في الإدارة العامة للطيران المدني في الكويت وأثره على كفاءة أداء العاملين**، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية، الأردن، 2006م
42. الدوسري، محمد مانع محمد، **أثر الحوافز في زيادة وتحسين الإنتاجية لدى العاملين في إمارة الباحة في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية، عمان، 2006 م.
43. السحيمات، ياسين، **دراسة فاعلية نظم الحوافز في الأجهزة الحكومية والقطاع الخاص في الأردن: حالة بعض الإدارات الحكومية والمؤسسات العامة والخاصة في محافظة الكرك**، دراسة تحليلية ميدانية، رسالة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، جمهورية السودان، 2002م.
44. سلمى، يسري، **المنهج العلمي لتخطيط ومعايرة حوافز الإنتاج**، رسالة دكتوراه، جامعة قناة السويس، مصر، 1984 م .
45. الشيدي، محمد، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة اتجاهات الموظفين في وحدات الجواز الإداري في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2001 م.

46. العائدي، كمال علوان محيسن، **أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق (دراسة ميدانية)**، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، الأردن، 2000 م.
47. عبد العظيم، إيمان، **تقييم سياسات الاختيار والتدريب والحوافز في القطاع المصرفي**، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، مصر، 1990م.
48. أبو ندى، جمال الدين، **أهمية الحوافز والحاجات لموظفي وزارة الصحة في محافظات غزة**، رسالة ماجستير، جامعة القدس، غزة، 1999م.
49. الوابل، عبد الرحمن، **دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الأمن العام المشاركين في موسم الحج**، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية - قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2005 م / 1426 هـ.

ج. الدوريات :

50. شهاب، إبراهيم، **الحوافز الإدارية في الفكر الإسلامي**، الإدارة العامة، المجلد الخامس والأربعون، العدد الثاني، 2005 م.
51. الطراونة، تحسين، **أهمية الحوافز الحكومية في محافظة الكرك**، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات (السلسلة أ: العلوم الإنسانية والاجتماعية)، المجلد الثامن، العدد الرابع، 1993 م/1414 هـ.

52. العزب، حسين، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى موظفي وحدات الجهاز الإداري الحكومي في محافظة الكرك**، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، بدون مجلد، العدد السادس والستون، 2006 م .

53. ياغي، محمد، **تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الأردنية: دراسة ميدانية مقارنة**، منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1986 م / 1406 هـ.

54. مجلة المهندس الفلسطيني ، العدد 49 ، 2005.

د.: مؤتمرات و أوراق عمل :

55. العديلي، ناصر، **الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية**، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 22 شعبان 1402 هـ .

56. الزامل، عبد الله، **نظريات الحوافز وتطبيقاتها في مجال العمل**، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 21 شعبان 1402 هـ.

57. قباني، بكر، **الجوانب النظامية لحوافز الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية**، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة نظام الحوافز في الخدمة المدنية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 21 شعبان 1402 هـ.

هـ القوانين و التقرير والنشرات

58. التقرير السنوي لنقابة المهندسين للعام 2005 .
59. مشروع قانون المهندس الفلسطيني (نقابة المهندسين) لسنة 2000 .
60. قانون الخدمة المدنية الفلسطيني رقم (4) لسنة 1998.

المراجع الأجنبية :

أ. الكتب :

61. De Cenzo, David A., & others, **Human Resource Management**, John Wiley & Sons Inc., 5th Edition, USA, 1996 .
62. Dessler, Gary, **Human Resource Management**, Prentice Hall, INC., 10th Edition , New Jersey, USA, 2005.
63. George, Jennifer M., & others. ,**Understanding and Managing Organization** , Pearson Prentice Hall, 4th Edition, USA, 2005.
64. Gibson, James L., & others ,**Organizations(Behavior, Structure, Process)**, Irwin , 7th Edition, United States of America, 1991.
65. Gomez-Mejia, Luis R , & others , **Management (people , Performance , Change)**, McGraw-Hill Irwin, 2nd Edition, United States of America, 2005.
66. Greenberg, Jerald, & others., **Behavior in Organizations (Understanding and Managing the human side of work)**, Pearson Education Pte. LTD, 8th Edition, India, 2004 .
67. Krishna, G. R. , & others, **Personnel / Human Resource Management principles and practices**, Authorspress, India, Delhi, 2004 .
68. Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, McGraw-Hill Irwin, 9th Edition, United States of America, 2001 .
69. Mathis, Robert L., & others , **Personnel / Human Resource Management** , West Publishing Company, 6th Edition, United States of America, 1991.
70. McAfee, R. Bruce, & others, **Organizational Behavior**, West Publishing Company, No Edition, United States of America, 1987.
71. Mcshane, Steven , & others, **Organizational behavior** ,Tata McGraw-Hill Publishing Company limited, 3rd edition, New Delhi, 2005.

72. Milkovich, George T., & others, **Personnel Human Resource Management**, Business Publications, Inc ., 4th Edition, United States of America, 1985.
73. Noe, Raymond A. & others, **Fundamental of Human Resource Management**, McGraw-Hill Irwin, 2nd Edition, USA, 2007.
74. Porter, Lyman W. , & others , **Motivation and work Behavior** , McGraw-Hill Irwin, Seventh Edition, United States of America, 2003.
75. Robbins, Stephen P., & others, **Organizational Behavior**, Pearson Prentice Hall, 12th Edition, New Jersey, 2006.
76. Robertson, Ivan T., & others, **Motivation (Strategies Theory And Practice)**, Institute Of Personnel Management, 2nd Edition, London, 1992.
77. Singh, Nirmal, **Human Resource Management**, Gatgotia Publications PVT. LTD, No edition, New Delhi, 2004.

ب. الدراسات السابقة :

78. Cheryangsaijou, Vinyanh, **Level of job satisfaction among health center personnel in Xienghuoang Province, Lao PDR**, Master, 2002.
79. Joseph K., Fr. Jose, **The Relationship among working conditions, Job Satisfaction and Teachers Performance in Private schools under Kottayam**, Master, Kerala, India, 2004.
http://www.education.au.edu/Fr_Jose_%20Joseph_%20K.pdf, Date:22/6/2007
80. Li, Xiaobin, **Variation in Teacher Compensation Among Canadian Provinces and its probable Reasons**, Master, University of Toronto, Canada, 2000.
81. Su, Ma Khin, **Job Satisfaction of Faculty Members Teaching In undergraduate levels at assumption University of Thailand**, Master, Assumption University of Thailand, Thailand, 2004.

http://www.education.au.edu/Ma_Khin_Su.pdf, Date:22/6/2007

82. Wang, Shu Hui, **Job satisfaction of staff nurses and their perception on head nurses' leadership**, Master, Thailand, 2004.

ج. الدوريات :

83. Badia, Joan Gene, Babiano, Georgia Escaramis, and others, “ **Impact of economic incentives on quality of professional life and on end-user satisfaction in primary care**”, Elsevier (Health policy), vol. 80, no No., 2007, page: 2-10.

<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0168851006000340>, Date:15/6/2007

84. Conrad, Douglas A., Anne, Sales and others, “**The Impact of Financial Incentives on Physicians Productivity in Medical Groups**, HSR (Health Service Research)”, Vol. 37, No. 4, 2002, page: 885.

http://findarticles.com/p/articles/mi_m4149/is_/ai_91568395, Date:15/6/2007

85. Peterson, Suzanne j., & Luthans, Fred,” **The Impact of Financial and non- financial Incentives on Business Unit outcomes Over Time**”, Journal of Applied Psychology (The American Psychological Association), Vol. 91, No.1, 2006, page: 156-165.

<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/16435945>, Date:15/6/2007

86. Thampson , Vice, **Talent shortage ? how to win with what you have got**, upper vision, Vol. 68, No.2, 2007, page:17.

http://findarticles.com/p/articles/mi_qa5432/is_200612/ai_n21405709,

Date:2/8/2007

د. المواقع الإلكترونية :

87. <http://www.paleng.org/portal/>, Date:10/6/2007

88. <http://www.dicd.gov.ae/vArabic/detailnewspage.jsp?articleID=469&pageFlag=0&newsType=3#ftn1>, Date: 27/1/2008

89. http://www.amanjordan.org/aman_studies/wmview.php?ArtID=508 , Date: 5/2/2008

90. <http://www.nauss.edu.sa/NAUSS/Arabic/Menu/ELibrary/ScLetterResearch/Masters/year2/part3/as296.htm>, Date: 5/8/2007

91. <http://search.ebscohost.com/Login.aspx?lp=login.asp&ref=http%3a%2f%2fwww.google.com%2fsearch%3fh1%3den%26q%3dEBsco%26btnG%3dGoogle%2bSearch&authtype=ip%2cuid> . Date: 10/6/2007.

ABSTRACT

The influence of incentives on the Job satisfaction for the Engineers of the public sector in the Southern of the West Bank

Prepared by

Taghreed Suleiman Abu Sneineh

Supervised by

Dr. Marwan Jaloud

This study aimed to explore the influence of financial and non-financial incentives, both positive and negative ones, on raising and declining the level of the Job satisfaction for the engineers of the public sector in governmental professions .

The study, also, aims at knowing the quality which may raise the job satisfaction for the engineers in order to achieve creativeness . Moreover, it aimed to determine the means and methods which may enforce, support and improve the role which incentives must play to raise the job satisfaction.

The researcher used the analytical descriptive method, and chose the questionnaire as a means for collecting the required data. The population of study and the sample were taken from all the engineers working in the public sector in the southern of the west bank . The number was (260) engineers (both male and female) , According to information obtained from human resource management departments and various ministries. The researcher analyzed and manipulated the out products of the questionnaire statistically

and then manipulating and presenting it by SPSS statistical group by using mean , standard deviation and percentage.

The study epitomized the following results :

1. There is an influence and importance for working incentives - financial and non-financial – on job satisfaction of the engineers of the public sector in the southern of the West Bank.
2. There are statistical differences towards the effects of the incentives on the job satisfaction of the engineers related to variables such as : Gender , Social status , Age and Field of study . The results of the study show that there are no statistical differences towards the effects of the working incentives on the job satisfaction of the engineers due to variables such as : The number of family , the directory , the monthly salary , the nature of the present work and the years of experience .
3. The study proves that there is a relation between work incentives and the job satisfaction for the engineers , and the most effective incentive was the positive non-financial incentives , and then the positive financial ones. There was a relatively limited effect to the negative incentives both financial and non-financial.

In the light of these results , the research recommends that more attention should be given to raise the spiritual morale and the job satisfaction among the engineers by offering various kinds and forms of incentive both financial and non-financial, giving the positive non-financial incentives more attention and never neglecting them since they were ranked first in the study. It is necessary to adopt clear and fair principles and criteria for evaluating the performance .

The researcher also recommends that more field studies should be done in this area in others districts and other sectors .

نَمَتْ جِسْرَ اللَّهِ

Hebron University
faculty of graduate studies

MBA Master

**The influence of incentives on the Job satisfaction
for the Engineers of the public sector in the
Southern of the West Bank**

Prepared by

Taghreed Suleiman Abu Sneineh

Supervised by

Dr. Marwan Jaloud

2008