مجلة تنمية الرافدين

**اسم المقال:** الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل
**اسم الكاتب:** أ.م.د. جرجيس عمير عباس، مثنى وعد الله يونس
**رابط ثابت:** https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3284
**تاريخ الاسترداد:** 2026/11/02 19:11 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد 97 مجلد 32 لسنة 2010
ص ص [225 -234]

# الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي
## دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل*

الدكتورجرجيس عُمير عباس
أستاذ مساعد- قسم ادارة الاعمال
كلية الإدارة و الاقتصاد – جامعة الموصل
Jarjesabbas@yahoo.com

مثنى وعد الله يونس
دبلوم عالي تخصصي في الإدارة و ادارة المستشفيات

**المستخلص**

**تناول البحث موضوع علاقة الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، إذ تمثلت المشكلة في انعدام أو قلة الإهتمام والعناية بالحوافز بكافة مستوياتها في المستشفيات بصورة خاصة، لذا فقد جاء البحث لتحقيق الأهداف الآتية:**

1. **التعرف على استخدام الحوافز بأنواعها (المادية و المعنوية) كافة في المستشفيات عينة البحث.**
2. **التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للأطباء العاملين في تلك المستشفيات.**
3. **التعرف على العلاقة التأثيرية بين الحوافز والرضا الوظيفي.**

**وقد بني البحث على فرضية رئيسة تعكس العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وهي (يوجد علاقة أثر وإرتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي) ولإختبار صحة الفرضية تم جمع وتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على استبانه أعدت لهذا الغرض، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع بعض أفراد العينة التي تم اختيارها من مجموعة من المستشفيات (الخنساء، ابن الأثير، السلام، والمستشفى العام) وحللت البيانات باستخدام بعض الأساليب الإحصائية** SPSS-15 for windows، **واختتم البحث بمجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تسهم في تعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية في المنظمات المبحوثة وأبرزها:**

1. **إن الأجور التي تقدمها للأطباء غير كافية.**
2. **عدم وجود مكافآت للعمل الإضافي.**

* البحث مستل من رسالة الدبلوم.

تأريخ استلام البحث 2008/5/28 تأريخ قبول النشر 2008/11/24

# Motivations And Its Effect On Job Satisfaction Study Apilot To Sample On Doctors In Hospitals Of Mousl City

**Jarjees O. Abbas (PhD)**
Department of Business Administration
University of Mosul

**Mothanna W. Younis**
Higher Diploma of Health Management

## Abstract

This research deals the relations between the incentive and job satisfaction, the problem of research was represented by lack or littleness for inventive in all level especially in hospitals so this research to aim at:

1. Identifying the use of incentives in all types in the hospital s sample of study.
2. Identifying the level of job satisfaction between the doctors who is working in hospital.
3. Identifying the effect relation between the incentive and job satisfaction.

The structure of a hypothesis mainly reflect the relationship between motivation and job satisfaction is (there is a correlation between the impact of the incentives and career satisfaction) and to test the validity of the hypothesis has been collected and analyzed data by adopting the resolution prepared for this purpose as well as personal interviews with some of the sample, which was chosen from a group hospitals (khan'aa , Ibin Al-Atheer, Al-Salam and General Hospital) and analyzed the data using some statistical methods (Spss-15 for windows), and concluded series of findings and proposals that contributed to the strengthening the positive aspect and address the negative aspects of the organizations discussed, namely:

1. The wages offered to the doctors are inadequate.
2. The absence of rewards for overtime.

## المقدمة

يحتل موضوع الحوافز مكاناً بارزاً منذ بدء الإهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الانجاز الفاعل لأهداف المنظمة إذ أن الحوافز تؤدي دوراً فعالاً ومهما في إنتاج العاملين، وتنبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وانجازات، فتقدير الآخرين لذلك الجهد عن طريق الحوافز يُعد من الأمور المهمة التي تسهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة لدى الفرد، ويعد موضوع الحوافز من الموضوعات التي حظيت وماتزال تحظى بإهتمام علماء السلوك الإداري، ولعل الإهتمام بدراسة حفز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية، فقد تناول البحث موضوع الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي، وهو موضوع يهدف إلى معرفة أسباب تدني الرضا الوظيفي لدى الفئة المبحوثة معتمدة على الأطباء العاملين في المستشفيات وصولاً إلى معرفة العوامل التي من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي. وانطلق البحث من فرضية مفادها "أن هناك

أثراً للحوافز على الرضا الوظيفي" باعتماد آراء على عينة مؤلفة من الأطباء العاملين في المستشفيات وصولاً إلى معرفة العوامل التى من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي، وبناءً على ما سبق فقد تناول هذا البحث موضوع الحوافز وأثره على الرضا الوظيفي.

**منهجية البحث**

**مشكلة البحث**

تهتم المنظمات بتوفير قوة عمل مناسبة وكافية ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يتحقق ذلك يتم البحث عن أساليب علمية دقيقة وموضوعية لاستقطاب العاملين ثم تقوم بتدريبهم، حسب طبيعة الاحتياج ومتطلبات العمل الأساسية حتى يكون العامل على قدر معين من الكفاءة، وتعتمد الكفاءة في أداء العمل على مقومات أساسية من أهمها الرغبة في العمل والنجاح فيه ويأتي ذلك من خلال تقديم الحوافز بأنواعها المختلفة للعاملين في المنظمة.

ويمكن تلخيص مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

1. ما دور الحوافز في الرضا الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفيات مدينة الموصل؟
2. ما أكثر أنواع الحوافز أهمية من وجهة نظر العاملين في مستشفيات مدينة الموصل؟
3. هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفيات الموصل؟

**أهمية البحث**

تكمن أهمية البحث في:

1. أنه من واقع البيئة العراقية والتي تواجه فيها المؤسسات ضغوطا وتحديات داخلية وخارجية إذ يكتسب هذا البحث أهميتها من واقع إرتباطها بالبيئة العراقية.
2. كونه يمثل إسهاماً في تسليط الضوء على هذا الموضوع الحيوي والمهم والذي يُعد عنصراً مهماً وأساسيا في نجاح المنظمات.
3. الدور الذي تؤديه الحوافز بأنواعها (مادية ومعنوية) في إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي.

**أهداف البحث**

يهدف البحث إلى:

1. وضع لبنة متواضعة في موضوع حيوي ذي أهمية بالغة في مجال أدبيات الموارد البشرية، وهو موضوع الحوافز وأثره في الرضا الوظيفي.
2. التعرف على مدى إدراك الأطباء (عينة البحث) في المستشفيات المبحوثة لمفهوم الحوافز وانعكاساته على الرضا الوظيفي.
3. الاطلاع على واقع الحوافز المطبقة والفعلية في المستشفيات المبحوثة.
4. تحليل طبيعة العلاقة المتداخلة بين الحوافز (المادية والمعنوية) والرضا الوظيفي وبيان أبعادها ومضامينها بما يفيد إدارات المنظمات المبحوثة.

**فرضيات البحث**

إعتمد البحث فرضيتين رئيسيتين هما:

1. توجد علاقة إرتباط معنوية بين الحوافز والرضا الوظيفي للأطباء العاملين في مستشفيات مدينة الموصل.
2. يوجد أثر ذو دلالة معنوية بين متغيري الحوافز والرضا الوظيفي.

**أساليب جمع البيانات**

إعتمد البحث في إختبار فرضياته المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بدراسة العلاقات بين المتغيرات الرئيسة، وبغية الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام البحث ووصولاً إلى النتائج وتحقيق أهداف البحث أعتمد الباحثان على الأساليب الآتية:

**1. الإطار النظري**

بغية الحصول على البيانات المطلوبة لتغطية الجانب النظري فقد تم اللجوء إلى العديد من المصادر المتمثلة بالمراجع العلمية من كتب ومجلات ودراسات ورسائل وإطاريح جامعية، فضلاً عن المصادر التي تم الحصول عليها من الشبكة الدولية للاتصالات (الانترنت).

**2. الإطار الميداني**

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد استخدمت الوسائل الآتية في جمع البيانات:

أ. **المقابلات الشخصية:** مع أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبانة في حالة الحاجة إلى ذلك لضمان الإجابة الصحيحة، فضلاً عن طرح الأسئلة غير المباشرة بهدف اخذ فكرة عامة عن طبيعة ومدى استخدام الحوافز في المؤسسات المبحوثة.

ب. **استمارة الاستبانة:** تعد استمارة الاستبانة مصدراً أساسياً ومهماً لجمع البيانات، وقد روعي في صياغتها قدرتها على تشخيص متغيرات الدراسة والعلاقة بينهما، وقد إشتملت الأستمارة على ثلاثة أجزاء، خصص الأول لجمع البيانات التعريفية الخاصة بالأفراد المبحوثين (الجنس، الحالة الإجتماعية،

العمر، سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي)، أما الجزء الثاني فقد ركز على المقاييس الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية ($X_{22}$- $X_1$)، أما الجزء الثالث فخصص لمقاييس الرضا الوظيفي ($X_{41}$- $X_{23}$).

**الأساليب الإحصائية المستخدمة**

أستخدمت مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل التوصل إلى مؤشرات دقيقة تخدم أهداف البحث وإختبار فرضياته وتمثلت بالأتي:

1. التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لكونها أدوات وصف متغيرات البحث.
2. الإرتباط البسيط والمتعدد لقياس العلاقة بين متغيرات البحث.
3. الإنحدار المتعدد لقياس التأثير للمتغيرات المستقلة في المتغير المعتمد.

**حدود الدراسة**

1. **الحدود الزمانية:** أجريّ البحث إختباراته الميدانية للمدة من شهر حزيران 2007 وإلى نهاية شهر شباط 2008.
2. **الحدود المكانية:** شمل مجتمع البحث أربعة مستشفيات في مدينة الموصل وهي : (مستشفى الخنساء، مستشفى أبن الأثير، مستشفى السلام، المستشفى العام).
3. **الحدود البشرية:** تمثلت عينة البحث من مجموعة من الأطباء العاملين في المستشفيات المذكورة آنفاً.

**الحوافز**

من الثابت أن عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس على مستوى الرضا، وهذا بدوره قد يفقد الموظف الحماس والإحساس بأهمية العمل، وتنخفض روحه المعنوية ورغبته في الأداء بفعالية وهذا بالطبع ينعكس سلباً على كفاءته في العمل نتيجة لعدم الرضا عن العمل وبالتالي ينخفض مستوى أدائه الوظيفي.

**أولاً - مفهوم الحوافز**

إحتل موضوع الحوافز في الفكر الإداري أهمية كبرى إنطلاقاً من تأثيره في سلوك الفرد العامل المتمثلة بتصرفاته تجاه عملية تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، كما أن كفاءة الأفراد تتوقف على عنصرين أساسين هما (القريوتي، 2001، 288):

**أولهما** - المقدرة على العمل، إذ يتمثل بمهارات الفرد وخبرته.

**ثانيهما** - الرغبة في العمل، ويتمثل بالحوافز التي توجه سلوكه بالإتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

وقد وردت تعاريف عديدة للحوافز من قبل العديد من الباحثين وكانت وجهات نظرهم متباينة، اذ عرفه (النجار ونبيل، 1992، 35) بأنه "العائد الذي يحصل عليه

الفرد نتيجة للتميز في الأداء" وبين كل من (Mathis & Jakson, 1994 ,281) بـــأن الحوافز المردود الذي يحصل عليه الفرد العامل مكافأة له عن تحقيقه مستويات أداء تفوق توقعات الأداء المعتمد، وحدد (شاويش، 1996، 159) الحوافز بأنها الفرص والوسائل التي يحصل عليها الفرد عن طريق الجهد، العمل المنتج والسلوك السليم، وذلك لاشباع حاجاته التي يحس ويشعر بها والتي تحتاج إلى إشباع.

**ثانياً - أهمية الحوافز**

يمكن توضيح أهمية الحوافز بالنسبة للمستـــشفيات أو المؤســـسات الـــصحية عموماً بغض النظر عن نوع منتجاتها على وجه الخصوص من خلال النقاط الآتية (العديلي، 1981، 26):

1. تسهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العملين وطاقـــاتهم وإســـتخدامهم أفـــضل استخدام ويؤدي هذا إلى اختزال في القوى العاملة وتسخير الفائض منها إلـــى منظمات أخرى.
2. تحسين الوضع المادي والمعنوي والنفسي والإجتماعي للفرد وربط مصالح الفرد بالمنظمة.
3. تسهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن العمل مما يـــساعد علـــى حـــل المشكلات التي تعاني الإدارات منها مثل إنخفاض قـــدرات الإنتـــاج وإرتفـــاع معدلات الكلف والغياب.
4. تعمل على زيادة الإنتاج فضلاً عن خفض التكاليف.

**ثالثاً - أنواع الحوافز**

تستطيع الإدارة أن تقدم لموظفيها عدداً كبيراً من الحوافز وربما يندر اليـــوم تقدم الإدارة حافزاً واحداً لأفرادها وإنما توفر لهم مجموعة منها، المهم أن تكـــون هذه المجموعة مزيجاً مناسباً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل سوياً على دفع الأفراد إلى مزيد من الجهد وزيادة الإنتاج.

وتوجد تصنيفات عديدة للحوافز، وهذه التصنيفات متداخلة مع بعضها البعض، إذ تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأســـاليب يمكـــن لـــلإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.

ومن هذه التصنيفات من يعتمد على نوع الحوافز، وبيعة الجزاء والمستفيدين من الحافز، وقد وردت عدة تقسيمات للحوافز لعل أبرزها: (فهمي، 1988، 123) (اللوزي، 1995، 76) (شاويش، 1996 ، 165):

**التصنيف الأول - الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها**

أ. **حوافز مادية**: هي الحافز ذو الطابع النقدي أو المالي أو الإقتصادي، والحـــوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية، فتشجع العاملين علـــى

بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من طاقات والإرتفاع بمستوى كفاءتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية، العلاوات، والمشاركة في الأرباح، والمكافآت عن الاقتراحات.

ب. **الحوافز المعنوية (غير المادية)**: لما كان الحافز المادي لايشبع الاّ جانباً واحداً من جوانب الحاجات الإنسانية للفرد لذلك كان من الضروري للمؤسسات أن تعمل على إشباع البواعث الأخرى التي تزيد من شعوره بالرضا في العمل وزيادة الولاء للمنظمة.

**التصنيف الثاني - الحوافز من حيث الأثر**

أ. **الحوافز الايجابية**: وهي ما يحمل مزايا مختلفة للفرد إذا قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاءً محسوساً أو غير محسوس، وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل، وأن هذه الحوافز تهدف إلى رفع الإنتاج وتحسين الأداء من خلال مدخل التشجيع والذي يشجع الفرد على أن يسلك سلوكاً معيناً ترغبه الإدارة.

ب. **الحوافز السلبية**: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع و التخويف، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية أو معنوية كالخصم من الأجر والحرمان من العلاوة، الحرمان من الترقية، أو إدراج إسم العامل المقصر أو المهمل في قائمة خاصة تنشر على العاملين في المنشأة.

**رابعاً - نظريات الحوافز**

إن سلوك الفرد ليس عملية سهلة يمكن حسمها لصالح المنظمة بإتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة، بل أنها عملية معقدة تخرج عن الإطار الذي حددته بعض النظريات في الإدارة، ولذلك لابد من أخذ هذه النظريات بنظر الإعتبار ولعل من أبرز هذه النظريات:

**أولاً - النظرية الكلاسيكية**

تنطلق هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يُعد مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبيعته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنتاجية العمل بمعنى أنه كلما زاد الإنسان في إنتاجيته زاد أجره (الحارثي، 1999، 22) وتعد نظرية "تايلور" بداية لتطور مفاهيم وأسس الإدارة وكانت مساهماته ثورة على بعض المفاهيم السائدة وإنطلاقة نحو مزيد من الدفع للحركة الإنتاجية في المنظمات المختلفة (النمر، 1997، 46).

**ثانياً - نظرية العلاقات الإنسانية**

جاءت هذه النظرية ردَ فعل على النظرية الكلاسيكية إذ وجهت هـذه النظريـة إهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل فـي داخـل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية وإجتماعية عند العـاملين أهمهـا احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب الاّ تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحـوافز المعنويـة (الجهنـي، 1998، 76) وقد أسهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التـون مـايو" وتميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسة هي: (الدالة، 2003، 34)

أ. تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية.
ب. إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدراً أكبر من التحدي لقدرات العاملين.
ج. المشاركة في نشاطات المنظمة وتحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

**ثالثاً - نظريات الحاجات الإنسانية**

يعد مؤسس هذه النظرية هو "أبراهام ماسلو" وهي من أكثر النظريات شـيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركـز هـذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، إذ أن التعرف الدقيق على هذه الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكّـن الإدارة وأصـحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحفز لدى المؤسسة أو المنظمة.

**خامساً - العوامل المؤثرة في أنظمة الحوافز**

إن وضع نظام الحوافز في أي منظمة من المنظمات حكومية كانـت أم خاصـة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل التخطيط لأنظمة الحوافز أثنائه وهي:

**1. الأسلوب الإشرافي**

إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للعاملين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة المحفزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضـا وإرتيـاح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك يجب أن تكون القيادة ديمقراطية.

**2. ظروف العمل**

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثـل تحـسين الإضـاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتـوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الإحتياطات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فذلك يساعد على

زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين (دره، 1982، 98) فكلما كانت وظروف عمل مريحة كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والإرتباط به.

**3. الجوانب التنظيمية**

يعني ذلك إبعاد الجانب التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنظمة وتدور الحوافز التنظيمية للعمل في إطار إشباع حاجات الفرد والتي تتضمن بجانب ما يتيحه الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي وأسلوب الإدارة الذي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

**الرضا الوظيفي**

**اولاً - مفهوم الرضا الوظيفي**

يرجع الأصل اللغوي لمصطلح الرضا الوظيفي إلى ما ورد في الخطاب القرآني بقوله تعالى: ( y ˇ Ł ª t $ q | ¡ s9 u r y t l sø y 7 / u # ) سورة الضحى الآية 5، وقوله تعالى: ( § ¯ z # $ ! " ª t ] k N u ur q ˚ # ) z ¯ · y z ‘ y J ˇ 9 y 7 ˇ 9 " s 4 m Z t ª u m› / ... ) سورة البينة الآية 8، وقوله تعالى: ( z ‘ ˇ B t b q 9 ¤ r F { $ # c q ) ¸ 6» ¡ ¡ 9 $ # u r ˝ $ | ` R F { $ # u r t ß f » y g J ł 9 $ # N Ł d q ª Ł t 7 ¤ ? $ # t ß ˇ %' ! $ # u r N k ] t ª " ! $ # ¯ § 9 ‘ » | ¡ m ¸ * ¸ / N l m ; £ t ª r & u r m Z t ª ( # q ˚ u ur $ y g t F ł t r B f s? ; M » ¤ Z y _ ! $ p k ˇ ø t ß ˇ $ ¸ # » y z ª » y g R F { $ # ª q x ł 9 $ # ¸ y 7 ˇ 9 " s 4 # Y t / r & # ª L ˇ y Ł ł 9 $ # ) سورة التوبة الآية 100.

**ثانياً - تعريف الرضا الوظيفي**

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع الرضا الوظيفي، وقد ورد في هذا المجال العديد من التعريفات التي عبرت عن وجهات نظر مختلفة.

**ثالثاً - عناصر الرضا الوظيفي**

يتكون الرضا الوظيفي من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل الفرد إلاّ أن هناك نوعاً من الإتفاق على عناصر ضرورية يتحقق بتوفرها إرضاء

الفرد ضرورياً، وتقسم هذه العناصر إلى مجموعات مختلفة تتفاوت أهميتها حسب وجهات نظر كل كاتب وكما في الجدول 2:

**الجدول 1**
**بعض تعريفات الرضا الوظيفي**

| | | |
|---|---|---|
| **الرشودي** | **142 ,1997** | أن الرضا الوظيفي يمثل حصيلة العوامل ذات الصلة بالعمل الوظيفي والتي تقاس أساسا بقبول الفرد ذلك العمل بارتياح ورضا نفسي وفاعلية في الإنتاج نتيجة للشعور الوجداني الذي يمكن الفرد من القيام بعمله دون ملل أو ضيق. |
| **السالم** | **55 ،1997** | الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه اعمالهم وانه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي ان يحصلوا عليه من وظائفهم كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الاشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة, الامان في العمل ومسؤليات العمل وانجازه والمكان والاعتراف والتقدير. |
| **الفالح** | **71,2001** | الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج. |
| **الباحثان** | **2007** | الرضا الوظيفي: هو شعور داخلي يحس به الفرد (عامل, موظف), تجاه ما يقوم به من عمل والذي يمكن التوصل إليه من خلال قيام الفرد بعمله بإتقان وفاعلية في الإنتاج, نتيجة للحالة النفسية التي يحسها الفرد والتي تدفعه للقيام بعمله دون ملل او ضيق او ضجر. |

**المصدر**: الجدول من إعداد الباحثان بالرجوع إلى المصادر اعلاه.

**الجدول 2**
**عناصر الرضا الوظيفي**

| اسم الباحث | عناصر الرضا الوظيفي |
|---|---|
| عباس، 1999، 24 | الدخل المالي, المستوى التنظيمى الذى تقع فيه الوظيفة , نمط الاشراف, الخبرات التي يتمتع بها الفرد , ودرجة الرقابة المفروضة على الفرد, مدى اتاحة الفرصة للفرد لكي يعبر عن نفسه. |
| Gerstmann Derek ,2001 ,45 | ظروف العمل, والعمل ذاته, الاشراف, الاجور والترقية |
| العبادي، 2005، 14 | الرضا الوظيفي, الاجر, فرص النمو والارتقاء, اسلوب الاشراف والقيادة ومجموعة العمل والنواحي الإجتماعية |

**المصدر** : الجدول من اعداد الباحثان بالرجوع إلى المصادر أعلاه.

**رابعاً - نظريات الرضا الوظيفي**

هنالك العديد من النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي ولعل أبرزها:

**1. نظرية العدالة والمساواة**

تقوم هذه النظرية التي وضعها ادمز على العدل والمساواة في معاملة الفرد في عمله الوظيفي، إذ يعتقد أن المحدد الرئيس لجهود الفرد وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

**2. نظرية تدعيم السلوك**

وضع سكينر نظرية تدعيم السلوك التي تنطلق من فكرة أن السلوك الإنساني هو نتيجة للعلاقات بين المثير والاستجابة، مما يعني أن السلوك هو نتيجة لمثيرات العوامل البيئية المحيطة بالإنسان، سواء البيئة العامة أو البيئة الخاصة، كالعمل الوظيفي والبيئة الإدارية.

**3. نظرية التكيف الوظيفي**

تم تطوير هذه النظرية باستخدام استفتاء منيسوتا للرضا الوظيفي فقد قام كل من (جرين وويز) بعرض هذه النظرية، إذ أفادا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال بين حاجات الفرد في إطار العمل، وإعتبار الانسجام هو العامل الرئيس في تفسير تأقلم الموظف مع بيئة عمله.

**4. نظرية المقارنة (المقارنة المرجعية)**

قدم هولين ويلود هذه النظرية على أساس أن الفرد يقارن نفسه بمجموعة تقوم بالعمل نفسه أو تملك المؤهلات نفسها، فالفرد الذي يحمل شهادة جامعية تكون جماعته المرجعية هم الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية، فيقارن الفرد بما يحصل عليه أفراد جماعته المرجعية، فيشعر بالرضا اذا كانت عوائده متشابهة او أعلى من الجماعة المرجعية، ويشعر بعدم الرضا إذا كانت العوائد متشابهة أو أعلى من الجماعة المرجعية.

**5. نظرية المقاومة**

يشير الباحثون (كامل وآخرون، 1990، 192) في علم الإدارة إلى أن لاندي قد إستخدم طريقة لقياس الرضا الوظيفي أسماها نظرية المقاومة، وتعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافاة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن.

**خامساً - طرائق قياس الرضا الوظيفي**

يقصد بقياس الرضا الوظيفي تلك العملية التي يتم بموجبها الحصول على الوصف الرقمي لمدى امتلاك الشخص لبعض الخواص (Robert j, 1967, 69) فهو إذن عملية تجميع البيانات حول مؤشرات ومحددات الرضا الوظيفي وإتجاهاتها

وأبعادها، ثم العمل على تبويبها ووضعها بقالب كمي وبالشكل الذي تكون فيه صالحة للوصول إلى النتائج وإتخاذاً القرارات، وبما أن عملية القياس هي عملية وصفية فإنه يمكن أن يستفاد منها في تقييم الخواص والسمات موضوع القياس وبتوفير مثل هذه البيانات يمكن الحكم على حالة الرضا الوظيفي من عدمه في مواقف معينة. ومن الجدير بالذكر أن وسائل قياس الرضا الوظيفي متعددة ومتنوعة، كما تتفاوت الفائدة المرجوة من البيانات التي تتيحها وسائل القياس الكمي بتفاوت التفصيل الذي تحتويه هذه الوسائل.

وهناك طرائق أساسية في مجال قياس الرضا إستخدمها العديد من الباحثين وهي:

1. **طريقة المقابلات الشخصية**: (العنزي، 1985، 31) وتعد من أفضل الطرق للحصول على البيانات، ويتوقف نجاح المقابلة بالدرجة الاولى على مهارة المقابل (بكسر الباء) إذ يمكن بمهارته أن يحصل على البيانات الجيدة.

2. **طريقة رواية القصة (طريقة ثنائية العوامل)**: اقترح هذه الطريقة هيرزبرج حينما أجرى مع زملائه دراسة عن الرضا تضمنت عينة من 200 من المهندسين والمحاسبين بإحدى الشركات الامريكية، وتتلخص هذه الطريقة بتوجيه أسئلة إلى أفراد عينة البحث تتضمن محاولة تذكيرهم بحادثة في حياتهم حققت لهم أعلى درجات الرضا الوظيفي، وحادثة أخرى تركت أعلى درجة من عدم الرضا ويطلب منهم أيضاً توضيح ظروف الحادثتين بشكل يساعد في تحديد العوامل التي أدت إلى شعورهم بالرضا وتلك التي أدت إلى شعورهم بعدم الرضا (robert j, 1967, 70).

3. **طريقة الاستقصاءات**: تعتمد هذه الطريقة على قائمة استقصاء تحتوي مجموعة من الاسئلة تتضمن عوامل الرضا، كطبيعة العمل ونوعه وساعات العمل وظروفه والترقية وإتجاهات الإدارة وحرية التعبير والأجر والإشراف وزملاء العمل (شاويش، 1996 ،175).

4. **طريقة تحليل الظواهر**: هي من أكثر الطرائق إستعمالاً وإنتشاراً وبساطة إذ تعتمد على تحليل الظواهر المعبرة عن درجة الرضا لدى الفرد ومشاعره تجاه ووظيفته كدوران العمل ومعدل الغياب وترك الخدمة.

**الجانب الميداني**

**اولاً - وصف متغيرات البحث وتشخيصها**

**1. وصف متغيرات الحوافز المادية وتشخيصها**

**الجدول3**
**التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والإنحراف المعياري لمتغير الحوافز المادية**

| تسلسل الاسئلة | قياس الاستجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | لا اتفق | | لا اتفق يشدة | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| **X1** | * | * | 6 | 6.7 | 6 | 6.7 | 25 | 27.8 | 53 | 58.9 | 1.61 | 0. 88 |
| **X2** | 3 | 3.3 | 3 | 3.3 | 10 | 11.1 | 31 | 34.4 | 43 | 47.8 | 1.8 | 0.99 |
| **X3** | 4 | 4.4 | 3 | 3.3 | 4 | 4.4 | 23 | 25.6 | 56 | 62.2 | 1.62 | 1.03 |
| **X4** | 1 | 1.1 | 3 | 3.3 | 14 | 15.6 | 18 | 20.0 | 54 | 60.0 | 1.65 | 0. 93 |
| **X5** | * | * | 4 | 4.4 | 19 | 21.1 | 18 | 20.0 | 54.4 | 49 | 1.85 | 0. 93 |
| **X6** | * | * | * | * | 11 | 12.2 | 16 | 17.8 | 63 | 70.0 | 1.42 | 0. 70 |
| **X7** | * | * | 9 | 10.0 | 15 | 16.7 | 21 | 23.3 | 45 | 50.0 | 1.86 | 1.02 |
| **X8** | 4 | 4.4 | 5 | 5.6 | 8 | 8.9 | 27 | 30.0 | 46 | 51.1 | 1.82 | 1.09 |
| **X9** | * | * | 3 | 3.3 | 13 | 14.4 | 31 | 34.4 | 43 | 47.8 | 1.73 | 0. 83 |
| **X10** | 7 | 7.8 | 12 | 13.3 | 21 | 23.3 | 27 | 30.0 | 23 | 25.6 | 2.47 | 1.22 |
| **X11** | X6 | * | * | 2 | 2.2 | 29 | 32.2 | 21.0 | 23.3 | 38.0 | 4.2 | 1.94 |
| **X12** | * | * | * | * | 20 | 22.2 | 15 | 16.7 | 55 | 61.1 | 1.61 | 0. 83 |
| **المؤشر الكلي** | % 1.75 | | %4.61 | | % 15.7% | | % 25.2 | | % 52.1 | | 1.97 | 1.03 |

تشير معطيات الجدول 3 الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري والنسب المئوية لفقرات الحوافز المادية والذي قيست باستخدام 12 عبارة. أن (6.36%) من إجابات عينة أفراد الدراسة تؤكد وجود الحوافز المعنوية، و(15,7) من هم من دون رأي، فيما نلاحظ أن ما نسبته (77,3) يؤكدون عدم وجود أي نوع من أنواع الحوافز المادية، وجاء ذلك بوسط حسابي قدره (1.78)، و بإنحراف معياري قدره (0.4). ولعل أبرز العناصر التي اسهمت في سلبية هذا النتيجة هي:

**أولاً** - ($X_{10}$) تقدم لي المنظمة الأرباح باستمرار وذلك باتفاق (55.6%) وبوسط حسابي قدره (2.47) وبانحراف معياري قدره (1.22) من إجابات عينة الدراسة.

**ثانياً** - إن المستشفى تقوم بتقديم القروض للأطباء ($X_{11}$) وذلك باتفاق (59%) من أفراد عينة الدراسة وبوسط حسابي قدره (4.2) وبإنحراف معياري قدره (1.94) على التوالي.

## 2. وصف متغيرات الحوافز المعنوية وتشخيصها

**الجدول 4**
**التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والإنحراف المعياري لمتغير الحوافز المعنوية**

| تسلسل الاسئلة | قياس الاستجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | لا اتفق | | لا اتفق يشدة | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| **X13** | 6 | 6.7 | 16 | 17.8 | 32 | 35.6 | 20 | 22.2 | 16 | 17.8 | 2.73 | 1.14 |
| **X14** | 3 | 3.3 | 3 | 3.3 | 30 | 30.3 | 35 | 38.9 | 19 | 21.1 | 2.28 | 1.02 |
| **X15** | * | * | 9 | 10.0 | 25 | 27.8 | 30 | 33.3 | 26 | 28.9 | 2.08 | 0. 970 |
| **X16** | * | * | 6 | 6.7 | 39 | 43.3 | 23 | 25.6 | 22 | 24.4 | 2.25 | 0. 921 |
| **X17** | * | * | 3 | 3.3 | 3 | 3.3 | 39 | 43.3 | 45 | 50.0 | 1.6 | 0. 715 |
| **X18** | * | * | 6 | 6.7 | 42 | 46.7 | 9 | 10.0 | 33 | 36.7 | 2.23 | 0. 936 |
| **X19** | 3 | 3.3 | 4 | 4.4 | 25 | 27.8 | 41 | 45.6 | 17 | 18.9 | 2.27 | 0. 936 |
| **X20** | * | * | 6 | 6.7 | 19 | 21.1 | 39 | 43.3 | 26 | 28.9 | 2.05 | 0. 878 |
| **X21** | 6 | 6.7 | 6 | 6.7 | 32 | 35.6 | 29 | 32.2 | 17 | 18.9 | 2.16 | 1.08 |
| **X22** | * | * | * | * | 19 | 21.1 | 26 | 28.9 | 45 | 50.0 | 1.71 | 0. 796 |
| **المؤشر الكلي** | | 2 | | 6,55 | | 29.26 | | 32.33 | | 29.56 | 3.8 | 0,32 |

تشير معطيات الجدول 4 الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات متغير الحوافز المعنوية والتي تم قياسها باستخدام (10) فقرات، وكانت النتيجة أن (8.55%) من إجابات أفراد العينة تؤكد وجود الحوافز المعنوية بأنواعها، بينما نجد أن (29.26%) من دون رأي، في حين نجد أن ما نسبته (61.89%) من أفراد عينة الدراسة لا يؤكدون ذلك وقد جاء ذلك

بوسط حسابي كلي قدره (3.8) وبإنحراف معياري قدره (0.32) وهناك عنصران أيضاً أسهما في سلبية هذه النتائج:

1. عن شهادات التقدير التي تمنحها المنظمة ($X_{13}$) التي جاءت بنسبة (40%) وبوسط حسابي قدره (2.73) وبإنحراف معياري (1.14)
2. ($X_{14}$) يتمثل بقيام المنظمة بترشيح المتميزين إلى دورات تدريبية خارج القطر والتي جاءت بنسبة (60%) من إجابات أفراد العينة وبوسط حسابي قدره (2.28) وبإنحراف معياري قدره (1.02).

## 3: وصف متغيرات الرضا الوظيفي وتشخيصها

**الجدول 5**
**التوزيعات التكرارية والاوساط الحسابية والإنحراف المعياري لمتغير الرضا الوظيفي**

| تسلسل الأسئلة | قياس الاستجابة | | | | | | | | | | الوسط الحسابي | الإنحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | اتفق بشدة | | اتفق | | محايد | | لا اتفق | | لا اتفق بشدة | | | |
| | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | ت | % | | |
| X23 | 11 | 12.2 | 14 | 15.6 | 23 | 25.6 | 32 | 35.6 | 10 | 11.1 | 2.92 | 1.36 |
| X24 | 7 | 7.8 | 3 | 3.3 | 21 | 23.3 | 21 | 23.3 | 38 | 42.2 | 2.11 | 1.01 |
| X25 | 6 | 6.7 | 13 | 14.4 | 14 | 15.6 | 40 | 44.4 | 17 | 18.9 | 2.74 | 1.01 |
| X26 | 15 | 16.7 | 3 | 3.3 | 15 | 16.7 | 30 | 33.3 | 27 | 30.0 | 2.6 | 1.05 |
| X27 | 17 | 18.9 | 7 | 7.8 | 7 | 7.8 | 34 | 37.8 | 25 | 27.8 | 2.82 | 1.04 |
| X28 | 5 | 5.6 | 6 | 6.7 | 14 | 15.6 | 30 | 33.3 | 35 | 38.9 | 2.54 | 1.04 |
| X29 | 36 | 40.0 | 6 | 6.7 | 3 | 3.3 | 32 | 35.6 | 13 | 14.4 | 3.54 | 0.92 |
| X30 | 11 | 12.2 | 16 | 17.8 | 3 | 3.3 | 37 | 41.1 | 23 | 25.6 | 2.76 | 1.10 |
| X31 | 24 | 26.7 | 6 | 6.7 | 4 | 4.4 | 29 | 32.2 | 27 | 30.0 | 2.95 | 1.01 |
| X32 | 20 | 22.2 | 6 | 6.7 | 3 | 3.3 | 41 | 45.6 | 20 | 22.2 | 3.03 | 0.92 |
| X33 | 11 | 12.2 | 12 | 13.3 | 3 | 3.3 | 49 | 54.4 | 15 | 16.7 | 3.01 | 0. 97 |
| X34 | 21 | 23.3 | 8 | 8.9 | 3 | 3.3 | 32 | 35.6 | 26 | 28.9 | 2.94 | 1.00 |
| X35 | 23 | 25.6 | 7 | 7.8 | 10 | 11.1 | 35 | 38.9 | 15 | 16.7 | 3.14 | 1.09 |
| X36 | 18 | 20.0 | 3 | 3.3 | 13 | 14.4 | 37 | 41.1 | 19 | 21.1 | 3.15 | 1.03 |
| X37 | 28 | 31.1 | 7 | 7.8 | 7 | 7.8 | 29 | 32.3 | 19 | 21.1 | 3.2 | 1.07 |
| X38 | 27 | 30.0 | 6 | 6.7 | 7 | 7.8 | 22 | 24.4 | 28 | 31.1 | 2.96 | 1.09 |
| X39 | 14 | 15.6 | 6 | 6.7 | 18 | 20.0 | 24 | 26.7 | 28 | 31.1 | 2.55 | 1.17 |
| X40 | 25 | 27.8 | 10 | 11.1 | 7 | 7.8 | 39 | 43.3 | 9 | 10.0 | 3.38 | 1.04 |
| X41 | 6 | 6.7 | 3 | 3.3 | 26 | 28.9 | 21 | 23.3 | 34 | 37.8 | 2.12 | 1.03 |
| المؤشر الكلي | 19,7 | | 8,58 | | 10,8 | | 36,60 | | 24,23 | | 2,90 | 0,99 |

تشير معطيات الجدول 5 الخاصة بالتوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والإنحراف المعياري لفقرات متغير الرضا الوظيفي التي تم قياسها باستخدام (19) فقرة، وأشارت النتيجة إلى أن (28.28%) من إجابات أفراد العينة تؤكد وجود الرضا الوظيفي، بينما نجد ان (10.8) من دون رأي، في حين نجد ان ما نسبته (60.83%) من أفراد عينة الدراسة لايؤكدون ذلك وقد جاء ذلك بوسط حسابي كلي قدره (2.90) وبإنحراف معياري قدره (0.99) وهناك عنصران أيضاً أسهما في سلبية هذه النتائج:

**أولهما** - ($X_{29}$) اتاحة الوقت الملائم لاتمام العمل بكفاءة والتي جاءت بنسبة (50%) وبوسط حسابي قدره (3.54) وبإنحراف معياري (0.92)، واما العنصر **الثاني**: ($X_{40}$) مدى رضاك عن توفير المنظمة لمستلزمات عملك (53.3%) من إجابات أفراد العينة وبوسط حسابي قدره (3.38) و بإنحراف معياري قدره (1.04).

**ثانياً - تحليل متغيرات البحث**

**1. تحليل علاقات الإرتباط بين متغيرات البحث**

**الجدول 6**
**نتائج علاقة الإرتباط والاثر بين متغيرات الدراسة**

| تفسيري / مستجيب | الحوافز |
|---|---|
| الرضا الوظيفي | * 0.656 |

معنوي عند مستوى:0.05.

يعرض الجدول 6 نتائج تحليل علاقة الإرتباط بين المتغير المستقل والمتمثل بالحوافز، والمتغير المعتمد المتمثل بالرضا الوظيفي، إذ توضح النتائج وعلى مستوى المؤشر الكلي وجود علاقة إرتباط معنوية بين الحوافز والرضا الوظيفي، إذ بلغ معامل الإرتباط (0.656) عند مستوى معنوي 0.5 لذا تقبل فرضية الدراسة، ولعل سبب إعتمادنا لمستوى المعنوية هذا كونه مؤشراً معتمداً في الدراسات الانسانية على المستوى العالمي.

**2. تحليل علاقة الاثر بين متغيرات البحث**

**جدول 7**
**تحليل التباين لأنموذج الإنحدار المتعدد ANOVA**

| Model | Sum of squares | Df | Mean square | R2 | F | Sig |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Regression | 5.444 | 1 | 5.444 | 0,7 | 13.586 | 0.002 |
| Residual | 45.295 | 88 | 0.515 | | | |
| Total | 50.739 | 89 | | | | |
| N=90 | | | | | R2=0.70 | |

تشير نتائج الإنحدار المتعدد في الجدول 7 إلى وجود علاقة تأثير معنوية إيجابية، ويدعم ذلك قيمة F المحسوبة والبالغة (13.586) وهي قيمة أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 9 بمستوى معنوي (0.05)، وبدرجات حرية (1, 88) وهذا يسوغ قبول الفرضية الثانية والتي تنص على وجود أثر للحوافز في الرضا الوظيفي، ويستدل من معامل التحديد ($R^2$) أن (70%) من التباين تفسره الحوافز، أما البقية والتي مقدارها (30%) هي متغيرات عشوائية لايمكن السيطرة عليها.

**الاستنتاجات والمقترحات**

**أولاً - الاستنتاجات**

1. يعد نظام الحوافز الحجر الأساس في صنع تطور المنظمات عموماً والصحية خصوصاً لما لها من أثر بالغ في الأفراد.
2. توفر خصائص ذات جودة عالية لنظام الحوافز من شأنها أن تؤدي إلى نجاح النظام لأن هذه الخصائص تنعكس على قبول المستفيد منه وقناعته.
3. أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة أثر وإرتباط قوية بين متغيري البحث (الحوافز، الرضا الوظيفي).
4. كشفت نتائج التحليل الوصفب لمتغيرات البحث عن تركز إجابات المبحوثين بالموافقه على انعدام أوقات استخدام الحوافز بكافة أنواعها.
5. قلة استخدام المستشفيات المبحوثة للحوافز المعنوية، وهذا ماأثبتته نتائج التحليل الإحصائي، وكذلك قلة منح الشهادات التقديرية بأنواعها وعدم وجود عدالة في الترشيح للدورات التدريبية للأطباء.

**ثانياً - المقترحات**

1. ضرورة أن تتبنى المنظمات عينة الدراسة استخدام الحوافز أبعادها كافة (مادية ومعنوية) كونها عنصراً مهما من عناصر إستقرار المنظمات، ونظراً لما يؤدي إليه من زيادة في الإنتاج مباشرة أو غير مباشرة وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي.
2. ضرورة أن تهتم إدارات المستشفيات بالحوافز(المادية): الترقيات، والعلاوة الفنية، والحوافز التشجيعية المتعددة، وبدل الانتداب، وتعويض عن الأجازات، وتعويض نهاية الخدمة (والمعنوية) إهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة أولاً، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر، وشهادات التقدير، والمشاركة في اتخاذ القرار التي عدها الأطباء أكثر انتشاراً وأهمية من وجهة نظرهم لتعزيزها والاستفادة

منها في عملية التخطيط لنظام حوافز فعال من أجل زيادة كفاءة الأداء للأطباء العاملين بالمستشفيات).

## المراجع

### أولاً - المراجع باللغة العربية


1. القران الكريم.
2. الجهني، عبدالله سليمان، 1998، تقييم نظم الحوافز في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها، دراسة ميدانية على ادارة الجوازات في مدينة جدة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
3. الحارثي، درهوم بن عايض، 1999، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بادارة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض.
4. الدالة، سعود ضيف الله، 2003 ، أثر الحوافز في أداء الأطباء السعوديين في مستشفي قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير ير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
5. دره، عبد الباري ابراهيم، 1982، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة، دار الفرقان للتوزيع، عمان.
6. السالم، سالم محمد، 1997، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات الملك فهد، الرياض.
7. شاويش، مصطفى نجيب، 1996، ادارة الموارد البشرية و ادارة الأفراد، دار الشروق للنشر للتوزيع، عمان.
8. العبادي، عطاف، 2005، دراسة العوامل المرتبطبة بالرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مهنة التمريض في الاردن، مجلة جامعة اليرموك، ابحاث اليرموك، مجلد 29، عدد 3.
9. العتيبي، ادم غازي، 1995، حوافز العمل واثرها على الرضا الوظيفي بين موظفي القطاع الحكومي والخاص في دولة الكويت، الرياض، مجلة الإدارة العامة عدد، 69.
10. العديلي، ناصر محمد، 1983، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية السعودية، مجلة الإدارة العامة، العدد 36، فبراير.
11. العنزي، سعد علي، 1985، الرضا الوظيفي والأداء (دراسة ميدانية على شركة التامين الوطنية، بغداد.
12. الفالح، حمد صباح، 2001، علاقة الرضا الوظيفي العائد المالي للوظيفة ومستقبلها المهني وظروفها المادية في اجهزة الحكومية بدولة الكويت، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد الحادي عشر، جدة.
13. فهمي، منصور، 1988 ، إدارة الأفراد، المطابع الاميرية، القاهرة.
14. القبلان، يوسف محمد، 1982، اثر التدريب الوظيفي على الرضا في المملكة العربية السعودية، ادارة البحوث، معهد الإدارة العامة، الرياض.
15. القريوتي، محمد قاسم، 2001، مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار صفاء للطباعة والنشر، عمان.
16. كامل مصطفى، والبكري، سونيا، 1990، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة، م (23)، ع 1.

17. اللوزي، موسى، 1995، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة .أ . العلوم الإنسانية، مجلد (22 أ) العدد (6)، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان الأردن.
18. مرسي، زكي محمود، 1980، الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات.
19. مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة، 1967.
20. النمر، سعود بن محمد، 1997، الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفرزدق التجارية، الطبعة الأولى، الرياض.

## ثانياً - المراجع باللغة الاجنبية

1. F.Landy And D.Trumbo.Psychoiogyof Work Behavior, Homewood: Thedorsey Press. 1980.
2. Mintzberg, H., 1979, The Structuring Of Organizations, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
3. Robert J, 1967, "The Strategic Management Process", 3rd Ed, United State Of America Press.
4. Vroom, Katch .D ,1978, "What Is A Management Information System" Infosvstem., V Work And Motivation, (New York: John Wiley And Eons. 1964).