

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي - دراسة مقارنة بين مستشفى زفتا التخصصي (مصر) ومستشفى جالو المركزي (ليبيا)

علي إبراهيم انويجي¹ و هالة عبد العزيز الراعي² وليلي مازن² و حمدي عبد الباقي مطر^{3,4}

¹ المعهد العالي للعلوم والتقنيات الطبية ، جالو ، ليبيا

² جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، M.B.A ، مصر

³ جامعة بنغازي / الواحات ، جالو ، ليبيا

⁴ المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالعريش - مصر

* البريد الإلكتروني (للباحث المرجعي): hamdy.matter@uob.edu.ly hamdy.matter@gmail.com

The Impact of Incentives on Job Satisfaction - A Comparative Study Between Employees at Zefta Specialized Hospital, Egypt, and Jalu Central Hospital, Libya

Ali Ibrahim Enwaji¹, Hala Abdul Aziz Al-Rai², Laila Mazen² and Hamdy Abdel-Baky Matter^{3,4}*

1- The Higher Institute of Medical Sciences and Technologies , Galu.

2- Ain Shams University , Faculty of Commerce , M.B.A.

3- University of Benghazi , Al Wahat , Galu , Libya.

4- Higher Institute of Engineering and Technology in Arish.

Received: 30-09-2025; Revised: 10-10-2025; Accepted: 31-10-2025; Published: 25-11-2025

الملخص: تتجه الدول الى زيادة الإنتاج، ورفع كفاءة العامل، وأن من عوامل زيادة الإنتاج، الرضا الوظيفي، وللوصول الى هذه الغاية فلا بد من الحوافز المادية والمعنوية، وتطوير الإدارة للوصول الى تلك الغاية، فكانت هذه الدراسة المقارنة التي تبين أثر الحوافز على الرضا الوظيفي بين العاملين في مستشفى زفتا التخصصي / مصر وبين مستشفى جالو المركزي / ليبيا حيث تم دراسة مقارنة بينهما من حيث الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوي الإداري للوظيفة، وعمل استبانة مكونة من 38 سؤال علي نظام ليكرت واستخدام برنامج SPSS نسخة 2023 للحصول على النتائج الإحصائية وتحليلها عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ واختبار صلاحية الاستبانة لدراسة

العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي وكذلك قبول أو رفض فروض الدراسة، والتي بينت أن الرضا الوظيفي في مؤسساتنا غاية مازالت بعيدة المنال، ثم كانت توصية الدراسة آملين الوصول الى تلك الغاية. وتمت الإجابة على تساؤلات الدراسة وخلصت النتائج إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والتدريب.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز واتخاذ القرارات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز وتحمل المخاطر.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والانتماء الوظيفي،
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والاتصال.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والصلاحيات.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والأفكار الإبداعية.

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات - الحوافز - الرضا الوظيفي - دلالة إحصائية - فروض الدراسة.

Abstract: Countries tend to increase production and raise the efficiency of the worker, and that one of the factors for increasing production is job satisfaction, and to reach this goal, there must be material and moral incentives, and the development of management to reach that goal, so this was a comparative study that shows the effect of incentives on job satisfaction among workers in Zefta Specialist Hospital / Egypt and Gallo Central Hospital / Libya, where a comparison study was made between them in terms of gender, age, educational qualification, job experience, and the administrative level of the job, and a questionnaire consisting of 38 questions was made on the Likert system and the SPSS program version 2023 was used to obtain statistical results and analyze them at the level of significance $\alpha = 0.05$ and testing the validity of the questionnaire to study the relationship between motivation and job satisfaction as well as accepting. The results concluded:

- There is a statistically significant relationship between incentives and job satisfaction.
- There is a statistically significant relationship between incentives and training.
- There is no statistically significant relationship between incentives and decision making.
- There is a statistically significant relationship between incentives and risk tolerance.
- There is a statistically significant relationship between incentives and job affiliation.
- There is a statistically significant relationship between incentives and communication.
- There is a statistically significant relationship between incentives and powers.
- There is a statistically significant relationship between incentives and creative ideas.

Keywords: Decision making Incentives - Job satisfaction - Statistical significance - Study assignments

. المقدمة

الحوافز لغة من حفر الشيء أي حركه ودفعه من الخلف [1]، والحافز الإنساني هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه [2]، وتعمل الحوافز على زيادة الكفاية الإنتاجية للعاملين بطريق تخدم أهداف المنظمة، وتجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل، وتشجعهم على بذل أكبر جهد [3]، ويزيد من دوافع العاملين، تدفع إلى تحقيق الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها، ورفع الكفاية الإنتاجية، والحوافز المادية والغير مادية لإشباع الحاجات الأولية البيولوجية والنفسيولوجية، الحاجات الثانوية (السيكولوجية)، [4] وترفع من الروح المعنوية [5]، وركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي [6]، والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية وتتعرض على اتجاهات وقيم العاملين [7]، وأن مركزية اتخاذ القرارات ودرجة التفويض الذي تمنح للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرار وصياغة الأهداف [8]، والقدرة على تحمل المخاطرة، وتحسين أداء الموظفين وإكسابهم مهارات جديدة، ومدى خضوع البرامج التدريبية للمراجعة والتقييم [9]، ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها [10]، وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة [11]، والرضا الوظيفي هو شعور داخلي للفرد بالسعادة أثناء تأديته لعمله الفالح [12]، ودرجة الرضا تمثل الفرق بين ما يحققه المرء فعلاً و ما يطمح الى تحقيقه [13]، ومن مكونات الرضا الوظيفي: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعة العمل، ساعات العمل، ظروف العمل المادية، وهناك عدة عوامل تؤثر في الرضا الوظيفي من بينها: العوامل الشخصية، كالسن والجنس وغيرها، وعوامل خاصة بالعمل، كتنوع المهام، والقدرات، والطموح، والعوامل المادية، كالأجور، والعلاوات، والمكافآت، والترقيات، وغيرها، والعوامل المعنوية، كالإشراف، والاتصال، وغيرها، والعوامل الخاصة بظروف العمل، كساعات العمل، ووقت الراحة، والإضاءة، وغيرها [14]، ومن معوقات الرضا الوظيفي: غياب العدالة، التسلط الإداري، وأد الأفكار الإبداعية، الشعور بالتعبية لا المعية، ضعف الراتب، الجهل بالعمل، بيئة العمل، المشاكل السرية، الشعور السلبي [6].

وفي هذه الدراسة تم اختيار مجتمعين متقاربين في العدد وطبيعة العمل، وتقارب في الأجور، ومختلفين في أسلوب الإدارة، ونظام الحوافز، ودراسة أثر الحوافز على الرضا الوظيفي من خلال العلاقة بين الحوافز ومظاهر الرضا الوظيفي مثل التدريب، وحرية اتخاذ القرارات، والقدرة على تحمل المخاطر، ومدى الانتماء الوظيفي، ومدى إعطاء الصلاحيات للمستويات الإدارية المختلفة، ومدى تطبيق الأفكار الإبداعية لتطوير أساليب العمل والإنتاج.

2. مشكلة الدراسة

تحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى مجتمع الدراسة؟ ومجتمع الدراسة هما مستشفى زفتا التخصصي، محافظة الغربية، ج. م. ع ومستشفى جالو المركزي، الواحات، ليبيا.

أهداف الدراسة: تتمثل أهداف الدراسة في

1- معرفة العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

2- معرفة الفروق في تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي في وجود متغيرات مثل الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري.

3- معرفة الفروق في تأثير التحفيز على مظاهر الرضا الوظيفي مثل التدريب، واتخاذ القرارات، وتحمل المخاطر، والانتماء الوظيفي، والاتصال، والصلاحيات، والأفكار الإبداعية.

3. فروض الدراسة:

تحدد فروض الدراسة في الفرض الأساسي التالي:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وتنقسم الى فروض فرعية تتعلق بالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والخبرة الوظيفية، والمستوى الإداري.

2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز ومظاهر الرضا الوظيفي مثل التدريب، واتخاذ القرارات، وتحمل المخاطر، والانتماء الوظيفي، والاتصال، والصلاحيات، والأفكار الإبداعية.

4. مصطلحات الدراسة:

الحوافز لغة: جمع حافز ومشتق من حفز، والحفز في معجم مقاييس اللغة هو حث الشيء من خلفه، والرجل يتحفز في جلوسه إذا أراد القيام، ويقال الليل يسوق النهار ويحفزه، ويقال حفزت الرجل بالرمح، وحفز الشيء أي حركه ودفعه من الخلف. [1]

الحافز: هو مجموعة من الدوافع التي تقود الفرد لعمل شيء معين، وتحفز سلوكه الإيجابي نحو العمل، وإتقانه بسرعة، أي أن الحافز الإنساني هو مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه وتصرفه [2].

الحوافز غير المادية: وتشمل جانبين هما: الحاجات الأولية البيولوجية والفسولوجية، الحاجات الثانوية (السيكولوجية) [4].

اتخاذ القرارات: وتدل على مدى احتفاظ الإدارة بصلاحيات اتخاذ القرار ودرجة التفويض الذي تمنحه للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرار وصياغة الأهداف [8] .

تحمل المخاطرة: وتعني قدرة العاملين في المنظمة على استخدام أساليب عمل جديدة رغم المخاطر التي قد تتجم عن ذلك، كما تتعلق أيضا بقبالية الإدارة في أن تستغل تلك الأساليب وتطورها وتشجعها [9].

التدريب: يتعلق هذا البعد بمدى حرص الإدارة على تحسين أداء الموظفين، وإكسابهم مهارات جديدة عن طريق التعرف على احتياجاتهم التدريبية، ومدى خضوع البرامج التدريبية للمراجعة والتقييم [9] .

الانتماء: ويتعلق هذا البعد بدرجة انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وإخلاصهم لها ولرسالتها ولأهدافها ومدى رضاهم عن وظائفهم التي يشغلونها [10] .

السلوك الإبداعي: سلوك يسبق الإبداع ويميز الفرد أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه نتائج أو خدمات جديدة، ويبدأ من أدراك الموقف، والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البدائل المتاحة، وتجريب البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة [11].

الرضا الوظيفي: هو مجموعة من الأحاسيس الجميلة (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها الموظف تجاه نفسه ووظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة) [6].

نظريات في الحوافز:

النظرية الكلاسيكية: نبعث هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريدريك تايلور" الذي يعتبر 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 [3].

نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل في داخل المنظمة. وترى هذه النظرية أن العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر فقط في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس وتأكيد الذات واحترام الآخرين لذا فإن الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب ألا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية [7].

نظريات الحاجات الإنسانية: يعتبر مؤسس هذه النظرية هو "إبراهيم ماسلو" وهي من أكثر النظريات شيوعاً وقدرة على تفسير السلوك الإنساني في سعيه لإشباع حاجاته المختلفة وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق على هذه

الاحتياجات والدوافع هو الذي يمكن الإدارة وأصحاب القرار من وضع وتطبيق نظم الحوافز في المنظمات [13].

نظرية العاملين: ويرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريدريك هيرزبيرج" وزملاءه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة وقد وجدوا أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئية ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستياء وشعور العامل بالتعاسة، ومحددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الإنجاز والاعتراف والتقدير وطبيعة العمل والترقية وزيادة المسؤوليات وهذه العوامل الحافزة تعمل على تحريك جهود الأفراد وزيادة نشاطهم وتحقيق أداء جيد ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة [14].

5. منهج الدراسة:

اتباع المنهج الوصفي ذو الأسلوب التحليلي، والإحصائي، والتفسير العلمي المنظم المستقل لوصف وتفسير المشكلة.

6. مجتمع الدراسة:

تم اختيار مجتمعين متقاربين في العدد وطبيعة العمل، وتقارب في الأجور، ومختلفين في أسلوب الإدارة، ونظام الحوافز، وهما مستشفى زفتا التخصصي، محافظة الغربية، ج. م. ع ومستشفى جالو المركزي، الواحات، ليبيا، وتم توزيع 150 استمارة استبانة في كل من المجتمعين وتحصل على 130 استبانة صحيحة من مستشفى زفتا التخصصي و128 استبانة صحيحة من مستشفى جالو المركزي وتكونت الاستبانة من 44 سؤال الأسئلة الخمسة الأولى عن النوع والعمر والخبرة والمؤهل والوظيفة كما هو موضح بالجدول رقم (1)

الجدول (1) يبين نسب النوع والعمر والخبرة والمؤهل والوظيفة في كل من مستشفى زفتا التخصصي ومستشفى جالو المركزي

المتغير	فئات المتغير	زفتا %	جالو %
النوع	ذكر	17	44
	أنثى	83	56
العمر	30-20	28	34
	40-30	25	44
	50-40	37	17
	50- فأكثر	10	5
	5 فأقل	18	54
الخبرة	10-6	11	18
	15-11	32	25
	15- فأكثر	39	3
	5 فأقل	18	54
المؤهل	دبلوم عال	45	51
	بكالوريوس	40	45
	ماجستير	7	3
	دكتورة	3	1
الوظيفة	إداري	25	25
	طبيب	20	12
	تمريض	45	36
	عامل فني	10	27

من خلال الاستبانة تم تقسيم الأسئلة المتبقية في الاستبانة الي ثمانية أجزاء على مستوى ليكرت الخماسي (موافق جدا (5) - موافق (4) - محايد (3) - غير موافق (2) - غير موافق اطلاقا (1) للعبارات الإيجابية، وبالعكس للعبارات السلبية) في برنامج SPSS نسخة 2023 وتكونت الأسئلة من 10-6 للحوافز ومن 15-11 للتدريب ومن 19-16 لاتخاذ القرارات 24-20 لتحمل المخاطر 29-25 للانتماء الوظيفي ومن 35-30 للاتصال ومن 39-36 للصلاحيات ومن 44-40 للأفكار الإبداعية. وكانت

قيمة الاختبار (Test value = 117) وهي عبارة عن عدد العبارات = 39 × مجموع قيم البدائل / عدد البدائل

7. ثبات أداة الدراسة:

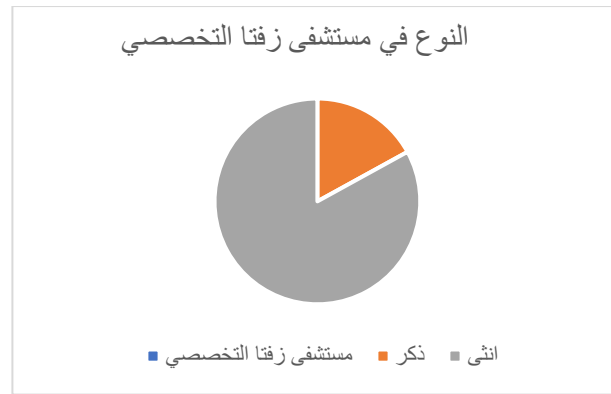
من خلال قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل (ألفا كرونباخ α) الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر وكانت النتائج كما يلي في الجدول (2)

جدول رقم (2): معاملات الثبات α والارتباط Rs

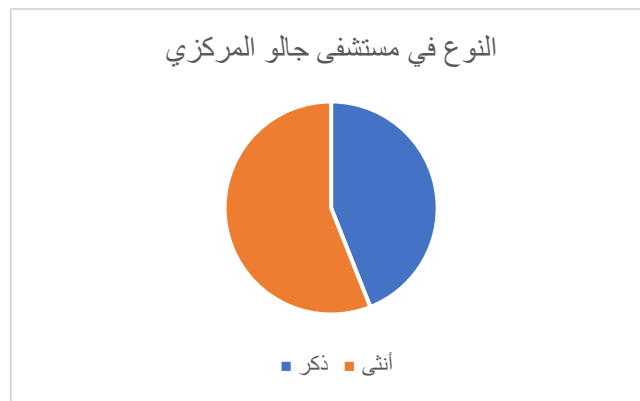
المحور	n	زفتا	جـالو
		α	Rs
		α	α
الحوافز	5	0.915	0.546
التدريب	5	0.923	0.592
القرارات	4	0.932	0.529
المخاطر	5	0.925	0.523
الانتماء	5	0.934	0.471
الاتصال	6	0.952	0.482
الصلاحيات	4	0.933	0.468
الابداع	5	0.942	0.492

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ α فوق 0.91 بالنسبة لمستشفى زفتا التخصصي وفوق 0.90 بالنسبة لمستشفى جالو المركزي مما يجعلنا على ثقة بصحة الأداة وصلاحياتها لتحليل النتائج.

مناقشة النتائج

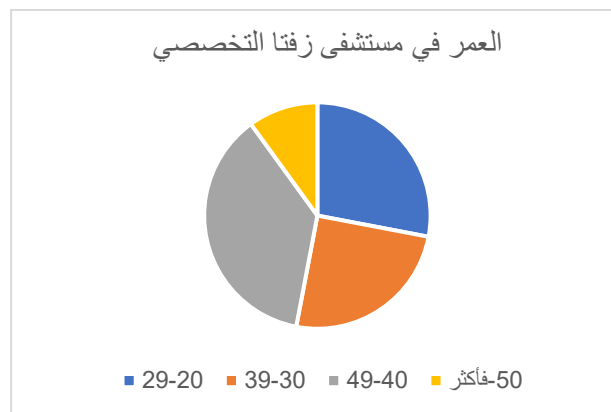


الشكل (1) يمثل نسب الذكور والإناث في مستشفى زفتا التخصصي.

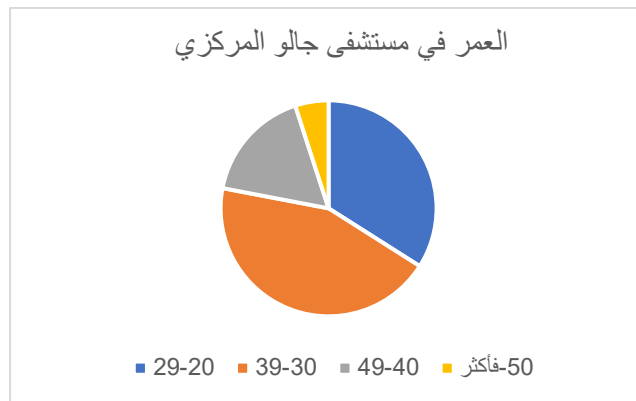


الشكل (2) يمثل نسب الذكور والإناث في مستشفى جالو المركزي.

من الشكلين (1)، (2) نجد أن أكبر نسبة للعاملين في كلا من مستشفى زفتا التخصصي ومستشفى جالو المركزي هم من الإناث نظراً لطبيعة العمل فيهما وما يتطلبه من تريض ورعاية طبية تقوم به المرأة بكفاءة أعلى من الرجال وهو ما نلاحظه بنسبة أعلى في مستشفى زفتا التخصصي عن مستشفى جالو المركزي وهو ما يرجع طبيعة البيئة الصحراوية في المنطقة والعادات وقلة تعلم المرأة نسبياً في هذه المناطق وعدم وجود ثقافة عمل المرأة بشكل كبير.

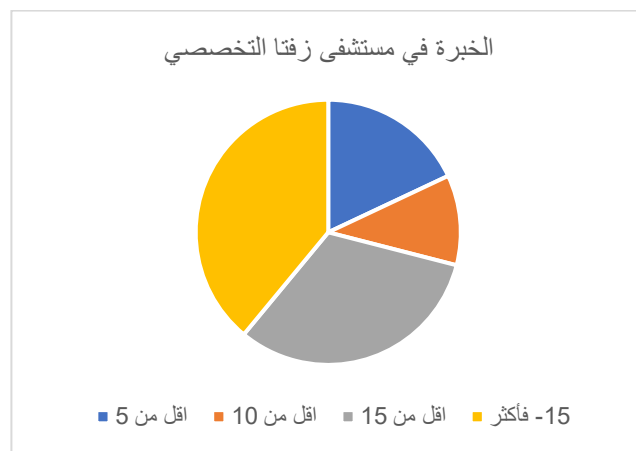


الشكل (3) يمثل نسب أعمار العاملين في مستشفى زفتا التخصصي

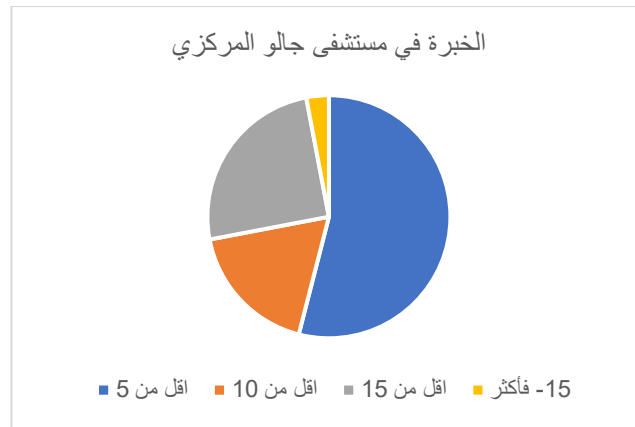


الشكل (4) يمثل نسب أعمار العاملين في مستشفى جالو المركزي

من الشكلين (3)، (4) نلاحظ أن أكبر نسبة من العاملين في مستشفى زفتا التخصصي ما بين الأربعين الي الخمسين دلالة على قدم العمل في المجال الطبي وارتفاع أعداد من هم أكبر من 50 كذلك عن العاملين في مستشفى جالو المركزي نظرا لحدثة المستشفى في المنطقة نسبيا ولذا نجد أن أكبر النسب للعاملين فيه تتراوح أعمارهم من 30 -40 وانخفاض أعداد من هم أكبر من 50 عام..

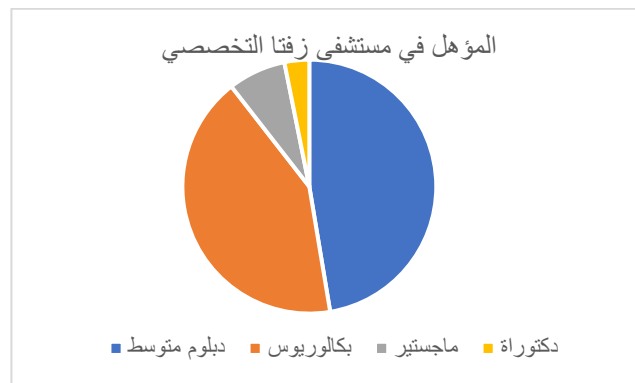


الشكل (5) يمثل نسب سنوات الخبرة لدى العاملين في مستشفى زفتا التخصصي

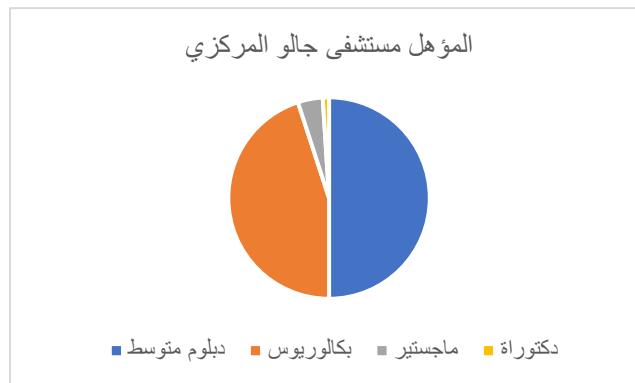


الشكل (6) يمثل نسب سنوات الخبرة في مستشفى جالو المركزي

من الشكلين (5)، (6) يتبين أنه نظراً لحدثة مستشفى جالو المركزي بجالو نجد أن أكبر الأعداد من كانت خبراتهم أقل من 5 سنوات وأن أقلهم من كانت خبرته أكثر من 15 عام بينما يحدث العكس في مستشفى زفتا التخصصي حيث أن أكبر نسبة لأصحاب الخبرات الأكثر من 15 عام لنفس الأسباب التي ذكرناها في الأعمار.



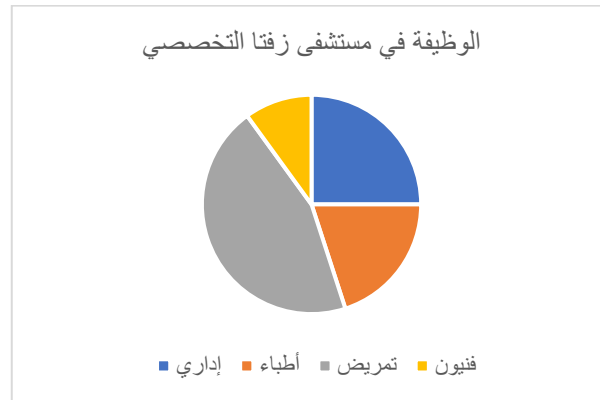
الشكل (7) يمثل نسبة المؤهلات العلمية لدى العاملين في مستشفى زفتا التخصصي



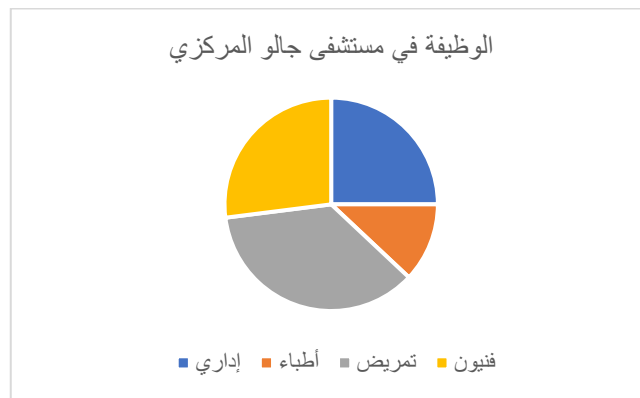
الشكل (8) يمثل نسبة المؤهلات العلمية لدى العاملين في مستشفى جالو المركزي.

من خلال الشكلين (7) و(8) نجد أن أكثر الدرجات العلمية في كلا من مستشفى زفتا وجالو هو الدبلوم

المتوسط ويرجع ذلك الي أن أكثر أعداد العاملين فيهما هو التمريض وأن الدرجة العلمية المناسبة للعمل بالتمريض هو الدبلوم ثم البكالوريوس وهو ما جعلها النسبة التالية فيهما لشمل الأطباء وبقية الوظائف الأخرى، كما نلاحظ أن الدرجات العليا (الماجستير والدكتوراة) في مستشفى زفتا التخصصي أكثر من جالو نظرا لطبيعة عمل المستشفى التخصصي في مجال الرمد وأمراض العيون عن مستشفى جالو المركزي.



الشكل (9) يمثل نسبة العاملين من فنيين وتمريض وأطباء وإداريين في مستشفى زفتا التخصصي



الشكل (10) يمثل نسبة العاملين من فنيين وتمريض وأطباء وإداريين في مستشفى جالو المركزي

من خلال الشكلين (9) و(10) نلاحظ أن نسبة التمريض والأطباء في مستشفى زفتا التخصصي أكثر من مستشفى جالو المركزي ونسبة الإداريين متساوية بينما نسبة الفنيين في مستشفى جالو أعلى من مستشفى زفتا التخصصي مما يشير الي توفر الطواقم الطبية والطبية المساعدة في مستشفى زفتا التخصصي بينما تقل في مستشفى جالو المركزي بينما يفسر زيادة أطقم الفنيين الي كبر مساحة المستشفى وتنوع الأجهزة المختلفة بها وحاجتها الي أطقم فنية متنوعة بخلاف مستشفى زفتي التخصصي التي تتخصص بنوعية

محدودة من الأجهزة الخاصة بالرمد.

جدول (3) يبين معامل ارتباط بيرسون للعبارات عند معامل ثبات $\alpha = 0.90$ وانحراف معياري 22.4 من خلال برنامج SPSS

العبارة	زفتا Rs	Rs جالو
الحوافز	الترقية استناداً إلى التميز.	.623
	تمنح الحوافز للعاملين.	.417
	مكافأة الأفكار الجديدة.	.326
	تقييم الأداء على أسس موضوعية.	.548
	الإدارة تتجه نحو المكافأة بدل النقد.	.358
التدريب	تحسين مستوى أداء العاملين لأعمالهم.	.306
	توفير الخدمات لتطوير القدرات.	.318
	تقييم البرامج التدريبية.	.516
	تقييم الأداء انتهاء البرامج التدريبية.	.592
	تعقد الإدارة دورات تدريبية.	.460
اتخاذ القرارات	انسياب المعلومات لاتخاذ القرار.	.478
	مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	.381
	يتم أداء عملي بالكيفية المطلوبة.	.362
	نقوض الصلاحيات للمستويات الدنيا.	.574
	نتم صياغة الأهداف بطريقة جماعية.	.540
تحمل المخاطر	تشجع الإدارة العليا التجديد والابتكار.	.304
	تطوير الخدمات الحالية دون المجازفة	.494
	تستثمر الإدارة كل فكرة جديدة.	.186

623.	538.	بتجريب أساليب جديدة رغم المخاطر.	
708.	447.	أشعر بالاعتزاز وأنا أتحدث عن عملي.	الانتماء
533.	516.	استغلال أقصى طاقاتي في العمل.	
644.	592.	أبذل جهود تتجاوز ما هو مطلوب مني.	
552.	460.	قيمي الشخصية وقيم المنظمة متطابقة.	
582.	478.	يمكن استبدال عملي الحالي بعمل آخر.	
464.	381.	الحصول على المعلومات بسرعة.	الاتصال
457.	362.	توفير المعلومات لأداء العمل باستمرار.	
507.	574.	استخدم علاقاتي للاتصال مع المنظمات	
573.	540.	استخدام الاتصالات غير الرسمية.	
548.	604.	أعبر عن أفكاري الجديدة بثقة.	
464.	494.	لدي الشجاعة للقيام بأعمال إبداعية.	الصلاحيات
603.	186.	لي صلاحيات تمكنني من اتخاذ القرارات.	
683.	623.	تتخذ القرارات في الوقت المناسب.	
673.	708.	أملك القدرة على اتخاذ القرارات الهامة.	
700.	533.	ندرة المعلومات من معوقات العمل.	
651.	644.	أقدم اقتراحات جديدة تساعد في أداء العمل.	الأفكار الابداعية
571.	552.	تشجيع الأفكار الإبداعية لدى العاملين.	
538.	582.	أقدم العون لأصحاب الأفكار الجديدة.	
447.	464.	أهتم بنجاح الأفكار الجديدة في العمل.	
323.	644.	أهتم بالتشجيع على تقديم مقترحات جديدة.	

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية: لا يوجد دلالة ذات أثر إحصائي بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في مستشفى زفتا التخصصي ومستشفى جالو المركزي عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار Analyses of variance للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية

الجدول رقم. من خلال برنامج SPSS

جدول (4) يبين المتوسط والانحراف المعياري بين الحوافز والرضا الوظيفي في مستشفى زفتا التخصصي ومستشفى جالو المركزي.

One-Sample Statistics				
الحافز والرضا	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جالو	128	146	22.46	1.98
زفتا	130	148	20.33	1.85

جدول (5) يبين النتائج الإحصائية مثل اختبار t واختبار F واختلاف المتوسطات ومستوى الدلالة α

One-Sample Test							
		Test Value = 114					
		t	F	df	Sig.	D.M	1.95% C
							Low Up
جالو		16	35.7	127	.00	32.2	28.33 36.19
زفتا		15	36.9	129	.000	30.1	29.43 36.24

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

من خلال النتائج في الجدولين السابقين ومخرجات البرنامج يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة F في مستشفى جالو المركزي 35.786 بينما بلغت في مستشفى زفتا التخصصي 36.945 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ويتضح أن المتغير المستقل وهو الحوافز بمعامل ارتباط $R = 0.784$ لجالو و 0.795 لزفتا ومعامل تحديد 0.589 لجالو و 0.653 لزفتا من التباين في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي للعاملين في كلا الموضوعين محل الدراسة مما يشير الى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في كلا الموضوعين محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة

جدول (6) يبين المتوسطات والانحراف المعياري بين الذكور والإناث في محلي الدراسة

التحفيـز والرضا	نوع	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
جالو	ذكور	23	134.4	26.2	5.4
	أنثى	15	152.4	13.8	3.5
زفتا	ذكور	12	4.315	6.21	.43
	أنثى	52	.5156	.821	.54

جدول (7) يبين اختبار عينات مستقلة بين التحفيز والرضا الوظيفي لمحلي الدراسة

Independent Samples Test								
	Levene's Test		t-test for Equality of Means					
	F	Sig.	t	df	Sig.	D.M	Std. l	.95% C

							D.E	Difference	
								Low	Up
جالو	4.1	.050	2.44	36	.020	18.03	7.3	33.0	3.0
زفتا	3.2	0.05	2.75	34.7	.009	18.03	6.5	31.3	4.7

الجدول (8) يبين القرار من حيث القبول والرفض للفرضية الصفرية للفروض والعلاقة بين المتغيرات الفرعية للرضا الوظيفي.

العلاقة بين	P. Corr.		Sig.		القرار
	جالو	زفتا	جالو	زفتا	
التحفيز					
نرفض	0.482	0.573	0.000	0.000	
نقبل	0.155	0.233	0.081	0.074	
وتحمل المخاطر	0.536	0.638	0.000	0.000	نرفض
والانتماء الوظيفي	0.677	0.594	0.000	0.000	نرفض
والاتصال	0.576	0.648	0.000	0.000	نرفض
والصلاحيات	0.570	0.584	0.000	0.000	نرفض
والأفكار الإبداعية	0.476	0.544	0.000	0.000	نرفض

8. مناقشة نتائج البحث وتحليلها

من خلال النتائج التي تم عرضها، يتبين أن نسبة الإناث في مستشفى زفتا التخصصي أكثر من الذكور وذلك ما يتناسب مع عمل المرأة في المجال الطبي والتمريضي أما الذكور فيعملون في الجوانب الفنية والإدارية والطبية التخصصية، أما في مستشفى جالو المركزي فنجد أن نسبة الإناث مازالت أكثر من الذكور لنفس السبب الذي ذكرناه لكن نسبة الذكور فيها أكثر من نسبة الذكور في مستشفى زفتا التخصصي وربما يرجع ذلك الى أن ثقافة عمل المرأة وتعليمها كان في وقت متأخر نسبيا عن تعليمها وخروجها للعمل في مصر عنه في ليبيا، وهو ما يؤكد أن أعلى نسبة لأعمار العاملين والذين أغلبهم من النساء هم من فوق الأربعين الى ما دون الخمسين في مستشفى زفتا التخصصي، بينما نجد أن أكبر نسبة

لأعمار العاملين في مستشفى جالو المركزي هم من فوق الثلاثين ودون الأربعين، ويعزز من تلك الفرضية أن أكثر نسبة تمتلك الخبرة الوظيفية في مستشفى زفتا العام هم من كانت خبرتهم 15 عام فأكثر بينما في مستشفى جالو المركزي فكانت 5 سنوات فأقل لنشأتها حديثاً مقارنة بمستشفى زفتا التخصصي، وهو ما انعكس بالطبع علي أعداد المتحصلين على المؤهلات العليا مثل الدكتوراة والماجستير فنجد أن أعدادهم أكثر نسبياً في مستشفى زفتا التخصصي عنه في مستشفى جالو المركزي، وأظهرت نتائج الاستبيان تفاوتاً كبيراً في النسب بين العاملين في كل من مستشفى زفتا التخصصي وبين العاملين في مستشفى جالو المركزي من حيث نسب الفنيين والإداريين والتمريض والأطباء فوجد زيادة ملحوظة في الإداريين والفنيين في مستشفى جالو علي حساب التمريض والأطباء الذين يقدمون الخدمة الطبية للمواطنين بينما كان العكس تماماً في مستشفى زفتا التخصصي علي الرغم من تساوي نسب الأطباء في كليهما إلا أن جل هذا العدد في مستشفى زفتا هم من الأطباء المتخصصون في مجال العيون بينما نفس العدد تقريباً في مستشفى جالو المركزي مقسم على جميع الأقسام الطبية وهو ما يجعل نصيب كل قسم من التخصصات الطبية قليل جداً مقارنة بعدد السكان وهو ما يشير إلى حاجة المستشفى لعدد أكبر من الأطباء المتخصصين والتمريض المدرب على العناية الحرجة وغيرها من المهارات التمريضية ورفع كفاءة العناصر الموجودة وفتح المجال أمام حصولهم على درجة الماجستير والدكتوراة في التمريض لرفع الكفاءة التمريضية لدى الممرضات بالمستشفى مما يكسبهم العلم والخبرة ويساهم في الرفع من الشعور بالانتماء الوظيفي.

أما بالنسبة للفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في كلا من مستشفى زفتا التخصصي والعاملين في مستشفى جالو المركزي، وبعد حساب كل من المتوسطات والانحرافات المعيارية لهذا المحور في المجتمع محل الدراسة تبين تدني استخدام الحوافز بنوعها المادي والمعنوي في كلا الموضعين وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الطبي والإسعافي والتعامل مع الحالات المرضية والحالات الحرجة، رغم قناعتهم بأهمية الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الشعور بالرضا الوظيفي وأن بعض الحوافز المادية تصرف لهم على هيئة إضافية نتيجة لبعض العمليات الجراحية وغيرها تقدم للمواطنين بأسعار رمزية اقتصادية وتوزع تلك الأرباح عليهم علي صورة حوافز.

أما بالنسبة للفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والتدريب، فبعد حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تدل على أن الحوافز تشجع على رفع الروح المعنوية وزيادة الرغبة في تطوير الذات وتحسين الأداء من خلال التدريب، وهكذا مع كل الفرعيات الأخرى التي تؤثر على الرضا الوظيفي مثل تحمل المخاطر والانتماء الوظيفي والاتصال والصلاحيات والأفكار الإبداعية عدا اتخاذ القرارات فإننا نقبل الفرضية الصفرية

ونرفض الفرضية البديلة والتي تدل على أن الحوافز ليس لها من أثر علي اتخاذ القرارات حيث أنها تكون في يد السلطات العليا حسب المستويات الإدارية.

9. الخلاصة

من خلال اختيار بيئتين عمل مختلفتين في المكان ولا تربطهما علاقات اجتماعية أو تواصل أو اتصال لكنهما متفقتين في طبيعة العمل والأداء والبيئة الاجتماعية والاقتصادية ومتوسط الدخل إذا قيم بالدولار ومن خلال استبانة واحدة قدمت إليهم في نفس الفترة الزمنية تقريبا ونفس العدد تقريبا من أفراد العينة وهو كل العاملين في كلا المكانين وهي مستشفى زفتا التخصصي ومستشفى جالو المركزي وقد تبين من خلال النتائج الاحصائية وحساب المتوسطات والانحراف المعياري وغيرها أن الرضا الوظيفي في ظل الإدارات الحالية بهذه الوضعية شيء صعب المنال أو بعيد التحقق في ظل العمل بالنظام الإداري الروتيني الذي لا يراعي العوامل النفسية والاحتياجات المادية للعاملين وليست هناك أي برامج للتطور الإداري بحيث يعتمد الحوافز المادية والمعنوية وسيلة للوصول الى الرضا الوظيفي فيشعر العاملون بالمرونة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويزيد من قدرتهم على تحمل المخاطر في سبيل حبهم لعملهم وتقانيهم في أدائه فيقل التغيب عن العمل وتقل حالات التمارض والتكاسل والتأخير عن العمل وتزداد الرغبة في تطوير الذات والتدريب والتعلم ويزداد التواصل مع بعضهم البعض وينمي لديهم روح الفريق وتنمو معهم الافكار الإبداعية وتطور أداء العمل، ولهذا تبين لنا نقاط القوة والضعف في كلا المجتمعين محل الدراسة ومن نقاط لقوة وجود عناصر شابة مؤهلة ومتحمسة للعمل لكنها لا تجد برامج للتدريب أو إتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات أو حتي الحوافز المادية أو المعنوية وهذه تعتبر من نقاط الضعف في النظام الإداري الروتيني.

10. التوصيات

توزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم وبين العاملين وأن تتاح لهم الفرصة لتحسين أداء العمل. يجب أن يكون هناك حوار أو أسلوب تواصل محدد وواضح بين الإدارة والعاملين لتحسين الأداء الوظيفي. يجب أن تكون سياسة الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، بحيث تعطيهم شعور بالرضا، ولا يؤثر سلبا في الأداء الوظيفي.

يجب أن يتحقق الإرضاء التام للعاملين بالنسبة لتكافؤ الفرص فيما بينهم وكذلك الترقيات والحوافز، وتقوض الصلاحيات الكافية التي تمكن من اتخاذ القرارات أثناء العمل حتى لا يعيق سير العمل ولا يؤثر سلبا عليه.

يجب تقدير الأفكار الجديدة التي تطرح لتطوير الأداء، وتقييم الأداء على أسس موضوعية وبشكل مستمر.

يجب تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى استفادة المتدربين منها حتى لا يؤثر بشكل سلبي على الأداء.

يجب منح قدرًا كافيًا من السلطات تمكن من أداء العمل بالكيفية المطلوبة ولا يؤثر بشكل سلبي على الأداء.

يجب على المستشفيات وضع نظام للحوافز مرتبط بالجهد والانتاج والإبداع وتشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها تحسين طبيعة العمل وتقديم أفضل الخدمات للمرضى.

يجب على المستشفيات وضع برامج تدريب للعاملين بشكل منتظم وتقييم تلك الدورات حتى تشعر العامل بأهميته، وتجعله دائم التجديد والإبداع .

يجب على المستشفيات أن تقوم دائما بعمل تجديد أو تطوير للأماكن التي تم تقادمها في العمل بحث يشعر الموظف بالراحة التامة أثناء تأدية مهامه الوظيفية .

على الإدارة العليا أن تكون أكثر قربا من العامل، فيجب على الإدارة العليا أن تقوم بالتقرب منهم عن طريق الاحتفالات أو الاجتماعات أو التقرب في المناسبات والأعياد وغير ذلك .

على الإدارة أن تقوم بإعطاء العامل الحرية في اختيار فريق العمل، بحيث يجعل العامل يشعر بالراحة مع الفريق الذي ينضم إليه، بحيث يؤدي عمله بشكل أفضل .

11. المراجع

[1] زكريا أبو الحسن، معجم مقاييس اللغة، مجلد 2، تحقيق عبد السلام محمد هارون، دار الجيل، بيروت 1990 م، ص 85.

[2] السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. مطابع الاوفست . 2004م ص44.

[3] مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة 1976 م ص13

[4] ابو راكان، مدخل في إدارة الأفراد. مجلة الابتسامة، يناير 2007م، ص 6.

[5] الدوسري محمد. العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي والمعاصر. أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية 2005م

ص 50

[6] العائدي، كمال، أثر الحافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة،

جامعة آل البيت، عمان 1996م ص 23

[7] محمد القريوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط3، دار الشروق،

عمان، 2003، ص148-149.

[8] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، ط3، مكتبة دار الثقافة، عمان، 1998، ص317-319.

[9] منار القطاونة، "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"،

رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، 2000، ص145-171.

[10] زياد المعشر، "المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية: دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض

أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية"، مجلة