

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

علي إبراهيم أنوخي¹ و هالة عبد العزيز الراعي² وليلي مازن² و حمدي عبد الباقي مطر^{* 3,4}

¹ المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيات الطبية ، جالو، ليبيا

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

³ جامعة بنغازي / الواحات ، جالو ، ليبيا

⁴ المعهد العالي للهندسة والتكنولوجيا بالعرش - مصر

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

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^{* 4,3}

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 إلى زيادة الإنتاج، ورفع كفاءة العامل، وأن من عوامل زيادة الإنتاج، الرضا الوظيفي، وللوصول إلى هذه الغاية فلابد من الحوافز المادية والمعنوية، وتطوير الإدارة للوصول إلى 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، والمستوى الإداري للوظيفة، وعمل استبيان مكونة من 38 سؤال على نظام ليكرت واستخدام برنامج SPSS نسخة 2023 للحصول على النتائج الإحصائية وتحليلها عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ واختبار صلاحية الاستبيان لدراسة

العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي وكذلك قبول أو رفض فروض الدراسة، والتي بينت أن الرضا الوظيفي في مؤسساتنا غاية ما زالت بعيدة المنال، ثم كانت توصية الدراسة آملين الوصول إلى 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 وتأثير على سلوكه وتصرفه [2]، و تعمل 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، والحافز المادية وغير مادية لإشباع الحاجات الأولية البيولوجية والفيسيولوجية، الحاجات الثانية (السيكولوجية)، [4] وترفع من الروح المعنوية [5]، وركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدرك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي [6]، والمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية وتنعكّس 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 يتحققه المرء فعلاً و ما يطمح إلى 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 بالتبعة لا المعاية، ضعف الراتب، الجهل بالعمل، بيئه العمل، المشاكل السرية، الشعور السلبي [6] .

وفي هذه الدراسة تم اختيار مجتمعين متقاربين في العدد وطبيعة العمل، وتقرب في الأجر، ومخالفين 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 الصالحيات للمستويات الإدارية المختلفة، ومدى تطبيق الافكار الإبداعية لتطوير أساليب العمل والإنتاج.

2. مشكلة الدراسة

تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

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

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 الابداعية.

3. فروض الدراسة:

تتعدد فروض الدراسة في الفرض الأساسي التالي:

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

وتنقسم الى فروع فرعية تتعلق بالجنس، والอายุ، 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:

الحوافر لغة: جمع حافر 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، وإنقائه 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 والفيسيولوجية، الحاجات الثانية (السيكولوجية) [4].

اتخاذ القرارات: وتدل على مدى احتفاظ الإدارة بصلاحية اتخاذ القرار ودرجة التقويض الذي تمنه 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 تترجم عن ذلك، كما تتعلق أيضاً بقابلية 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: ويتصل هذا البعد بدرجة انتساب العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وإخلاصهم لها ولرسالتها وأهدافها ومدى رضاهما 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، ويببدأ من أدراك الموقف، والاهتمام به وجمع المعلومات عنه، وتقييم البديل المتاحة، وتجربة البديل وأخيراً تبني سلوك أو فكرة معينة [11].

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

نظريات في الحوافز:

النظرية الكلاسيكية: نبعت هذه النظرية أساساً من التطور الطبيعي لمبادئ الإدارة العامة التي نادى بها "فريديريك تايلور" الذي يعتبر مؤسس هذه النظرية وترتكز هذه النظرية أساساً في مجال الحوافز على أن النقود هي خير دافع للعمل في المنظمات وأن العامل بطبعيته يسعى دائماً لزيادة أجره وتطبيقاً لهذا الاتجاه فإنه يجب ربط الأجر بإنجاحية 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 تتحقق 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 تتعذر إلى الحوافز المعنوية [7].

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

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

نظريه العاملين: ويرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية يرجع إلى "فريديريك هيرزبيج" وزملاه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات الإنسانية وأنهما يؤثرا على سلوك الفرد بطرق متباعدة وقد وجدوا أن استثناء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة ومناسبة للعمل كما توصلوا إلى أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل ويرى "فريديريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحقق له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية وبيئة ومادية، وهذا الإشباع يمنع الاستثناء 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 وتنسir المشكلة.

6. مجتمع الدراسة:

تم اختيار مجتمعين متقاربين في العدد وطبيعة العمل، وتقرب في الأجر، ومخالفين في أسلوب الإدارة، ونظام الحوافز، وهما مستشفى زفتا التخصصي، محافظة الغربية، ج. م. ع ومستشفى جالو المركزي، الواحات، ليبيا، وتم توزيع 150 استمارة استبيان في كل من المجتمعين وتحصل على 130 استبياناً صحيحة من مستشفى زفتا التخصصي و 128 استبياناً صحيحة من مستشفى جالو المركزي وتكونت الاستبيان من 44 سؤال الأسئلة الخمسة الأولى عن النوع والอายه والخبرة والمؤهل والوظيفة كما هو موضح بالجدول رقم (1)

الجدول (1) يبيّن نسب النوع والอายه 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
	فأكثر - 50	10	5
الخبرة	5 فأقل	18	54
	10-6	11	18
	15-11	32	25
	فأكثر - 15	39	3
المؤهل	دبلوم عال	45	51
	بكالوريوس	40	45
	ماجستير	7	3
	دكتوراة	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 الى ثمانية أجزاء على مستوى ليكرت الخمسى (موافق جدا (5) - موافق (4) - محайд (3) - غير موافق (2) - غير موافق اطلاقا (1) للعبارات الإيجابية، وبالعكس للعبارات السلبية) في برنامج SPSS نسخة 2023 و تكونت الأسئلة من 10-16 للحوافز ومن 11-15 للتدريب ومن 16-19 لاتخاذ القرارات 20-24 لتحمل المخاطر 25-29 للانتماء الوظيفي ومن 30-35 للاتصال ومن 36-39 للصلاحيات ومن 40-44 للأفكار الإبداعية. وكانت

قيمة الاختبار (Test value) = 117 وهي عبارة عن عدد العبارات = $39 \times$ 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

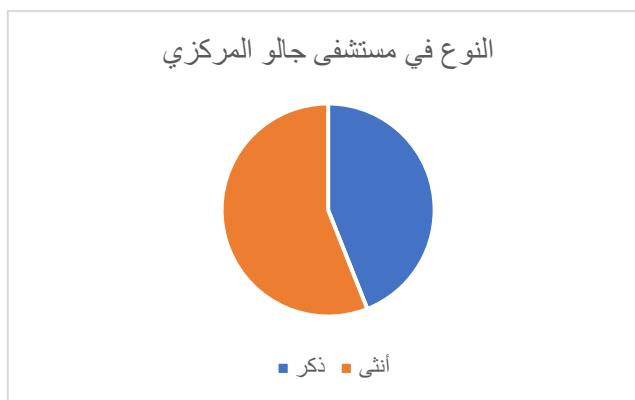
جالو		زفتا		n	المحور
α	α	Rs	α		
0.417	0.904	0.546	0.915	5	الحوافز
0.483	0.903	0.592	0.923	5	التدريب
0.135	0.912	0.529	0.932	4	القرارات
0.423	0.907	0.523	0.925	5	المخاطر
0.445	0.902	0.471	0.934	5	الانتماء
0.342	0.903	0.482	0.952	6	الاتصال
0.425	0.900	0.468	0.933	4	الصلاحيات
0.331	0.903	0.492	0.942	5	الابداع

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 وصلاحيتها لتحليل النتائج.

مناقشة النتائج

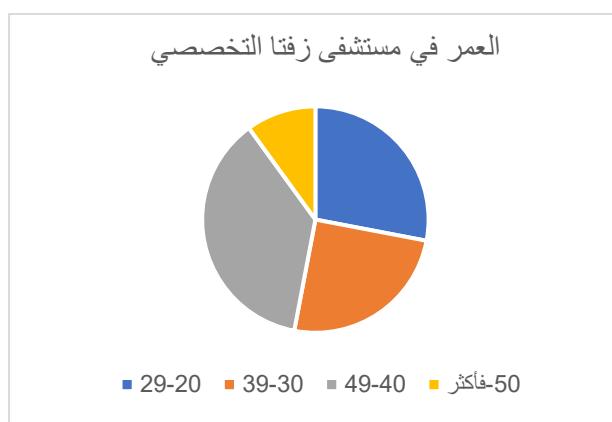


الشكل (1) يمثل نسب الذكور والإناث في مستشفى زفتا التخصصي.

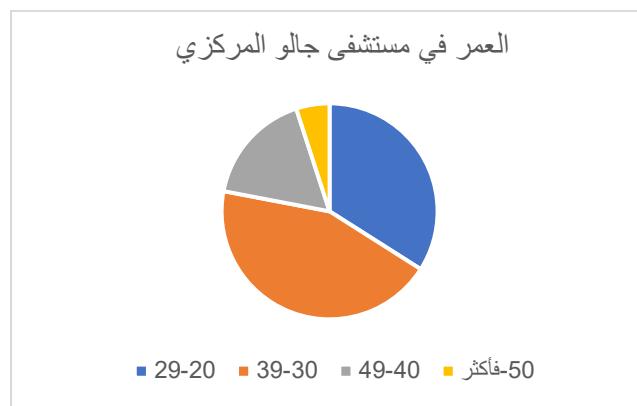


الشكل (2) يمثل نسب الذكور والإناث في مستشفى غالو المركزي.

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

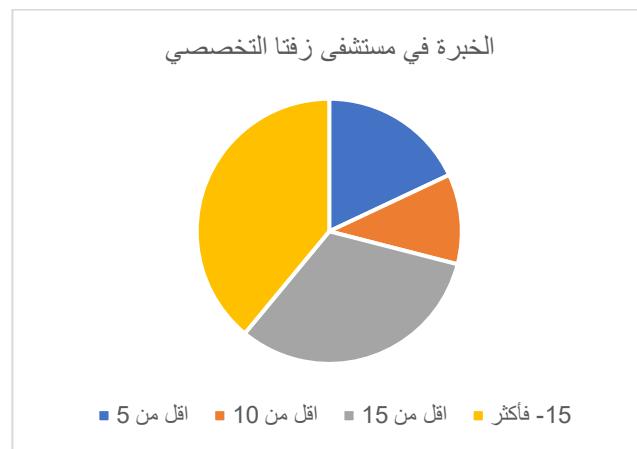


الشكل (3) يمثل نسب أعمار العاملين في مستشفى زفتا التخصصي

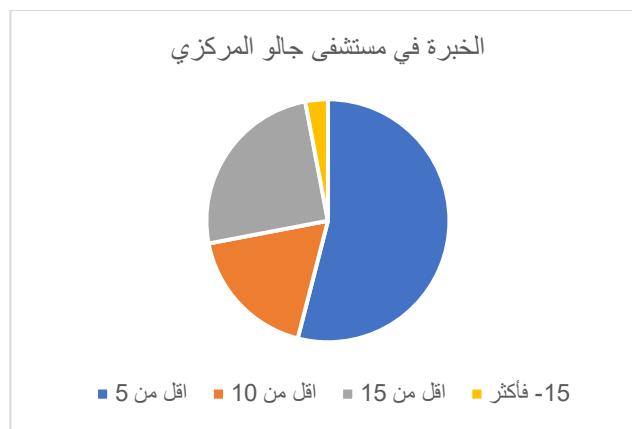


الشكل (4) يمثل نسب أعمار العاملين في مستشفى جالو المركزي

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

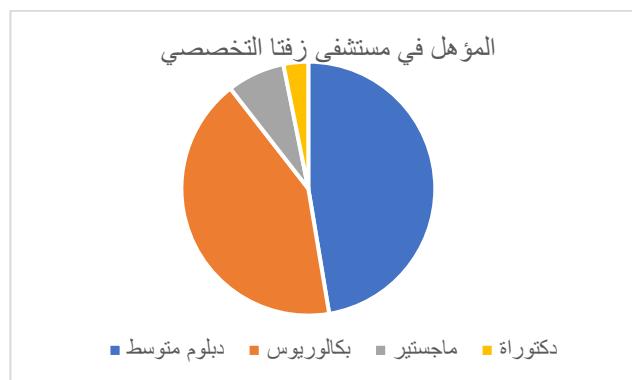


الشكل (5) يمثل نسب سنوات الخبرة لدى العاملين في مستشفى زفتا التخصصي

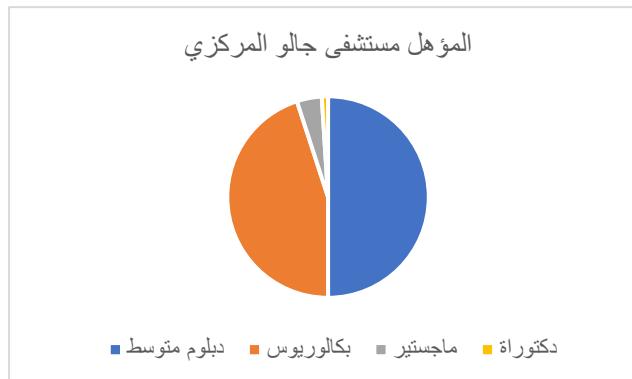


الشكل (6) يمثل نسب سنوات الخبرة في مستشفى جالو المركزي

من الشكلين (5)، (6) يتبيّن أنه نظراً لحداثة مستشفى جالو المركزي 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 الأعماres.



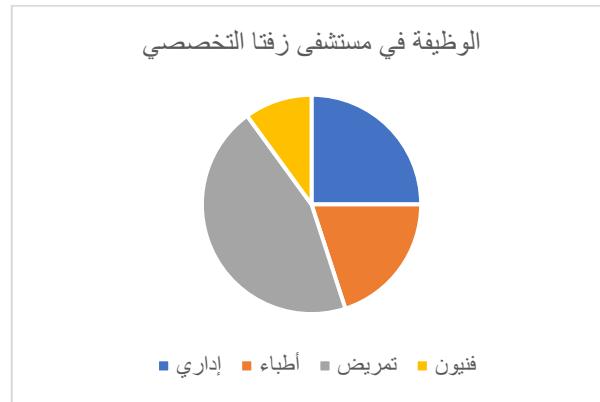
الشكل (7) يمثل نسبة المؤهلات العلمية لدى العاملين في مستشفى زفتا التخصصي



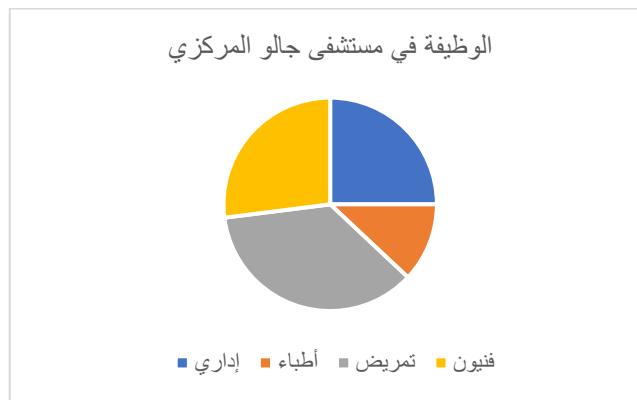
الشكل (8) يمثل نسبة المؤهلات العلمية لدى العاملين في مستشفى جالو المركزي.

من خلال الشكلين (7) و(8) نجد أن أكثر الدرجات العلمية في كلاً 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 والدكتوراه) في مستشفى زفتا التخصصي أكثر من جالو نظراً 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 رفتا 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 متعددة بخلاف مستشفى زفتا 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	الحوار	التدريب	اتخاذ القرارات	تحمل المخاطر
الترقية استناداً إلى التمييز.	الحوار			
تمنح الحوار للعاملين.				
مكافأة الأفكار الجديدة.				
تقييم الأداء على أساس موضوعية.				
الإدارة تتجه نحو المكافأة بدل النقد.				
تحسين مستوى أداء العاملين لأعمالهم.	التدريب			
توفير الخدمات لتطوير القدرات.				
تقييم البرامج التدريبية.				
تقييم الأداء انتهاء البرامج التدريبية.				
تعقد الإدارة دورات تدريبية.				
انسياب المعلومات لاتخاذ القرار.	اتخاذ القرارات			
مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.				
يتم أداء عملي بالكيفية المطلوبة.				
تفوض الصالحيات للمستويات الدنيا.				
تم صياغة الأهداف بطريقة جماعية.				
تشجع الإدارة العليا التجديد والابتكار.	تحمل المخاطر			
تطوير الخدمات الحالية دون المجازفة				
تستثمر الإدارة كل فكرة جديدة.				

.623	.538	بتجربة أساليب جديدة رغم المخاطر.	
.708	.447	أشعر بالاعتذار 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 أفكارى الجديدة بثقة.	
.464	.494	لدي الشجاعة ل القيام بأعمال إبداعية.	الصلاحيات
.603	.186	لدي 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 $\alpha = 0.05$ واختبار 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 F واختلاف المتوسطات ومستوى الدلالة α

One-Sample Test								
	t	F	df	Sig.	D.M	Test Value = 114		
						1.95% C		
						Low	Up	
جالو	16	35.	127	.00	32.2	28.33	36.19	
زفتا	15	36.	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 غالو المركزي 35.786 بينما بلغت في مستشفى زفتا التخصصي 36.945 بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ويوضح أن المتغير المستقل وهو الحوافز بمعامل ارتباط $R = 0.784$ ل غالو و 0.795 ل زفتا ومعامل تحديد 0.589 ل غالو 0.653 ل زفتا من التباين في المتغير التابع وهو الرضا الوظيفي للعاملين في كلا الموضعين محل الدراسة مما يشير إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين في كلا الموضعين محل الدراسة.

اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة

جدول (6) يبيّن المتوسطات والانحراف المعياري بين الذكور والإإناث في محلي الدراسة

التحفيز والرضا	نوع	N	Mea n	Std. Deviation	Std. Error Mean
غالو	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) يبيّن اختبار عينات مستقلة بين التحفيز والرضا الوظيفي لم المحلي الدراسة

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

							D.E	Difference	
								•	Low
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) بين القرار من حيث القبول والرفض للفرضية الصفرية للفروض والعلاقة بين المتغيرات الفرعية للرضا الوظيفي.

العلاقة بين	P. Corr.		Sig.		القرار	
	التحفيز	جالو	زفتا	جالو	زفتا	
والتدريب	0.482	0.573	0.000	0.000	نرفض	
واتخاذ القرارات	0.155	0.233	0.081	0.074	نقبل	
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، يتبيّن 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 إلى أن ثقافة عمل المرأة وتعلّيمها كان في وقت متأخر نسبياً عن تعلّيمها وخروجها للعمل في مصر عنه في ليبيا، وهو ما يؤكد أن أعلى نسبة لأعمار العاملين والذين أغلبهم من النساء هم من فوق الأربعين إلى 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 كانت 5 سنوات فأقل لنشأتها حديثاً مقارنة بمستشفى زفتا التخصصي، وهو ما انعكس بالطبع على أعداد المترشحين على المؤهلات العليا مثل الدكتورة 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 الفنين والإداريين والتمريض والأطباء فوجد زيادة ملحوظة في الإداريين والفنين في مستشفى جالو على حساب التمريض والأطباء الذين يقدمون الخدمة الطبية للمواطنين بينما كان العكس تماماً في مستشفى زفتا التخصصي على 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 قليلاً 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 والدكتوراه في التمريض لرفع الكفاءة التمريضية لدى الممرضات بالمستشفى مما يكسبهن 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 كلاً 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 ب نوعيها المادي والمعنوي في كلاً الموضعين وربما يرجع ذلك إلى طبيعة العمل الطبي والاسعافي والتعامل مع الحالات المرضية والحالات الحرجة، رغم قناعتهم بأهمية الحوافز المادية والمعنوية لزيادة الشعور بالرضا الوظيفي وأن بعض الحوافز المادية تصرف لهم على هيئة إضافي نتيجة لبعض العمليات الجراحية وغيرها تقدم للمواطنين بأسعار رمزية اقتصادية وتوزع تلك الأرباح عليهم على صورة حوافز.

أما بالنسبة للفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز والتدريب، وبعد 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، وهذا مع كل الفرعيات الأخرى التي تؤشر على الرضا الوظيفي مثل تحمل المخاطر والانتماء الوظيفي والاتصال والصلحيات والأفكار الإبداعية عدا اتخاذ القرارات فإننا نقبل الفرضية الصفرية

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

9. الخلاصة

من خلال اختيار بيتين عمل مختلفتين في المكان ولا تربطهما علاقات اجتماعية او تواصل او اتصال لكنهما متقتين في طبيعة العمل والأداء والبيئة الاجتماعية والاقتصادية ومتوسط الدخل إذا قيم بالدولار ومن خلال استبانة واحدة قدمت إليهم في نفس الفترة الزمنية تقريباً ونفس العدد تقريباً 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 وليس هناك أي برامج للتطور الإداري بحيث يعتمد الحوافز المادية والمعنوية وسيلة للوصول إلى الرضا الوظيفي فيشعر العاملين بالمرنة والمشاركة في اتخاذ القرارات ويزيد من قدرتهم على تحمل المخاطر في سبيل جبهم لعملهم وتقانيمهم في أدائهم 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 وتتمو معهم الأفكار الإبداعية وتطور أداء العمل، ولهذا تبين لنا نقاط القوة والضعف في كلا المجتمعين محل الدراسة ومن نقاط القوة وجود عناصر شابة مؤهلة ومحمسة للعمل لكنها لا تجد برامج للتدريب أو اتاحة الفرصة لاتخاذ القرارات أو حتى الحوافز المادية أو المعنوية وهذه تعتبر من نقاط الضعف في النظام الإداري الروتيني.

10. التوصيات

توزيع المهام الوظيفية بشكل عادل بينهم بين 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 سلباً في الأداء الوظيفي.

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

يجب تقدير الأفكار الجديدة التي تطرح لتطوير الأداء، وتقييم الأداء على أساس 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 كافياً من السلطات تمكن من أداء العمل بالكيفية المطلوبة ولا يؤثر بشكل سلبي على الأداء.

يجب على المستشفيات وضع نظام للحافز 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 منظم وتقديم تلك الدورات حتى تشعر العامل بأهميتها، وتجعله دائم التجديد والإبداع .

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

على الإدارة العليا أن تكون أكثر قرباً 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 بالرحة 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 . 2004 م ص44.
- [3] مهنا، محمد فؤاد، سياسة الوظائف العامة وتطبيقاتها، دار المعارف، القاهرة 1976 م ص13
- [4] ابو رakan، 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 القريوتى، السلوك التنظيمى، دراسة السلوك الإنساني الفردى 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] منارقطاونة، "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