

## علاقة سياسة الحوافز بالرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة: دراسة تطبيقية على العاملين بشركات السياحة بالإسكندرية

ريم فاروق النشار

عميد المعهد الفني للفنادق-الكلية التكنولوجية

### المخلص

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالقطاع السياحي و الفندقى من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها الشركات و الإدارات لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر و التطوير وهم القادرون على تشغيل و توظيف الموارد المتاحة للشركات السياحية و الفندقية. لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماماً رئيسياً لدور و علاقة المورد البشرى بالإنتاج و الإنتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية و كفاءة العاملين إيجاباً و سلباً و من المعلوم أن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في القطاع السياحي و الفندقى السعي و العمل بأن يصل العاملون بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير و توظيف العمالة الجيدة و المؤهلة و الحرص على تدريبهم و إكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءتهم و قدراتهم في الأداء و العمل على إثارة رغبتهم و توجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المرغوب و المطلوب. و تمثل سياسة الحوافز المؤثر الخارجى الذي يشجع الفرد على زيادة أدائه و تميزه و رضاه عن العمل داخل الشركة فسياسة الحوافز تُوقظ الحماس و الدافعية للعمل و الرضا الوظيفى. و يتناول هذا البحث سياسة الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفى للعاملين داخل شركات السياحة بالإسكندرية.

**الكلمات الدالة:** سياسة الحوافز، الرضا الوظيفى، شركات السياحة، الإسكندرية.

**مشكلة البحث:** تكمن مشكلة البحث في استبيان مدى تأثير سياسة الحوافز بأنواعها المختلفة على مستوى الرضا الوظيفى للعاملين و ما يتبع هذا الرضا من الكفاءة و زيادة الإنتاجية المتمثلة في تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء و بالتالى تحقيق الأرباح للشركات السياحية التي تستخدم سياسة الحوافز.

**أهمية البحث:** تأتي أهمية البحث من أهمية موضوع سياسة الحوافز و القدرة على تطبيقها داخل الشركات بالأسلوب الذي يحقق الرضا الوظيفى للعاملين بالقطاع السياحي و الفندقى و الوصول بهذا الرضا إلى الرضا عن الخدمة المقدمة للعملاء و زيادة الإنتاجية و تعظيم الأرباح.

**أهداف البحث:** تتلخص أهداف البحث في الآتي:

- ١- التعرف على أنواع الحوافز المقدمة للعاملين داخل شركات السياحة بالإسكندرية.
- ٢- معرفة مدى رضا العاملين بهذه الشركات عن بيئة العمل الوظيفية.
- ٣- معرفة العلاقة بين سياسة الحوافز المطبقة على العاملين بشركات السياحة و الرضا الوظيفى لديهم.

**فرضية البحث:** يتبنى البحث الفرضية الآتية:

هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسة الحوافز المطبقة على العاملين داخل شركات السياحة و بين الرضا الوظيفى لديهم.

**أسلوب جمع البيانات:** سيتم تصميم استمارة استبيان لقياس علاقة سياسة الحوافز التي تنتهجها شركات السياحة تجاه العاملين لديها و بين الرضا الوظيفى لهؤلاء العاملين و ستضم عينة البحث شركات السياحة فئة (أ) داخل الاسكندرية و التي يصرح لها بتنظيم البرامج السياحية الداخلية و الخارجية و القيام بكافة الأعمال السياحية و الفندقية.

## المبحث الأول سياسة الحوافز

**أولاً- تعريف الحوافز:** لا يوجد سلوك دون دافع يكمن وراءه، لذا وجب تحريك تلك الدوافع عن طريق الحث والإثارة من خلال أدوات ووسائل معينة يجدها الأفراد ويتمنوها، تلك التي يطلق عليها الحوافز. وعادة ما تستخدم الشركات والمؤسسات أكثر من نوع من أنواع الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري.

وتشير الحوافز المادية إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من أجر أساسي أو راتب أو مكافآت تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسباً من العيش ومقابلة الأعباء المادية، أما الحوافز المعنوية والتي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية من حيث تأثيرها على الأفراد، فتتمثل في كل ما تبذله الشركة من جهود لسعادة العاملين بها وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء والتقدير، واحترام آرائهم ومقترحاتهم (عواد، ٢٠١٢). وتُعرف الحوافز بأنها العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين أو بذل مجهودات معينة، قصد تحقيق هدف محدد (إسماعيل، ٢٠١٢). كما أنها تُعرف أيضاً بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها (الخواجة، ٢٠١٠). وهي أيضاً مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى الشركة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفاعلية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة (عواد، ٢٠١٢).

**ثانياً: عناصر الحوافز:** هناك ثلاثة عناصر أساسية في سياسة الحوافز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

١. القدرة: فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
٢. الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.
٣. الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى لو تم أدائه بالفعل (الطيب، ١٩٩٥).

**ثالثاً: أهمية سياسة الحوافز:** تعتبر سياسة الحوافز ذات أهمية كبرى في الشركات والمؤسسات السياحية والفندقية لأن هناك فارقاً كبيراً بين أداء الفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً، فسياسة الحوافز ذات تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية وفي تحقيق رضا العاملين عن وظائفهم ورفع روحهم المعنوية، وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:-

١. زيادة الإنتاج كماً وكيفاً.
٢. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
٣. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف الشركات وسياساتها وقدراتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.

## رابعاً: المراحل الأساسية لتصميم سياسة الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز لابد من أن تسيّر وفقاً لخطوات أو مراحل (السالم، ٢٠٠٩)، وهي:

١- مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والاقتصادية والإدارية والقانونية من حيث تركيبة العاملين ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها ومعدلات الأداء الحالية وسياسات الحوافز السابقة.

٢- مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وإبعادها ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بسياسة الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات الآتية:

- تحديد الهدف من سياسة الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.

- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول بها في الشركة.

- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.

- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في الشركة.

- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع رضا العاملين.

٣- مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لتنفيذها كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من مناسبتها للتطبيق عامة.

٤- مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على خطة الحوافز بما يضمن تنفيذها ونجاحها ورضا العاملين عنها وزيادة معدلات الأداء. ويوجد شروط يجب تنفيذها لضمان نجاح سياسة الحوافز:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معاً.

- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز و الهدف الذي يدفع الانسان لتحقيق رغبته.

- اختيار الوقت الملائم لتنفيذ الحوافز وخاصة المادية منها.

- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الأفراد بانتظام سياسة الحوافز.

- اتسام سياسة الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة.

- أن تنمي في ذهن العامل العلاقة بين الحوافز والأداء.

**خامساً: أنواع الحوافز: قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:**

### حوافز مادية Financial Incentives

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي، وهي التي تقوم بإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الاقتراحات (اللوزي، ١٩٩٥). وقد أجمعت البحوث العلمية بنسبة كبيرة على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية ما لم تساعدها أنواع أخرى من الحوافز، ويوجد أشكال عديدة من الحوافز المادية منها:-

١- الأجر: يعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً، كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر.

٢- المكافآت: يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها.

- ٣-مكافآت العمل الإضافي: بعض الأعمال و منها العمل السياحي فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي.
- ٤-المشاركة في الأرباح: حيث تقوم بعض الأقسام بإعطاء العاملين بها أسهما في شركاتها لتحفيز العاملين علي الأداء.
- ٥-الترقية: تعتبر حافز مادي لأنها غالباً ما تضم زيادة في الأجر كما أنها حافز معنوي أيضاً، إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر.
- ٦-التأمين الصحي: هو نوع من أنواع التخفيض للأعباء المالية التي يواجهها العاملين وتحقق لهم الأمان النفسي.
- ٧-العلاوات الدورية والاستثنائية.
- ٨-السكن والمواصلات
- ٩-الضمان الاجتماعي ومكافآت نهاية مدة الخدمة.
- و تتمثل المزايا الرئيسية للحوافز المادية في:
- ١-السرعة و الفورية و الأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.
- ٢-تحسين الأداء بشكل دوري.
- ٣-اشتماله علي معاني نفسية و اجتماعية(عبد الوهاب، ١٩٨٢).
- ٢-حوافز معنوية :الحوافز المعنوية هي التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية وترفع من شعوره بالرقى والولاء والانتماء للعمل والتعاون مع الزملاء (اللوزي، ١٩٩٥) وهناك أنواع متعددة من هذه الحوافز (عبد الوهاب، ٢٠٠٠).
- أ-الوظيفة المناسبة: حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف كي يبرز طاقاته وإمكانياته.
- ب-المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ت-الترقية.
- ث-لوحات الشرف.
- ج-الأوسمة وأنواط الجدارة.
- ح-تسمية الموظف المثالي.
- خ-إعطاء إجازة استجمام.
- د-خطابات الشكر والتقدير.
- ذ-الترشيح للدورات التدريبية.
- ر-تخصيص يوم احتفال بالموظف المثالي.
- ز-ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

وتتمثل فاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب على الخواص الثلاث التالية(السيد، ١٩٧٧):



### المبحث الثاني: الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة

**أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي:** الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج(الفالح، ٢٠٠١). ويعرف (الحنيطي، ٢٠٠٠) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينص أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنطقة، والأمان بالعمل ومسئوليات العمل وإنجازته والاعتراف والتقدير. وأنه من المؤكد أن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة فرضا الفرد عن وظيفته تؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، فالفرد الراضي عن وظيفته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف، غير متوازن انفعالياً، ويظهر كثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط وتخلص الباحثة من ذلك أن الرضا الوظيفي "هو الشعور الصادق بسعادة الفرد بعمله نتيجة عوامل ترتبط بمجموعة الحوافز المادية والمعنوية التي تربط الفرد بمؤسسته وبزملائه ورؤسائه".

**ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:** إن رضا العاملين عن وظائفهم هو مقياس لمدى فاعلية الأداء، إذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها وأن عدم الرضا عن العمل يتولد عنه مناخ تنظيمي إداري غير صحي. ومن أهم الأسباب الداعية إلى الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين هي:

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي تؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين.
- 3- ذكر كثير من الباحثين وخبراء الإدارة أن هناك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح الشركات وتقدمها.
- 4- إن زيادة الانتاج مرتبطة ارتباط كبير بالرضا الوظيفي.

**ثالثاً: محددات الرضا الوظيفي:** تنقسم محددات الرضا الوظيفي إلى عدة محددات وتشمل:

#### محددات خاصة بالفرد

أ- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلها توفر الإشباع المناسب و توفر في مقابله الرضا المناسب.

ب- الشعور باحترام الذات: وهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال وأهمها مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

ج- خصائص شخصية الفرد وظروفه والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته وطموحه وذكائه وخبرته وتجاربه ودخله الشهري ومدى تأثير هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل ورضاءه عنه.

**٢- عوامل خاصة بالأداء:** يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

-ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

-إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة لعوائد ومكافآت العمل.

**٣- مستوى الإنجاز** الذي يحققه الفرد: هو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والانتاجية ودورات العمل.

**٤- العوامل التنظيمية:** تشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات مع الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف العمل ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية: (النجار مصطفى، ١٩٩٢):

1-الرضا عن الوظيفة.

2-الرضا عن الأجر وملحقاته.

3-الرضا عن علاقات العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤسين.

4-الرضا عن أساليب الإشراف والقيادة.

5-الرضا عن بيئة العمل المادية.

6-الرضا عن سياسات الأفراد حيث الترقي وتقييم الأداء.

7-الرضا عن طرق التحفيز.

8-الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

مع ملاحظة أن بعض العاملين أكثر رضا عن العمل عن غيرهم:

-أن العاملين في الوظائف الادارية و المهنية المتخصصة اكثر رضا عن العمل من مجموعة العاملين في الوظائف الفنية.

-أن العاملين الأكبر سناً بوجه عام أكثر رضا عن الاصغر سناً.

-أن العاملين ذوي الخبرة أكثر رضا عن من هم أقل خبرة.

-أن النساء أقل رضا عن العمل من الرجال.

### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لتجميع المعلومات واستخدمت استمارة استبيان وُجّهت لعينة البحث لقياس مدى تأثير الحوافز المادية والمعنوية على درجة رضاهم الوظيفي بشركات السياحة بالإسكندرية.

**أولاً- حدود الدراسة:**-حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية الآتية:

١-الحدود البشرية:شملت الدراسة مجموعة من العاملين بشركات السياحة داخل محافظة الإسكندرية.  
٢-الحدود الزمانية:امتدت فترة البحث في الفترة من مايو ٢٠١٤ إلى سبتمبر ٢٠١٤ وهي فترة الإشغالات السياحية المرتفعة والحجوزات والموسم السياحي داخل محافظة الإسكندرية. وترتبط تلك الفترة من السنة بالضغط الكبير في العمل وزيادة عدد ساعات العمل وقلة الأجازات والذي ينتج عنه تزمير العاملين إلا في الشركات التي تراعي توفير الراحة النفسية للعاملين واستخدام سياسات الحوافز المتنوعة من أجل تحقيق الرضا الوظيفي.

٣-الحدود المكانية:شملت الدراسة مجموعة من شركات السياحة فئة (أ) وهي الشركات الآتية:

فاميلي تورز- هارتي تورز - كادمار للسياحة - ترافكو للسياحة - كوزموس تورز- لافي تورز - اليكس سيتي ترافيل - جود نيس للسياحة - اوفرسيز للسياحة - كاشا تورز - فلانجو للسياحة - بيرل ترافيل - ماني تورز - ناسكو للسياحة - مازينار للسياحة. وقد تم اختيار العينة علي أساس حجم العمالة داخل الشركة فهذه الشركات هي الأكبر حجماً من حيث عدد العمالة وعدد الأفرع الداخلية في الإسكندرية حيث يتراوح عدد العاملين من ٣٥ إلى ١٠٠ عامل.

**ثانياً- أداة البحث:** اعتمدت الدراسة على استمارة استبيان لقياس متغيرات الدراسة واشتملت على جزئين.

الجزء الأول: هي معلومات عامة عن عينة الدراسة وهي الاسم - جهة العمل - العمر الوظيفي - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - مدة الخدمة في العمل الحالي.

الجزء الثاني يتضمن ثلاثة محاور وهي:

- 1-محور أنواع الحوافز المادية ويشمل ١٦ عبارة .
- ٢-محور أنواع الحوافز المعنوية ويشمل ١٥ عبارة.
- ٣-محور الرضا الوظيفي لدى العاملين بشركات السياحة بالإسكندرية ويشمل ١٦ عبارة.

وتقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول والثاني قائمة تحمل العبارات الآتية:

(دائماً - غالباً - أحياناً - قليلاً - لا أستخدم إطلاقاً) وتم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو الآتي :دائماً (٥) درجات، غالباً (٤) درجات، أحياناً (٣) درجات، قليلاً (٢) درجة، لا أستخدم إطلاقاً (١) درجة. ويقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث قائمة تحمل العبارات الآتية:

(راضي جداً-راضي-راضي إلي حد ما- غير راضي - غير راضي إطلاقاً)

**ثالثاً: الأسلوب الإحصائي المستخدم:** لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة، باستخدام (SPSS) ، وحساب التكرارات والنسب المئوية.

**رابعاً: نتائج الدراسة:**يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد البحث وهي (العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - مدة الخدمة في العمل الحالي).

و يوضح الجدول رقم (١) النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث وفقاً لمتغير العمر.

## جدول رقم (١)

## النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث وفقاً لمتغير العمر

العمر	التكرار	النسب
أقل من ٢٥ سنة	٦	٦%
من ٢٥ إلى من ٣٠	١٧	١٧%
من ٣٠ إلى أقل من ٣٥	٢٠	٢٠%
من ٣٥ إلى أقل من ٤٠	٢٦	٢٦%
من ٤٠ إلى أقل من ٤٥	٢٠	٢٠%
من ٤٥ فأكثر	١١	١١%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يتضح من الجدول أن النسبة الأعلى هي الفئة العمرية من ٣٥ إلى أقل من ٤٠ سنة بنسبة (٢٠%) وأقل نسبة هي ٦% للفئة العمرية أقل من ٢٥ سنة ويرجع ذلك إلى أن شركات السياحة تفضل ذوي الخبرة في العمل والذين لديهم أكثر من عدد معين من سنوات العمل و تحاول جاهدة تحقيق الرضا الوظيفي لمن يعملون بها لفترة زمنية طويلة للاستفادة بهم. وقد اتضح من خلال المقابلات الشخصية التي أجرتها الباحثة مع مديري شركات السياحة ومع أفراد العينة أثناء تجميع بيانات الاستمارة أنه كلما زاد العمر كلما احتاج العامل لحوافز أكثر نظراً لزيادة المسؤوليات المالية واحتياج الفرد للشعور بالتقدير والاحترام بما يجده من مكافآت تشجيعية أو الترشيح للدورات التدريبية أو السفر في رحلات مجانية وإلي غير ذلك من أنواع الحوافز التي تم التعرض لها في الاستبيان.

و يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد عينة البحث وفقاً لمتغير الوظيفة.

## جدول (٢)

## توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف طيران	١١	١١%
موظف سياحة داخلية	٣٤	٣٤%
موظف سياحة خارجية	٢٤	٢٤%
منظم رحلات	٣٥	٣٥%
رئيس قسم	١١	١١%
مدير إدارة	٨	٨%
سائق	٢	٢%

يتضح من الجدول أن النسبة الأعلى من الموظفين داخل شركات السياحة بالإسكندرية هي منظم الرحلات وهي الوظيفة التي تحتاج إلى نشاط وحيوية ونسبة كبيرة من الرضا الوظيفي لأنه يظل طوال الرحلة علي تواصل مستمر بالعملاء لضمان توفير مطالبهم والتأكد من رضائهم. كما كانت نسبة موظفي السياحة الداخلية في عينة البحث ٣٤% وهي أيضاً من الوظائف التي تحتاج حيوية و نشاط وربط وتنظيم وابتكار وتسويق وكل ذلك يتطلب رضا وظيفي داخلي لتحقيق مبيعات الشركة وتحقيق رضا العملاء أيضاً. ويوضح الجدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي.



## جدول (٣) توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرار	النسبة
متوسط	١٠	١٠%
دبلوم	١٨	١٨%
بكالوريوس	٥٠	٥٠%
دراسات عليا	٢٢	٢٢%
المجموع	١٠٠	١٠٠%

يوضح الجدول رقم (٣) أن العاملين بشركات السياحة بالإسكندرية بنسبة ٥٠% من حاملي مؤهل البكالوريوس وهي النسبة الأعلى بينما النسبة الأقل وهي ١٠% من حملة الشهادات المتوسطة وهم في الأغلب السائقين والمساعدين والخدمات المعاونة بالشركة. وقد أكد مديري شركات السياحة أثناء تجميع البيانات أن رضا العاملين ذو المؤهلات الأعلى يكون أكثر صعوبة و يحتاج إلي عرض سياسات من الحوافز المعنوية أكثر من الحوافز المادية عكس العاملين ذو المؤهلات الأقل.

و يوضح الجدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير الحالة الاجتماعية

## جدول رقم (٤) توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	٢٥	٢٥%
متزوج	٦٥	٦٥%
مطلق	١٠	١٠%
أرمل	-	-

يوضح الجدول رقم (٤) أن ٦٥ من أفراد عينة البحث حالتهم الاجتماعية متزوج بنسبة ٦٥% والأعزب بنسبة ٢٥% والمطلق بنسبة ١٠% وقد تبين من تحليل إجابات العينة وأثناء المقابلات الشخصية معهم أن الحالة الاجتماعية تؤثر علي الحوافز التي يطلبها العامل ليتحقق له الرضا الوظيفي والأمان والاستقرار. ويوضح الجدول رقم (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير الخبرة في العمل.

## جدول رقم (٥) توزيع عينة الدراسة وفق لمتغير الخبرة في العمل

عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي	التكرار	النسبة
أقل من ٣ سنوات	٢٢	٢٢%
٣ سنوات إلى ١٠ سنوات	٢٧	٢٧%
١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة	٣٣	٣٣%
٢٠ سنة فأكثر	١٨	١٨%

يتضح من الجدول السابق أن النسبة الأعلى من أفراد عينة البحث هي العينة ذات سنوات الخبرة من ١٠ إلى ٢٠ سنة داخل الشركة بنسبة ٣٣% والنسبة الأقل ١٨% لأصحاب خبرة ٢٠ سنة فأكثر. وقد جاءت نتائج المقابلات مع مديري الشركات أن سنوات الخبرة في العمل تقابل بحوافز إضافية يطلبها العامل المجد وتجد الشركات نفسها علي أتم الاستعداد لتلبية الطلبات لهؤلاء العاملين الذين يكونون جزء لا يتجزء من النجاح الإداري وتحقيق الأهداف.

ثانياً: النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشركات السياحة بالإسكندرية مرتبة تنازلياً وفقاً لمتوسطات الموافقة:

يوضح الجدول رقم (٦) أنواع الحوافز المادية التي اتفقت معظم شركات السياحة علي تقديمها بنسب مختلفة للعاملين به .

جدول رقم (٦) انواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين بشركات السياحة

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الاحراف المعياري
٨	زيادة الراتب والبدلات	٢,٠٥	٠,٧٧
١	الأجر	٤,٨٧	٠,٤٥
٣	الترقية	١,٩٣	٠,٨٩
٤	التأمين الصحي	٤,٤٧	٠,٩٦
١٠	الحوافز المادية و الهدايا العينية	١,٥٦	٠,٧١
٥	بدل السكن	٤,٣٨	١,٠٦
١١	بدل الطعام	١,٤٧	٠,٦٧
٩	مكافآت بدل الإجازات السنوية	٤,١٢	١,١٨
٧	العلاوات الدورية	١,٤١	٠,٧٣
١٦	مستحقات نهاية الخدمة	٤,٠٣	١,٢٤
١٣	منح تذاكر السفر	٣,٨٨	١,٢٨
١٥	مكافآت العمل الاضافي	٣,٤٨	١,١٥
٦	المواصلات من العمل للبيت	٣,٢٥	١,٥٨
١٤	القروض والسلف التي تقدم للعاملين	٣,١٩	١,٠٢
١٢	الإكراميات السنوية	٢,٠٦	١,١٢
٢	المكافآت	٣,١٣	٠,٨٥

١-من خلال نتائج الجدول رقم (٦) يتضح أن هناك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية المقدمة للعاملين في شركات السياحة حيث أن المتوسطات تراوحت بين (١,٤١) إلى (٤,٨٧) وهي متوسطات تراوحت ما بين الفئتين الأولى والخامسة من فئات مقياس ليكرت واللذان تشيران إلى خيارى (لا تستخدم إطلاقاً)، تستخدم دائماً)، على التوالي حيث يوضح ذلك أن بعض الحوافز المادية يقدم دائماً وأن البعض الآخر لا تستخدم إطلاقاً في داخل شركات السياحة التي يعملون بها.

٢-جاء الحافز المادي رقم (١) وهو الأجر بالمرتبة الأولى وذلك لأن العمل يجب أن تقابله مقابل مرضى للعاملين لموافقته المبدئية على العمل.

٣-جاء الحافز رقم (٤) وهو التأمين الصحي في المرتبة الثانية من حيث تقديمه للعاملين بشركات السياحة وذلك لأن التأمين أصبح إلزامياً ويحتاج إليه كل فرد ليشعر بالاطمئنان والأمان في مكان عمله.

وجاء الحافز الذي تمثله العبارة ١٤ وهو القروض والسلف التي تقدم للعاملين في المرتبة الرابعة من حيث الموافقة والتقديم من قبل الشركات التي يعملون بها، إلا أن هذا الحافز يرتبط بالسياسة الخاصة لكل شركة وحجم أعمالها وحجم أرباحها. وجاء الحافز الخاص بالترقية في المرتبة الرابعة من حيث تقديم بعض الشركات السياحية له وهذا يعود إلى أن فرص الترقى داخل شركات السياحة قليلة نظراً لحاجة العمل إلى عدد كبيراً من الوظائف التخصصية وعدد قليل في الوظائف الإشرافية، لذا لا يكافأ العامل بمكافآت مالية وليس بالترقى في معظم الشركات.

ويتبين من نتائج الدراسة أن الشركات السياحية في الإسكندرية تتفاوت فيما بينها في أنواع الحوافز المادية التي تقدم للعاملين بها ولا يوجد اتفاق عام علي سياسة موحدة للحوافز، لذلك نجد اتفاق علي استخدام بعضها واتفاق علي عدم استخدام بعضها. تعتبر أنواع الحوافز المتمثلة في الأجر و المكافآت السنوية وبدل الأجازات السنوية والقروض و السلف و الزيادة السنوية للراتب هي الأكثر تطبيقاً في غالبية الشركات، أما الحوافز الخاصة ببديل السكن وبدل الطعام والترقية هي الأقل استخداماً في شركات السياحة.

### ثالثاً: النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بشركات السياحة بالإسكندرية

يوضح الجدول رقم (٧) أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها شركات السياحة بالإسكندرية للعاملين بها

#### جدول رقم (٧)

#### أنواع الحوافز المعنوية التي تقدمها شركات السياحة بالإسكندرية للعاملين بها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	شهادات التقدير وخطابات الشكر	١,٤٣	٠,٦٩
٤	الدعم والمساندة المعنوية	٣,٣٢	١,٣٤
٩	الدورات التدريبية	١,٢٦	٠,٦٤
١٥	توفير وسائل الراحة والخدمات	٢,٢٢	١,٢١
٥	الميداليات وأنواط الجدارة	١,١٥	٠,٣٩
١٢	تنمية الرقابة الذاتية	٢,٥٠	١,٢٩
١٠	الترشيح للدراسات العليا	١,٠٣	٠,٢٠
١٣	اشترك المرؤسين في اتخاذ القرار	٢,٣٠	١,٢٣
٨	الاحتفاء بالمرؤسين	٢,١٩	١,٠٨
١١	التكليف بعمل قيادي	٢,١٨	١,٢٠
٢	تفويض السلطات	٢,٠٧	١,١٧
٧	تحسين الوضع الوظيفي	٢,٠٦	٠,٨٩
١٤	نقل موظف لوظيفة أفضل	٢,٠١	١,٠٦
٣	الترقية بدون زيادة راتب	١,٩٨	٠,٨٩
٦	لوحة الشرف	٢,١٢	١,٠٩

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح إجمالاً أن أفراد البحث يرون أن الحوافز المعنوية تستخدم قليلاً للعاملين في شركات السياحة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى الموافقة (٢,٠١) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت والتي تشير إلي خيار (قليلاً) على أداة البحث. كما يتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة افراد البحث على الحوافز المعنوية حيث البعض يرى أنها

تستخدم أحياناً والبعض يرى أنها لا تستخدم إطلاقاً، حيث تراوحت أغلب المتوسطات ما بين (١,٠٣) إلى (٣,٣٢) وهي التي تشير إلى الخيارات ( لا تستخدم إطلاقاً / تستخدم أحياناً).

جاء الحافز المعنوي والذي تحتله العبارة رقم (٤) وهو الدعم والمساعدة المعنوية عند الظروف الخاصة بالمرتبة الأولى من حيث تقديمه للعاملين بشركات السياحة وهذا يرجع إلى تأثير التقاليد الإنسانية والقيم الدينية في الوقوف بجانب الشخص في مواقف السراء و الضراء وهذا له تأثير إيجابي علي نفسية العامل أو الزميل عند تعرضه لحادث أو مرض أو تقديم واجب العزاء أو التهنية حسب نوع الحدث وفيها تتسامى المشاعر الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس والزملاء فيما بينهم.

اتفق الكثير من أفراد عينة البحث من العاملين بمتوسط حسابي (٢,٥٠) على أن الحافز الخاص بالحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية يقدم في قليل من الشركات وذلك لأن العمل السياحي يحتاج دائماً إلى المتابعة والرقابة باستمرار من الإدارات ورؤساء الأقسام لضمان حسن سير العمل والوصول إلى الحد المطلوب من رضاء العميل.

كما اتفق الكثير أيضاً بمتوسط (١,٠٣) أن الحافز رقم (١٠) وهو الخاص بترشيح المتميزين للدراسات العليا لا يقدم في معظم الشركات السياحية بينما كان الحافز الخاص بترشيح العاملين للدورات التدريبية هو الحافز المعنوي الأكثر تقديماً في كثير من الشركات. كما جاء الحافز المعنوي والذي تمثله العبارة رقم (١) وهو منح شهادات التقدير وخطابات الشكر بالمرتبة الثانية عشرة في الاتفاق على تقديمه وهو يشير إلى عدم اهتمام كثير من الشركات بتأثير هذا الحافز المعنوي على العاملين على الرغم من أهميته في إحساس العامل بالولاء والانتماء للشركة ورضاءه عن وظيفته ورغبته في بذل المجهود الأكبر للوصول إلى التكريم.

رابعاً: العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة بالإسكندرية: للتعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين سياسات الحوافز المطبقة على العاملين بشركات السياحة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لتوضيح دلالة العلاقة .

#### ويوضح الجدول رقم (٨) نتائج العلاقة بين تطبيق سياسات الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي.

المتغيرين	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	اتجاه العلاقة
الرضا الوظيفي و تطبيق الحوافز المادية	٠,٣٢٠	٠,٠٠٠	طردية
الرضا الوظيفي و تطبيق الحوافز المعنوية	٠,٣٣٥	٠,٠٠٠	طردية

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن هناك علاقة ارتباط طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوي معنوية ٠,٠١ فأقل بين تطبيق سياسة الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة بالإسكندرية ويؤكد ذلك فرضية البحث ويدل علي أنه كلما استطاعت شركات السياحة الاهتمام بالعاملين بها من خلال تقديم الحوافز المتنوعة مع مراعاة الفروق الفردية بينهم كلما ارتبط العامل بالشركة وزاد ولاءه لها وتحقق له الرضا الوظيفي وبالتالي رضا العملاء بالتبعية وزيادة معدلات الأداء بشكل عام.

#### و يوضح الجدول رقم (٩) الرضا الوظيفي العام لدي عينة الدراسة

المتغير	راضي	غير راضي
الرضا الوظيفي	التكرار ٦٥	التكرار ٣٥
	النسبة %٦٥	النسبة %٣٥

من خلال نتائج الجدول السابق يلاحظ أن نسبة العاملين الراضين عن وظائفهم ٦٥% بين العاملين بالوظائف المختلفة داخل شركات السياحة بالإسكندرية وقد أقر هؤلاء العاملين أن ظروف العمل مناسبة و أن الإدارات تتبع سياسة الحوافز التي من شأنها توفير بيئة وظيفية مرضية لهم مع اختلافهم في أفضلية الحوافز المقدمة.

وقد أظهرت نتائج البحث عدة عوامل خاصة برضا العاملين وأدائهم الوظيفي والتي استطاعت الباحثة الوصول إليها من خلال المقابلات الشخصية مع أفراد العينة ومديري الشركات وهي كالآتي:

١- تأثير الرضا علي الإنتاجية: أظهر البحث اختلافات فيما يتعلق برضا العاملين ومستوي انتاجيتهم وذلك لاختلاف اهتمامهم بأنواع الحوافز التي تحقق لهم الرضا مثل الأجور والمكافآت، حيث أن العامل قد يكون غير راضي عن أجره مثلاً أو أساليب العمل ولكنه راضي عن أسلوب المعاملة والتقدير العيني أو بيئة العمل.

٢- تأثير الرضا علي الدوران الوظيفي: يوجد علاقة ارتباطية سالبة بين الرضا الوظيفي والدوران الوظيفي وذلك لأن العاملين لا يتخلون أنفسهم بسهولة في عمل آخر ومكان آخر حتي لو نسبة رضاهم عن العمل غير كبيرة، كما أن الحالة الاقتصادية وارتفاع معدلات البطالة أيضا تجعل العامل في حيرة من أمره لو كان غير راضي عن عمله لأنه غير متوقع إيجاد فرص أفضل بسياسات حوافز أفضل في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة.

٣- تأثير الرضا علي نسب الغياب: أظهر البحث بوضوح وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي والغياب عن العمل فعندما يكون الرضا مرتفعاً يكون الغياب منخفضاً و تدخل عوامل وسيطة أيضا تؤثر في هذه العلاقة مثل درجة الشعور بأهمية الوظيفة والعلاقات الطيبة مع الزملاء أو الرؤساء.

#### خامساً: التوصيات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ممكن التوصل إلى بعض التوصيات التي قد تفيد في رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة بالإسكندرية وهي على النحو التالي:

- ١- ضرورة الاهتمام بتطبيق و تفعيل الحوافز المادية بصفة عامة وخاصة التي حصلت على مستويات متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل (العلاوات الدورية، بدل الطعام، الجوائز المادية والهدايا العينية، زيادة الراتب والبدلات والمكافآت والقروض والسلف).
- ٢- ضرورة الاهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المعنوية بصفة عامة وخاصة التي حصلت على مستويات متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل ترشيح المتميزين للدراسات العليا ومنح شهادات التقدير وخطابات الشكر ووضع الأوسمة بلوحات الشرف، تفويض السلطات ومنح الصلاحيات والتكليف بعمل قيادي.
- ٣- تفعيل وتطوير لائحة المكافآت والجزاءات المعتمدة بالشركات السياحية حسب نظام العمل لتكون أساساً لبناء نظام حوافز عادل وفعال يتسم بالبساطة والواقعية والاستمرارية ووضوح الأهداف، ويرتبط بالمجهود والأداء والإنتاجية.
- ٤- رفع مهارات العاملين وتشجيع النمو الوظيفي وتطويره من خلال إعداد الخطط والبرامج التدريبية العملية والنظرية لمواكبة كل جديد في الإدارة والتخطيط والتنظيم والعمل السياحي بكل جوانبه.
- ٥- الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم التفويض والسلطات اللازمة لأداء مهامهم بفاعلية ومنحهم الشعور بالاحترام وتقدير الذات.

- ٦- الاحتفاء بالعاملين ووضع أسماء المجددين والمتفوقين والمميزين والمبدعين منهم في لوحات الشرف ووضعها في مواقع بارزة في أماكن العمل ومنحهم شهادات التقدير وخطابات الشكر.
- ٧- دراسة وبحث أسباب عدم الرضا عن بيئة العمل الوظيفية وإيجاد الحلول المناسبة لها ودراسة أسباب مشاكل العاملين مثل الغياب والتمارض والتشاجر وترك مكان العمل والتسيب والتقاعد وتدني الإنتاجية وضعف الأداء ومحاولة معالجتها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بشركات السياحة بالاسكندرية حيث أن السياحة خدمة مميزة يجب أن تقدم للعملاء بجودة عالية تعتمد في أدائها على رضا العاملين ليمكنوا من تحقيق رضا العملاء.
- ٨- ضرورة منح الترقية الاستثنائية وهي الترقية الغير مرتبطة بالتدرج الإداري وإنما تخضع للتقييم الذاتي من قبل الإدارة المباشرة للموظفين بناء على معايير موضوعية وسليمة.
- ٩- دعم وتعزيز العلاقات في العمل بطريقة إيجابية (الرسمية وغير الرسمية) و توجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة.
- ١٠- ضرورة ترسيخ ثقافة العمل بروح الفريق الواحد كحافز معنوي للوصول لمستويات الأداء المخططة.
- ١١- ضرورة الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت بناء على تلك النتائج بما يضمن أن يكون تقييم الأداء أداة رئيسية في منح الحوافز.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- ١-السلمي، علي (٢٠٠١)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة.
- ٢-الشنواني، صلاح (١٩٩٢م)، إدارة الأفراد والعلاقات الانسانية، الإسكندرية.
- ٣-الفالح، نايف سليمان (٢٠٠١)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، بيروت.
- ٤-حسن، إبراهيم بلوط (٢٠١٠)، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان
- ٥-حنفي، عبدالغفار (٢٠٠٢م)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ٦-جون فيشر(٢٠٠٣)، كيف تصنع نظاما للحوافز والمكافآت، دار الفاروق للنشر، القاهرة.
- ٧-سلطان، محمد سعيد (٢٠٠٦)، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- ٨-شوقي، طريف (١٩٩٣)، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.
- ٩-عاشور، أحمد صقر (١٩٩٦)، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
- ١٠-عاشور، احمد صقر (٢٠٠١)، السلوك الإنساني والأداء في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.
- ١١-عبد الباقي، صلاح(٢٠٠٤)، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية.
- ١٢-عبد الخالق، ناصف (٢٠٠٦)، بحوث السلوك التنظيمي في البلاد العربية، دار القلم، الكويت.
- ١٣-عبدالرازق (١٩٨٧)، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، بغداد.

١٤- عبد الرحمن، سعد (٢٠٠٩)، القياس النفسي (النظرية والتطبيق)، هبة النيل العربية للنشر، القاهرة.

١٥- عبدالوهاب، علي (٢٠٠٣) ، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الادارة، الرياض .

١٦- عواد، عبد الرازق(٢٠١٢)، القيادة و علاقتها بالرضا الوظيفي، دار البارودي، القاهرة، مصر.

١٧-مصطفي، نجيب(٢٠٠٨)، إدارة الافراد، دار الشروق، عمان.

#### ثانياً: الأبحاث العلمية:

١-الباحسين، سامي(٢٠٠٤)، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد، شرم الشيخ، مصر.

٢-الحنيطي، إيمان محمد علي (٢٠٠١)، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

٣-الحيدر، عبد الرحمن بن صالح (٢٠٠٥)، الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي بالرياض، معهد الإدارة العامة بالرياض-رسالة دكتوراه.

٤-عبد الخالق، ناصف (٢٠٠٠)، الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على إنتاجية العمل، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد.

٥-عبد الرازق، نادر (٢٠١٠)، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الجامعي، (رسالة ماجستير)، جامعة الأزهر.

#### ثالثاً: المجلات العلمية:

١-ابراهيم، هبة و مشعان، عودة(٢٠٠٤)، ضغوط العمل وعلاقتها بالنمط ووجهة الضبط والرضا الوظيفي لدي المعلمين المصريين والكويتيين، مجلة دراسات عربية في علم النفس، عدد ٣.

٢-المساعدة، عبد الحميد (٢٠٠٣)، الرضا الوظيفي لدي الموظفين الإداريين في جامعة اليرموك، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات عدد ١٤.

٣-جاد الله، محمد فؤاد (٢٠٠٢)، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين- التنمية الإدارية، العدد ٥٦.

٤-حمزة، محمود (١٩٩٩)، الحوافز المادية من وجهة نظر السلوكية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية العدد الأول، العراق.

٥-عزام، كمال علي (٢٠٠٠)، تأثير اختلافات الجنس علي احتمالات التقدم الوظيفي للعاملين "دراسة ميدانية علي البنوك التجارية"، المجلة العلمية التجارية الأزهر، عدد ٢٥.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية:

1--Bruce , Anne (2003),How to motivate every employee,by the Mc Graw-hill co,ASTD publishing.

2--Smith,p.c.,Kendall-M(2003),Measurement of satisfaction in work and retirement,Chicago:Rand MacNally .

#### خامساً: المواقع الإلكترونية:

1-www.hrdiscussion.com

2--www.alyesseeer.net

3-[www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)

4-[www.hrm-group.com/vb/showthread.php](http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php)

5-[www.jonajournal.com/pt/re/jona/abstract.00005110](http://www.jonajournal.com/pt/re/jona/abstract.00005110)

## **Incentive policy relationship with job satisfaction for workers in tourist companies: Applied study on Tourist Workers in Alexandria**

### **Abstract**

Human resources are represented in the hotel and tourism sector workers of various categories ,levels and disciplines is a real pillar on which companies and departments to achieve their goals, understanding the source of thought and development are capable of running and employing the resources available to the tourist companies and hotels. So we find that modern management attaches a major role and relationship of the human resource production and productivity through research on the factors affecting the productivity and efficiency of working positively and negatively and was known and understood that the most important objectives of human resource management in hospitality and tourism sector pursued that staff productivity up to maximum efficiency, so these departments provide good employment and are eligible and make sure their training and various skills for Raising the competence and performance abilities and excite their desires and route the resulting behavior in the direction that achieves desired performance required. And incentive policy stimuli that encourages the individual to increase performance and excellence and its consent for work inside the company, the Policy incentives awaken enthusiasm and motivation.