

## أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي

عبد الله امين جماعة<sup>١</sup>، محمد الحويطي<sup>٢</sup>، نجلاء ابراهيم مقلد<sup>٣</sup>

١- كلية التجارة - جامعة بنها

٢- معهد الدراسات و البحوث البيئية - جامعة مدينة السادات

٣- طالب دراسات عليا بمعهد الدراسات العليا - جامعة مدينة السادات.

### ملخص:

لقد حاولت دراسات كثيرة أن تدرس السلوك الإنساني باعتبار الإنسان هو الرقم الصعب في العملية الإدارية ومن الأمور التي تؤثر على الإنسان هو موضوع الحوافز. لذلك شجع الكثير من الباحثين على القيام بدراسات حولها.

لذلك هدف البحث إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية على رضاهم عن عملهم، وإلقاء الضوء على نظم الحوافز المقدمة للموظفين في ذلك القطاع. اعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي، وقامت باستخدام استبيان خاضع لاختبار الصدق والثبات في دراسة سابقة، وغطى أنواع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وهي محاور البحث. وتم توزيع الاستبيان على العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية للحصول على البيانات اللازمة لإجراء البحث وتم إدارتها من قبل الباحثة بنفسها، وشملت عينة البحث ١٠٠ موظف من العاملين في مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية، وبلغ عدد الاستبيانات الصحيحة ٩١، تم إدخالها إلى الحاسب الآلي وتحليلها واستخلاص النتائج.

البحث انتهى بنتائج مهمة: حيث وجد أنه هناك أثر للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي، كما أنه لا يوجد أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في العمل.

### Abstract

Many studies have tried to teach human behavior as a difficult figure in the administrative process. He therefore encouraged many researchers to undertake studies.

The study aimed at identifying the material and moral incentives provided to the employees of the Directorate of Real Estate Taxation in Minutia Governorate for their satisfaction with their work and shedding light on the incentive systems offered to employees in that sector.

In this study, the researcher relied on the descriptive approach. He used a questionnaire that is subject to the tests of honesty and consistency in a previous study. He covered the types of material and moral incentives and job satisfaction which are the research axes. The questionnaire was distributed to the employees of the Directorate of Real Estate Taxation in Minutia Governorate to obtain the necessary data to conduct the research. It was managed by the researcher himself. The sample included 100 employees of the Directorate of Real Estate Taxes in Minutia governorate. The correct questionnaires were 91, Analyze them and draw conclusions.

The research concluded with important results: it was found that there is no effect of the moral incentives on job satisfaction, and there is an effect of the physical incentives on job satisfaction at work.

## المقدمة

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والوسيلة الجوهرية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة، لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماما رئيسا لدور وعلاقة المورد البشري بالإنتاج والإنتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين إيجابا أو سلبا (يوسف، محمد، ٢٠١٠). ومن أجل ذلك لقي موضوع رضا الموظف عن عمله استحسان الكثير من الباحثين والمديرين، فوجود الموظف غير راضي عن عمله، سيؤثر سلبا على كفاءته وفعالته في أداء عمله، ويجعله عقبة في وجه تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها. وتأتي الحوافز المقدمة للعاملين في مقدمة العوامل المؤثرة في رضا العامل عن وظيفته. فما هو مفهوم الرضا الوظيفي؟ وما هو مفهوم الحوافز؟ وما العلاقة بينهما؟ سنتعرض لذلك من خلال البحث.

## مشكلة البحث:

أقر الكثير من المدراء حول العالم بأننا نصادف في حياتنا بعض الأشخاص الموهوبين أو المبدعين سواء في مجال الدراسة أو العمل، لكننا نلاحظ فارقا كبيرا بين ما يتمتعون به من مهارات ومواهب وبين أدائهم الفعلي في حياتهم الدراسية أو العملية أو أرجعوا هذا الأمر للحوافز المقدمة لهؤلاء، حيث يقوم بعض المديرين بالتركيز على الحوافز المادية فقط وإغفال دور الحوافز المعنوية، وبناء على ذلك، ونتيجة لضعف كفاءة استخدام الحوافز في قطاعاتنا العامة، قمنا بعمل هذا البحث، وتم اختيار عينة عشوائية مؤلفة من ١٥ عامل، وتم سؤالهم وتحليل تلك النتائج التي تم التوصل إليها ثبت وجود فجوة في نظام الحوافز، وفي هذا الإطار قام الباحث بدراسة أثر الحوافز في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية سواء المادية أو المعنوية على الرضا الوظيفي.

## ويمكن صياغة مشكلة البحث في سؤالين رئيسين:

(ما هو أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية، والذي يمكن أن يتفرع عنه عدة أسئلة هي:

- ١- هل تقوم المصلحة باستخدام الحوافز لتحقيق رضا العاملين؟
- ٢- ما دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين؟
- ٣- ما دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا لدى العاملين؟

## أهمية البحث:

على الرغم من أهمية موضوع التحفيز وأثره الطردي على الرضا الوظيفي وبالتالي على أداء العاملين إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في الدراسة على المصالح العامة في المنوفية. وتتجلى الأهمية العلمية للبحث في التحديد الدقيق لنسبة ما تفسره الحوافز المادية والحوافز المعنوية في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية، بالإضافة إلى تحديد المؤشر الأكثر أهمية في تفسير هذه النسبة، والأهمية العلمية تبرز من خلال تقديم أساس علمي سليم للمصلحة، يبين لهم مؤشرات الحوافز التي يجب البناء عليها لتحقيق رضا الموظف، وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية في العمل وخصوصا في ظل تطبيق القانون الجديد للضرائب العقارية.

## أهداف البحث:

- ١- توضيح الأبعاد الأساسية للحوافز وأثرها على رضا الموظف.
- ٢- بيان استخدام المصلحة للحوافز بنوعها المادي والمعنوي.
- ٣- التعرف على دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين.
- ٤- التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا لدى العاملين.

## فروض البحث:

''لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ورضا العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية.

ويتفرع عن هذا الفرض بعض الفروض الفرعية:

- ١- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادي والرضا الوظيفي للعاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية.

٢- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز المادي وبين الحافز المعنوي للعاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية.

### منهجية البحث

في ضوء مشكلة البحث فقد اتبعت الباحثة المنهج الوصفي ووصف الظاهرة بدقة، والتوصل إلى بعض النتائج الهامة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

### أدوات جمع البيانات

#### \*البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات الثانوية من الأبحاث والدراسات السابقة والمنشورة في مجالات علمية بالإضافة إلى بعض المكتبات العلمية: مثل المكتبة المركزية بجامعة المنوفية، المكتبة المركزية بجامعة مدينة السادات وغيرها.

#### \*البيانات الأولية:

تم جمعها باستخدام استبيان تم تعديله خصيصاً لقياس الحوافز المادية والمعنوية ورضا العاملين بناء على الاستبيان المصمم من بعض الباحثين في هذا المجال، حيث أجري عليه كافة اختبارات الصدق والصلاحية اللازمة للتأكد من سلامته.

### مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية والذي يبلغ تقريباً بحسب العينة التي تم استجوابها في الدراسة الأولية حوالي (٢٠٠٠) عامل تقريباً.

### • عينة البحث:

استخدمت الباحثة المعاينة العشوائية البسيطة، تم استخدام عينة عشوائية مؤلفة من ٥% من مجتمع البحث أي ١٠٠ موظف وتم توزيع الاستبيانات عليهم بشكل مباشر، وبلغ عدد الردود ٩٦ استبيان، وبلغ عدد الاستبيانات غير الصحيحة ٥ ما بين استبيانات غير مكتملة، واستبيانات تم الإجابة عليها بنفس الدرجة على كافة أسئلتها، ليصبح العدد النهائي للاستبيانات الصحيحة ٩١ استبيان، تم إدخالها الحاسب وتحليلها وقد بينت النتائج الإحصائية أن ٥١% من العينة تتراوح أعمارهم بين ٥١ إلى ٥٩ سنة، وأن الأغلبية من حملة المؤهلات المتوسطة، حيث بلغت نسبتهم ٣٥% من العينة، يليها الجامعيين حيث بلغت ٢٥% من العينة أما المستوى الوظيفي فوجد أن الغالبية من موظفي التحصيل، كما وجد أن ٧٥% من العينة لديهم خدمة أكثر من ٢٠ سنة.

### - ثامناً: الدراسات السابقة:

نظراً لأن موضوع الدراسة "أثر نظم (الحوافز المادية والمعنوية) على مستوى الرضا الوظيفي سوف يتم عرض الدراسات السابقة التي تم إعدادها لموضوع الدراسة وفي ضوء ذلك يمكن استعراض الدراسات السابقة على النحو التالي :

### الدراسات المتعلقة بنظم الحوافز :

#### • دراسة (العبادي ، ٢٠٠٩)

هدفت تلك الدراسة إلى البحث عن الكيفية التي يجب أن تكون عليها نظم الحوافز لتتلاءم مع متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة وذلك فيما يتعلق برضا العاملين ، مشاركة العالمين ، فرق العمل) وأيضاً دراسة طبيعة العلاقة بين نظم الحوافز وأبعاد إدارة الجودة الشاملة. (١)

وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة جوهرية بين الحوافز المعنوية وأبعاد الجودة الشاملة، وجود علاقة بين الحوافز المعنوية وبين تحقيق أبعاد الجودة الشاملة .

#### • دراسة (رمضان ، ٢٠١٣)

تهدف تلك الدراسة إلى : تعرف على أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل ، التعرف على نظام الحوافز المتبع وأهم مشكلاته. (٢)

توصلت الدراسة إلى: أكثر أنواع الحوافز المادية فاعلية هي المكافأة التشجيعية، أن معدلات الإنتاجية تتغير تبعاً لتغير قيمة الحوافز المادية، كذلك عدم تغير نظام الحوافز في الشركة لفترات زمنية طويلة.

### ٢- الدراسات السابقة التي تتعلق بالرضا الوظيفي :

#### •دراسة (عبدا لباري ، ٢٠٠٥)

تهدف تلك الدراسة إلى :

(١) العبدي محمد على ، أثر نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة ، الأردن، ٢٠٠٩ .

(٢) رمضان ، سهام محمد ، أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية تجارة جامعة عين شمس ٢٠١٣ .

- التعرف على أهم العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي.  
- محددات الرضا الوظيفي. <sup>(١)</sup> توصلت الدراسة إلى: أن زيادة دوافع العاملين وتميزهم على بذل المزيد من الجهد من خلال رفع مستوى الرضا الوظيفي وتوفير بيانات صادقة وموثوق بها تعد من أهم المتغيرات الوظيفية والتنظيمية المؤثرة في تحقيق مستوى عالي من مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين.

#### •دراسة (كشكوشة ٢٠١١)

تهدف تلك الدراسة إلى :  
- التعرف على محددات الرضا الوظيفي للعاملين ، وذلك من خلال بناء نموذج مبنى يحدد مسار العلاقة بين المتغيرات المستقلة المستخدمة (النوع ، مستويات التعليم ، مدة الخدمة) ومتغيرات عدم التزام في مكان العمل والرضا الوظيفي بالتطبيق على العاملين بهيئة التمريض في مستشفيات جامعة الأزهر. <sup>(٢)</sup>

توصلت الدراسة إلى: أن المتغيرات المستقلة التالية (البطاقة في مكان العمل ، الخوف الوظيفي، مستوى التعليم ، مدة الخدمة) تسهم في تحديد مستوى الرضا الوظيفي. أن متغير النوع له تأثير ضعيف على مستوى الرضا الوظيفي. أن الرضا الداخلي يعبر عن محتوى العمل والرضا الخارجي يعبر عن الأجر وفرص الترقى وكلها تسهم في تحديد مستوى الرضا.

#### •دراسة (العبد، ٢٠١٣)

تهدف تلك الدراسة إلى :  
- التعرف على دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي وذلك بهدف التعرف على درجة الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصنع الغاز ببغداد.  
- أهم العوامل التي تؤثر سلباً أو إيجاباً وتحورت مجالاتها في أسلوب القيادة (الإشراف ، طبيعة العمل ، ثقافة المنظمة ، ظروف العمل المادية ، الرضا الوظيفي) <sup>(٣)</sup>

#### توصلت الدراسة إلى

أن هناك درجة من درجات الرضا الوظيفي إلى حد ما لدى العاملين بالمصنع. احتل أسلوب القيادة والإشراف المرتبة الأولى ذات العلاقة لتحقيق الرضا الوظيفي، احتل محور طبيعة العمل المرتبة التالية ، أخيراً محمر ظروف العلم. وضع نظام حوافز جديد سواء مادي أو معنوي بحيث يساعد على زيادة درجة الرضا الوظيفي لدى العمال.

وبالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت الحوافز وتأثيرها على الرضا الوظيفي ، وحاولت أغلب هذه الدراسات تحديد أبعاد الحوافز المؤثرة على الرضا الوظيفي وتحديد درجة تفسير الحوافز ككل على الرضا الوظيفي ، البعض من هذه الدراسات قام بذكر النسبة التي يفسرها كل بعد أيضاً . وقد هدف البحث الحالي إلى تحديد أثر الحوافز المعنوية ، والمادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصلحة الضرائب العقارية بالتطبيق على مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية بصفتها أحد القطاعات الإيرادية في المحافظة بالإضافة إلى تفسير الأثر الذي تلعبه الحوافز المادية والمعنوية على المتغير التابع الرضا الوظيفي .

#### حدود البحث

- اقتصر البحث على الحوافز بشقيها المادي والمعنوي ، كأحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ، على اعتبار أن هناك عوامل أخرى مؤثرة ، فمثلاً هناك مجموعة عوامل مرتبطة بالفرد نفسه تؤثر على درجة رضا عن الوظيفة ، وهذه العوامل هي شخصية الفرد ، قيمة الشخصية ومجموعة الانتماءات الخارجية ، درجة استقرار الفرد في حياته ، السن ، درجة التعلم ، الجنس ، أهمية العمل نفسه وغيرها من العوامل .
- اقتصرت الحدود الزمنية للبحث على الربع الأول من السنة ٢٠١٩ .

(١) عبدا لباري ، عاطف محمد ، العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية مقارنة بشركات الأدوية بمصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة طنطا ٢٠٠٥ .

(٢) كشكوشة ، نجوى متولي ، تحليل مسار لعدم الالتزام في مكان العمل لمحدد الرضا الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد الثامن يناير ، ٦٧-٩٨ ، ٢٠١١ .

(٣) ألبعدي، بشيري، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغاز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والثلاثون ص ٥٩٤ إلى ٦٠٥، ٢٠١٣.

- اقتصرت الحدود المكانية للبحث على مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية.

#### أدبيات البحث :

##### - مفهوم الحوافز :

تعتبر الحوافز المقدمة للموظفين قضية مهمة لأي منظمة أو مصلحة مهما كان حجمها ، لذلك دأب الباحثون والعلماء على دراستها ، وقد اختلفت تعاريف الباحثين لها ، فما هو مفهوم الحوافز ؟ الحافز : هو الشيء الذي يحفز الفرد لأداء العمل ، وهو عبارة عن مجموعة من المؤثرات التي يتم استخدامها لزيادة واقعية الفرد ، وبالتالي تحديد شكل من أشكال السلوك من خلال توفير الفرصة للفرد لتلبية الاحتياجات التي تحرك الدوافع .

- كما عرفت الحوافز بأنها : الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للفرد<sup>(1)</sup>.

وأيضاً وصف (Thomason, 1998) التحفيز بقوله هو توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب الفرد ، التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع ، ولو نظرنا للحوافز من حيث الاعتقاد والإدراك ، وبين الإرادة التي تتمثل في الحاجات والرغبات ، وبين القدرة وتحريك السلوك فإنه إذا أدرك الأفراد في المنظمة أن بيئة العمل حولهم عوامل يستطيعون الحصول عليها لإشباع حاجاتهم ورغباتهم ، أدى إلى انتهاض قدرتهم وسلوكهم ، نحو هذه العوامل التي تعرف والحوافز<sup>(2)</sup>.

وتعرفها ( كزيون ، ٢٠٠٧ ) بأنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه<sup>(3)</sup> . وتنقسم الحوافز بشكل عام إلى نوعين حوافز مادية وأخرى معنوية .

##### أولاً : الحوافز المادية :

وهي ما يدفع للعاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات أدائهم بشكل مباشر أو غير مباشر ، بحيث تعتبر العلاوات والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية ، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للموظف تحقيقها من وراء عمله ، أهميته تزداد خاصة في الدول النامية<sup>(4)</sup> . ومن أهم الحوافز المادية .

يمكن تعريف نظم الحوافز في الضرائب العقارية على أنها تلك المبالغ التي تم صرفها للعاملين مقابل ما يقدمونه من جهودات في العمل من أجل تحقيق مستهدفاتهم الضريبية والتي تم تحديدها من قبل القيادات العليا في المصلحة ، وذلك من منطقة أن العاملين سيعيدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل تحققي قتلك المستهدفات وبالتالي زيادة النسب وحافز التميز الذي يحصلون عليه.

##### ثانياً : الحوافز المعنوية :

وهي تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية التي ترتبط بالحاجة النفسية للأفراد بهدف رفع معنوياتهم وتحسين الجو المحيط بالعمل . وقد أبرزت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية حيث أن هذه الأخيرة لا تكفي بمفردها لتحقيق أهداف الإدارة وذلك أن الحوافز المعنوية تعطى للعامل شعوراً بأن ما يقدمه هو تقدير للجهد الذي يبذله (عبدا لعزیز ، ٢٠٠٨) والحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية بل أن المادية منها لا يتحقق ما لم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها كل منظمة ، لذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية بما يلاءم ظروفها<sup>(5)</sup> ، ومن أهم هذه الحوافز .

(١) الجريد عارف، ٢٠٠٧ التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة منشورة، جامعة نابف، قسم العلوم الإدارية.

(٢) الجساسي، عبد الله، ٢٠١١ أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.

(٣) المكش، علاء، ٢٠٠٧ نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية: غزة.

(٤) شنيق، عبد العزيز، ٢٠٠٨ الحوافز والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوت ٢٠ سكيكدة: الجزائر.

(٥) الجساسي، عبد الله، ٢٠١١: مرجع سابق.

### الرضا الوظيفي :

المؤسسات تتكون من أفراد منظمين في مجموعات وظيفية ، وبعض هذه المنظمات ناجحة وبعضها لا (١) ، ويعود نجاح أي منظمة إلى الوارد البشرية التي تعمل فيها ، وبالتالي من الضروري أن تكون هذه الموارد راضية عن عملها ، ويعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم على النفس التنظيمي تعقيدا ونرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي . فما هو مفهوم الرضا الوظيفي . وبإلقاء نظرة على التعارف السابقة نجد اختلافها في تفسير الرضا الوظيفي ، الذي هو حالة شعورية معقدته تختلف من شخص إلى آخر ، فما يرضى عامل لا يرضى عامل آخر ، إذا يتأثر الرضا الوظيفي بالكثير من العوامل منها ... يعرف (Elarabi, H,2014) الرضا الوظيفي بأنه الشعور النفسي بالثقة والارتياح لتلبية الاحتياجات الشخصية ، والرغبات والتوقعات ، بالعمل نفسه في بيئة العمل<sup>(٢)</sup> ويعرف الزمن الوظيفي بحسب (Masvaura,p,2014) كالاتي إلى أي مدى الناس يحبون أو يكرهون وظائفهم<sup>(٣)</sup>.

ووفقاً لبور تر فإن الرضا الوظيفي يتحدد ووفقاً لما يلي :

- مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد من خلال العمل الذي يقوم به درجة إدراك الفرد لعدالة العوائد المتحصل عليها من المؤسسة والموصلة إلى تحقيق الإشباع الذي تلحه الاحتياجات . فيتوافق كلا من العوائد المتحصل عليها وتوقعات الفرد اتجاهها يحدث الرضا الوظيفي ، بسقوط شرط التوافق بين العوائد والتوقعات الصادرة من الفرد نجد هذا الأخير غير راضى وقد يسلك سلوك غير مرغوب فيه إذن :  
درجة الإدراك لعدالة العوائد x الرضا الوظيفي = درجة إشباع أحد المتغيرات<sup>(٤)</sup>  
ما هو خارجي ، ومنها ما هو داخلي ينبعث من داخل الشخص .

### النتائج والمناقشة :

وزع الاستبيان على مائة موظف وكانت الاستبيانات الصحيحة واحد وتسعون وتم استخدام مقياس ليكرت في ترميزها وذلك كالاتي :-

التعريف	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)
الحوافز	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	لا تستخدم إطلاقاً
الرضا الوظيفي	راض جداً	راض	محايد	غير راضى	غير راض إطلاقاً

### النتائج كما يلي :

تم عمل إحصاءات وصفية لفقرات كل محور ، ومن أهم الإحصاءات المستخرجة المتوسط الحسابي من أجل التعرف على مدى استخدام الحوافز المادية والمعنوية ، وكذلك الانحراف المعياري كقياس للنشنت ، كما تم استخراج أكبر قيمة وأصغر قيمة ، وذلك كما يلي :

### جدول رقم (١) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحور الحوافز المادية

	Minimum	Maximum	Mean	Std.D
الأجر (الراتب)	1	1	1.00	.000
المكافآت	2	5	3.68	1.021
الترقية	1	5	3.44	1.648
التأمين الصحي	1	5	1.40	1.201
المواصلات	1	1	1.00	.000
زيادة الراتب والبدلات	1	5	3.00	1.000

(١) محيسن، وجدي، ٢٠٠٤: مرجع سابق

(٢) ElArabi, H & Johor, F 2014- The determinant factors effecting the job satisfaction and performance in Libyan government hospital, *Asian social science*, vol. 10, No.8.

(٣) Masvaura, P & Ruggunan, S 2014 – Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of diamond Mining company in Zimbabwe, *Journal of Economics and Behavioral studies*, vol.6. 488-499.

(٤) محيسن، وجدي، ٢٠٠٤: مرجع سابق.

العلاوات الدورية	1	5	2.48	1.810
الهدايا العينية	2	5	4.51	.721
مكافأة للعمل الإضافي	1	5	3.09	1.561
مكافأة مستحقات نهاية الخدمة	1	5	1.44	1.204

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS يلاحظ الجدول رقم (١) أن الأجر والتأمين الصحي ومكافأة مستحقات زيادة الخدمة كلها حوافز مادية موجودة في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية يحفز من خلالها العامل حيث تتراوح الإجابات على كل منها من ١ إلى ١,٦٠ وهو ما درجه دائماً على مقياس ليكرت أما المكافآت والترفية زيادة الراتب والهدايا العينية وبدل الأجازات السنوية والمكافآت للعمل الإضافي فإنها تستخدم بشكل قليل حيث تتراوح متوسط الإجابات عليها ٢,٤٨ حتى ٣,٩٣ وكان تشتت البيانات كبيراً ، وهذا يقابل درجتي أحياناً وقليلاً ، أما بالنسبة للعلاوات الدورية فإنها حصلت على أعلى متوسط وهو ما يقابل درجة لا تستخدم إطلاقاً .

ب- الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحور الحوافز المعنوية  
جدول رقم (٢) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحور الحوافز المعنوية

	Minimum	Maximum	Mean	Std.D
شهادات التقدير وخطابات الشكر	3	5	4.40	.758
تفويض السلطات ومنح الصلاحيات	3	5	4.48	.780
الدعم المساندة المعنوية عند الظروف الطارئة	1	5	3.53	1.409
الهدايا والميداليات	3	5	4.91	.321
وضع الأوسمة ولوحة الشرف	3	5	4.88	.443
تحسين الوضع	3	5	4.53	.807
ترشيح المتميزون الدورات تدريبية	3	5	4.46	.721
التكليف بعمل قيادي	3	5	4.49	.721
الحد من الرقابة وتنمية الرقابة الذاتية	1	5	4.20	1.108
إشراك الموظفين في القرارات	2	5	4.76	.876
نقل الموظف إلى وظيفة أفضل	2	5	4.45	.820
توفر وسائل الراحة	1	5	4.03	1.197

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول رقم (٢) وبالنظر إلى الأسئلة المتعلقة بمحور الحوافز المعنوية نجد أن الوسط الحسابي تتراوح من (٣,٥٣ إلى ٤,٩١) وهذا يشير إلى أن الغالبية العظمى من العمال كانت تميل إلى درجتي قليلاً ولا تستخدم إطلاقاً . أي أن الحوافز المعنوية بعضها قليل الاستخدام وبعضها لا تستخدم إطلاقاً في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية

ج- الإحصاءات الوصفية المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي :  
جدول رقم (٣) الإحصاءات الوصفية المتعلقة بالرضا الوظيفي

	Minimum	Maximum	Mean	Std. D
عن الوظيفة الحالية	1	3	2.11	.547
عن علاقات العمل	1	5	2.33	1.165
الاتصال والتواصل مع الزملاء	1	4	1.43	.680
عن المرؤوسين والرؤساء في مجال العمل	1	5	2.46	1.148
عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل	1	5	2.46	1.088
عن بيئة العمل (التهوية ، الإضاءة)	2	5	3.73	1.096
عن اسلوب القيادة والإشراف وتقييم الأداء	1	5	2.96	1.333
عن سياسات ولوائح العمل	1	5	3.37	1.199
عن طبيعة العمل والمزايا	1	5	3.21	1.379
عن ساعات العمل	1	5	1.76	1.058
عن عدالة فرص الترقى والامتيازات	1	5	3.68	1.406
عن اداؤك الوظيفي	1	5	3.46	1.119
عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة	1	4	3.86	.799
عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة	1	5	4.19	1.084
عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة	1	5	4	1.211



عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة	1	5	4.26	1.063
عن توافر فرص التدريب	1	5	4.36	1.017
عن توافر وسائل الرعاية	1	4	1.77	.883

يلاحظ من الجدول رقم (٣) أن إجابات المستقصى منهم على الرضا :

عن الوظيفة الحالية ، عن علاقات العمل ، الاتصال والتواصل مع الزملاء ، عن الرؤساء والمرؤوسين في مجال العمل ، عن الشعور والتقدير والاحترام في مجال العمل ، عن ساعات العمل ، عن الأداء الوظيفي ، عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل ، عن توافر وسائل الرعاية كانت جيدة . حيث تتراوح المتوسط لهذه الفقرات بين ١,٧٦ ، ٢,٤٦ وهو ما يقابل درجة راضى .

أما بالنسبة للفقرات الباقية عن الرضا الوظيفي عن توافر فرص التدريب ، عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة ، عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة ، عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة ، عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة ، عن عدالة الأجور ، عن عدالة فرص الترقى والامتيازات ، عن طبيعة العمل والمزايا والخدمات التي تقدم ، عن سياسات و لوائح العمل ، عن بيئة العمل وتوافر التهوية والإضاءة والنظافة ، فقد تتراوح متوسط الإجابات بين 3.21 إلى 4.36 وهو ما يقابل درجتى محايد وغير راضى .

#### الإحصاءات الاستنتاجية :

#### اختبار القروض :

القرض الرئيسي: ( لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ورضا العاملين فى مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية )

#### (الحوافز المعنوية ، الحوافز المادية)

#### جدول رقم (٤) ملخص النموذج وفقا لطريقة (ENTER)

#### Model SUMMARY

Mode	R	R square	Adjusted R square	Std .Error of the Estimate
1	.490d	.240	.22B	10.048

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان باستخدام برنامج (SPSS) يتضح من الجدول رقم (٤) أن المتغيرات المستقلة المتضمنة بالدراسة هي : الحوافز المادية ، والحوافز المعنوية ، والتي تمثل أبعاد الحوافز مرتبطة بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي) بمقدار (0.49) ، وهو ارتباط ضعيف وطردى (موجب) ، كما نلاحظ بأن معامل التحديد قد بلغ 0.24 ، أي أن المتغير المستقل الحوافز يفسر ٢٤% من التغير الحاصل في المتغير التابع الرضا الوظيفي ، بينما النسبة الباقية وهى ٧٦% تعود إلى عوامل أخرى تؤثر في الرضا الوظيفي ولم يتم تضمينها في النموذج الحالي .

#### الجدول رقم (٥) يوضح اختبار أنوفا وفقا لطريقة (Enter)

#### ANOVA

Model	Sum of squares	df	Mean square	F	Sig
Regression	2809.970	2	1404.985	13.41	.000
Residual	8885.019	88	100.466	5	b
Total	11694.489	90			

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان استخدام برنامج SPSS من الجدول رقم (٥) نلاحظ أن قيمة Sig بلغت إلى 0% وهى أقل من 5% وبالتالي نرفض الفرض العدم القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ورضا العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية ونقبل الفرض البديل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز ورضا العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية



جدول رقم (٦) يوضح معاملات النموذج وفقاً لطريقة (Enter) Coefficients

Model	Umtandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
Constant	-.942-	11.171		-.08	4.933
الحوافز المادية	.129	.131	.094	.987	.326
الحوافز المعنوية	1.030	.214	.459	4.28	.000

المصدر من النتائج الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان استخدام SPSS

#### - الفرضية الفرعية الأولى :

من الجدول رقم (٦) أن قيمة sig بالنسبة للعامل المستقل الحوافز المادية بلغت 32.8% وهي أعلى من 5% ، وبالتالي نقبل الفرض العدم القائل بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز المادي ورضا العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية . ونرفض الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحوافز المادية ورضا العاملين . ولعل القارئ يتساءل بأن هذه النتيجة مخالفة لما نعرفه أو لما أورده علم الإدارة ، ولكن لاحظت الباحثة أثناء هذا البحث وأثناء توزيع الاستبيان بأن الموظفين في المصلحة يأخذون الحوافز على أنها حق طبيعي للموظف كما هو الحال بالنسبة للأجر ، أي أنهم يعتبرون الحوافز جزء من الأجر يتقاضونه بغض النظر عن الأداء ، وهذا ما سبب رفض الفرضية وعدم وجود أثر للحوافز المادية .

#### - الفرضية الفرعية الثانية :

نلاحظ من الجدول رقم (٦) أن قيمة sig بالنسبة للعامل المستقل الحوافز المعنوية بلغت 0% وهي أقل من 5% وبالتالي نرفض فرضية العدم القائلة بعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز المعنوي ورضا العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية . ونقبل الفرض البديل القائل بوجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز المعنوي ورضا العاملين في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية .

#### الاستنتاجات والتوصيات :

بناء على ما سبق يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية :

- 1- الأجر والتأمين الصحي ومكافأة مستحقات نهاية الخدمة المقدمة للعاملين كلها حوافز مادية موجودة في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية يحفز من خلالها العامل .
- 2- المكافآت والترفيه وزيادة الراتب والهدايا العينية والمكافآت للعمل الإضافي كحوافز مادية تستخدم بشكل قليل .
- 3- الحوافز المعنوية بعضها قليل الاستخدام وبعضها لا تستخدم إطلاقاً في مديرية الضرائب العقارية في محافظة المنوفية .
- 4- رضا العمال عن الأمور التالية : عن الوظيفة الحالية ، عن علاقات العمل ، الاتصال والتواصل مع الزملاء ، عن الرؤساء المرؤوسين في مجال العمل ، عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل ، عن ساعات العمل ، عن الأداء الوظيفي ، عن توافر وسائل الرعاية .
- 5- عدم رضا العمال عن الجوانب التالية : عن توافر فرص التدريب ، عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة ، عن توافر فرص تحفيز فردية مناسبة ، عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة ، عن عدالة الأجور ، عن عدالة فرص الترقى والامتيازات عن طبيعة العمل والمزايا والخدمات التي تقدم ، عن سياسات ولوائح العمل ، عن بيئة العمل وتوفر التهوية والإضاءة والنظافة . واعتماداً على ما توصلت إليه هذا البحث يمكن تقديم التوصيات الآتية :-
- 1- تعتبر الموارد البشرية على درجة كبيرة من الأهمية في تحقيق نجاح أي منظمة ، لذلك توصي الباحثة بضرورة العناية بالموظفين والعمل على تحقيق رضاهم .
- 2- الاهتمام بالحوافز المعنوية لما لها من أثر في تحقيق الرضا الوظيفي .
- 3- توصي الباحثة بضرورة ربط الحافز بالأداء لأن وجود الحافز دون ذلك الربط يعطى شعور لدى العامل بأن الحافز من الحقوق وليس من نتيجة هذا الأداء .
- 4- العمل على تقوية وتعزيز النقاط التي كان العامل راضى عنها وهي الوظيفة الحالية ، علاقات العمل ، الاتصال والتواصل مع الزملاء ، الشعور بالتقدير والاحترام .

المراجع

١. الجريد عارف، ٢٠٠٧ التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف. رسالة منشورة، جامعة نايف، قسم العلوم الإدارية.
٢. الجساسي، عبد الله، ٢٠١١ أثر الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان. رسالة ماجستير منشورة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي: سلطنة عمان.
٣. الحميد ، عبد الله ، فيصل إبراهيم ، تأثير الحوافز على الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بقطاع الجمارك السعودية ، دراسة تحليلية على جمرک مطار الملك عبد العزيز ، جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة جامعة عين شمس ٢٠٠٤ .
٤. رمضان ، سهام محمد ، أبعاد العلاقة بين الحوافز وإنتاجية عنصر العمل ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية تجارة جامعة عين شمس ٢٠١٣ .
٥. شنيق، عبد العزيز، ٢٠٠٨ الحوافز والفعالية التنظيمية. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوت ٢٠ سكيكدة: الجزائر.
٦. العبادي محمد علي ، أثر نظام الحوافز على إدارة الجودة الشاملة ، الأردن، ٢٠٠٩ .
٧. عبدا لباري ، عاطف محمد ، العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية مقارنة بشركات الأدوية بمصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية تجارة طنطا ٢٠٠٥ .
٨. عبد الوهاب ، خالد بدر ، تقييم فاعلية نظم الحوافز المعنوية وأثرها على الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٢ .
٩. العبيدي، بشيري، دور بيئة العمل في تعزيز الرضا الوظيفي، دراسة تطبيقية في معمل بغداد للغاز، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية، العدد السادس والثلاثون ص٥٩٤ إلى ٦٠٥، ٢٠١٣ .
١٠. عزيون، زيهه، ٢٠٠٧ التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية. رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أوت ٢٠ سكيكدة: الجزائر.
١١. العكش، علاء، ٢٠٠٧ نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية: غزة.
١٢. عودة سعيد العلقى ، أثر سياسة التدريب والتحفيز على أداء العاملين بالبنود الوطنية ، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة عين شمس ٢٠١٢ .
١٣. فايز، داليا سمير، أثر تفهم العاملين لنظم الحوافز والمكافأة على الأداء والرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على قطاع الأدوية رسالة ماجستير كلية التجارة جامعة أسيوط ٢٠٠٩ .
١٤. الفقهاء ، هيثم العبدلات ، عادة ، أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية ، الأردن ، ٢٠٠٩ .
١٥. الكبت : نجاة عيسى ، تقويم فاعلية نظم حوافز الإداريين بالمستشفيات الاتحادية بدولة الإمارات ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس ، ٢٠٠٥ .
١٦. كشكوشة ، نجوى متولي ، تحليل مسار لعدم الالتزام في مكان العمل لمحدد الرضا الوظيفي ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، جامعة الأزهر ، العدد الثامن يناير ، ٦٧-٩٨ ، ٢٠١١ .
١٧. المحتسب ، لينة حسام ، جلعود ، مروان سعيد "العوامل المؤثرة في تطوير أداء موظفي البنوك دراسة تطبيقية على محافظة الخليل ، فلسطين وعلاقتها بالرضي الوظيفي " مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، مجلة ١٩ ، العدد ٢ ، ٢٠٠٥ .
١٨. محيسن، وجدي، ٢٠٠٤ مدى رضا موظفي وكالة الغوث العاملين في وكالة الغوث بقطاع غزة عن أنظمة التعويض والحوافز. رسالة ماجستير منشورة، قسم إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية: غزة.
١٩. يوسف، محمد ٢٠١٠ التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. بحث أطروحة، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان.
20. ElArabi, H &Johor, F 2014- The determinant factors effecting the job satisfaction and performance in Libyan government hospital, Asian social science, vol. 10, No.8.
21. Masvaure, P &Ruggunan, S 2014 – Work Engagement, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Employees of diamond Mining company in Zimbabwe, Journal of Economics and Behavioral studies, vol.6. 488-499.