

أثر الحوافز في أداء المهندس المعماري وإبداعه كقائد للفريق الهندسي المصمم

الدكتور المهندس المعماري صقر مصطفى الصقور¹

الملخص

هدف هذا البحث إلى دراسة الحوافز وأهميتها وتأثيراتها في المعماريين العاملين في القطاع العام. وقد تمت دراسة الحوافز التي تقدم للمهندسين المعماريين والمعاونين الفنيين من الموظفين، وكانت عينة الدراسة من محافظة الطفيلة. وقد بينت الدراسة اهتمام المهندسين المعماريين الموظفين بالحوافز المعنوية أكثر من المادية على الرغم من الوضع المادي الصعب الذي يعيشه الموظف. وجاءت الحوافز العشرة الأولى الأكثر أهمية دون أن يكون من بينها أي حافز مادي. أما الراتب فقد جاء في المرتبة الخامسة عشرة من بين أربعة وعشرين حافزاً.

ويعتقد الباحث أن سبب تأخر أهمية الراتب أن غالبية عينة الدراسة يعتقدون أن الراتب حق أساسي وليس حافزاً، مما جعل أكثر الدراسات تبين تأخر هذا الحافز من حيث الأهمية على الرغم من أهميته.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، المهندس المعماري، القطاع العام، الأردن.

¹ معهد العمارة و الفنون الإسلامية- جامعة آل البيت- المفرق- الأردن.

المحتويات

أولاً: المقدمة:

(1-1) موضوع البحث

(2-1) هدف البحث

(3-1) أهمية البحث

(4-1) أسئلة البحث

(5-1) فرضيات البحث

(6-1) تعريف المصطلحات

(7-1) منهجية البحث:

ثانياً: الخلفية والدراسات النظرية:

(1-2) الحافزية والمعماري كمصمم للفراغات التي تحوي نشاطات الإنسان:

(2-2) الحاجات والتحفيز ونظريات الحاجة:

ثالثاً: الدراسات والبحوث السابقة:

(1-3) البحوث في البلدان المتقدمة

(2-3) البحوث في البلدان العربية

(3-3) البحوث والدراسات في الأردن

رابعاً: الدراسة الميدانية في محافظة الطفيلة:

(1-4) الاستبانة. ومجتمع الدراسة وعينتها

11

(2-4) إجراءات البحث.

(3-4) التحليل الإحصائي للمتغيرات

خامساً: الخاتمة:

(1-5) اختبار الفرضيات

(2-5) النتائج

(3-5) التوصيات

المراجع والملاحظات

مصادر البحث ومراجعته

فهرس الجداول و الأشكال

الشكل	الجدول أو الشكل
1	جدول عدد الاستبانات الموزعة والمستردة من أفراد العينة
2	تخطيط يبين نسبة الذكور إلى الإناث من أفراد العينة
3	تخطيط يبين عدد أفراد أسر المشمولين بالدراسة
4	تخطيط يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة
5	تخطيط يبين الفئات العمرية لأفراد العينة
6	تخطيط يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة
7	تخطيط يبين الوضع الوظيفي لأفراد العينة
8	تخطيط يبين الفئات الوظيفية لأفراد العينة
9	تخطيط يبين المسميات الوظيفية لأفراد العينة
10	تخطيط يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة
11	جدول يبين الدلالة الإحصائية للمتغيرات الرئيسة والتابعة
12	العلاقة بين المتغيرات ذات الدلالات الإحصائية
13	المتغيرات التي لها دلالات إحصائية مع متغير الجنس
14	متغير العمر مع حافز العلاقة مع الزملاء
15	المؤهل العلمي حافز الكتب و التقدير حسب أفراد العينة
16	المتغيرات التي لها دلالات إحصائية مع المسمى الوظيفي
17	العلاقة بين الوضع الوظيفي و حافز فرص التدريب
18	مناسبة العمل للمؤهل وعلاقته بمتغير الفئة الوظيفية
19	الحوافز المختلفة و متغير سنوات الخدمة في القطاع العام

أولاً: المقدمة:

(1-1) موضوع البحث

تجمع الدراسات السلوكية والإدارية على أن دوافع العمل لدى الإنسان تشكل أساس الإنتاج، ونظراً إلى أن الحوافز تؤدي الدور الأكبر في تحريك هذه الدوافع فإن موضوع الحوافز يحظى بأهمية كبيرة لدى العلماء والدارسين. أمّا السؤال المهم في هذا المجال، وهو ما سيجاول البحث الإجابة عنه فهو: هل سيستجيب جميع الأفراد لأنواع الحوافز بدرجة متساوية؟! .

(2-1) هدف البحث

يهدف البحث إلى:

- أ - إجراء دراسة ميدانية تطبيقية لبعض الحوافز، ومعرفة مدى رضا المهندسين المعماريين ومعاونيهم العاملين في القطاع العام في محافظة الطفيلة عن الحوافز والميزات التي تقدم لهم .
- ب- معرفة اختلاف مستوى تقييم المستويات الوظيفية لهذه الحوافز، من مستوى مهندس أو فني عادي لا يقوم بأي عمل إشرافي إلى رئيس القسم إلى مدير الدائرة.
- ج - وضع أداة إرشادية في يد المسؤولين والرؤساء والقياديين لاستخدام هذه الحوافز للحصول على أداء أفضل وإنتاجية أكثر.

(3-1) أهمية البحث

تتلخص أهمية البحث في النقاط الواردة تالياً:

- أ - إمكانية الاستفادة من نتائج البحث لمعرفة الحوافز اللازمة للمهندسين المعماريين من موظفي القطاع العام، وكذلك الاسترشاد بمثل هذه الدراسة لتطوير أو وضع نظام للحوافز .

ب- تقييم المهندسين المعماريين ومساعدتهم للحوافز المقدمة لهم يساعد على معرفة الحوافز المشبعة ومستوى هذا الإشباع لاستخدامها كمثيرات للدوافع من قبل الإدارات المختلفة.

(4-1) أسئلة البحث

وُضِعَتِ الأسئلة التالية كأساس لهذا البحث:-

- أ- ما مدى رضا المهندسين المعماريين و معاونيهم الفنيين العاملين في القطاع العام في محافظة الطفيلة عن الحوافز المقدمة إليهم.
- ب- ما هي أكثر الحوافز المقدمة أهمية في نظر المهندسين المعماريين والفنيين من موظفي القطاع العام في محافظة الطفيلة.

(5-1) فرضيات البحث

تتعلق فرضيات البحث بمدى رضا مهندسي وفنيي القطاع العام في محافظة الطفيلة عن الحوافز المقدمة لهم، وكذلك عن مدى الرغبة في كل حافز. وبناء على ذلك وعلى أن الفروق الفردية ظاهرة طبيعية بين الناس فقد تم تطوير الفرضيات الآتية:

أ- الوظيفة هي حافز مهم يرتبط بعوامل منها الراتب والمستوى والاستقرار الوظيفي والنمو.

ب- إن الموظف ينظر إلى العلاوات والمكافآت على أنها حوافز مادية ومعنوية وذلك لأنها لا تقتصر على الجانب المادي بل تمتد إلى الجانب الاجتماعي والنفسي الذي ينتج عن تلك المكافآت.

ج- إن للجنس دوراً كبيراً في تحديد نظرة الموظف إلى الحافز لأن الرجل هو المكلف بالإنفاق على الأسرة، ومن هنا لا بد أن تختلف آراء الذكور عن آراء الإناث في العديد من الحوافز.

د - لا تختلف نظرة الموظفين في المستويات الإدارية المختلفة إلى الحوافز، فنظرة الذين لا يشغلون وظائف إشرافية لا تختلف عن نظرة من يشغلون وظائف إشرافية،

ذلك لأنَّ حال الموظفين في الأردن وفي محافظة الطفيلة خاصة لا تختلف كثيراً بين المشرف وغير المشرف.

(6-1) تعريف المصطلحات

يرى الباحث أنَّه من الضروري تعريف بعض المصطلحات الإدارية التي وردت في البحث. ومنها:

- أ. **الحوافز:** هي القوى الخارجية التي تدفع الفرد ليعمل بشكل أفضل.
- ب. **الرضا الوظيفي:** هو شعور الموظف بأن مؤسسته قادرة على إشباع حاجاته ورغباته وبأنه يستغل قدراته ومؤهلاته لتحقيق طموحاته.
- ج. **الحوافز الإيجابية:** هي القوه التي تجذب الموظف إليها لوجود زيادة مادية أو جائزة.
- د. **الحوافز السلبية:** هي القوة الخارجية التي تحمل الفرد على تجنبها والابتعاد عنها لوجود عواقب لها.
- هـ. **الحاجة:** هي نوع من النقص يقترن بنوع من التوتر والضييق الذي لا يزول إلا بقضاء تلك الحاجة.
- و. **الدوافع:** هي القوى الداخلية التي تدفع الموظف للعمل بشكل أفضل.
- ز. **سلوك الإنسان:** السلوك الفردي هو نتاج الدوافع (القوى الداخلية) مع الحوافز (القوى الخارجية).
- ح. **توجهات الموظفين:** الميل للشعور إيجاباً أو سلباً بخصوص شيء معين أو حادثه معينة.
- ط. **المدير:** هو الشخص الذي يقوم بتنظيم وربطها وتنسيقها نشاطات المؤسسة للوصول إلى أهدافها.
- ي. **نظرية الحاجات:** نظرية طورها أبراهام ماسلو تنظم حوائج الإنسان في خمس طبقات :-

1- الحاجات الفسيولوجية 2- حاجة الأمان 3- حاجة الحب 4- حاجة التقدير 5- حاجة تأكيد الذات.

(1-7) منهجية البحث:

اشتمل البحث على مرحلتين وكانت كل منهما ضرورية لإنجاز البحث بالشكل المطلوب:

المرحلة الأولى واشتملت على:

أ - تحديد المشكلة

ب - تحديد موضوع البحث وأهميته

ج - تحديد أهداف البحث

د - وضع الأسئلة والفرضيات

هـ - الاطلاع على المصادر للدراسة النظرية

و - الاطلاع على الدراسات السابقة والمقالات والتشريعات

المرحلة الثانية: واشتملت على:

اعتماد الاستبانة اللازمة لهذا البحث؛ و قد اعتمدت الاستبانة التي تمتعت بمصادقية وثبات عاليين واستخدمت من قبل كل من تحسين الطراونة (1) وأنيس الخصاونة (2) من الأردن وشملت المرحلة توزيع الاستبانة وجمعها وتحليلها والخروج بالنتائج ثم التوصيات وهذا ما سيناقتش بالتفصيل.

ثانياً : الخلفية والدراسات النظرية:

(1-2) الحافزية والمعماري كمصمم للفراغات التي تحوي نشاطات الإنسان:

يقوم المهندس المعماري وفريقه المعاون بتشكيل الفراغ الذي تقوم داخله وحوله النشاطات الإنسانية كلها. ويتم ذلك إما خلال المسوح الأولية، أو خلال العملية التصميمية، أو خلال المرحلة التنفيذية أو في مرحلة المتابعة والتقييم. ومن هنا يبرز دور المهندس المعماري العامل في مجال تصميم المباني في تحقيق العديد من أسباب

الراحة والسكن والهدوء، وذلك من خلال دراسته وتصميمه وتشكيله للفراغات التي تحوي ممارسات الإنسان اليومية.

والاختصاص المعماري يتميز بشموليته، إذ يدخل ضمن الفريق المعماري مخططو المدن، والمصممون العمرانيون، والمساحون وحاسبو الكميات والمهندسون من مختلف التخصصات الأخرى؛ ذلك أن العمل المعماري ليس عملاً فردياً. ولذلك رأى بعض أعلام العمارة والتصميم أن "من يعتقد أنه يمكنه القيام بالعمل المعماري بمفرده فهو واقع ضمن مخاطر معرفة قليل عن كثير جداً". (3)

كما تبرز أيضاً أهمية المهندس المعماري كمصمم عمراني إذ إنه "المنظم لاستعمالات الأراضي والعلاقات بين الأبنية ذات النشاطات المختلفة لتحقيق أعلى حد من الاقتصاد والملاءمة والجمال". (4) وتتداخل الاختصاصات المختلفة في العمل المعماري، فالمساحون يقومون بجمع المعلومات وتحديد البنية التحتية وتفاصيلها وأبعادها سواء الإنسانية أو الفيزيائية، ويتم الاعتماد على ما يجمعون من معلومات لاتخاذ مختلف القرارات في مراحل المشروع جميعها.

أما المهندسون من الاختصاصات الأخرى فلا حصر لمشاركاتهم في العمل المعماري، ولا يمكن للمعماري بأي شكل من الأشكال أن يبدأ عمله دون الاستعانة بهذا الفريق المتكامل، و من هنا تبرز شمولية العمل المعماري.

إن غالبية الاختصاصات الأخرى يمكن لأصحابها أن يقوموا بها دون الحاجة إلى الاستعانة بذلك العدد الكبير من أصحاب الاختصاصات المختلفة؛ لكنهم بلا شك يحتاجون إلى المكان المريح الذي يجلسون فيه، وإلى المكان الهادئ الذي ينامون فيه، وإلى المكان الملائم الذي يمارسون فيه نشاطاتهم المختلفة؛ أي إنهم، بلا شك، يحتاجون إلى المعماري الشمولي الذي يشكل الفراغات التي يمكنها أن تشكل مصدراً لأمن الإنسان وراحته وسعادته.

ويرى بعضهم "أن مهمة المعماري هي تشكيل المبادئ التي تقود إلى التكوين الحضاري لحياة الإنسان.(5) ويتضح ذلك من خلال فهم الإنسان لطبيعة عمل المهندس المعماري، ذلك أن المعماري يقوم بتشكيل الفراغ الذي يمارس الإنسان فيه السلوك، سواء أكان هذا الفراغ شخصياً كفراغات المنزل، أم عاماً كفراغات المنتديات والمباني العامة، أم جماعياً كالحدايق والمنتزهات، أم شمولياً كتخطيط المدن والأقاليم؛ ومن هنا فإنَّ المعماري يؤثر تأثيراً كبيراً في السلوك والممارسات التي يمارسها الإنسان التي يتكون من خلالها بشكل أو بآخر التكوين الحضاري للأمم.

ويجمل الأمر منظرًا آخرًا واصفًا العمل المعماري والعمراني بأنه "وضع الفراغ المناسب في الموقع المناسب في المكان المناسب في الوقت المناسب للأشخاص المناسبين."(6)

والعمل المعماري في محافظة الطفيلة لا يختلف كثيراً عنه في بقية محافظات الأردن، باستثناء محافظة العاصمة عمان ومنطقة العقبة الاقتصادية. وتشمل مهام المهندس المعماري في المحافظة كل ما يتعلق بالمهنة المعمارية، ابتداء من دراسة الجدوى الاقتصادية وفهم أبعادها، إلى إجراء الدراسات اللازمة وإعداد المخططات وحساب الكميات للمواد ثم المتابعة وإحالة العطاءات، وتشمل كذلك الإشراف على التنفيذ. وتتضمن مهام المعماري إدارة الفريق الهندسي لأعمال البناء، إذ يعدُّ المعماري أفضل من يقود هذا الفريق لشمولية اختصاصه.

وقد استنتى البحث المسابقات المعمارية وجوائزها ولم يدرجها ضمن الحوافز، وذلك لعدم جواز اشتراك المهندسين المعماريين العاملين في القطاع العام في مثل هذه المسابقات، بحسب الأنظمة التي تحكم المؤسسات التي يعملون فيها.

أما دراسة الحوافز فقد جاءت لمعرفة كيف ينظر هؤلاء المعماريون إلى الحوافز المقدمة إليهم..؟ و ما أكثر هذه الحوافز أهمية لديهم..؟ وما الحوافز التي توصلهم إلى

مستوى معقول من تحقيق الحاجات الإنسانية لكي يكونوا قادرين على تشكيل البناء الذي ينعم بالموصفات التي تحقق الراحة الكلية للإنسان. وتؤدي الحافزية دوراً مهماً في الأداء بشكل عام، ولهذا لا بد للمهندسين المديرين والمديرين بشكل عام أن يعوا جيداً كيف يحفزون موظفيهم، لأن " أداء الناس قد يختلف من شخص إلى آخر تبعاً لمستوى إمكانياتهم ومهاراتهم، لكننا عندما نجد شخصين لديهما المستوى نفسه من الخبرة والمهارة والقدرة، ويكون أداء أحدهما أفضل بكثير من الآخر، فلا بد أن يكون لدى الأفضل (حافز) يدفعه للعمل." (7) والدوافع إمّا:

أ. داخلية: وهي الرغبة بالعمل. أو

ب. خارجية: وهي ما يقدم للموظف ليعمل بشكل أفضل، وهي موضوع هذه الدراسة وتعرّف الحافزية " بأنها " القوة الخارجية المشجعة للفرد ليقوم بعمله برغبة أفضل " (8)

(2-2) الحاجات والتحفيز ونظريات الحاجة:

يعدُّ الدارسون فرديريك تايلر أول من تحدث عن التحفيز من المعاصرين و كان ذلك عام 1911، وقد خلص في نهاية كتاباته إلى اقتراح الحوافز المادية فقط. ثم تبعه حركة العلاقات الإنسانية التي ظهرت في العشرينيات من القرن العشرين، وقد تجاوزت هذه الحركة المنظور المادي للحوافز لتعتمد عاملاً آخر مهمّاً وهو تحسين العلاقات في بيئة العمل. وفي الأربعينيات من القرن العشرين حدد ماسلو سلم الاحتياجات الإنسانية حسب درجة أولوياتها في نظريته المعروفة. (9)

أما هيرزبيرج فقد وضع نموذج العاملين فيما يتعلق بالحوافز عام 1957. في حين تدخل فروم عام 1964 ليضع نظريته الخاصة بالتوقعات. ثم جاء بعد ذلك آدمز بنظرية الإنصاف عام 1965. وبعد ذلك توجت هذه النظريات بضرورة مشاركة

العاملين للمؤسسات في وضع الأهداف، وكان ذلك عام 1979 عندما وضع ليثام ولوك نظرية الأهداف. (10)

تعدُّ الحوافز المتوافرة للمهندسين المعماريين العاملين في القطاع العام في محافظة الطفيلة هي نفسها الحوافز المقدمة لغيرهم في المملكة بشكل عام، لكن هناك اختلافاً في توزيع هذه الحوافز، واختلافاً في نظر الموظفين إلى هذه الحوافز. ومن الملاحظ بوضوح أن الحوافز المقدمة إلى المهندسين المعماريين غير مقنعة الدراسة، ولذلك يتبين أن غالبية هؤلاء الموظفين محبطون بسبب عدم توافر الحوافز التي تدفعهم للعمل. ومن هنا نجد ردود فعل كثير من الموظفين تكون على أشكال عدة، منها: اختلاق المشاكل مع المؤسسة أو الدائرة، أو المراجعين أو الرؤساء، أو محاولة ترك العمل، أو محاولة الانتقال إلى مؤسسة أخرى، أو البحث عن عمل خاص خارج عن عمل الدائرة للانشغال به أو كسب الرزق منه، أو قبول الرشوة بأي شكل من أشكالها. وتختلف الحوافز من وقت إلى آخر ومن شخص إلى آخر وتنقسم الحوافز حوافز مادية، وحوافز غير مادية. أما الحوافز المادية فتتشكل من الرواتب، والعلاوات، والزيادات، والمكافآت وما على شاكلتها.

أما الحوافز غير المادية فتشمل الحاجات الفردية غير المادية؛ وتشمل الحوافز الجماعية التي تتعلق بتحفيز الجماعات وتنمية شعور الفخر والانتماء والنجاح لديهم. كما تشمل حوافز (الصحة) وهي تلمس رغبة الموظف بالمكان الذي يعمل فيه والأشخاص الذين يرغب بالعمل معهم. وتشمل الحوافز غير المادية توجهات الموظفين، والتوجهات كما يراها البعض هي التهيؤات المسبقة للشعور (إيجاباً أو سلباً) نحو شيء أو حدث ما. (11)

وتعتبر الحاجة من أهم العوامل التي تتم مناقشتها عند دراسة الحافزية. والحاجة هي الرغبات الفيزيائية والنفسية للفرد، وعند مناقشة " الحاجة " بخصوص المعماريين العاملين في القطاع العام في الأردن نجد أن هناك عوامل مشتركة بينهم ؛ ومن أهم

هذه العوامل أن غالبيتهم لم يصلوا إلى تلبية الرتبة الأولى من سلم الحاجات؛ وهي الحاجات الفيزيائية؛ برغم أن وضعهم أفضل من غيرهم من الموظفين. أما الحاجات الأخرى كالأمن الوظيفي وتحقيق الذات فهي بعيدة عن التحقيق عند غالبية الموظفين. ونظرا لأهمية تلبية الحاجات الإنسانية المختلفة، فقد أدرك علماء النفس والاجتماع أهميتها، مما جعل العديد منهم يبدأ بوضع النظريات المختلفة لتوضيح وتبويب وتعريف حاجات الإنسان. وقد كانت هذه النظريات موضع بحث ونقد لعشرات السنوات. ومن أشهرها نظرية ترتيب الحاجات لأبراهام ماسلو (13). وتعتبر الحاجة هي أساس الحوافز، برغم أنها تختلف من شخص لآخر إذ أن المكافآت أو الحوافز، كما يرى البعض، لا توصل في كثير من الأحيان إلى التعزيز أو إلى تغيير السلوك. (14)

ثالثا: الدراسات والبحوث السابقة

هناك العديد من البحوث التي وصلت إلى يدي الباحث في الموضوعات المشابهة التي أجريت على مختلف القطاعات؛ وتندرج هذه البحوث تحت عناوين ثلاثة:

1. البحوث الخاصة بالبلدان الأجنبية: ومنها دراسة أجريت في لندن عن حافز التدريب. (15) وأخرى تبنتها مجلة آفاق القوى العاملة (Workforce Horizons). (16) وهناك دراسة ثالثة أجريت في لندن عن اتجاهات الموظفين. (17) وفي الولايات المتحدة الأمريكية أجريت دراسة عن علاقة طبيعة العمل والمسؤوليات العائلية والجنس وأثرها في أداء المستخدمين. (18)
- كما أجريت دراسة أخرى على أفراد المجتمع الغربي نشرت في مجلة (Human Resource Management Review). (19)
2. البحوث في البلدان العربية: ومنها دراسة عن الحوافز في أجهزة الخدمة المدنية في سلطنة عمان المنشورة في دورية الإداري. (20) ودراسة ميدانية أجريت في الكويت عن الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره في إنتاجية العمل. (21) ودراسة أخرى أجريت في الكويت أيضاً عن الرضا الوظيفي بين

قوة العمل الوافدة. (22) ودراسة ثالثة في الكويت عن تنظيم الحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية الكويتي. (23) وفي السعودية أجريت دراسة عن تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية والعربية والآسيوية. (24) وأخرى للعدلي عام 1983. كما أجريت أخرى في منطقة الإحساء أيضاً بالعربية السعودية عن الرضا عن العمل للمعلمين. (25)

وفي بغداد أجريت دراسة (عام 1968م) عن رضا المعلمين والمعلمات عن الواقع الوظيفي والحوافز المقدمة إليهم. ومن القرارات الإيجابية أن بعض الدول العربية سنت أنظمة للحوافز مستقلة عن أنظمة الخدمة المدنية كنظام الحوافز رقم " 430 " الذي أقرته مملكة البحرين في 1 / 6 / 2004 . (26)

3 . البحوث والدراسات في الأردن: ومنها دراسة قام بها الشلول (عام 1985م) عن جامعة اليرموك وأثر سلوك مديري الدوائر الأكاديمية في الرضا الوظيفي؛ كما أجرى الطوباسي دراسة أخرى عام (1971م) عن درجة رضا المعلمين والمعلمات في المدارس الثانوية عن الواقع الوظيفي لديهم. ومنها دراسة عن أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك. (26) وهناك دراسة أُجريت بشكل أوسع وشملت أهمية الحوافز المقدمة لموظفي الدوائر الحكومية على مستوى الأردن. (27)

رابعاً: الدراسة الميدانية في محافظة الطفيلة

(1-4) الاستبانة ومجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة:

تقع محافظة الانتضاريس ووب الأردن متوسطة محافظة معان جنوباً، ومحافظة الكرك شمالاً، وتبعد عن عمان العاصمة نحو 188 كم. وتتنوع فيها التضاريس والمنحدرات والجبال، حيث نجدها تضم الجبال المرتفعة والهضاب والسهول الواسعة. ومدينة الطفيلة هي مدينة (دي تفييلوس) التي أقامها الرومان، وعاش على أرضها العرب الأنباط، واشتهرت بعيون المياه الموجودة فيها، التي بلغ عددها (360) نبعاً.

وتعدُّ الطفيلة من أقدم المناطق المأهولة بالسكان إذ يبلغ عدد سكانها (80,580) نسمة؛ واسمها السابق تافلوس يعني أرض الجبال، وقد تعاقبت عليها الأمم المختلفة : ابتداء من الأدوميين حيث كانت "بصيراً" عاصمة مملكتهم، ثم خضعت لحكم الأنباط ثم الرومان ثم خضعت للحكم الإسلامي بعد معركتي مؤتة و اليرموك. و يوجد في محافظة الطفيلة العديد من الشواهد المعمارية التاريخية و الأثرية والدينية، و منها:

1. قلعة بصيرا: و تعود إلى العهد الأدومي.
2. قلعة الطفيلة: و تعود إلى العهد العثماني.
3. مقام الصحابي الجليل الحارث بن عمير الأزدي.
4. مقام فروة بن عمرو الجذامي رضي الله عنه.
5. ضريح الصحابي كعب بن عمير الغفاري رضي الله عنه
6. ضريح الصحابي جابر الأنصاري رضي الله عنه
7. حمامات عفرا المعدنية.
8. حمامات البريطة.
9. محمية ضانا الطبيعية.
10. قلعة الحسا.
11. قلعة السلع.
12. خربة الذريح: تقع شمال الطفيلة وهي عبارة عن بقايا منازل و هياكل، و تعد من المعابد النبطية
13. خربة التنور: تعد من أقدم المواقع الأثرية، و تم اكتشاف تماثيل عدة فيها.
14. قاعات و مساكن و نقوش تعود للأدوميين في بصيرا.
15. جدران و أعمدة رومانية جنوب محافظة الطفيلة في غرندل.
16. موقع فيدان الأثري: يلتقي مع نهاية وادي ضانا، استخدم منجماً للنحاس، فيه بقايا لكنائس بيزنطية.

17. بقايا خرائب قلعة أُقيمت على تل مرتفع يعود تاريخها إلى العصور الوسطى
 18. كنيسة نصرانية: وقد تم العثور في هذه الكنيسة على أرضيات فسيفسائية ملونة
 بأشكال مختلفة.

19. قصر الدير: كما يوجد في المحافظة القصور الآتية: اللعبان، كاترينا، التوانه،
 القديس، رمسيس.

وأما العمارة المعاصرة في المحافظة فقد تأثرت بما تأثر به العمران في سائر المدن
 الأردنية، من سيادة الهياكل الخرسانية المسلحة، إلى استخدام الأكساء الحجري في
 معظم الأبنية الحديثة. كما شكلت المباني ذات الطابق الواحد أو الطابقين الغالبية
 العظمى من مباني المحافظة، ولم تتجاوز مبانيها الطوابق الأربعة بأي شكل وفي أي
 وقت.

الاستبانة وعينة الدراسة:

أما الاستبانة التي اعتمدت للدراسة الميدانية فقد شملت مختلف أنواع الحاجات التي
 تؤثر في التحفيز، ابتداء من الحاجات الأساسية التي تشبعها الحوافز المادية، وانتهاء
 بتحقيق الذات التي تشبعها الحوافز المعنوية. وتم اعتماد هذه الاستبانة لهذا البحث مع
 إضافة بعض الحوافز لما تم اعتماده من قبل تحسين الطراونة في دراسة مماثلة
 لموظفي الكرك؛ ومن قبل أنيس الخصاونة في دراسة أخرى عن موظفي الخدمة
 المدنية في الأردن بشكل عام. وتتكون الاستبانة التي اعتمدت من قسمين رئيسيين هما:

(1) البيانات الشخصية والوظيفية والمؤهلات

(2) قائمة بالحوافز ودرجة أهمية كل منها للموظف مجتمع الدراسة

وقد وُزعت هذه الاستبانة على المهندسين ومساعديهم من الفنيين من موظفي القطاع
 العام في محافظة الطفيلة وبشكل عشوائي؛ ووجد أن عدد الموظفين المعنيين بالدراسة
 في هذه الدوائر نحو (229) مستخدماً، وكان التوزيع والاستعداد لهذه الاستبيانات حسب
 الجدول المرفق . وقد استُعيدت (206) استبيانات فقط، وهو ما تم اعتماده للتحليل:

الرقم	المؤسسة الحكومية	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة
1	بلدية الطفيلة الكبرى	36	35
2	الشؤون البلدية	32	32
3	البلديات الأخرى	28	27
4	التربية و التعليم	28	25
5	التعليم العالي	20	19
6	التدريب المهني	16	15
7	الأشغال العامة	16	15
8	الأراضي و المساحة	14	12
9	قطاع الشباب	10	7
10	الصحة	7	5
11	الزراعة	5	4
12	السياحة	5	3
13	الأوقاف	4	3
14	الثقافة	6	3
15	الإقراض الزراعي	2	1
	المجموع	229	206

شكل (1) جدول يبين عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة من أفراد عينة الدراسة.

أما تفاصيل العينة العشوائية فقد جاءت كما يأتي:

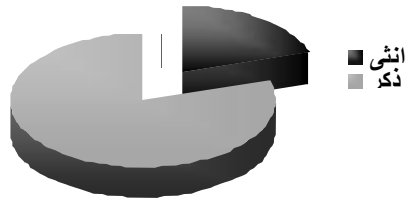
أولاً: (164) ذكراً (42) أنثى.

ثانياً: (31) أعزب، (174) متزوجاً (ة) ومطلقاً

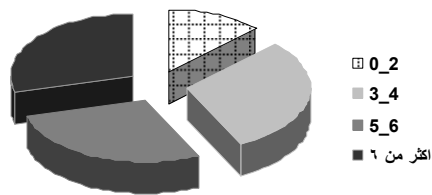
ثالثاً: (26) شخصاً عدد أفراد أسرته (2) أو أقل. (62) شخص عددها 3-4

أشخاص. (58) شخصاً أسرته من (5-6) أشخاص، و (60) شخصاً أسرته أكثر من (6)

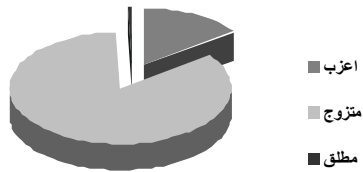
أشخاص



شكل (2) تخطيط يبين نسبة الذكور إلى الإناث من أفراد العينة

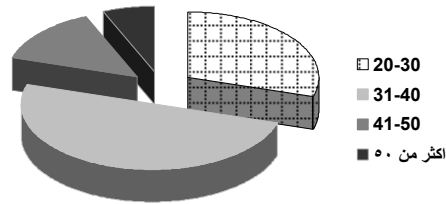


شكل (3) تخطيط يبين عدد أفراد الأسرة

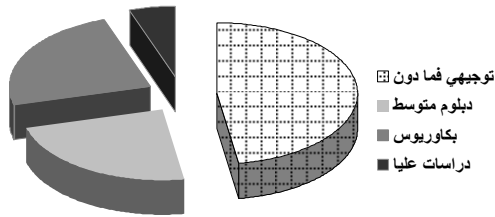


شكل (4) تخطيط يبين الحالة الاجتماعية لأفراد العينة

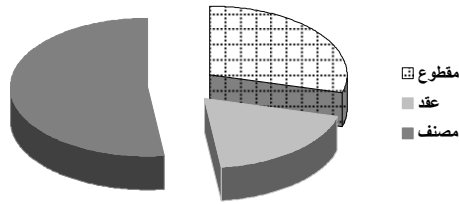
رابعاً: (61) شخصاً ضمن الفئة العمرية من (20- 30) سنة، (103) في الفئة العمرية (31- 40 سنة)، (29) ضمن الفئة من (41 - 50 سنة)، و 13 شخصاً أكبر من 51 سنة.
خامساً: (36) دون التوجيهي، (62) توجيهياً، (48) دبلوم كلية متوسطة (49) بكالوريوس، (7) دبلوماً عالياً، و(4) الماجستير أو الدكتوراه
سادساً: (89) شخصاً يشغل وظيفة غير إشرافية (3) رئيس شعبة (74) رئيس قسم، (12) مديراً



شكل (5) تخطيط يبين الفئات العمرية لأفراد العينة

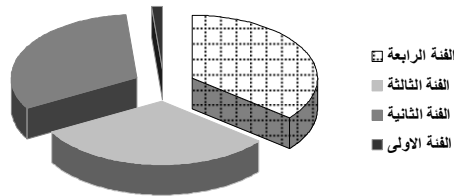


شكل (6) تخطيط يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة

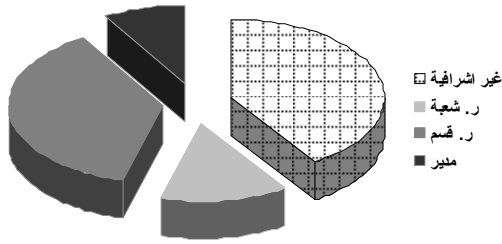


شكل (7) تخطيط يبين الوضع الوظيفي لأفراد العينة

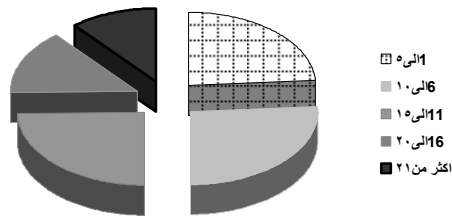
سابعاً: (60) شخصاً بنظام المقطوع، (39) موظفاً بعقد، و(107) موظفين مصنفين.
 ثامناً: (74) شخصاً يقعون ضمن الفئة الرابعة، (64) فئة ثالثة، (65) فئة ثانية و(3) فئة أولى.
 تاسعاً: (49) شخصاً خبرتهم من (5-1) سنوات، (54) شخصاً من (6-10) سنوات؛
 (51) شخصاً خبرتهم من (11-15) سنة، (29) خبرتهم من (16-20) سنة، (23) أكثر من (21) سنة



شكل (8) تخطيط يبين الفئات الوظيفية لأفراد العينة



شكل (9) تخطيط يبين المسميات الوظيفية



شكل (10) تخطيط يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة

(2-4) إجراءات البحث:

حُلَّت الاستبانة ودرست نتائجها وبالاستعانة بالنظام الإحصائي (SPSS) وقد تم الحصول على الدلالة الإحصائية لكل عامل تابع مع العوامل الأخرى باستخدام البرنامج نفسه وكانت النتائج للدلالات الإحصائية كما في الجدول المبين تالياً:

المتغير	الجنس	حالة اجتماعية	عدد أفراد الأسرة	العمر	المؤهل العلمي	مسمى الوظيفة	الوضع الوظيفي	الفئة الوظيفية	سنوات الخدمة	الحافز
الراتب	0,07	0,3	0,27	0,17	0,6	0,1	0,86	0,57	0,06	
الإجازات	,0007	0,17	0,18	0,31	0,17	0,03	0,84	0,93	0,01	
الترقية	,0001	0,6	0,75	0,28	0,19	,16	0,62	0,8	0,001	
الزيادات السنوية	,023	0,7	0,7	0,62	0,6	0,06	0,96	0,1	0,009	
تقليد المناصب	,01	0,3	0,88	,64	0,3	0,005	0,29	0,15	0,10	

0,08	0,7	0,22	0,02	,24	0,68	0,67	0,6	,008	زيادة الجدارة
0,60	0,75	0,48	0,5	0,89	0,9	0,6	0,46	0,230	تأمين المواصلات
0,21	0,13	0,04	0,46	0,3	0,88	0,23	0,6	0,015	فرص التدريب
0,76	0,11	0,66	,66	0,05	0,69	0,57	0,87	0,05	كتب الشكر والتقدير
0,7	,89	0,26	0,97	0,77	0,66	0,16	0,9	0,18	العلاقة مع الرؤساء
0,86	0,85	0,19	0,9	0,61	0,04	0,06	0,47	0,72	العلاقة مع الزملاء
0,41	0,94	0,33	0,36	0,89	0,17	0,86	0,7	0,33	العلاقة مع الجمهور
0,76	0,14	0,74	0,82	0,43	0,12	0,16	0,39	0,83	تكوين الأصدقاء
0,66	0,03	0,1	,004	0,28	0,42	0,54	0,03	0,51	مناسبة العمل المؤهل
0,61	0,76	0,94	0,92	0,57	0,55	0,81	0,04	0,099	الرجل المناسب
0,68	0,71	0,36	0,79	0,37	0,46	0,74	0,23	0,03	الاحترام الاجتماعي
0,32	0,43	0,4	0,61	0,33	0,25	0,85	0,27	0,01	تقدير الرؤساء للعمل
0,52	0,98	0,7	0,71	0,69	0,36	0,34	0,36	0,73	التأمين الصحي
0,34	0,83	0,6	0,2	0,49	0,78	0,27	0,59	0,21	التقاعد
0,33	0,92	0,38	0,18	0,12	0,85	0,52	0,19	0,003	التعويضات
0,37	,84	0,11	0,06	0,15	0,92	0,2	0,19	0,04	السكن الوظيفي
0,65	0,23	0,25	0,29	7,07	0,99	0,27	0,5	0,002	فرص السفر للخارج
0,76	0,35	0,15	0,25	0,08	0,18	0,01	0,7	0,24	الشعور بإتقان العمل
0,74	0,73	0,69	0,31	0,20	0,39	0,002	0,17	0,02	الارتياح بإتجاز العمل
0,84	0,23	0,08	0,49	0,8	0,5	0,58	0,46	0,13	الحوافز السلبية

(شكل 11) الدلالة الإحصائية للمتغيرات الرئيسية والتابعة " القيمة (0.05) تعدُّ غير دالة إحصائياً"

ويبين الجدول الآتي العلاقة بين المتغيرات التي بينت الدراسة أن لها علاقات ذات

دلالة إحصائية:

سنوات	الفئة	الوضع	المسمى	المؤهل	العمر	أفراد	الحالة	الجنس	
الخدمة	الوظيفية	الوظيفي	الوظيفي			الأسرة	اجتماعية		
0.01			0.03					0.0007	الإجازات
0.001								0.0001	الترقية
0.009									الزيادة السنوية
			0.02					0.008	زيادة الجدارة
			0.005					0.01	تقلد المناصب
		0.04							فرص التدريب
								0.05	كتب الشكر
					0.04				علاقة الزملاء

	0.03		0.004				0.03		العمل للمؤهل
							0.04		الرجل المناسب
								0.03	الاحترام الاجتماعي
								0.01	تقدير الرؤساء
								0.003	التعويضات
								0.04	السكن الوظيفي
								0.002	فرص السفر
						0.01			الشعور بالإنجاز
						0.002		0.02	الارتياح للإنجاز

شكل (12) جدول يبين العلاقة بين المتغيرات التي بينت الدراسة أن لها علاقات ذات دلالة إحصائية.

(3-4) التحليل الإحصائي للمتغيرات

لإجراء التحليل الإحصائي ولتفسير الدلالات الإحصائية اعتمد المعيار الآتي:

أ - المجاميع من (1 إلى 1.7) لا تشكل حافزاً قط

ب - المجاميع اكبر من (1.7 حتى 2,6) تمثل حافزاً ضعيفاً

ج - المجاميع (اكبر من 2.6 حتى 3.4) تمثل حافزاً متوسطاً،

د - المجاميع (اكبر من 3.4 حتى 4.4) تمثل حافزاً عالياً

هـ - المجاميع (اكبر من 4.4 حتى 0.05) يمثل حافزاً عالياً جداً

و - المجاميع التي تزيد على 0.05 تعدُّ غير دالة إحصائياً

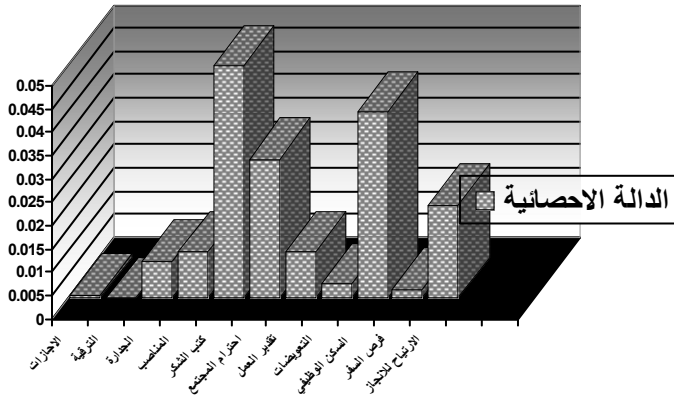
وبعد الاطلاع على جدول السابق المتعلق بالدلالات الإحصائية والقيمة الغائية اتضحت

للباحث العلاقات والدلالات الآتية:

1 - متغير الجنس:

تبين أن أكثر المتغيرات دلالة إحصائياً كان الجنس حيث تباينت آراء الذكور والإناث

عن العديد من الحوافز. - وقد كانت حسب ما يبين التخطيط الآتي:



شكل (13) يبين المتغيرات التي لها دلالات إحصائية مع متغير الجنس ودرجة كل حافز

ومن هذه الدلالات وتفسيراتها ما يأتي:

أ) وجدت علاقة دالة إحصائية بين جنس الموظف والإجازات، وقد عدَّ الذكور أن الإجازات هي حافز متوسط في حين دلت إجابات الإناث على أنها حافز ضعيف؛ والتفسير الوحيد لهذه الظاهرة هو أن الظروف الاقتصادية والمعيشية للأفراد أصبحت سيئة وأصبحت الأعباء ثقيلة، وأصبح رب الأسرة يبحث عن أي عمل إضافي للحصول على دخل إضافي ويمارس هذا العمل خلال الإجازات أو بعد الدوام، ولذلك جاء اهتمام الذكور أكثر من الإناث بهذا الحافز .

ب) وجدت علاقة دالة إحصائية بين الجنس والترقية وقد عدَّ الذكور الترقية حافزاً متوسطاً؛ في حين عدَّ ضعيفاً للإناث. وهو ما توصلت إليه دراسة مشابهة في العربية السعودية (الناجي، 1993) حيث بينت أن درجة رضا الإناث أعلى منها للذكور بخصوص حافز الترقية الذي يقدم لهن. كما تباينت آراء الذكور والإناث في دراسة أجريت في الأردن (الطراونة، 1993). وهذا ما توصلت إليه دراسة أخرى من أن المعلمين أقل رضا من المعلمات عن الامتيازات المقدمة إليهم (الطوباسي، 1971).

ويعتقد الباحث أن سبب تباين الآراء بهذا الخصوص يعود إلى أن فرصة الإناث بالترقية ما تزال ضعيفة في مجتمعنا بسبب ضعف طموح المرأة في تقلد المناصب. (ج) وجدت علاقة دالة إحصائياً بين الجنس وحافز الزيادة السنوية، فقد عدّ الذكور أن الزيادة السنوية هي حافز متوسط، وعدتها الإناث ضعيفاً، ويرى الباحث أن هذا التباين يعود إلى المسؤولية التي يتحملها الرجل كالإنفاق على العائلة والحرص على أية زيادة مادية لتساعده.

(د) وجدت علاقة دالة إحصائياً بين الجنس وحافز الجدارة، وهي الزيادة التي ينالها الموظف الذي يحصل على تقدير الممتاز لسنتين؛ وقد كان هذا الحافز متوسطاً لدى الذكور، وضعيفاً لدى الإناث.

(هـ) هناك علاقة بين تقلد المناصب والجنس، إذ، وللتفسيرات السابقة نفسها، جاءت المناصب لتشكّل حافزاً متوسطاً عند الذكور، في حين كانت حافزاً ضعيفاً لدى الإناث. (و) وجدت علاقة دالة إحصائياً بين الجنس وفرص التدريب، وقد عدّ ذكور العينة أنها حافز متوسط في حين جاء ذلك ضعيفاً لدى الإناث. ويأتي ذلك - كما يظن الباحث - بسبب أن المجتمع يفرض قيوداً على انتقال الأنثى والتدريب كما يعلم الجميع يقتضي التنقل من مكان إلى آخر ومن بلد إلى آخر.

(ز) وقد وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وحافز كتب الشكر والتقدير، وقد عدّ الذكور هذا الحافز متوسطاً في حين عدّته الإناث ضعيفاً. ويعتقد الباحث أن هذا الحافز له علاقة بالترقية وتقلد المناصب الذين أُشِيرَ إليهما سابقاً، وقد تبين أن الذكور أكثر حرصاً على الترقية وتقلد المناصب، وبديهي أن من يحرص على هذين الحافزين يكون حريصاً على أن يكون في ملفه الخاص مزيد كتب الشكر والثناء. وقد اختلفت هذه النتيجة عما توصلت إليه إحدى الدراسات الكويتية (الرفاعي، 1997)، التي احتل فيها حافز الترقية المرتبة الأولى..

ح) وجدت علاقة دالة إحصائياً بين الجنس والاحترام الاجتماعي للموظف؛ لكن جاء اعتبار الذكور لهذا الحافز عالياً، في حين عدتُ الإناث متوسطاً مع ضعف الفارق بينهما. وقد يعود ذلك إلى أن الرجل في مجتمع الدراسة أكثر حرصاً على المكانة الاجتماعية من المرأة.

ط. وجدت علاقة دالة إحصائياً بين الجنس وتقدير الرؤساء للعمل، ففي حين عدّ ذكور العينة أن الحافز عالياً عدتُ الإناث متوسطاً. وقد يكون تفسير هذا يعود أيضاً إلى التطلع إلى التطور الوظيفي والترقي الموجود لدى الذكور بنسبه أكبر مما هو لدى الإناث. وبمقارنة هذه النتائج بما توصلت إليه دراسة أخرى في الأردن (Khasawneh,1988) تبين أن هذا الحافز احتل المرتبة الأولى بين الحوافز دون أن يكون هناك تمييز بين آراء الذكور والإناث.

ي. وجدت دلالة إحصائية للعلاقة بين الجنس والتعويضات ومكافآت نهاية الخدمة. وقد تبين أن هذا الحافز جاء بعكس ما قبله من الحوافز، حيث عدّه الرجال ضعيفاً في حين عدتُ النساء متوسطاً. وهذه نتيجة منطقية نظراً إلى الظروف التي تتعرض لها الأنثى في المجتمع، إذ إنَّ عدم وجود مصدر رزق مستقل لها يؤدي إلى ظلمها أو تهديدها في كثير من الأحيان، فلا عجب أن تكون الإناث أكثر حرصاً على الضمانات الاجتماعية (المادية).

ك. وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وحافز السكن الوظيفي وقد عدّ الذكور من أفراد العينة أن هذا الحافز متوسط في حين عدتُ الإناث حافزاً ضعيفاً. ويرى الباحث أن هذا يعود إلى أن الرجل في مثل المجتمع الأردني هو المسؤول على الإنفاق على الأسرة، ومن ثمَّ هو المسؤول عن تأمين السكن لأسرته؛ ولما كان هو المسؤول الأول عن ذلك فقد جاء اعتباره لحافز السكن الوظيفي مهماً أكثر مما تنتظر إليه المرأة.

ل. وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الجنس وفرص السفر إلى الخارج، وقد عدّ ذكور العينة أن هذا الحافز متوسط في حين عدّته الإناث ضعيفاً. وهذا مرتبط أيضاً بحافز فرص التدريب بسبب وضع المجتمع الذي يعطي الرجل فرصة أوسع للسفر سواء كان في داخل الوطن أم خارجه؛ وبديهي أن تعدّ الإناث هذا الحافز ضعيفاً لأن غالبية الإناث في المجتمع الأردني لا يفكرون بالسفر إلى الخارج بسبب مجمل الوضع والظروف والتقاليد.

م. وجدت دلالة إحصائية للعلاقة بين الجنس والارتياح لإنجاز العمل، وقد عدّ الذكور هذا الحافز عالياً، وكذلك عدّته الإناث ولكن بفارق (0,5) لصالح الإناث. وهذا قريب مما توصلت إليه بعض الدراسات التي أجريت في الكويت (المير، 1991)، حيث جاء حافز الارتياح للإنجاز وتقدير الآخرين للعمل في المرتبة الأولى، وتقاربت في ذلك آراء الذكور والإناث. وقد يكون سبب رضا الإناث عن هذا الحافز أكثر من الذكور عائداً إلى خصلة الصبر والتحمل التي تتحلّى بها الأنثى، وبديهي أن من يصبر ويتحمل يرتاح أكثر عند شعوره بإنجاز العمل والانتهاء منه.

2- متغير الحالة الاجتماعية:

أ. مناسبة العمل للمؤهل: رأى غير المتزوجين من العينة هذا الحافز عالياً، في حين عدّهُ المتزوجون متوسطاً، أما المطلق فقد عدّهُ حافزاً عالياً جداً. وقد يعود سبب تباين الآراء إلى أن غير المتزوجين والمطلقين يفضلون عملاً يشغل جلّ وقتهم وهمهم؛ أما المتزوجون فلا يعنيهم ذلك بقدر الفئتين السابقتين لأن لديهم ما يشغلهم. ويختلف ما توصلت إليه هذه الدراسة من حيث التباين بين آراء الذكور والإناث عما توصلت إليه بعض الدراسات التي أجريت في بعض البلدان العربية (المنصوري، 1968)، التي أظهرت عدم وجود أي فارق بين آراء كل من الجنسين.

ب. جاء حافظ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ليتطابق مع حافظ مناسبة العمل للمؤهل من حيث الدلائل الإحصائية، ويعتقد الباحث أن الأسباب المفسرة لذلك هي الأسباب الواردة أعلاه نفسها.

3- متغير عدد أفراد الأسرة :

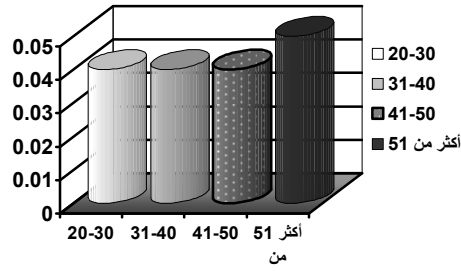
وفي حالة متغير عدد أفراد الأسرة تبين أن هناك علاقة ذات دلالات إحصائية بالمتغيرين الآتيين:

أ- الشعور بإتقان العمل: عدّ ذوو الأسر المتوسطة (ما بين 3-6 أفراد) هذا الحافظ عالياً، في حين عدّ الذين تقلّ أسرهم عن 2 أو تزيد على 7 متوسطاً، وقد يكون سبب ذلك عائداً إلى أن أرباب الأسر المتوسطة هم أكثر استقراراً. إذ إنّ الذين تتكون أسرته من (2) هم في الغالب زوجان حرموا من الأولاد. والذين تزيد أسرهم على (7) هم عرضة للهموم. ومن ثمّ فالموظف الأقل قلقاً هو الأكثر شعوراً بإتقان العمل. و في لفنة مشابهة، أشارت إحدى الدراسات التي أجريت في لندن (Sharon,1952) إلى أن المسؤوليات العائلية تؤثر سلباً في الأداء، و يزداد هذا التأثير عند وجود أطفال ما قبل المدرسة في الأسرة.

ب- الارتياح لإنجاز العمل: وقد تقاربت الآراء في هذا الحافظ مع حافظ الشعور بإتقان العمل.

4 - متغير العمر:

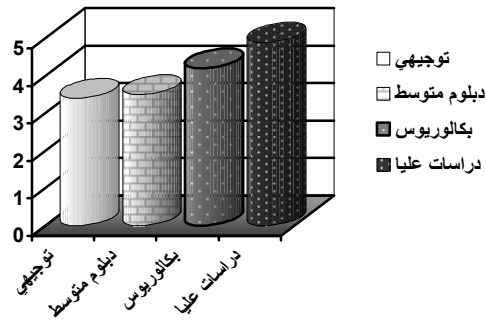
أما في متغير العمر فقد تبين أن هناك دلالة إحصائية مع حافظ "العلاقة الجيدة مع الزملاء" فقد عدّ الذين يزيد أعمارهم على (51 سنة) عالياً جداً، في حين عدّ البقية عالياً؛ ويعتقد الباحث أن الذين تزيد أعمارهم على (51 سنة) ينتظرون التقاعد، وهذا قد يدفعهم إلى النظر إلى العلاقة الجيدة مع الزملاء على أنها ضرورية.



شكل (14) يبين متغير العمر مع حافز العلاقة مع الزملاء كما رآها أفراد العينة وقد فسّر هذا التباين في إحدى الدراسات (الطوباسي، 1971) بأنّ العمر الأكبر تصحبه قناعة أكبر.

5- متغير المؤهل العلمي:

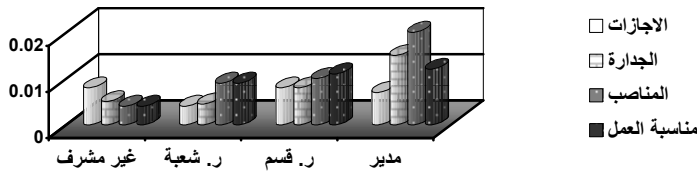
أما هذا المتغير فقد تبين أن له دلالة إحصائية للعلاقة بحافز كتب التقدير والشكر. وهو الحافز الوحيد الذي له دلالة إحصائية في هذا المتغير. وقد بينت الدراسة أن الذين لا يحملون شهادة التوجيهي وزملاءهم الذين يحملونها والذين يحملون شهادة كلية المجتمع، وكذلك الذين يحملون درجة البكالوريوس جميعهم ينظرون إلى هذا الحافز على أنه حافز عالٍ وبمعدل متقارب جداً، في حين ترتفع درجة هذا الحافز لدى الذين يحملون الدبلوم العالي إلى المستوى الأعلى من التقدير العالي. أما الذين يحملون شهادة الماجستير أو الدكتوراه فيعدّون هذا الحافز أنه عالٍ جداً. ويعتقد الباحث أن سبب التباين وسبب تقدير الذين يحملون الشهادات العليا لهذا الحافز يعود إلى أنه يشكل المراتب العليا في سلم الوظائف.



شكل (15) يبين العلاقة بين المؤهل العلمي وحافظ كتب الشكر و التقدير كما رآها أفراد العينة

6- متغير المسمى الوظيفي:

أما متغير المسمى الوظيفي فقد أظهرت الدراسة علاقة ذات دلالة إحصائية بكل من: أ. **حافظ الإجازات:** رأى أفراد العينة جميعهم (باستثناء رؤساء الشعب) أن الإجازات هي حافظ متوسط في حين أن الفئة المستتاة تعدُّ هذا الحافظ ضعيفاً. ولم يتوصل الباحث إلى تفسير منطقي لهذا النتيجة.



شكل (16) يبين المتغيرات التي لها دلالات إحصائية مع متغير المسمى الوظيفي ودرجة الحافظ

ب. كما وجدت علاقة ذات دلالة إحصائية مع حافظ زيادة الجدارة إذ عدَّ المديرين هذا الحافظ عالياً جداً، في حين عدَّ رؤساء الأقسام متوسطاً؛ أما رؤساء الشعب فقد عدُّوه ضعيفاً. ويعتقد الباحث أن لهذا الحافظ ارتباطاً وثيقاً بالترقية والملف الجيد للموظف، وطبيعي أن يكون الموظف الأعلى منصباً هو الأكثر حرصاً على الحصول

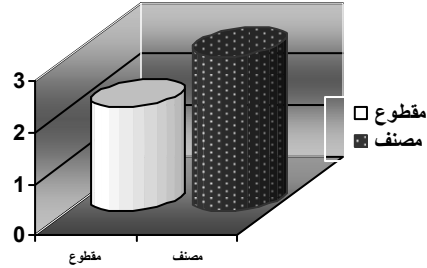
على الجدارة للإسراع في الترقية. وفي الاتجاه نفسه، أشارت دراسة أجريت في الأردن (الطراونة، 1993) إلى تباين واضح بين آراء الرؤساء والمرؤوسين. ج. كما أشارت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائياً بحافز تقلد المناصب، وقد جاءت النتائج متوافقة مع ما ورد حول زيادة الجدارة. وهنا، عدَّ المديرين هذا الحافز عالياً جداً، في حين عدَّ رؤساء الأقسام والشعب متوسطاً. أما فئة الموظفين الذين لا يشغلون وظائف إشرافية فقد عدَّوا هذا الحافز ضعيفاً، وهذه نتيجة منطقية تتوافق مع التفسير الذي ورد لتفسير العلاقة مع حافز زيادة الجدارة.

د. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً مع حافز مناسبة الوظيفة للمؤهل العلمي. فقد عدَّ المديرين هذا الحافز عالياً، في حين عدَّ رؤساء الشعب والأقسام حافزاً متوسطاً، وعدَّ الذين يشغلون الوظائف غير الإشرافية ضعيفاً. وهنا يعتقد الباحث أن شاغل الوظيفة الإشرافية يكون أكثر اهتماماً بأن تتناسب وظيفته ومؤهله في حين أن زميله الذي لا يشغل وظيفة إشرافية يكون أقل اهتماماً بهذا الحافز. وفي دراسات أخرى مشابهة أجريت في سلطنة عُمان (العتيبي، 1991) تباينت آراء الرؤساء والمرؤوسين، حيث رأى الرؤساء أن أهم الحوافز هو الرضا عن الوظيفة والعمل، في حين رأى المرؤوسون أن الأهم هو إشباع الحاجات الأساسية. أما في المجتمع الغربي فقد أشارت إحدى الدراسات (Amabile, 1993) إلى عدم وجود تباين واضح بين آراء الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بالحوافز التي تعطى بعد إنجاز العمل، وأشارت هذه الدراسة إلى أن الحافز لا تتناقض إذا لم يكن هناك حافز مادي في نهاية الإنجاز.

7- متغير الوضع الوظيفي:

أما المتغير المتعلق بالوضع الوظيفي فقد تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بفرص التدريب.

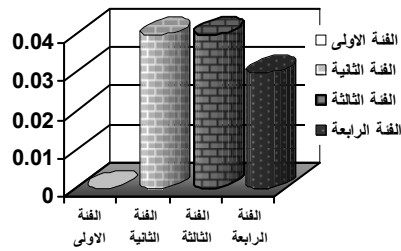
وقد عدَّ إجمالي أفراد العينة هذا الحافز متوسطاً في حين تباينت إجاباتهم منفصلين، وقد عدَّه المصنفون والموظفون بعقد متوسطاً وعدَّه العاملون بالمقطوع ضعيفاً ويعود السبب برأي الباحث إلى أن فرص الدورات والبعثات تشمل المصنفين فقط.



شكل (17) يبين العلاقة بين الوضع الوظيفي وحافز فرص التدريب كما رآها أفراد العينة

8 - متغير الفئة الوظيفية:

وفي حالة الفئة الوظيفية دلت الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية مع متغير واحد وهو حافز مناسبة العمل للمؤهل، وهنا عدَّ موظفو الفئة الرابعة هذا الحافز متوسطاً في حين رأى موظفو الفئة الثانية أنه حافز عالٍ، أما عند موظف الفئة الأولى فليس بحافز.



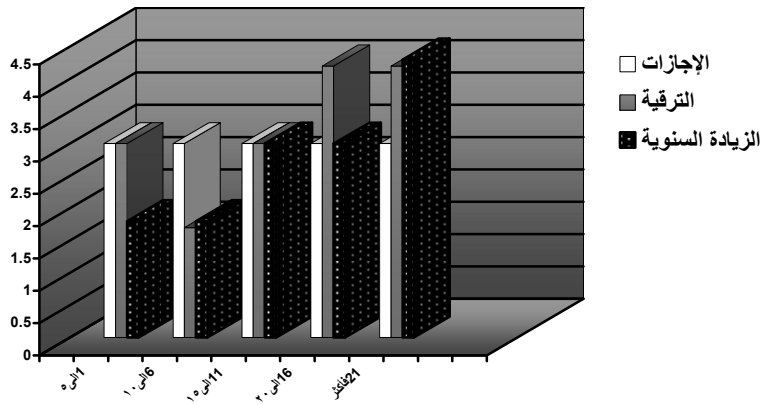
شكل (18) تخطيط يبين مناسبة العمل للمؤهل وهو المتغير الوحيد الذي له دلالة إحصائية بالفئة الوظيفية

9- متغير سنوات الخدمة في القطاع العام:

أما متغير سنوات الخدمة في القطاع العام فقد تبين أن له علاقة ذات دلالة إحصائية بالمتغيرات الآتية:

(أ) الإجازات: فقد عدَّ أفراد العينة جميعهم أن هذا الحافز متوسط دون تباين بين آرائهم.

(ب) الترقية: وهنا ظهر تباين واضح في إجابات الموظفين، فقد عدَّ أكثر الموظفين خدمة (أكثر من 21 سنة) والذين يلونهم (من 16 إلى 20 سنة) هذا الحافز عالياً. أما الذين جاءت خدمتهم بين (11 إلى 15 سنة) وكذلك (1 إلى 5 سنوات) فقد عدَّوه متوسطاً؛ وأما الذين خدموا (من 6 إلى 10 سنوات) فقد عدَّوه ضعيفاً. ويرى الباحث أن سبب ذلك يعود إلى أن الموظف يدخل إلى الوظيفة متحمساً ونشطاً وراعياً في العمل، ويتطلع إلى الترقية كحافز مهم في بداية خدمته (من 1-5 سنوات)، أما عندما يكتشف حقيقة الوظيفة العامة بعد خبرة 5 سنوات (من 6-10 سنوات) فإنَّه يبدأ بمرحلة الإحباط، ويبدأ بالتعرف أن الترقية لها أسس غير الاجتهاد، ومن هنا عدَّتها هذه الفئة حافزاً ضعيفاً. وأما عندما تبدأ خبرته بالزيادة (من 11 إلى 16 سنة) فإنَّ الموظف يبدأ بالافتناع بأن هذا هو قدره ولأمناس له من انتظار التقاعد، فيبدأ بالنظر والتوق إلى الترقية. وطبيعي أن الموظفين الذين تزيد خبرتهم على 16 سنة يتطلعون إلى الترقية كحافز مهم، ولذلك بينت نتائج الاستبانة أنهم يعدُّون هذا الحافز عالياً.



شكل (19) تخطيط يبين الحوافز المذكورة و متغير سنوات الخدمة في القطاع العام

ج. الزيادة السنوية:

أما آخر العلاقات التي تبين لها دلالة إحصائية فهي العلاقة بين الزيادة السنوية وسنوات الخدمة في القطاع العام. وهنا تشير الدراسة إلى أنه كلما قلت الخبرة لدى الموظفين ضعف عدّهم للزيادة كحافز، فالموظفون الذين نقل خبرتهم عن (10 سنوات) يعدّون الزيادة السنوية حافزاً ضعيفاً، في حين يرى ذلك حافزاً متوسطاً أولئك الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11 - 20) سنة، ثم ترتفع درجة هذا الحافز ليكون عالياً عند الذين تزيد خبرتهم على (20 سنة)؛ ويبدو هنا أن للتقدم في العمر وللتجربة دوراً كبيراً في الاتزان وتقدير قيمة مثل هذه الحوافز البسيطة.

10 - المتغيرات الأخرى:

أما الراتب والحوافز السلبية فلم تظهر الدراسة لهما أية علاقات دالة إحصائية. ولكن تبين أن مجمل أفراد العينة يعتقدون أنها حوافز ضعيفة أو متوسطة في أحسن

الظروف. و فيما يخص الراتب فقد اعتقد الذكور بأنه حافز متوسط في حين كانت إجابات الإناث بأنه حافز ضعيف.

11 - ترتيب الحوافز .

ومن خلال تحليل الاستبانة تبين أن ترتيب الحوافز المدرجة حسب درجة رضا إجمالي العينة عنها كما يأتي: (رقم 1 هو الحافز الأهم والأعلى في نظر الموظفين يليه 2 ثم 3 وهكذا..):

الرقم	الحافز	درجة الحافز
1	العلاقة الجيدة مع الزملاء	عالٍ
2	العلاقة الجيدة مع الجمهور	عالٍ
3	الارتياح للشعور بإنجاز العمل	عالٍ
4	الشعور بإتقان العمل	عالٍ
5	مناسبة العمل للمؤهل	عالٍ
6	تكوين الأصدقاء عن طريق العمل	عالٍ
7	وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	عالٍ
8	الاحترام الاجتماعي للموظف	متوسط
9	تقدير الرؤساء للعمل المنجز	متوسط
10	التأمين الصحي	متوسط
11	التقاعد	متوسط
12	الإجازات	متوسط
13	الزيادة السنوية للجدارة	متوسط
14	كتب الشكر والتقدير	متوسط
15	الراتب	متوسط
16	التعويضات والمكافآت	متوسط
17	العلاقة الجيدة مع الرؤساء	متوسط
18	تقلد المناصب	متوسط
19	الترقية	متوسط
20	فرص التدريب	متوسط

متوسط	فرص السفر للخارج	21
متوسط	تأمين السكن الوظيفي	22
متوسط	الزيادة السنوية	23
ضعيف	تأمين المواصلات	24
ضعيف	الحوافز السلبية	25

يوضح لنا الجدول السابق دلالات مهمة، من بينها أن هناك سبعة حوافز جاءت ضمن ما يعتقد أفراد العينة أنها مهمة لهم، وقد جاء تقدير هذه الحوافز بدرجة "عالٍ". والملاحظ أن جميع هذه الحوافز التي نالت الأولوية هي غير مادية. ومن المهم الإشارة إلى أنه لم يصل أي حافز مادي إلى درجة الحافز العالي لدى المستجيبين للاستبانة. كما أن من الملفت للنظر أن الراتب جاء في المرتبة الخامسة عشرة، وهذه هي المرتبة التي يحتلها الراتب في غالبية الدراسات؛ حيث احتل في دراسة أجريت في الكويت المرتبة السابعة بين تسعة حوافز (العديلي، 1983)؛ كما احتل الراتب المرتبة الرابعة عشرة بين ثمانية عشر حافزاً في دراسة أخرى أجريت في الأردن (Khasawneh, 1988).

والسبب (كما يرى الباحث) ليس كما أورد غالبية الذين بحثوا في الحوافز من أن الحوافز المادية ليست مهمة في هذا المجتمع، وإنما يعود إلى أن الموظفين يعتقدون أن الراتب هو الحد الأدنى الذي يجب أن تقدمه الحكومة لأبنائها، وأنه "حق" لهم وليس بحافز، وأن الحافز هو ما زاد على الراتب.

خامساً الخاتمة:

(1-5) اختبار الفرضيات:

عند اختبار الفرضيات التي وُضعت في بداية الدراسة، وهي أربع فرضيات، تبين ما يأتي:

1. الفرضية الأولى: هذه الفرضية نصت على أن الوظيفة هي بحد ذاتها حافز وترتبط بعدة عوامل منها الحوافز التي قامت هذه الدراسة عليها، وقد أظهرت النتائج أن أفراد

العينة جميعهم عدواً أن جميع ما ذكر من حوافز في الدراسة تشكل حوافز للموظفين، أما ما تم الاختلاف عليه والتباين فيه فهو درجة هذه الحوافز وأولوياتها. وقد وجدت هذه الفرضية صحيحة. إذ إنه لا يوجد أي حافز وصلت درجة الرضا عنه إلى أنه لا يشكل حافزاً على الإطلاق.

2. الفرضية الثانية : أما الفرضية الثانية فقد نصت على أن الموظف ينظر إلى المكافآت والعلاوات على أنها حوافز مادية ومعنوية، وأنها تمتد إلى الجانب الاجتماعي والحاجات النفسية التي تنتج عن تلك المكافآت. وقد دلت نتائج البحث على أن الحوافز المادية جاءت في المراتب المتأخرة من حيث الرضا عنها، فقد أدرج أفراد العينة الحوافز التسعة الأولى دون وجود أي حافز مادي من بينها. ويرى الباحث أن تقديم الموظف للحوافز الاجتماعية والمعنوية مثل العلاقة الجيدة بالزملاء والشعور بإتقان العمل وتكوين الأصدقاء وغيرها دليل على أن الموظف لديه اهتمام أكثر بالنواحي الاجتماعية وحتى عندما ينظر إلى الناحية المادية فإنه ينظر إليها لأنها توصله إلى وضع اجتماعي ونفسي أفضل. وبناء عليه قبلت هذه الفرضية وعُدَّت صحيحة من حيث حيثياتها ونتائجها.

الفرضية الثالثة: ونصت هذه الفرضية على أن للجنس دوراً كبيراً في تحديد نظرة الموظف إلى الحافز، ومن هنا لا بد أن يكون هناك آراء مختلفة بين الذكور والإناث. وقد دلت نتائج البحث على أن أكثر المتغيرات علاقة بالحوافز هو الجنس وأن هناك فروقاً واضحة بين آراء الذكور والإناث. كما أشارت الدراسة إلى وجود دلالات إحصائية في غالبية العلاقات التي تربط جنس الموظف بالحوافز، وعليه يرى الباحث هذه الفرضية صحيحة بناء على ما أثبتته نتائج الدراسة.

الفرضية الرابعة: أما الفرضية الرابعة فكان نصها على أن نظرة الموظفين في المستويات الإدارية لا تختلف، فمثلاً أولئك الذين لا يشغلون وظائف إشرافية لا تختلف

نظرتهم إلى الحوافز عن نظرة زملائهم الذين يشغلون وظائف إشرافية لأن حال الموظف لا يختلف عن حال رئيسه أو مديره.

وقد دلت الدراسة على أن متغير المسمى الوظيفي له علاقة بعدد كبير من الحوافز، ولهذه العلاقة دلالات إحصائية واضحة، وقد جاء هذا المتغير في المرتبة الثانية (بعد الجنس) من حيث علاقته الدالة إحصائياً بالحوافز. ومن هنا وبناء على نتائج الدراسة رُفِضَتْ هذه الفرضية فيما يتعلق بالحوافز الأربعة التي وجد لها دلالات إحصائية وهي الإجازات وزيادة الجدارة وتقلد المناصب ومناسبة العمل للمؤهل. كما قُبِلَتْ هذه الفرضية فيما يتعلق بعلاقة المسمى الوظيفي ببقية الحوافز.

(2-5) النتائج:

تمت الإجابة عن أسئلة البحث من خلال الدراسة الميدانية، وكان سؤالاً البحث هما:

1 - ما مدى رضا معماريي القطاع العام في محافظة الطفيلة عن الحوافز المقدمة إليهم.

2 - ما أكثر الحوافز أهمية في نظر المماريين من موظفي القطاع العام في محافظة الطفيلة.

وقد بينت الدراسة أن هناك سبعة حوافز كانت درجة رضا عينة الدراسة عنها عالية، وهي وحسب الأهمية:

1. العلاقة الجيدة مع الزملاء.
2. العلاقة الجيدة مع الجمهور.
3. الارتياح للشعور بإنجاز العمل.
4. الشعور بإتقان العمل.
5. مناسبة العمل للمؤهل.
6. تكوين الأصدقاء عن طريق العمل.
7. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

وقد نالت بقية الحوافز درجة المتوسط، في حين نال درجة الضعيف حافزان اثنان فقط هما تأمين المواصلات والحوافز السلبية؛ وبشكل عام فقد توصل البحث إلى الاستنتاجات الآتية:

1. هناك أثر بيّن لوجود علاقة واضحة بين السمات الشخصية ودرجة الرضا عن الحوافز.

2. يعدُّ راتب المهندس حقاً أساسياً وليس "حافزاً"، ولذلك نال درجة متأخرة بين الحوافز.

3. هناك عدم جدية في النظر إلى البحوث والدراسات التي تجري على عينات من المهندسين أو الموظفين بشكل عام، ويعود السبب في ذلك إلى الإحباط الذي يعاني منه الموظف وإلى يقينه بأن هذه الدراسات لن تقدم أو تؤخر، ولهم العذر في ذلك، إذ إنّ الدراسات جميعها التي تقدم للجامعات أو المعاهد هي دراسات نظرية (وإن كانت ميدانية)، وهي غير تطبيقية، ولا يوجد من يستمع إليها؛ وهذه الدراسات هي في الغالب إما لغايات الترقية (فقط)!! في الجامعات، أو لغايات تكملة الحصول على إجازات أو شهادة علمية.

(3-5) التوصيات:

على الرغم من الوضع الاقتصادي للمهندسين المعماريين العاملين في القطاع العام، فقد أشارت الدراسة إلى اهتمامهم الواضح بالحوافز غير المادية؛ ومن هنا توصي الدراسة بما يأتي:

1. دراسة واقع الحوافز في الأردن بشكل عام ووضع نظام عادل للحوافز وتوخي العدالة في تطبيق هذا النظام، ويشمل هذا أخذ العوامل جميعها بالحسبان مثل الكفاءة والمؤهل العلمي والخبرة العملية.

2. الاهتمام بالحوافز المعنوية التي تؤثر في المهندس الموظف وتعطي نتائج إيجابية وأداء أفضل.

3. ضرورة ربط المكافآت المادية بالمعنوية مثل كتب الشكر التي تبين أسباب منح مثل هذه الحوافز .

4. إجراء مزيد من الدراسات بحيث تكون من قبل ديوان الخدمة المدنية والوزارات والمؤسسات المختلفة بالتعاون مع نقابة المهندسين الأردنيين ليصار إلى تبني تطبيقها ومتابعتها .

المراجع و الملاحظات:

- 1- طراونة، تحسين؛ أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك؛ مؤتة للأبحاث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الخامس، كانون الأول، 1993.
- 2- Khasawneh, Anis; " The Value and Significance of The Incentives For The Jordanian Civil Servants: Implication for Motivating Organization Behavior; Drasat, Administration Sciences; Vol.25, No.1; Mutah University, 1988.
- 3-Arther, I; Attitudes, Personality and Behavior; Maidenhead Group University Press, England, 2005.
- 4-Amabile, T.M. Motivational Synergy, Toward New Conceptualization of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Work Place; Human Resource Management Review, 3 (3):18-20, 1993.
- 5-Delfgaauw, J. and Dur, Signaling and Screening of Workers Motivation; Journal of Economic Behavior & Organization, 62 (4): 605; 2007.
- 6 - ibid (p: 624)
- 7-Scott, W. Organizational Theory; A Structured Behavioral Analysis, 3rd. Edition, Richard D. Edwin, USA; 1976, P.105
- 8 – Michael, J. Elements of Managerial Action; Richard D. Edwin, USA; 1969, P.300
- 9-Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice; London, 2001, Passim
- 10-Gill, G. and Johnson, P; Research Methods for Managers; Sage Publications; London, 2002, Passim
- 11-Michael, A. Hitt, Effective Management, West Publication Company, USA, 1979, P. 236

12-John, B. Winer, The Practice of Management, Text, Reading, Cases; Charles E, Menrill Pub.com, USA; 1985; P. 143

13- سكر، ب. ف؛ في النظرية السلوكية؛ ترجمة جمال الخطيب؛ مكتبة الصفحات

الذهبية للنشر و التوزيع؛ الرياض؛ 1991؛ من هنا و هناك

14-Facteau, Jeffru D. And Com. The influence of The Training Environment On Pertaining motivation,; Journal of Management, Vol. 21, No. 1, Spring 1995; Passim

15-Worforce, Horizons; (Louisiana Department of Civil Services); Planning Tomorrows Workforce Today; Vol.2 Issue 11, Feb.2007

16-Vecchio, R. P. The Impact of Referral Sources on Employees Attitudes; Journal of management, Vol. 21, No. 5, 1995; Passim

17-Lobel, Sharon, A. Effects of Family Responsibilities, Gender and Career Identity on performance Outcomes; Academy of management Journal, Vol. 35, No. 5, 1992; Passim

18 – ibid, P.P (1063, 1066)

19-Amabile, T. M. Motivational Synergy, Toward New Conceptualization of Intrinsic and Extrinsic Motivation in the Work Place, Human Resource Management Review, 3 (3) 1993 P-P 180-201

20 – سليم، عبد السلام؛ المنظور التطبيقي للحوافز في أجهزة الخدمة المدنية في

سلطنة عمان؛ الإداري، العدد 48-49، السنة 14، 1992، ص-ص (87 – 129)

21 – العتيبي، آدم غازي؛ الرضى الوظيفي بين موظفي القطاعين العام و الخاص في

دولة الكويت؛ دراسة استطلاعية مقارنة؛ الإدارة العامة، العدد 69، كانون الثاني

(يناير) 1991، ص-ص (31 – 62)

22 – ناصف، عبد الخالق، الرضى الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع

الحكومي و أثره على إنتاجية العمل؛ بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي لبحوث كلية

التجارة و الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة الكويت، شباط (يناير) 1982

23 – الرفاعي، يعقوب و آخرون، نظم الحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية

الكويتي؛ الإداري، السنة 19، العدد 71، كانون أول (ديسمبر) 1997

- 24 - المير، عبد الرحيم؛ تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية و العمالة العربية و العمالة الآسيوية، دراسة تحليلية مقارنة؛ الإدارة العامة، العدد 70، نيسان (ابريل) 1991
- 25 - آل ناجي، محمد؛ تطبيق نظرية هيرزبيرج لقياس الرضى عن العمل في التعليم الثانوي بمنطقة الإحساء؛ الإدارة العامة، العدد 80، أيلول (سبتمبر) 1993
- 26 - طراونة، تحسين؛ المرجع السابق
- 27 - Khasawneh, Anis; Op. Cit.

المصادر و المراجع

المصادر و المراجع العربية

- 1- آل ناجي، محمد؛ تطبيق نظرية هيرزبرج لقياس الرضى عن العمل في منطقة الإحصاء؛ الإدارة العامة، العدد 80، أيلول (سبتمبر) 1993
- 2- الرفاعي، يعقوب وآخرون، نظم الحوافز المادية في قانون الخدمة المدنية الكويتي؛ الإداري، السنة 19، العدد 71، كانون أول (ديسمبر) 1997
- 3 - سكر، ب. ف؛ في النظرية السلوكية؛ ترجمة جمال الخطيب؛ مكتبة الصفحات الذهبية للنشر و التوزيع؛ الرياض؛ 1991
- 4- سليم، عبد السلام؛ المنظور التطبيقي للحوافز في أجهزة الخدمة المدنية في سلطنة عمان؛ الإداري، العدد 48-49، السنة 14، 1992
- 5 - طراونة، تحسين؛ أهمية الحوافز لموظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك؛ مؤتة للأبحاث والدراسات، المجلد الثامن، العدد الخامس، ك1 1993.
- 6- العتيبي، آدم غازي؛ الرضى الوظيفي بين موظفي القطاعين العام و الخاص في دولة الكويت؛ دراسة استطلاعية مقارنة؛ الإدارة العامة، العدد 69، كانون الثاني (يناير) 1991
- 7-المير، عبد الرحيم؛ تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية و العمالة العربية و العمالة الآسيوية، دراسة تحليلية مقارنة؛ الإدارة العامة، العدد 70، نيسان (ابريل) 1991
- 8- ناصف، عبد الخالق، الرضى الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على إنتاجية العمل؛ المؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة الكويت، شباط (يناير) 1982

المصادر و المراجع الأجنبية

- 1-Amabile, T. M. Motivational Synergy, Toward New Conceptualization of Intrinsic and Extrinsic Motivation in Work Place, Human Resource Management Review, 1993
- 2-Armstrong, M. A Handbook of Human Resource Management Practice; London, 2001
- 3-Arther, I; Attitudes, Personality and Behavior; Maidenhead Group University Press, England, 2005.
- 4-Attitudes, A. I. Personality and Behavior (2nd. Edition) Maiden Head Open University Press; England, 2005)
- 5-Delfgaauw, J. and Dur, Signaling and Screening of Workers Motivation; Journal of Economic Behavior, 2007.
- 6-Facteau, Jeffru D. And Com. The influence of The Training Environment On Pertaining motivation,; Journal of Management, Vol. 21, No. 1, Spring 1995
- 7-Gill, G. and Johnson, P; Research Methods for Managers; Sage Publications; London, 2002
- 8-John, B. Winer, The Practice of Management, Text, Reading, Cases; Charles E, Menrill Pub.com, USA; 1985
- 9- Khasawneh, Anis; " The Value and Significance of The Incentives For The Jordanian Civil Servants: Implication for Motivating Organization Behavior; Drasat, Administration Sciences; Vol.25, No.1; Mutah University, 1988.
- 10-Lobel, Sharon, A. Effects of Family Responsibilities, Gender and Career Identity on performance Outcomes; Academy of management Journal, Vol. 35, No. 5, 1992
- 11- Michael, A. Hitt, Effective Management, West Publication Company, USA, 1979
- 12- Michael, J. Elements of Managerial Action; Richard D. Edwin, USA; 1969
- 13- Scott, W. Organizational Theory; a Structured Behavioral Analysis, 3rd. Edition, Richard D. Edwin, USA; 1976
- 14- Vecchio, R. P. The Impact of Referral Sources on Employees Attitudes; Journal of management, Vol. 21, No. 5, 1995
- 15- Worlforce Horizons; (Louisiana Department of Civil Services); Planning Tomorrows Workforce Today; Vol.2 Issue 11, Feb.2007

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق: 2008/10/22.