This article has been scanned by iThenticate No plagiarism detected

Volume 3, Issue 6, December 2021

p. 608-627

THE IMPACT OF MOTIVATION ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR

<http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.6-3.46>

Oraib Ata WAARI¹

Abstract:

The study aimed to identify the impact of motivation on organizational behaviour. The descriptive analytical approach was used, through a questionnaire that included four axes. The study sample included (54) teachers working in two secondary schools based in East Jerusalem. The data was processed using the statistical analysis program (SPSS), and the Pearson test was used to determine the extent of the association, in addition to the ANOVA test to examine the research hypotheses. The results indicated that the most important manifestations of incentives and their impact on organizational behaviour from the teachers' point of view are they receive transportation allowances to and from school, secondly, the school also engages them in development courses as needed, and thirdly, it involves teachers in making special decisions. It also showed that the most important manifestations of organizational behaviour from the teachers' point of view is represented in that the school occupies advanced results at the academic level, and that the school is progressing in its performance during the current year, and their sense of respect and appreciation from all employees in their institution. As for the hypotheses, the study showed that there were no statistically significant differences in the degree of motivation and its impact on organizational behaviour due to the variables of gender and academic qualification, and showed that there are statistically significant differences in the degree of motivation and its impact on the organizational behaviour due to the variable of age and in favour of teachers whose age is (less than 30), and there are statistically significant differences due to the variable years of experience, and in favour of teachers who have years of experience (5 to less than 10).

Received :
15/10/2021

Accepted:
10/11/2021

Published:
01/12/2021

¹ Researcher , Arab American University, Palestine, Oraibtwaari@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-7922-3108>

The study recommended working on preparing a system of incentives and renewing it according to the conditions in which the school is active and according to the characteristics of any individual at work, away from personal relationship, justice. Motivation should focus on teachers who are less than 30 years old. Incentives should be provided to teachers with years of experience (5 to less than 10), finally, the study recommends conducting more studies and research on how incentives affect organizational behaviour.

Key words: Organisation Behaviour, Motivation.

التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي

عريب عطا الوعري²

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال استخدام استبانة اشتملت على أربعة محاور، شملت الدراسة عينة من المعلمين بلغت (54) معلم ومعلمة يعملون في المدرسة الثانوية للبنات والبنون في مدينة القدس الشرقية، وأشارت النتائج إلى أن أهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تتمثل في أنهم يتقاضون بدل تنقل من وإلى المدرسة، كما تشركهم المدرسة بدورات تطويرية حسب الحاجة، وتشركهم في اتخاذ القرارات الخاصة، كما أظهرت أن أهم مظاهر السلوك التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تتمثل في أن المدرسة تحتل نتائج متقدمة على الصعيد الأكاديمي، وأن المدرسة تتقدم بأدائها خلال السنة الحالية، وشعورهم بالاحترام والتقدير من جميع العاملين في مؤسساتهم، وبينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي، وبينت أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر ولصالح المعلمين الذين أعمارهم (أقل من 30)، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح المعلمين الذين سنوات الخبرة لديهم (5 إلى أقل من 10). وأوصت الدراسة العمل على إعداد نظام للحوافز مع تجديده حسب الظروف التي تنشط فيها المدرسة وحسب خصائص أي فرد بالعمل، والبعد عن العلاقة الشخصية، وتوفير العدالة، والتحفيز والتركيز على المعلمين الذين أعمارهم (أقل من 30). العمل على تحسين الحوافز المقدمة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (5 إلى أقل من 10)، كما وتوصي بالقيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول كيفية تأثير الحوافز على السلوك التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: التحفيز ، السلوك التنظيمي.

المقدمة

تؤكد الدراسات الحديثة في مجال الإدارة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، إذ لا يمكن لأي عمل إن يستغني عن وجود هذا العنصر المؤثر في المؤسسة، رغم وجود الآلة، فالمؤسسة الناجحة هي تلك التي تستطيع استغلال كفاءة وفعالية عاملها، وتولي القيادات الإدارية عادة اهتماماً رئيسياً بالعنصر البشري من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلباً أو إيجاباً، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بمدى رضا الموظف عن العمل الذي يقوم به، وتسعى الإدارات في المنظمات إلى الرفع من كفاءة العاملين لتدريبهم وإكسابهم المهارات المطلوبة للقيام بأعمالهم، ولكن القدرة غير كافية لقيام الموظف بعمله بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع للعمل ، حيث إن كفاءة الفرد تتوقف على

²الباحثة، الجامعة الأمريكية، فلسطين، Oraibtwaari@gmail.com

عنصريين أساسيين هما: المقدرة على العمل ودرجة الرضا عنه وبالتالي الرغبة فيه، وهذه الرغبة تمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه باتجاه تحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة (المؤمن، 2018: 115).

ثانياً: مشكلة البحث:

لقد تم اختيار هذا البحث نظراً لعدة أسباب منها، كثرة المشاكل المتعلقة بموضوع الحوافز، والتي تعاني منها المؤسسات التعليمية بشكل كبير، إضافة إلى أن التحفيز بحد ذاته يتعدى أماكن العمل إلى تأثيره في الحياة البشرية بشكل عام، غير أن أهم الأسباب لاختيار هذا الموضوع هو عدم ادراك العديد من الإدارات بأنواع التحفيز واقتصارها على الحوافز المالية أو المادية، مما يجعل الحوافز الأخرى الأكثر أهمية في كثير من الأحيان والتي تتعلق بإبراز قيمة الإنسان عبارة عن حوافز غائبة لدى معظم الإدارات، مما كان وسيكون له اثر على سلوك البشر اتجاه أعمالهم.

ثالثاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الكشف عن تأثير الحوافز المادية والمعنوية بكافة أشكالها على السلوك التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، كما يهدف إلى تقديم مجموعة من الإرشادات لمتخذي القرارات ومعدي السياسات والمهتمين بتنمية الكوادر البشرية في القطاع التربوي، وإلى توفير مجموعة من التوصيات حول أهم عناصر التحفيز ذات الأهمية والتي تعاني من عدم اهتمام من قبل المسؤولين.

رابعاً: أسئلة البحث:

سؤال البحث المركزي: ما أثر التحفيز على السلوك التنظيمي في مدارس القدس الشرقية الثانوية؟
ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مدرسة الفرير الثانوية المختلطة والمدرسة الراشدية للبنين من وجهة نظر المعلمين؟
- ما أهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي للمعلمين والمعلمات في مدرسة الفرير الثانوية المختلطة والمدرسة الراشدية للبنين من وجهة نظر المعلمين؟
- ما أهم مظاهر السلوك التنظيمي المستخدمة في المدرسة؟

خامساً: فرضيات البحث:

1. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر.
3. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

سادساً: مجتمع وعينة البحث:

تتكون عينة الدراسة من (54) معلم ومعلمة موزعين على مدرستين في شرقي القدس وهم مدرسة الفرير الثانوية المختلطة والمدرسة الراشدية للبنين. تم اختيار عينة عشوائية صُدفية من معلمين ومعلمات المدرستين.

سابعاً: أداة البحث:

تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لإجراء البحث، وقد بني خصيصاً لغرض البحث، وذلك بناءً على الإطار النظري، ومحاولة تغطية كافة أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة.

ثامناً: حدود الدراسة:

- الحد المكاني: المدرسة الراشدية للبنين ومدرسة الفريز الثانوية المختلطة في شرقي القدس.
- الحد الزمني: الفصل الدراسي الأول 2019-2020
- الحد البشري: المعلمون والمعلمات في مدرسة الفريز الثانوية المختلطة والمدرسة الراشدية الثانوية للبنين.

الإطار النظري**التحفيز**

لقد تعددت التعاريف حول مصطلح التحفيز، وارتبط ذلك بوجهات نظر مختلفة، فنجد النظرية التقليدية أو ما يعرف بالنموذج التقليدي قد اعتقد أن إثارة الدافع إلى العمل أساسه الحوافز المادية، لتبرز النظرة الإنسانية في فحوى النموذج الإنساني الذي أبرز ذلك الكيان الحقيقي للفرد الذي يتمتع بالإرادة، المشاعر، والدوافع، وهذا ما أوجد ضرورة التحفيز المعنوي. ولقد عرف (حريم، 2004: 108) الحوافز بأنها "مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف". كما وعرفها (ياغي، 1986: 21) بأنها "الإمكانات 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".

كما عرفها (الكعبي، 2000: 14) بأنها شعور داخلي لدى الفرد، يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، بهدف الوصول إلى أهداف محددة. وعرفها (السلمي، 2000: 300) على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية للإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته. وحسب (أبو شرح، 2003، 9) عرفت على أنها "إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة حاجاته الإنسانية.

بالعودة إلى هذه التعريفات، يجب التفريق ما بين المكافأة والحافز، على اعتبار أن المكافأة هي ما يتم منحه فقط، وأن الحافز هو أسلوب مخطط من أساليب الإدارة التوجيه تحديداً، ويكون ضمن نظام مدروس يتم تقييمه قبلاً وبعداً لمعرفة أثره على الفرد من ناحية رضاه وأدائه وعلى المنظمة من ناحية تكلفة الوحدة الإنتاجية. كذلك فإن الحافز له عدة أنواع مادي ومعنوي وراعي وإنما ارتبطت المكافأة بالجانب المادي النقدي، وهذا ما أكدته عقيلي عندما عرف المكافأة على أنها مبلغ مالي يعطى للعامل لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق وفر في مجال ما، ولا يمكن القول بأن المكافآت تمثل حافزاً على العمل إلا إذا ربطت بالإنتاج بمعنى أن أساس منحها هو كفاءة ونشاط العامل في عمله. (مسعودة، 2016، 272)

يهدف التحفيز إلى تحسين أداء وتفعيل دور العنصر البشري في عملية الإنتاج لزيادة ربحية المنظمة، ويعتبر تخفيض التكاليف أو الوفرة الذي يحققه هذا العنصر عاملاً مهماً لزيادة الفجوة بين قيمة مدخلات الإنتاج وقيمة الأرباح لصالح الأرباح، إذن تعتبر الحوافز من طرق الاستثمار في البشر لزيادة دافعيتهم وتحقيق أهدافهم الخاصة ويأتي دور الإدارة لمواءمة هذه الأهداف مع أهداف المنظمة. ولكن هناك اختلافات بين البشر في قدراتهم ورغباتهم، حيث تختلف دوافع الناس باختلاف الأهداف والأغراض التي يسعون إلى تحقيقها، فالدوافع عبارة عن عوامل داخلية (داخل الفرد ذاته) والأهداف هي عوامل خارجية (خارج الفرد) وعليه فإن تحفيز الأفراد يجب أن يراعي دوافعهم الشخصية ودرجة قوة تحملها، ثم استخدمتها لتنشيط السلوك وتحقيق الأهداف المرجوة. كما وتم تصنيف الحوافز إلى عدة مجموعات حسب مادتها، اتجاهها، ومن حيث من يحصل عليها (برنوطي، 2004، 355-357). مثلاً هناك حوافز مادية إلى جانب حوافز معنوية. كما وإن للحوافز على أنواعها اتجاهات تأثير مختلفة:

- حوافز إيجابية: هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك إيجابي معين؛ بعد أن تقوم المنظمة مسبقاً بتحديد السلوك الإيجابي، ويقابل هذا السلوك الحافز المادي أو المعنوي الذي ترتأي المؤسسة أنه مناسب للسلوك، ومنها الحوافز

المالية، الاستقرار الوظيفي، الثناء والمدح والتقدير، المنافسة، المعرفة والإبلاغ بالنتائج (الأثر الناتج عن الأداء)، المشاركة.

- حوافز سلبية/ منفرة: تستخدم المنظمة هذه الحوافز لتدفع العاملين إلى تجنب سلوك غير مرغوب، ويمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، ومنها التأنيب والتوبيخ وخفض الأجر، حجب الحوافز، الفصل، التنزيل الوظيفي.
- الحوافز من حيث من يحصل عليها:

- حوافز فردية: تكون موجهة لكل فرد على حدة، وقد تدفع الأفراد للتنافس للحصول عليها.
- حوافز جماعية: حوافز تقدم للجماعات حيث تقوم الجماعات بالمنافسة فيما بينها للحصول على الحوافز في المقابل فإن الجماعة في مسعاها للحصول على الحافز فإنها تقوم بالتعاون فيما بينها، وعند الحصول على الحافز تقوم الجماعة بتقسيمه على أفرادها.

- وقسم الحوافز حسب مصدرها إلى قسمين:
- حوافز داخلية: تكمن أهميتها في طبيعة العمل الذي يؤديه العامل من حيث تعقد المهام، درجة المسؤولية الممنوحة للعامل، ومدى توافق ذلك مع قدراته وطموحاته.

- حوافز خارجية: تمثل هذه الحوافز الظروف المحيطة بالعمل وليس العمل نفسه، ومن أمثلتها: الأجر، المكافآت، ظروف العمل المادية. (مسعودة، 2016، 274-275). كما وتم تقسيمها إلى حوافز مباشرة (المادية منها) وحوافز غير مباشرة (مثلاً التوافق بين زملاء العمل، الأمن الاجتماعي، المشاركة، حرية التعبير).

حتى يكون التحفيز فعال ويحقق أهدافه فيجب أن يكون متوافق مع رغبات الموظف من جهة، ومربوط بالإنجاز من جهة أخرى، فإذا لم تتوفر هذه الشروط سوف تتحول الحوافز من وسيلة لزيادة الإنتاجية إلى وسيلة إحباط نفسية للعاملين، وخلق أجواء عدم الثقة بين الموظفين والإدارة. (منهل، 2008، 29)

وأيضاً من شروط تحقيق التحفيز الفعال:

- أن تكون الحوافز متناسبة مع الجهد المبذول، فليس من العدل منح مكافأة كبيرة مقابل عمل عادي، أو *دفع مكافأة ضئيلة تجاه عمل كبير أو إبداع متميز.
- الإسراع في تقديم المكافأة وبعد الانتهاء من العمل المنجز.
- لتتنوع في تقديم المكافأة حتى لا يمل الموظف من الحصول على نفس الحافز وحتى لا يفقده قيمته، *فمن الضروري الجمع بين الحوافز المادية والمعنوية. (أبو زيت، 2010، 148)

ويجب على المنظمات عند توزيعها للحوافز أن تضع أسساً وشروطاً موضوعية يتم على أساسها منح أو توزيع الحوافز على مستحقيها، انطلاقاً من مبدأ اختلاف مهارات وقدرات العاملين، كذلك طبيعة الأعمال التي يقومون بها، وأن قيمة الحافز أو الحوافز التي منحت لهم وفقاً للأسس والشروط الموضوعية المعتمدة من قبل إدارة المنظمة ووفقاً للعمل الفعلي الذي قام به العامل، والذي يستحق على أساسه حصوله على حافز سواء كان مادياً أو معنوياً، كذلك يتطلب الأمر ضرورة تقييم ومراجعة نظم الحوافز لمعرفة مدى ملائمة تلك الحوافز التي منحت للعاملين ومدى توافقها مع الأعمال التي قاموا بها، وذلك لمعرفة جوانبها الإيجابية لتعزيزها والجوانب السلبية لعلاجها، واقتراح الطرق العلمية التي تسهم في بناء نظام حوافز فعال لينتج عنه بذل جهد أكبر من قبل العاملين يشبعون بذلك حاجاتهم ورغباتهم وتحقق المنظمة أهدافها، وهناك مشكلة تواجه بعض المنظمات تتمثل في ضعف إدراكها لأهمية وضع أسس وشروط مبنية على أساس علمي ومعايير يتم على أساسها تقييم تلك الحوافز بعد تنفيذها علمياً. (عون، 2012، 184)

أما بما يتعلق بطرق التحفيز، فهناك طرق عديدة يمكن القيام بها من قبل إدارة التنظيم، ومنها: الارتقاء في السم الوظيفي، المكافأة المادية، الإطراء، والمشاركة في دورات تأهيلية، منح مساحة من الحرية وإبداء الرأي، المشاركة في صياغة الأهداف، المشاركة في صنع القرار، التعامل الإنساني، وضع التحديات أمام الموظف، اشتراك العاملين في أخبار المنظمة (فايد، 2014، 75).

السلوك التنظيمي

هو سلوك الأفراد داخل المنظمات. ويقصد بالسلوك: الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية. ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات. (أحمد ماهر، 2005، 13)

ويقصد بالمنظمات: تلك المؤسسات التي ينتمي الفرد إليها، وتهدف إلى تقديم نفع وقيمة جديدة، كالمصانع والبنوك والشركات والمصالح الحكومية والمدارس والنوادي والمستشفيات وغيرها. وهناك تعريفات متعددة للسلوك التنظيمي منها أنه "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجهم".

ومنها أنه "سلوك الأفراد داخل المنظمات." ويقصد بالسلوك هنا الاستجابات التي يصدرها الفرد بعد احتكاكه بأفراد آخرين أو اتصاله بالبيئة الخارجية المحيطة به وتتمثل الاستجابات التي يصدرها الفرد بالعمل الحركي أو التفكير، أو السلوك اللغوي أو المشاعر أو الانفعالات أو الإدراك (القريوتي، 2003، 148-149). ويمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، فهناك السلوك الفردي وهو السلوك الخاص بفرد معين، ويقوم علم النفس بالاهتمام بهذا السلوك الفردي. أما النوع الثاني فيمثل السلوك الاجتماعي وهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة ويهتم به علم الاجتماع. أما السلوك التنظيمي فهو تفاعل بين علم النفس وعلم الاجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والاقتصاد والسياسة، وذلك لكي يخرج مجال علمي جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، وهو يهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات. وينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية (حسن، 2002).

أما بما يتعلق بأهمية السلوك التنظيمي، فيلخصها حسن (2002، 5):

1. تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها تأثير على فعالية المنظمة .
2. تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته. ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.
3. تعدد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات.

كما ويهدف السلوك التنظيمي بصفة عامة إلى تنمية مهارات الأفراد. فالمنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مدراء ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم بها. وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاث أهداف لدراسة السلوك التنظيمي (حسن، 2002، 14):

1. التعرف على مسببات السلوك.
2. التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات. 3. التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.

نظريات السلوك التنظيمي

النظرية الكلاسيكية:

تشير النظرية الكلاسيكية إلى النظرية القديمة في تفسير السلوك الإنساني. ولقد افترضت النظرية الكلاسيكية مع اختلاف نماذج بأن الأفراد كسالي، وأنهم غير قادرين على تنظيم وتخطيط العمل، وكذلك غير عقلانيين، وانفعاليين، ولهذه الأسباب فهم غير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة. وعليه وجب السيطرة على هذا السلوك غير الرشيد، فباتت افتراضات هذه النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج عقلائي ورشيد وقوي على العاملين، وذلك في محاولة

السيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات، وسيعرض فيما يلي لكل من نموذج الإدارة العلمية، ونموذج العملية الإدارية، والنموذج البيروقراطي.

نظرية العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية إلى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية، فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية، افترضت نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس. وبناءً على انعكاس على كيفية تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الإنسانية ويمكن تلخيص أهم مبادئ النظرية الكلاسيكية الحديثة أو نظرية العلاقات الإنسانية في ما يلي:

1. يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
2. يشعر الناس بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية بالآخرين.
3. أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية مما يؤدي إلى الملل والسأم.
4. يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
5. على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة في الحساب عند تصميم سياساتها في التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتماماً بمشاعر العاملين. ولقد تأثرت كثير من سياسات المنظمات بهذه المدرسة في تكوينها للسياسات التي تتعامل بها مع العاملين، ومن أمثلة هذه السياسات أنظمة المشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوى ووضع أسس لحظها، وأنظمة الاقتراحات، والرحلات والحفلات الاجتماعية. وما يعيب هذه النظرية أنها تغالي في استخدام العلاقات الإنسانية، الأمر الذي قد يصل إلى التدليل أو الإفساد، كما أن هذه النظرية لم تثبت بالتجربة أن لها تأثير واضح وفعال على إنتاجية العاملين. (العضايله، 1996، 23-25)

نظرية النظام المفتوح:

أدرك علماء التنظيم والإدارة أن المنظمات ليست ساكنة، بل متحركة، فهي تحصل على مواردها من المجتمع، ومن خلال عمليات وأنشطة المنظمة تقوم بتحويل هذه الموارد إلى نواتج يحصل عليها المجتمع مرة أخرى. وهي ما تسمى "النظام المفتوح".

نظرية النظم:

ويمكن تطبيق فكرة النظام المفتوح على أي شيء تقريباً. فيمكن مثلاً أن نقول أن العمال يؤدون عملهم من أجل الحصول على أجورهم أيضاً يمكن القول أن المنظمة تعرض مواردها البشرية إلى التدريب والتطوير حتى يمكن الحصول على أداء عالي. (عاشور، 1989، 152-156)

النظرية الموقفية:

ويوضح أن هناك عناصر في الفرد مثل: إدراكه، وعمره، وجنسه، وتعليمه ومهارته، وحاجاته، وشخصيته، واتجاهاته النفسية تؤثر في سلوكه داخل المنظمة. كما أن هناك عناصر في الجماعة مثل: التماسك، والتعاون، والصراع، والاتصالات والقيادة تؤثر في سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. وأيضاً تلعب عناصر في المنظمة مثل: شكل الهيكل التنظيمي، والتنسيق، والسلطة، ودرجة المركزية، وأنظمة الإدارة المستخدمة في التأثير على سلوك الفرد والجماعة داخل المنظمة. ويضاف إلى هذا كله أن هناك عناصر في البيئة تؤثر أيضاً في سلوك الفرد والجماعة مثل: العادات والتقاليد، والدخل القومي، والظروف الاقتصادية والسياسية. وعليه يمكن القول أن المدير الناجح لكي يؤثر بنجاح على مرؤوسيه عليه أن يأخذ كافة عناصر الموقف الفرد، والجماعة، والمنظمة، والبيئة في الحسبان عند تدخله بالتأثير في سلوك مرؤوسيه. إن النتيجة الآمنة هنا تقول أن سلوك الناس لا يمكن أن يكون حصيلة لعنصر واحد فقط، بل هو محصلة لعناصر أخرى تتداخل مع بعضها للتأثير على هذا السلوك. (احمد ماهر، 2005)

نظرية العلوم السلوكية:

نتيجة للعيوب التي ظهرت في نظرية العلاقات الإنسانية أو الكلاسيكية الحديثة حاول بعض العلماء تطويرها بالشكل الذي يسمح باستخدام كل الجوانب السلوكية للناس لإعطاء تفسيرات أكثر دقة للأداء الناجح في الأعمال. فبينما ركزت نظرية

العلاقات الإنسانية على الاهتمام بمشاعر الناس لدرجة المبالغة والتدليل والإفساد، فإن النظريات الحديثة تحاول أن تعطي تفسيرات واقعية، مع الاعتراف بالجوانب الإيجابية والسلبية لكل من سلوك الأفراد وسلوك الإدارة، وذلك حتى يمكنها استخدام كل الطاقات السلوكية للناس في أعمالهم. ومن رواد هذه الفكرة كريس إرجيرس، ودوجلاس ماكجريجور ورنسيس ليكرت، وإبراهيم مازلو، وفريدريك هرزبرج، والعديد من علماء السلوك وعلماء الإدارة المعاصرين.

دراسات سابقة

دراسة (المؤمن: 2018) بعنوان " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي "

وقد هدف الباحث إلى اختبار دور سياسات التحفيز المادي والمعنوي على رضا العاملين في شركة زين الكويتية، حيث أثبتت الدراسة وجود ارتباط عالي بين التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة، وقد تطرق الباحث خلال دراسته إلى مفاهيم التحفيز وأنواعه وأشكاله وأهدافه وآليات تصميم أنظمة التحفيز، كما تطرق إلى مخاطر انعدامه.

دراسة سلطان (2013) بعنوان " تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في أمانة القصيم: دراسة مسحية على شريحة من العاملين بمنطقة القصيم بالملكة العربية السعودية "

هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في الشركات المساهمة وجميع دوائرها وأفرعها الموزعة على ولايات المنطقة الداخلية، وكذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية الطبقية حيث كانت بحجم (240) موظف كما تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة التي وزعت على مجموعة البحث، توصلت الدراسة إلى مجموع من النتائج كان من أهمها: إن أكثر الحوافز تأثيراً على العاملين بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب (الترقيات — العلاوات — البدلات المكافآت المالية — الدورات المشاركة في اتخاذ القرارات)، وإن أقل الحوافز تأثيراً كانت على النحو التالي، الثناء الشفوي-خطابات الشكر.

دراسة (العرفج: 2009)

بحثت الدراسة بعض جوانب التحفيز في مؤسسات التعليم العالي في السعودية، وشملت طبيعة عمل عضو هيئة التدريس، المثبطات في بيئة العمل، التمكين والتدريب والاتصال، والمكافآت المعنوية والمالية، وأجريت الدراسة على 325 عضو هيئة تدريس في الجامعات السعودية، وكان من نتائجها أن نصف أعضاء هيئة التدريس يرون أن بيئة العمل إجمالاً لا تدعم ولائهم للجامعة التي يعملون فيها، وأنه يمكن تصميم العمل لكل عضو في هيئة التدريس ليكون أكثر ولاء لعمله.

منهجية البحث

بحث كمي منهجي وصفي تحليلي اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، حيث قامت بوصف الظاهرة من خلال الأدبيات، واستخدمت التحليل لإجابات عينة البحث الواردة خلال أداة البحث المصممة خصيصاً لها.

عينة البحث

شملت عينة البحث (54) معلم ومعلمة من المدرستين في شرقي القدس تم اختيارهم بشكل عشوائي من مجتمع البحث.

معالجة البيانات

تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية. وقد فحصت فرضيات الدراسة عند المستوى $\alpha = 0.05$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية: اختبار (t-test)، اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Analysis Of Variance)، Tukey test، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، ومعامل الثبات (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الحاسوب باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

سلم المتوسط الحسابي

العينة

خصائص

منخفضة	2.33-1.00
متوسطة	3.67-2.34
كبيرة	5.00-3.68

جدول رقم (1).
الديمغرافية

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية	القيم الناقصة
الجنس			
ذكر	27	50.0	-
أنثى	27	50.0	-
العمر			
30 سنة فأقل	9	17.3	2
30 - أقل من 45	17	32.7	2
45 فأكثر	26	50.0	2
المؤهل العلمي			
بكالوريوس	30	56.6	1
ماجستير	22	41.5	1
دكتوراه	1	1.9	1
سنوات الخبرة			
أقل من 5 سنوات	4	7.7	2
5 إلى أقل من 10 سنوات	6	11.5	2
10 فأعلى	42	80.8	2

صدق مقياس الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة بعرضها على أخصائيين تربويين الذين أبدوا بعض الملاحظات حولها، وعليه تم إخراج أداة الدراسة بشكلها الحالي.
جدول رقم (2): نتائج معامل الارتباط بيرسون (Person correlation) لمصفوفة ارتباط فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية للأداة

الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية	الفقرات	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
1	.6170	0.000	15	.4510	0.000
2	.7510	0.000	16	.4470	0.001
3	.4580	0.000	17	.6040	0.000
4	.1520	.2730	18	.6360	0.000
5	.3750	0.005	19	.5410	0.000
6	.1260	.3650	20	.5060	0.000
7	.0230	.8700	21	.4560	0.001
8	.5320	0.000	22	.5410	0.000
9	.7270	0.000	23	.5300	0.000
10	.6980	0.000	24	.0120	.9310
11	.6180	0.000	25	.6840	0.000
12	.7150	0.000	26	.2320	.0920
13	.5680	0.000	27	.7450	0.000
14	.5480	0.000			

يتضح من الجدول السابق أن أغلبية قيم ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائية، مما يشير إلى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس وأنها تشترك معا في قياس التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي.

ثبات أداة الدراسة

تم حساب الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وبحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وكما هو واضح في الجدول رقم (3)

جدول (3): نتائج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لثبات أداة الدراسة

المجالات	عدد الحالات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	54	12	0.84
السلوك التنظيمي	54	15	0.86
الدرجة الكلية	54	27	0.88

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة بفحص الاتساق الداخلي لفقرات الأداة بحساب معامل كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) على عينة الدراسة الكلية حيث بلغت قيمة الثبات (0.88)، وبذلك تتمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات.

عرض النتائج ومناقشتها

- أولاً: الإجابة على تساؤلات الدراسة
 - ثانياً: فحص فرضيات الدراسة
- يتضمن هذا الفصل عرضاً كاملاً لأهم النتائج التي توصلت لها الدراسة، وذلك للإجابة عن تساؤلاتها، والتحقق من صحة فرضياتها، باستخدام التقنيات الإحصائية المناسبة.

سؤال الأول: ما درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي على الدرجة الكلية للمقياس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (4).

جدول رقم (4): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة على الدرجة الكلية لمقياس الدراسة (3.26)، مع انحراف معياري (0.45).

المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	54	2.46	0.60
السلوك التنظيمي	54	3.89	0.49
الدرجة الكلية	54	3.26	0.45

السؤال الثاني: ما أهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (5).

جدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
b4	أنقاضى بدل تنقل من وإلى المدرسة	3.94	.870	كبيرة
b8	تشركني المدرسة بدورات تطويرية حسب الحاجة	3.65	.910	متوسطة
b11	تشركني الادارة في اتخاذ القرارات الخاصة	2.65	1.16	متوسطة

b9	قامت المدرسة بتكريمي خلال السنة الدراسية	2.50	1.28	متوسطة
b1	أتقاضى حوافز مالية بشكل دوري	2.46	1.07	متوسطة
b12	هناك جائزة سنوية للأداء الجيد تعلن عنها المدرسة	2.30	1.14	قليلة
b2	هناك مكافآت مالية سنوية للمعلمة ذات التقييم العالي	2.24	1.11	قليلة
b6	عادة ما أتعرض للتأنيب من قبل الإدارة	2.20	.890	قليلة
b7	تم خفض أجري خلال السنة الأخيرة	2.19	.950	قليلة
b10	استلمت كتاب شكر على أدائي خلال السنة الأخيرة	2.06	.940	قليلة
b5	أتقاضى بدل وجبات غذائية من المدرسة	1.72	.650	قليلة
b3	أتقاضى بدل سكن من المدرسة	1.70	.760	قليلة
	الدرجة الكلية	2.46	0.60	متوسطة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي كانت متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (2.46). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً هي أتقاضى بدل تنقل من وإلى المدرسة بمتوسط (3.94)، تبعتها تشركني المدرسة بدورات تطويرية حسب الحاجة بمتوسط (3.65)، وكانت أقل المظاهر شيوعاً أتقاضى بدل سكن من المدرسة بمتوسط (1.70).

سؤال الثالث: ما أهم مظاهر السلوك التنظيمي؟

للإجابة عن السؤال السابق استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر السلوك التنظيمي مرتبة حسب الأهمية، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (6).

جدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهم مظاهر السلوك التنظيمي مرتبة حسب الأهمية

الرقم	المظاهر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
c3	تحتل المدرسة نتائج متقدمة على الصعيد الأكاديمي	4.33	0.70	كبيرة
c6	أتقدم بأدائي كمدرسة خلال السنة الحالية	4.22	0.66	كبيرة
c7	لدي رغبة أكبر في الانجاز والتطوير	4.20	0.73	كبيرة
c14	أشعر بالتقدير والاحترام من جميع العاملين في مؤسستي	4.11	0.66	كبيرة
c5	لا أربح بالانتقال من هذه المدرسة	4.07	1.06	كبيرة
c4	أمتلك روح معنوية عالية	4.04	0.86	كبيرة
c10	لدي طاقة متجددة للعمل في المدرسة	3.96	0.75	كبيرة
c13	أشعر بالسعادة ورضا أثناء تأدية عملي	3.96	0.82	كبيرة
c8	لا أشعر برغبة في التغيب عن الدوام	3.91	0.95	كبيرة
c2	أحسن الأداء الوظيفي للمدرسة خلال السنة الأخيرة	3.89	0.76	كبيرة
c11	أشعر بالأمان الوظيفي	3.85	0.73	كبيرة
c9	أحقق كافة أهدافي الوظيفية خلال السنة	3.74	0.87	كبيرة
c1	أتنافس على الأداء الجيد بين المدرسات	3.70	1.00	كبيرة
c15	أشعر بأن المدرسة تلبي العديد من رغباتي	3.33	0.91	متوسطة
c12	أشعر بأن فرص النمو الوظيفي غير واضحة في المؤسسة	3.15	0.99	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.89	0.49	كبيرة

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق أن درجة السلوك التنظيمي كانت كبيرة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه الدرجة (3.89). فقد كانت أكثر المظاهر شيوعاً تحتل المدرسة نتائج متقدمة على الصعيد الأكاديمي بمتوسط (4.33)، تبعتها أتقدم بأدائي كمدرسة خلال السنة الحالية بمتوسط (4.22)، وكانت أقل المظاهر شيوعاً أشعر بأن فرص النمو الوظيفي غير واضحة في المؤسسة بمتوسط (3.15).

نتائج فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (7).

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	ذكر	27	2.41	0.53	52	-0.6500	.5190
	أنثى	27	2.52	0.68			
السلوك التنظيمي	ذكر	27	3.90	0.54	52	0.108	.9140
	أنثى	27	3.89	0.45			
الدرجة الكلية	ذكر	27	3.24	0.41	52	-0.3210	.7500
	أنثى	27	3.28	0.49			

جدول رقم (7): نتائج اختبار ت (t-test) للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف الجنس، وذلك كما هو واضح من الجدول السابق.

الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	بين المجموعات	2.894	2	1.447	4.428	0.017
	داخل المجموعات	16.016	49	0.327		
	المجموع	18.910	51			
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	1.145	2	0.573	2.818	0.069
	داخل المجموعات	9.957	49	0.203		
	المجموع	11.102	51			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	1.824	2	0.912	5.805	0.005
	داخل المجموعات	7.700	49	0.157		
	المجموع	9.524	51			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (9).

جدول رقم (9) نتائج اختبار توكي (Tukey test) للمقارنات الثنائية البعدية في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر

المجالات	العمر	30 سنة فأقل	30 – أقل من 45	45 فأكثر
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	30 سنة فأقل		-0.55501	*0.65135
	30 – أقل من 45			-0.09634
	45 فأكثر			
السلوك التنظيمي	30 سنة فأقل		-0.35425	-0.40855
	30 – أقل من 45			-0.05430
	45 فأكثر			
الدرجة الكلية	30 سنة فأقل		*0.44348	*0.51646
	30 – أقل من 45			-0.07298
	45 فأكثر			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، فقد كانت الفروق بين المعلمين الذين كانت أعمارهم (30) سنة فأقل وبين المعلمين الذين كانت أعمارهم (30) – أقل من (45) سنة لصالح المعلمين الذين كانت أعمارهم (30) سنة فأقل، وكانت الفروق أيضاً بين المعلمين الذين كانت أعمارهم (30) سنة فأقل وبين المعلمين الذين كانت أعمارهم (45) فأكثر لصالح المعلمين الذين كانت أعمارهم (30) سنة فأقل الذين كانت درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي عندهم هي الأعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر

المجالات	العمر	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	30 سنة فأقل	9	2.98	.750
	30 – أقل من 45	17	2.42	.370
	45 فأكثر	26	2.33	.600
السلوك التنظيمي	30 سنة فأقل	9	4.24	.490
	30 – أقل من 45	17	3.89	.430
	45 فأكثر	26	3.83	.440
الدرجة الكلية	30 سنة فأقل	9	3.68	.430
	30 – أقل من 45	17	3.23	.310
	45 فأكثر	26	3.16	.420

الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (11).

جدول رقم (11): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	بين المجموعات	.0200	2	.0100	.0260	.9740
	داخل المجموعات	19.017	50	.3800		
	المجموع	19.037	52			
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	1.441	2	.7210	3.727	.0310
	داخل المجموعات	9.667	50	.1930		
	المجموع	11.108	52			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	.5090	2	.2550	1.406	.2550
	داخل المجموعات	9.055	50	.1810		
	المجموع	9.564	52			

تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، فقد كان هناك تقارب واضح في المتوسطات الحسابية وعلى اختلاف المؤهل العلمي، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (12).

جدول رقم (12) الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي

المجالات	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	بكالوريوس	30	2.49	.600
	ماجستير	22	2.46	.630
	دكتوراه	1	2.41	.
السلوك التنظيمي	بكالوريوس	30	3.99	.420
	ماجستير	22	3.88	.450
	دكتوراه	1	2.80	.
الدرجة الكلية	بكالوريوس	30	3.32	.380
	ماجستير	22	3.25	.470
	دكتوراه	1	2.62	.

الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

للتحقق من صحة الفرضية السابقة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي (one way analysis of variance) للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (13).

للفروق في درجة التحفيز one way analysis of variance جدول رقم (13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	بين المجموعات	3.703	2	1.851	5.965	0.005
	داخل المجموعات	15.208	49	0.310		
	المجموع	18.910	51			
السلوك التنظيمي	بين المجموعات	1.096	2	0.548	2.684	0.078
	داخل المجموعات	10.006	49	0.204		
	المجموع	11.102	51			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2.061	2	1.030	6.764	0.003
	داخل المجموعات	7.463	49	0.152		
	المجموع	9.524	51			

في درجة $\alpha(0.05 \geq)$ تشير المعطيات الواردة في الجدول السابق إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخرج اختبار توكي) للمقارنات الثنائية البعدية في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، Tukey tes وذلك كما هو واضح في الجدول رقم (14).

للمقارنات الثنائية البعدية في درجة التحفيز وأثره على السلوك Tukey test جدول رقم (14): نتائج اختبار توكي) التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير

سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	5 إلى أقل من 10 سنوات	10 فأعلى
أقل من 5 سنوات		-402780.	0-39881.
5 إلى أقل من 10 سنوات			0*80159.
10 فأعلى			
أقل من 5 سنوات		-161110.	0-26111.
5 إلى أقل من 10 سنوات			0-42222.
10 فأعلى			
أقل من 5 سنوات		-268520.	0-32231.
5 إلى أقل من 10 سنوات			0*59083.
10 فأعلى			

سنوات الخبرة، فقد كانت الفروق بين المعلمين الذين كانت سنوات الخبرة لديهم (5) إلى أقل من (10) سنوات وبين المعلمين الذين كانت سنوات الخبرة لديهم (10) فأعلى لصالح المعلمين الذين كانت سنوات الخبرة لديهم (5) إلى أقل من (10) سنوات الذين كانت درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي عندهم هي الأعلى، وذلك كما هو واضح من المتوسطات الحسابية في الجدول رقم (15).

جدول رقم (15): الأعداد والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المجالات	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي	أقل من 5 سنوات	4	2.75	.570
	5 إلى أقل من 10 سنوات	6	3.15	.870

500.	2.35	42	10 فأعلى	
680.	4.11	4	أقل من 5 سنوات	السلوك التنظيمي
350.	4.27	6	5 إلى أقل من 10 سنوات	
440.	3.85	42	10 فأعلى	
380.	3.50	4	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
470.	3.77	6	5 إلى أقل من 10 سنوات	
370.	3.18	42	10 فأعلى	

جدول رقم (16).

المتغيرات	العدد	النسبة المئوية
ما أهم الحوافز التي تفتقدوها/ ينها وترى/ين أنك بحاجة لها؟		
الحوافز المعنوية	20	54.1
الحوافز المادية	3	8.1
القيام برحلات ترفيهية بشكل دوري كسر الروتين وكنوع من التغيير والترويح عن النفس بعد ضغوطات العمل	3	8.1
توجد العديد من الحوافز المادية والمعنوية في مدرستي، لكن الحوافز المعنوية بحاجة إلى تدعيم أكثر لتحقيق التقدم والابداع لدى المعلم	1	2.7
لا يوجد	1	2.7
أفتقد إلى الشعور بالمساواة في التعامل من قبل الطاقم الإداري، بحاجة أن تكون التفرقة في المناصب الوظيفية حسب الشهادة والأداء وليس حسب الاعتبار الفردية والمصلحة الشخصية	1	2.7
الأمن الوظيفي من ناحية رخصة التعليم	1	2.7
توفير البيئة العلمية التكنولوجية داخل كل صف لرفع كفاءة تمرير أهداف الدرس وتفعيل مشاركة الطالبات وبالتالي تقليل العبء عن المعلم وتعزيزه بالهيئة التعليمية بنتائج أفضل	1	2.7
الدعم النفسي والتشجيع من قبل الإدارة على التميز وابداع كل معلم في حقل تعليمه وتخصصه أهم بكثير من الناحية المادية (فالمال ليس كل شيء في الحياة التقدير والاحترام يغني النفس ويحفز العمل)	1	2.7
لا أشعر أنني أفتقد أي من الحوافز ولكن ممكن أن أكون بحاجة أكثر إلى الاستماع إلى ميزات المعلمين الآخرين وبحاجة الدعم أكثر على ما أقوم به نحو الطلبة	1	2.7
الحوافز السنوية	1	2.7
توزيع المهام بشكل دوري على المعلمين هذا أكبر تحفيز المهام مثل (التربية، التركيز، صفوف الثاني عشر، صفوف المميز ..)	1	2.7
من أهم الحوافز التطور في الهرم الوظيفي كأن أعلم صفوف أعلى	1	2.7
تحسين وضع غرفة المعلمات بطريقة تضيف البهجة وعمل مصف خاص لسيارات المعلمات وجوائز سنوية للمعلمات اللواتي نتاجهن متميزة	1	2.7

مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: "ما درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي؟"

لقد أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول (4) أن درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي قد أتت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.26).

وتعزى ذلك إلى أن التحفيز يؤثر على السلوك التنظيمي باختلاف درجته، كل مؤسسة أو منظمة تختلف درجة التحفيز فيها عن الأخرى وبالتالي تكون درجة تأثيرها على السلوك التنظيمي مختلفاً أيضاً. ولم تذكر أي من الدراسات السابقة أنها تناولت درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي، وبالتالي تنفرد هذه الدراسة بهذا السؤال.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: "ما أهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي؟"

لقد أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول (5) أن أهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي قد أتت بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (2.46)، ويعود ذلك إلى أن أفراد العينة قد بينوا أنهم يتقاضون بدل تنقل من وإلى المدرسة، كما تشاركهم المدرسة بدورات تطويرية حسب الحاجة، وكذلك تشاركهم في اتخاذ القرارات الخاصة، وأن المدرسة قد قامت بتكريمهم خلال السنة الدراسية، وأنهم يتقاضون حوافز مالية بشكل دوري، كما أن هناك جائزة سنوية للأداء الجيد تعلن عنها المدرسة. وتعزى ذلك على أن السلوك التنظيمي يختلف لدى المعلمين وفق مظهر الحافز المقدم لهم، فكلما زادت الحوافز باختلاف أنواعها سواء مادية أو عينية زادت السلوك التنظيمي لدى المعلمين وتقدم نحو الأفضل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: "ما أهم مظاهر السلوك التنظيمي؟"

لقد أظهرت النتائج المشار إليها في الجدول (6) أن أهم مظاهر السلوك التنظيمي قد أتت بدرجة كبيرة وبمتوسط حسابي (3.89)، ويعود ذلك إلى أن أفراد العينة قد وضحو أن المدرسة تحتل نتائج متقدمة على الصعيد الأكاديمي، وأن المدرسة تتقدم بأدائها خلال السنة الحالية، وأن لديهم رغبة أكبر في الإنجاز والتطوير، وشعورهم بالاحترام والتقدير من جميع العاملين في مؤسستهم، لا توجد لديهم رغبة في الانتقال من المدرسة، كما أن لديهم روح معنوية عالية، وطاقة متجددة للعمل في المدرسة. ويعزى ذلك أن مظاهر السلوك التنظيمي تختلف من وجهة نظر معلم عن الآخر، إلا أنهم أجمعوا على أن للمدرسة دور كبير في تحديد مظاهر السلوك التنظيمي السائد فيها.

مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس"

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم اختبار ت (t-test) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس، حيث أظهرت نتائج الجدول (7) أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.750) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية والتي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. ويعزى ذلك إلى أنه لا علاقة للجنس بدرجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي، لأنه يمكن لكلا الجنسين أن يحصلوا على درجة تحفيز واحدة ولكن الأثر للسلوك التنظيمي قد يختلف وفقاً للمعلم نفسه وليس لجنسه.

الفرضية الثانية

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر"

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم اختبار ت (t-test) لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، حيث أظهرت نتائج الجدول (8) أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.005) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبهذا ترفض الفرضية الصفرية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر، كما أن هذه الفروق كانت لصالح المعلمين أصحاب العمر (30 فأقل)، حيث بلغ المتوسط الحسابي عندهم (3.68) كما أشار إليه الجدول (10). ويعزى ذلك إلى أن العمر يلعب دوراً كبيراً في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي، فالمعلم الصغير بالعمر يزداد حبه لعمله كلما زاد الحافز المقدم له، أما المعلم الأكبر سناً فلا يجد أن للحوافز تأثير على سلوكه وعمله بالمقارنة مع المعلمين الأصغر سناً.

الفرضية الثالثة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي"

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث أظهرت نتائج الجدول (11) أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.255) وهذه القيمة أكبر من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبهذا تقبل الفرضية والتي تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويعزى الباحثة ذلك إلى أنه لا علاقة للمؤهل العلمي بدرجة التحفيز وتأثيرها على السلوك التنظيمي، فيمكن أن يكون التحفيز لأصحاب الماجستير أقل من الحوافز المقدمة لحملة البكالوريوس أو أكثر من الحوافز المقدمة لحملة الدكتوراه، وهذا يؤكد أن كل معلم يتلقى الحوافز لتحسين أدائه وسلوكه التنظيمي بغض النظر عن مؤهله العلمي.

الفرضية الرابعة

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة"

للتحقق من صحة الفرضية الرابعة استخدم اختبار تحليل التباين الأحادي لقياس دلالة الفروق في المتوسطات الحسابية للدرجة الكلية للفروق في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أظهرت نتائج الجدول (13) أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.003) وهذه القيمة أقل من قيمة مستوى الدلالة (0.05) وبهذا ترفض الفرضية والتي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث أشارت نتائج جدول (15) أن الفروق كانت لصالح المعلمين أصحاب سنوات الخبرة (5- أقل من 10 سنوات) حيث بلغ المتوسط الحسابي لهم (3.77). ويعزى ذلك إلى أن الحوافز تتأثر بسنوات الخبرة فالمعلمين الذين يمتلكون سنوات خبرة متوسطة أي من (5 - أقل من 10) بحاجة إلى حوافز أكثر لتحسين سلوكهم التنظيمي وأدائهم وتشجعهم على القيام بعملهم بأكمل وجه.

ملخص النتائج والاستنتاجات والتوصيات

النتائج

تتلخص نتائج الدراسة بما يلي:

1. أهم مظاهر الحوافز وتأثيرها على السلوك التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تتمثل في أنهم يتقاضون بدل تنقل من وإلى المدرسة، كما تشركهم المدرسة بدورات تطويرية حسب الحاجة، وكذلك تشركهم في اتخاذ القرارات الخاصة، وأن المدرسة قد قامت بتكريمهم خلال السنة الدراسية.
2. أهم مظاهر السلوك التنظيمي من وجهة نظر المعلمين تتمثل في أن المدرسة تحتل نتائج متقدمة على الصعيد الأكاديمي، وأن المدرسة تتقدم بأدائها خلال السنة الحالية، وأن لديهم رغبة أكبر في الإنجاز والتطوير، وشعورهم بالاحترام والتقدير من جميع العاملين في مؤسستهم، يدفعهم إلى العمل بجد ونشاط.
3. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير الجنس.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
5. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير العمر ولصالح المعلمين الذين أعمارهم (أقل من 30).
6. وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة التحفيز وأثره على السلوك التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح المعلمين الذين سنوات الخبرة لديهم (5 إلى أقل من 10).

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نوصي بما يأتي:

1. إعداد نظام للحوافز مع تجديده حسب الظروف التي تنشط فيها المدرسة وحسب خصائص أي فرد بالعمل.
2. البعد عن العلاقة الشخصية في منح الحوافز.

3. توفير العدالة في توزيع الحوافز.
4. مراعاة أعمار المعلمين عند تقديم الحوافز والتركيز على المعلمين الذين أعمارهم (أقل من 30).
5. العمل على تحسين الحوافز المقدمة للمعلمين أصحاب سنوات الخبرة (5 إلى أقل من 10). 6. القيام بالمزيد من الدراسات والأبحاث حول كيفية تأثير الحوافز على السلوك التنظيمي.

المراجع

المراجع العربية

- أحمد، ماهر. (2005). التنظيم، الدليل العلمي والهيكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر
- برنوطي، سعاد. (2004). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للطباعة والنشر: عمان.
- ثائر، سعدون محمد. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، عمان.
- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2011). سلسلة المسوح الإقتصادية، نتائج أساسية رام الله - فلسطين
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال. دار الحامد للنشر: عمان.
- حسن، راوية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية: مصر.
- داغر، منقذ. (2002). نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي. المجلة العربية للإدارة، 2 (22)، 137-142.
- رمضاني، لعللي رمضان. (2011). التحفيز كدافع للأداء الجيد في المؤسسة الاقتصادية، دار النشر، مصر.
- أبو الزيت، بلال. (2010). الحوافز والرضى الوظيفي، هدي الإسلام، الأردن.
- سلطان، فاروق. (2013). "تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في الشركات المساهمة العامة في أمانة القصيم". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة.
- السملي، علي. (2000). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- أبو شرخ، نادر. (2010). "تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
- العرفج، عبد المحسن. (2009). التحفيز وكسب ولاء أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية المؤتمر العربي العاشر. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 177-205.
- العضايله، علي. (1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية: دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص الاردنيين، مؤته للبحوث والدراسات. (10) 6، 21-31.
- عون ، سالم. (2012). "أسس توزيع الحوافز وشروطها وكيفية توزيعها. مجلة الإقتصاد والتجارة -كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، سوق الأحد، جامعة الزيتونة، ليبيا، 184-189.
- فايد، موسى. (2014). التحفيز. مجلة الفكر، ع8، 74-75.
- القريوتي ، محمد. (1988). السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، المجلة العربية للإدارة، 4(12)، 114-134.
- الكعبي، نعمه وآخرون. (2000). إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، مطبعة العمال المركزية: بغداد.
- مسعوده، بلخضر. (2016). "أثر حوافز العمل في السلوك الإبداعي للعاملين" المؤتمر العلمي الدولي دراسة ميدانية حول: الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال. مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، 270-288.
- منهل ، محمد. (2008). نظام حوافز مقترح للشركة العامة لموانئ العراق ، دراسة تطبيقية. مجلة الغري للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، 27-49.
- المؤمن، عدنان. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية". مجلة القراءة والمعرفة، ع 200، 113-138.
- ميا، علي وآخرون. (2009). "أثر الحوافز على أداء الموارد البشرية وولائها الوظيفي: دراسة تطبيقية على شركة تغليف للصناعات منطقة صحار الصناعية بسلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، سوريا 29-45.
- ياغي، محمد. (1986). "تقييم الموظف العام للحوافز في الأجهزة الحكومية الاردنية": دراسة ميدانية مقارنة. المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان.

المراجع الأجنبية

Kersten, E. (2)013, The Art of Demotivation, Despair, Inc, USA.

المواقع الإلكترونية

<https://www.arrajol.com/content/112776>