

عنوان البحث

التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم

دراسة على عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر

جبر عبد الله العطية¹ والدكتور علي ناصر الطحيطاح²

¹ طالب دكتوراه في إدارة الموارد البشرية ، كلية القيادة والإدارة - جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا

بريد الكتروني: ATTIYA@mme.gov.qa

² أستاذ مساعد بكلية القيادة والإدارة - جامعة العلوم الإسلامية بماليزيا

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2108>

تاريخ القبول: 2021/09/13م

تاريخ النشر: 2021/10/01م

المستخلص

هدفت هذه الدراسة لاستطلاع آراء مجموعة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر حيث تناولت الدراسة مدى التزامهم التنظيمي ومدى تحفيزهم لأداء مهامهم إضافة إلى أدائهم الوظيفي، كما هدفت الدراسة للتحقق من العلاقة بين التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي وقد تم استخدام التصميم الكمي لتحقيق هدف الدراسة من خلال تصميم استبانة إلكترونية عبر الشبكة العنكبوتية وإرسالها لموظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة حيث تم الحصول على 54 استبانة، وبعد التحقق من البيانات تم ادخالها للبرنامج الإحصائي SPSS وذلك لتحليل البيانات بغية الحصول على أهداف الدراسة، وقد بينت النتائج أن المكافآت المالية هي أهم بعد من أبعاد التحفيز (وسط حسابي 3.132) يليه التحفيز المعنوي (وسط حسابي 3.07) ويليه التعويضات المالية (وسط حسابي 2.968) أما فيما يتعلق بالالتزام الوظيفي فكان الأعلى هو التزام الموظفين المعياري (وسط حسابي 4.05) تلاه الالتزام الاستمراري (وسط حسابي 3.736)، أما فيما يخص الأداء الوظيفي فقط كان الأداء جيدا جدا حيث كان انجاز المهام هو أهم بعد من أبعاد الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين (وسط حسابي 4.21) تلاه سرعة انجاز المهام (4.08) ثم جودة انجاز المهام (وسط حسابي 4.07)، أما التحليل الترابطي والتحليل الانحداري فبين أن هناك علاقة بين متغيرات الدراسة عند مستوى 0.01 و0.05 وبينت النتائج أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين العلاوات والبدلات والمكافآت المالية وإنجاز المهام ، كما كانت هناك علاقة دالة إحصائيا بين المكافآت المالية والتعويضات المالية وسرعة انجاز المهام أما فيما يتعلق بالالتزام التنظيمي فبينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين الالتزام المعياري وكل من انجاز المهام وسرعة انجاز المهام ، إضافة لذلك ، بينت النتائج وجود علاقة دالة إحصائيا بين كل من التحفيز و المكافآت المالية والالتزام العاطفي إضافة الى وجود علاقة دالة إحصائيا بين التحفيز وكل من الالتزام الاستمراري والمعيارى ، وجدير بالذكر أن هذه الدراسة هي جزء من دراسة أشمل حول التحفيز والالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي في وزارة البلدية والبيئة التي يبلغ عدد موظفيها 14000 موظفا وموظفة.

الكلمات المفتاحية: التحفيز ، الالتزام التنظيمي ، الأداء الوظيفي ، قسم الموارد البشرية بوزارة البلدية والبيئة بدولة قطر

RESEARCH ARTICLE**MOTIVATION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT, JOB PERFORMANCE
AND THE RELATIONSHIPS AMONG THEM**

A Study on a Sample of the Employees in Human Resources Department in the Ministry of Municipality and Environment in the State of Qatar

Jabr Abdullah Al-Attiyah¹ Dr. Ali Nasser Al-Tahitah²

¹ PhD student in Human Resource Management, College of Leadership and Management - University of Islamic Sciences in Malaysia

Email: ATTIYA@mme.gov.qa

² Assistant Professor, College of Leadership and Management - University of Islamic Sciences in Malaysia

HNSJ, 2021, 2(9); <https://doi.org/10.53796/hnsj2108>

Published at 01/10/2021

Accepted at 13/09/2021

Abstract

This study aimed at investigating the views of Human Resources Department in Ministry of Municipality and Environment in State of Qatar with regards to their motivation, their organizational commitment, and their job performance. This study also aimed at investigating the relationships between these variables. This study used a quantitative research design. An online questionnaire was designed and the link was sent to 100 HRM employees out of 200 (the total number of HR department employees). The collected data was keyed in SPSS and analyzed. The results showed that financial Rewards is the most important dimension of Motivation (mean 3.132) , after which in importance came financial Compensations (mean3.07) then Motivation (mean2.968). With regards to organizational commitment, the most important dimension to the employees was normative commitment (mean 3.736) while the most important dimension of job performance was task achievement (mean 4.08) followed by task achievement quality (mean 4.07). The correlation analysis showed that there is a correlation between the different dimensions of the study at both 0.01 and 0.05 significance levels. The regression analysis showed that there is a statistically significant relationship between promotions ,compensations and financial promotions and task achievement. There was also a significant relationship between financial promotions, compensations and task achievement speed. The results also showed that motivation and financial rewards are positively correlated with normative commitment. It is worth mentioning that this study is part of a more comprehensive study investigating the impact of motivation and organizational commitment on the job performance of the employees of Ministry of Municipality and Environment in State of Qatar, which has 14 thousand employees.

Key Words: motivation, job performance, organizational commitment, Ministry of Municipality and Environment in State of Qatar

المقدمة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من اهم الموارد داخل المؤسسات والمصالح والهيئات، وحيث تشير بعض الابحاث والدراسات إلى أن معدل العائد على الاستثمار في راس المال البشري يفوق معدل العائد على الاستثمار في رؤوس الاموال المادية ، وقد أوصت بعض الدراسات كدراسة لويزة (2016) بزيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يجب أن يدار لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، و ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة ، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال. فالمورد البشري يمكن ان يحقق ثروة أو إيرادات كبرى للمؤسسات والمصالح الخاصة التي يعمل بها وكذلك يمكن أن يقدم افضل الخدمات في المصالح الحكومية من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وإمكانياته بصورة افضل (مدفوني ، 2017) ، كما أن للأداء الوظيفي مكانة خاصة داخل منظمات الأعمال ، كونه الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة على مستوى المنظمة ككل (ناصر، 2010) ويتأسس على أداء الأفراد العاملين فيها بمختلف مستوياتهم الوظيفية، الذي يؤثر على الأداء الكلي للمنظمة، وقدرتها على الاستمرار والبقاء (مكلاريني ، 2001، McLarney) لذلك فان توجيه وتحفيز تلك العناصر باتجاه الهدف المحدد يكون مرده التخطيط السليم لممارسات الموارد البشرية والتوافق مع الاستراتيجيات والاهداف العامة للمنظمة ، ونتيجة لتطبيق نظم تحفيز جيدة ، حيث يعتبر الاداء متغير تابع لنظم الحوافز الجيدة التي تضعها المنظمة ضمن استراتيجيتها ، وهنا يشير مصطفى (2002) بأن دراسة الأداء والعناصر المؤثرة عليه لها أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال، وهو السبيل إلى تحديد مستوى الكفاءة والفعالية لديها. حيث إن أداء الفرد يؤثر بدرجة أو بأخري على أداء الفريق، اللذان بدورهما يؤثران على مستوى أداء المنظمة بالكامل، ولهذا أصبح من المهم دراسة الأداء وعناصره والعوامل المؤثرة عليه كسبيلٍ هادف لبلوغ التميز، وتعزيز القدرة التنافسية لمنظمات الأعمال (عبد الكريم، 2013).

خلفية عن دولة قطر

قطر دولة مستقلة ذات سيادة، تقع في منتصف الساحل الغربي للخليج العربي. لديها حدود برية وبحرية مع المملكة العربية السعودية وحدود بحرية مع كل من البحرين، دولة الإمارات العربية المتحدة وإيران ومن ناحية الموقع فدولة قطر تقع في منتصف الساحل الغربي للخليج العربي، ويتبعها عدد من الجزر أهمها جزر حالول وشراعوه والأساطن وتمتد دولة قطر ذات المناخ الصحراوي الجاف على شبه جزيرة بطول 200 كم و عرض 100 كم، ومساحة كلية مقدارها 11850 كم مربع متضمنة عدداً من الجزر والفشوت ، والدوحة هي عاصمة الدولة ، وديانتها الإسلام ، واللغة العربية هي اللغة الرسمية، وتستخدم اللغة الإنجليزية على نطاق واسع ومن حيث أهم المدن ، فتعتبر الدوحة هي أهم مدن قطر يليها الوكرة، الخور، دخان، الشمال، مسيعيد، رأس لفان . ، وعملتها الريال القطري (مركز خدمات وزارة الداخلية ، 2020).

خلفية عن وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر

وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر هي وزارة خدمية تتصل اتصالا مباشرا الجمهور لتلبية جوانب عديدة من متطلبات حياته اليومية وتساهم من خلال الإدارات والبلديات والمراكز التابعة لها في مسيرة التنمية والنهضة

الشاملة التي تشهدها دولة قطر وتختص الوزارة في مجالات الشؤون البلدية والتخطيط العمراني باقتراح وإعداد الخطط العمرانية على مستوى الدولة الإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الجهات المختصة ومسح الأراضي وتقسيمها وإعداد الخرائط المساحية للدولة وإدارة أملاك الدولة وتوفير وتخصيص الأراضي اللازمة لاحتياجات الجهات الحكومية كما تدرس الوزارة توصيات المجلس البلدي المركزي وتتخذ القرارات المناسبة بشأنها، أما في مجالات الشؤون البيئية تختص الوزارة بتحقيق جملة من الأهداف في مقدمتها حماية البيئة وتوازنها الطبيعي من خلال تنمية شاملة ومستدامة لمصلحة الأجيال القادمة كما أن الوزارة تقوم من توجيه سعادة وزير البلدية والبيئة بتعميم تقدم الخدمات الإلكترونية للجمهور في إطار سعيها لإلغاء المعاملات الورقية ضمن الحكومة الإلكترونية للدولة (موقع وزارة البلدية والبيئة ، 2021).

التحفيز

يعرف التحفيز من حيث اللغة أنه مشتق من حفزه أي دفعة من الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزاً أي مستفزاً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض والحافز جمعه حوافز: الباعث أو الدافع (رضا، 1958)، وقد تعددت تعريفات التحفيز بتعدد مُعرفيها وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء، وكانت فعند علماء علم النفس مثلاً ، يعرف الحافز على أنه "الباعث أو المنبه للسلوك" أي مؤثر خارجي يوجه سلوك الفرد لأداء عمل معين (بدوي ، 1981) ، كما يعرف الأمين (2010) التحفيز على أنه القوة التي تدفع توجّه السلوك بعد أن تثيره وتوصله، وتسهم في توجيهه إلى تحقيق الهدف أما أبو الشرش (2014) فعرف الحوافز على أنها من مسببات خارجية توجّه السلوك الإنساني، وتحدد اتجاهاته، وتشبع رغباته، إلا أن الحوافز تختلف شدة أو ضعفاً، شمولاً أو حصراً، وجوداً أو عدماً باختلاف السن، والجنس، والتربية، والمزاج، والمكانة الاجتماعية، بل ونوع الحضارة التي شبّ فيها الفرد.

لقد تم تعريف الحوافز على أنها عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية او سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء (الطخيس ، 2001) ، وتعرف أيضاً بأنها الوسائل او العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين (المجدوب 2002) ، وفي رؤية أخرى تعرف الحوافز على أنها مثير خارجي يعمل على خلق او تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد ايجاباً نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (حسن، 2002) ، كما كما تُعرف بأنها اساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية . ويعرف (ابو الكشك 2006) الحوافز بأنها تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد علي زيادة ادائه ، وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي الى زيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة ادائه وانتاجه مرة اخرى ، وذهب البعض في تعرف الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القيروني، 2004) ، ويقول ميشيل ارمسترونج (تحفيز الأفراد هي عملية تحريك الأفراد في الاتجاه الذي تريده لهم ، ويمكن للمؤسسة ككل ان تقدم المضمون الذي ممكن من خلاله تحقيق مستويات عالية من التحفيز من خلال انظمة المكافأة ، وتوفير فرص التعليم والتحسين ، ولا زال لمديري الأفراد الدور الرئيسي في استخدام مهاراتهم الخاصة في التحفيز ليجعلوا اعضاء فريقهم يقدمون افضل ما لديهم.

أنواع التحفيز

لقد اختلفت أنواع التحفيز حسب تنوع الاحتياجات الإنسانية بين الأفراد، وحسب تدرجهم الوظيفي ومدة عملهم ومكانتهم ومستواهم الإداري، وتؤثر أمكانية المؤسسة وفلسفتها في أنواع الحوافز المقدمة، وتبقى على إدارة المؤسسة المسؤولية لاختيار التصنيفات المناسبة للتحفيز، كما تعددت ممارسات التحفيز المؤسسي من حيث الطبيعة أو القيمة فأشار ربايعة (2003)، وزرقة (2003)، والغماري (2017)، والمؤمن (2018) إلى وجود نوعين رئيسيين وهما التحفيز المادي والتحفيز المعنوي وفيما يلي توضيح لهذين النوعين من التحفيز.

التحفيز المادي

الحافز المادي هو ما يتم دفعه للعاملين بشكل مالي ليكون سببا في زيادة انتاجهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة (زرقة، 2003) وتشجع الحوافز المادية الموظفين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد قدراتهم ورفع مستوى كفاءتهم وتعدّ الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز التي تتسم بالسرعة والفورية، ويدرك الفرد النتيجة المباشرة لجهوده. ووضح المغربي (1995) والضبعان (2005) بن يحيى وشعشوع (2016) ومريومة (2016) وتشمل التحفيز المادي عدة أنواع منها الأجر، والمكافأة، والمشاركة في الأرباح، والعلاوات والبدلات المختلف وقد أضاف كنعان (2016) الخدمات والتأمينات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسات للعاملين لهذه الأنواع وسوف تستخدم هذه الدراسة العلاوات والمكافآت و لتعويضات كأبعاد لقياس التحفيز المادي ، أما العلاوات فيقصد بها الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها الموظف أو حتى في درجته (شطا ، 1982) أما المكافآت فهي بحسب القريوتي (2006) المبالغ المالية في شكل نقدي أو عيني يكافئ بها صاحب العمل على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات في تحقيق الأرباح أو كميات الإنتاج والمبيعات خلال العام، وتمنح لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية، وهي تعبير عن الاعتراف بخبرة أو مهارة العامل، أو كحافز على زيادة الجهود لتحقيق أفضل النتائج أما ايفانس ووير (1999) فيعرفان المكافأة على أنها مؤثر ايجابي على السلوك العملي ولكن في حال تحقق شرطان هما: المعدل الكمي للأداء ونوعيته حيث يزداد حجم الحافز كلما كان الإنتاج عاليا وجيدا واشباع الحافز لرغبة ضرورية لدى الأفراد ففي حال لم يشبع الحافظ حاجات ورغبات الاخرين فيفقد فائدته التحفيزية.

التحفيز المعنوي

إن الحوافز لا تقتصر فقط على الحوافز المادية وإنما هناك الحوافز المعنوية التي تقل أهمية عن الحوافز المادية وبحسب اللوزي (1995) فإن التحفيز المعنوي هو ذلك التحفيز الذي لا يعتمد على النقود في إثارة دافعية الأفراد وتحفيزهم على تحسين الأداء، وإنما يعتمد على تحريك المشاعر والأحاسيس الداخلية، وإظهار احترام الذات الإنسانية، والتي هي عبارة عن مجموعة المشاعر والرغبات لنيل المكانة الاجتماعية المحترمة والتي يسعى الفرد إلى تحقيقها من خلال مكانته الوظيفية ، وقد أطلق ابن بشير (2008) مفهوم التحفيز النفسي على التحفيز المعنوي، وذلك نظرا لأن التحفيز المعنوي هو ذلك التحفيز الذي يتلمس النفس البشرية فيحرك مشاعرها ويجعلها في وضع تستطيع من خلاله تقديم الأفضل لتحقيق الأداء الجيد أما هيثم وآخرون (2007) فقد عرفوا التحفيز المعنوي على أنه الحافز المعنوي إيجابياً كان أو سلبياً يساهم في توجيه سلوك الأفراد إلى الاتجاه الصحيح،

فالتحفيز المعنوي الإيجابي يشمل الترقية الوظيفية، الوظيفية المناسبة، والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات، والإعلان عن الموظف المثالي في لوحة الشرف، والإجازات أما التحفيز المعنوي السلبي، فهي الإجراءات القانونية التي تهدف إلى تقويم الأداء السيء، وتتمثل في التنبيه عن الأداء الضعيف، والمساءلة عن الإهمال في تنفيذ مهام العمل، ومتابعة المقصر وتقديم اللوم والتوبيخ وغير ذلك من صور المعاقبة السرية والعنصرية، ولكي تتجح هذه الطريقة من طرق التحفيز فإنه لابد من مراعاة استخدام نوعي التحفيز الإيجابي والسلبي بشكل متوازن دون تقييد أو إفراط أما مانفريد (1999) فيوضح أن التحفيز المعنوي يتعلق مباشرةً بخصائص العمل في المؤسسة من تنفيذ القرارات وتكرار الأداء المتميز، والنوعية في تنفيذ المهام الموكلة، وحجم المسؤولية المباشرة، وحجم السلطة، والمعلومات المتوفرة، وكفاءة إجراءات العمل؛ من تبسيط القوانين، وإثراء الناجحين، ومتابعة نتائج الأداء، أو ربما يكون تحفيز معنوي متعلق ببيئة العمل مثل القيادة، وزملاء العمل، والمشاركة في اللوائح والنظم الموجودة دخل المؤسسة. كما أن التحفيز المعنوي هو ذلك التحفيز الذي يهدف إلى مساعدة الإنسان على تحقق وإشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، فيزيد من شعوره بالرضا عن عمله ويزيد ولائه لمؤسسته، ويتحقق بذلك الهدف المرجو من التحفيز وهو تحسين الأداء والتعاون بين الزملاء، كما ويرفع التحفيز المعنوي كذلك الروح المعنوية للعاملين كما يرى العاني (2007) والحارثي (1999) أن التحفيز المعنوي لا تقل أهميته عن التحفيز المادي، بل إن التحفيز المادي لا يحقق أهدافه في تحسين الأداء إذا لم يتقاطع مع التحفيز المعنوي، وتتفاوت أهمية التحفيز المعنوي وفقاً لظروف المؤسسة، لذا فالمؤسسة لها أن تختار حسب ظروفها ما بين التحفيز المعنوي والتحفيز المادي، الذي يتوافق مع ظروفها الاقتصادية والاجتماعية، علماً بأن التحفيز المعنوي هو الذي يشبع الحاجات النفسية للفرد من تطلعات اجتماعية، وذاتية، وإنسانية، مثل حاجة الإنسان للاحترام والتقدير، وتحقيق الذات والاحترام، والقبول بين أفراد المجتمع والوسط الذي يعيش فيه كما بين عبد الجليل (2000) أن التحفيز المعنوي يمكن أن يكون بديلاً عند غياب التحفيز المادي أو عند تعرض المؤسسة للعجز المالي وقلة الموارد المادية، ومن طرق التحفيز المعنوي التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة وتؤثر على رفع أدائهم، إتاحة الفرصة للعاملين في ممارسة ميولهم وهواياتهم لشغل وقت فراغهم، وصقل مهاراتهم وخبراتهم بأشراكهم في مختلف الدورات التدريبية، كما يكون التحفيز المعنوي بتوجيه عبارات المدح والثناء الشفوية والكتابية مقابل الأداء الجيد، وإشعارهم بتقدمهم ونمو إنتاجهم، من خلال وضع المعايير السليمة للأداء، وإشراكهم في إدارة بعض جوانب الإنتاج، وأخذ آراءهم في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بمصالحهم المباشرة بالعمل وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بأهميته، وخلق جو من الشعور بأهمية العمل الذي يؤديه كل فرد مهما قل أو كبر كما أظهرت الكثير من الدراسات والبحوث الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية، حيث أن هذه الأخيرة وحدها لا تكفي لتحقيق أهداف الإدارة، وتعطي الحوافز المعنوية للعاملين شعوراً بتقدير ما على ما يبذله من جهود في العمل (عبد العزيز، 2008).

الالتزام التنظيمي

لقد حظي مفهوم الالتزام التنظيمي على اهتمام كبير من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي في العقود الثلاثة الأخيرة وذلك لأن إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد في تحقيق أهدافها على درجة ولاء الموظفين للمنظمة

و أهدافها ، و إنما أصبح يمتد ليشمل درجة التزام هؤلاء الموظفين بتحقيق تلك الأهداف ، و بالتالي يجب أن تبحث إدارة المنظمات الحديثة عن ما هو أكثر من تكوين اتجاهات ومشاعر ايجابية لموظفيها و ذلك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به ، و ينمي سلوك الإلتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم و تطوير قدراتهم الإبداعية (يوسف ، 1999) ، كما أن عدم الإلتزام التنظيمي يكون له تبعيات سلبية متمثلة في التسبب الإداري بصوره المتعددة و التي تمارس في منظمات الأعمال مما قد يؤدي إلى إرباك العمل و بالتالي إلى فشل تلك المنظمات في تحقيق أهدافها ، كل هذا بسبب عدم ارتباط الموظف بمنظمتة ، هذا الارتباط الذي يترتب عليه العديد من النتائج أو الآثار الإيجابية ، و باعتبار أن الإلتزام التنظيمي يمثل أحد أوجه الارتباط (عبد الباقي ، 2005) .

أما الإلتزام التنظيمي كمفهوم فقد عرفه الكثير من الباحثين فعرفه على سبيل المثال جودة والياقي (2006) على أنه : " نزعة الفرد لاندماج و الارتباط في منظمة ما ، معبراً عنها بالرغبة في البقاء ، و الاستعداد لبذل الجهد المطلوب ، و قبول أهداف المنظمة و الإيمان بقيمتها" وعرفه عبد الباقي (2005) على أنه "درجة تطابق الفرد مع منظمتة و ارتباطه بها ، وان الإلتزام التنظيمي يمثل اعتقاداً قوياً و قبولاً من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمها ، ورغبته في بذل اكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها " أما الفصلي (1997) فقد عرف الإلتزام التنظيمي على أنه السلوك الذي يقوم به العاملون بالمنظمة و الذي يعبر عن درجة التزامهم بأهداف و قيم المنظمة التي يعملون بها و ذلك من خلال الرغبة في بذل الجهد لدعم أهداف المنظمة و تنمية العضوية فيها.

أما فيما يتعلق بأنواع الإلتزام التنظيمي، فقد صنّفه ريان (2000) بعدة أنواع هي: الإلتزام الاستمراري والإلتزام العاطفي والإلتزام المعياري ، والإلتزام الاستمراري يشير إلى قوة رغبة الفرد ليبقى في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير ، فكما طالبت مدة الخدمة في المنظمة فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت مثل الدخل الشهري ، خطط المعاشات ، الصداقة لبعض الأفراد و كثير من الأفراد لا يرغب في التضحية بتلك الأمور أما الإلتزام العاطفي فيشير حسب جرينج و باون (2005) إلى رغبة الفرد في الاستمرار بالعمل في منظمة معينة ، لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف أما الإلتزام المعياري فيشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين ، فالأشخاص الذين يقوى لديهم الإلتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة ، إذن فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتة أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملاءه بسبب تركه العمل و بالتالي فهو التزام أدبي حتى ولو على حساب نفسه.

التحفيز والأداء الوظيفي

تناولت العديد من الدراسات السابقة أثر التحفيز في الأداء الوظيفي فقد تناول الغيث (2000) علاقة التحفيز الإداري بالأداء الوظيفي للقيادات بمدارس التعليم العام الثانوي بالمملكة العربية السعودية حيث بينت نتائج الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التحفيز الإداري والأداء الوظيفي حيث بلغ المتوسط (4.37) وكان من بين توصيات هذه الدراسة منح المزيد من الصلاحيات للقياديين في المدارس الثانوية وجعل مقترحاتهم وآرائهم موضع الاهتمام إضافة

الى منح الترقيات الاستثنائية والمكافآت المالية التشجيعية للقيادات المتميزة وربط الحوافز بالجهد في مجال التطوير المهني الذاتي وفعالية الاداء. وقد درس الجساسي (2011) العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان حيث اتفق معظم المبحوثين (80%) بشدة على أهمية الحوافز في وزارة التربية والتعليم لديهم من مكافآت مادية وكذلك نسبة عالية من منتسبي الوزارة يوافقون ويؤيدون الحوافز المعنوية والتي تتجسد في تطوير المسار البشري من خلال تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين ، حب العمل والاخلاص فيه ، وتطوير القدرات الذاتية ، التجديد والابداع والعمل بروح الفريق والشعور المتزايد بالانتماء ، وتعد العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي من الموضوعات المهمة في إدارة الموارد البشرية لأثر ذلك في الأداء والانتاجية (الفارس ، 2011) ، لقد أولى الباحثون اهتماما كبيرا في فهم العلاقة بين اللاتزام التنظيمي أو ما أسماه الكثيرون في دراسات أخرى بالولاء التنظيمي وبين الأداء التنظيمي ومن هذه الدراسات دراسة حماوي وآخرون (2019) والتي عنيت في فهم معرفة الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي وقد كان هذا بتسليطهم الضوء على المفاهيم النظرية التي وردت في هذا الشأن والتعرف على مدى أهمية الولاء التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية للحد من مشكلة هروب وهجرة الكفاءات وقد قام الباحثون بدراسة ميدانية وجدوا خلالها وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز المعنوية والولاء التنظيمي عند مستوى دلالة اقل من 0.05 % .

كما أن حمدان والساكت (2011) قد قاما بدراسة التحفيز وأثره على الولاء التنظيمي للأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية في فلسطين وقد بينت نتائج الدراسة أن الحوافز المادية لها أثر على الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات المدنية والعسكرية.

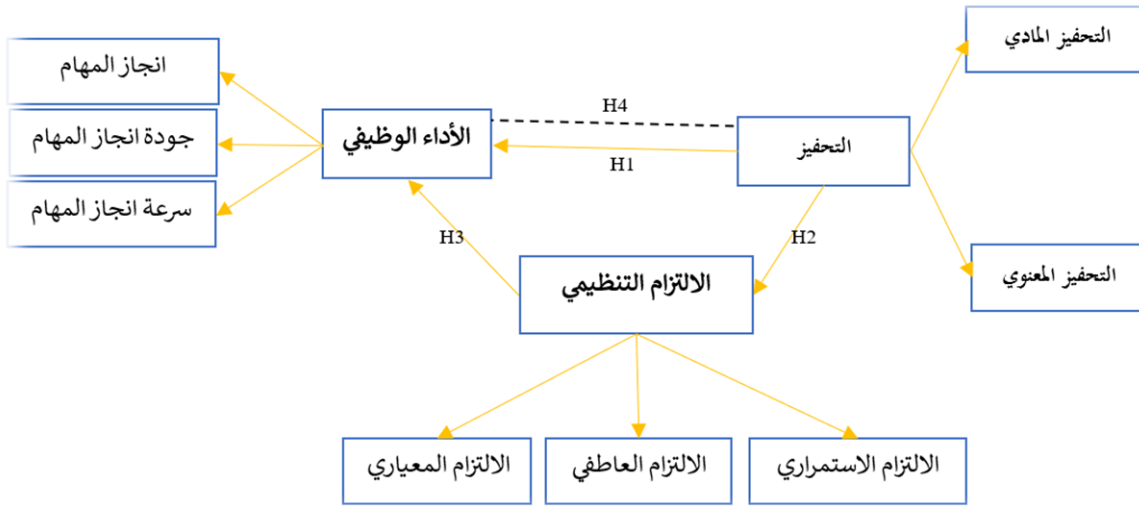
الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي

ان العديد من الدراسات سعت لتوضيح الدور الذي يلعبه الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي ومن هذه الدراسات دراسة بني عيسى وابازيد (2014) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة دور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ومعرفة مدى توافره والنمط السائد في القطاع المصرفي الأردني وقد تم توزيع 325 استبانة على عينة الدراسة من العاملين في البنوك الأردنية (التجارية والاسلامية) وقد بينت نتائج الدراسة أن تعزيز الالتزام التنظيمي لدى العاملين في البنوك من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات تؤثر في حياتهم المهنية والاجتماعية كما بينت النتائج وجود علاقة ايجابية وبدرجة مرتفعة لدور الالتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني وكان من أبرز أنواع الالتزام التنظيمي هو الالتزام العاطفي تأثيرا على أداء العاملين وكان هو النمط السائد في القطاع المصرفي الأردني.

أما عصمان (2018) فقد درس دور الالتزام التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي في الجامعات الليبية وقد بينت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي هي علاقة طردية فكلما زاد الالتزام زادت جودة الأداء الوظيفي الذي هو المحصلة النهائية لجميع الأنشطة التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة كما أوضحت العبيدي (2012) بأن معظم الدراسات حول العلاقة بين الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي بأن هناك علاقة ايجابية قوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي ، المستمر والمعياري) وبين أداء العاملين. بعد

إضافة المزيد من الدراسات يجب كتابة التالي: بناءً على ما تم عرضه أعلاه من الدراسات السابقة افترض الباحث الفرضية الأولى ، الفرضية الثانية ، يوجد تأثير مباشر دال احصائياً للتحفيز على الأداء التنظيمي في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر.

نموذج الدراسة



فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: هناك علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة
 الفرضية الثانية: هناك علاقة بين التحفيز والإلتزام التنظيمي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة
 الفرضية الثالثة: هناك علاقة بين الإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي للموظفين في وزارة البلدية والبيئة

المنهجية

ان منهجية الدراسة هي مجموعة القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول ظاهرة أو ظواهر معينة تكون موضع اهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية، فالمنهج يعتبر بمثابة "الدليل العلمي الذي يسترشد به الباحث لتحديد معالم البحث واتجاهاته لدراسة ظاهرة أو مشكلة ووصفها وصفاً دقيقاً وتفسير العلاقات المختلفة التي تؤثر وتتأثر بها بغية التحكم فيها والتنبؤ بسلوكها المستقبلي" (عبيدات واخرون، 2017)، وقد أجمع كثير من الباحثين على أن هذا المنهج الوصفي يلاحظ، ويصف، ويحلل، الأحداث التي وقعت ومدى تأثيرها على الواقع، ويتعدى ذلك إلى تحديد التأثيرات المتوقعة بالإضافة إلى كونه يصنف المعلومات وينظمها ويعبر عنها كمياً وكيفياً بحيث يؤدي الوصول إلى فهم العلاقة الظاهرة مع غيرها من الظواهر (عبيدات ، 2002) ، لقد تم استخدام التصميم الكمي في هذه الدراسة حيث تم استخدام الاستبانة لجمع بيانات كمية من عينة من موظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة في دولة قطر وكان الهدف من الدراسة استطلاع آرائهم فيما يخص التحفيز والإلتزام التنظيمي والأداء الوظيفي، وقد تم تصميم الاستبانة عبر الشبكة العنكبوتية (أون لاين) نظرا لصعوبة الوصول للعينة المدروسة بسبب جائحة كورونا ونظرا لأن الحصول على البيانات عبر الشبكة العنكبوتية يعد أسرع ويوفر الجهد كذلك كون الاجابات تكون جاهزة في ملف اكسل، لقد تم الحصول على 54 استبانة وتم تفرغ الاجابات في البرنامج الاحصائي SPSS وبعدها

تم تحليل البيانات للاطلاع على آراء المدروسين فيما يخص متغيرات الدراسة ، كما تم استخدام التحليل الاعتمادي وذلك بالنظر لقيم كرونباك ألفا قبل المضي في التحليلات الأخرى كالتحليل الارتباطي Correlational Analysis والتحليل الإنداري Regression Analysis بهدف التحقق من فرضيات الدراسة.

نتائج الدراسة

فيما يلي نتائج البيانات الديمغرافية والبيانات الوصفية اضافة لنتائج التحليل الاعتمادي Reliability Analysis بالنظر لقيمة كرونباك ألفا اضافة لعرض نتائج التحليل الترابطي والتحليل الإنداري بغية التحقق من فرضيات الدراسة.

أولاً: البيانات الديمغرافية

يوضح الجدول رقم 1 التالي البيانات الديمغرافية للعينة المدروسة

الجدول رقم 1: البيانات الديمغرافية

النسبة المئوية	البعد
72.2%	الجنس
27.8%	
0%	العمر
1.9%	
37.0%	
59.3%	
1.9%	
7.4%	
11.1%	المؤهل العلمي
57.4%	
16.7%	
7.4%	
1.9%	
3.7%	الخبرة العملية
61.1%	
33.3%	

يبين الجدول أعلاه أن معظم الموظفين الذين شاركوا في الدراسة هم من الذكور (72.2%) مقارنة بالإناث (27.8%) وقد بينت النتائج أن لا أحد منهم في عمر أقل من 20 سنة ، وقد كانت أعمار معظمهم تتراوح بين

40 ل 49 سنة (59.3%) ولكن لوحظ أن الفئة العمرية (30-39 سنة) وفيرة حيث كانت النسبة 37% وهذا يبين أن موظفي قسم الموارد البشرية لديهم خبرة في القسم وبالنظر لعامل الخبرة نتأكد من أن الموظفين المدروسين لديهم خبرة في العمل فقد كانت خبرة معظمهم (61.1%) ما بين 11 ل 15 سنة في العمل إضافة الى 33% منهم ممن كان لديه او لديها اكثر من 15 سنة من الخبرة العملية.

ثانياً: البيانات الوصفية

الجدول رقم 2: الوسط الحسابي لجميع الأبعاد

المتغير	الوسط الحسابي
العلاوات والبدلات	2.74
المكافآت المالية	3.13
التعويضات المالية	2.97
التحفيز المعنوي	3.07
الالتزام العاطفي	3.50
الالتزام الاستمراري	3.74
الالتزام المعياري	4.05

يبين الجدول رقم 3 اعلاه أن أعلى نسبة (وسط حسابي 4.05) كانت للالتزام المعياري تلاها الالتزام الاستمراري (3.74) تلاها الإلتزام العاطفي (3.50)، أما فيما يتعلق بالتحفيز فقد كان أعلى نسبة للوسط الحسابي من وجهة نظر المبحوثين هي المكافآت المالية تلاها التحفيز المعنوي (3.07) أما العلاوات والبدلات فقط كانت الأقل نسبة حيث اعتقد المبحوثون أن الوزارة لا تقدم العلاوات والبدلات التي تساهم على تحسين الأداء.

الجدول رقم 3: التحليل الاعتمادي Reliability Analysis وقيم كرونباك ألفا

البعد	عدد الفقرات	قيمة كرونباك ألفا α
العلاوات والبدلات	4	0.563
المكافآت المالية	5	0.830
التعويضات المالية	5	0.732
التحفيز المعنوي	9	0.893
الالتزام العاطفي	4	0.796
الالتزام الاستمراري	4	0.619
الالتزام المعياري	5	0.600
انجاز المهام	5	0.774
جودة انجاز المهام	4	0.664
سرعة انجاز المهام	3	0.701

يتبين من الجدول رقم 3 اعلاه أن جميع قيم كرونباك ألفا هي فوق 0.5 وقد تراوحت القيم بين 0.563 و0.893.

مما يدل على أن الأسئلة المستخدمة يمكن الاعتماد عليها لإجراء تحليلات احصائية أخرى كالتحليل الترابطي
Correlation Analysis والتحليل الانحداري Regression Analysis.

الجدول رقم 4: التحليل الترابطي Correlation Analysis

سرعة انجاز المهام	جودة انجاز المهام	الالتزام المعياري	الالتزام الاستمراري	التحفيز المعنوي	التعويضات المالية	المكافآت المالية	العلاوات والبدلات
1	.098	.185	.127	.084	.030	.019	1
.395	.481	.180	.360	.548	.828	.892	54
.246	.147	.221	.288*	.680**	.805**	.682**	54
.073	.288	.966	.108	.000	.000	.000	54
.012	.067	.147	.230	.709**	.530**	.230	1
.933	.631	.289	.094	.000	.000	.094	54
.031	.118	.038	.490**	.638**	.414**	.038	1
.824	.394	.787	.002	.000	.000	.002	54
.307*	.235	.093	.494**	.350**	.494**	.093	1
.024	.087	.502	.000	.010	.000	.010	54
.345*	.209	.383**	.458**	.383**	.458**	.209	1
.011	.130	.004	.000	.000	.000	.004	54
.451**	.320*	.432**	.320*	.432**	.320*	.432**	1
.001	.018	.001	.001	.001	.001	.001	54
.670**	.531*	.531*	.531*	.531*	.531*	.531*	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	54
.683**	.683**	.683**	.683**	.683**	.683**	.683**	1
.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	54
1	1	1	1	1	1	1	1
54	54	54	54	54	54	54	54

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

يبين جدول رقم 4 أن هناك علاقة بين كل من الالتزام الاستمراري وكل من انجاز المهام وسرعة انجاز المهام كما أن هناك علاقة بين الالتزام المعياري الأداء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (انجاز المهام ، جودة انجاز المهام ، وسرعة انجاز المهام) أما الالتزام العاطفي فبينت النتائج أن هناك علاقة بينه وبين سرعة انجاز المهام وقد بينت النتائج كذلك وجود علاقة بين التحفيز المعنوي والالتزام الوظيفي بأبعاده الثلاثة (العاطفي ، الاستمراري ، والمعيارى) أما التعويضات المالية فقد بينت النتائج وجود علاقة بينها وبين كل من الالتزام العاطفي والمعنوي وأخيرا كان من الملفت للانتباه في نتائج التحليل الترابطي Correlation Anlysis وجود علاقة بين المكافآت المالية وكل من التحفيز المعنوي ، والالتزام العاطفي والاستمراري وهذا يدل على أهمية المكافآت المالية بالنسبة للموظفين المبحوثين.

الجدول رقم 5: التحليل الإنداري (انجاز المهام كمتغير تابع)

			Unstandardized Coefficient		النموذج / البعد / Model/dimension
Sig الدلالة	t	Standardized Coefficient	Std.Error	B	
.044	2.067	.509	.137	.284	التعويضات المالية

يبين الجدول رقم 5 أعلاه أن التعويضات المالية تؤثر في انجاز المهام حيث أن العلاقة بينهما دالة احصائيا فهي أقل من 0.05 وهذا يدل على أن التعويضات المالية مهمة بالنسبة للمبحوثين فهي بالنسبة لهم تؤثر ايجابا على انجازهم للمهام الموكلة اليهم.

الجدول رقم 6: التحليل الإنداري (جودة انجاز المهام كمتغير تابع)

			Unstandardized Coefficient		النموذج / البعد / Model/dimension
Sig الدلالة	t	Standardized Coefficient	Std.Error	B	
.005	2.933	.669	.112	3.27	التعويضات المالية

يبين الجدول رقم 6 أعلاه أن المكافآت المالية تؤثر في جودة انجاز المهام حيث أن العلاقة بينهما دالة احصائيا فهي أقل من 0.05 وهذا يعكس أنه بالنسبة للمبحوثين فإن التعويضات المالية تؤثر في جودة انجازهم للمهام الموكلة اليهم.

الجدول رقم 7: التحليل الإنداري (سرعة انجاز المهام كمتغير تابع)

			Unstandardized Coefficient		النموذج / البعد / Model/dimension
Sig الدلالة	t	Standardized Coefficient	Std.Error	B	
.003	3.162	.715	100.	317.	المكافآت المالية
.035	2.163	.511	137.	297.	التعويضات المالية

يبين الجدول رقم 7 أعلاه أن المكافآت المالية والتعويضات المالية ذات علاقة دالة احصائيا حيث تؤثر في سرعة انجاز المهام وهذا يدل على أنه كلما زادت المكافآت المالية وتوفرت التعويضات المالية فإن سرعة انجاز المهام تزداد.

الجدول رقم 8: التحليل الإنداري للإلتزام المعياري (انجاز المهام كمتغير تابع)

			Unstandardized Coefficient		النموذج / البعد / Model/dimension
Sig الدلالة	t	Standardized Coefficient	Std.Error	B	
.008	2.742	.409	.130	.356	الإلتزام المعياري

يبين الجدول رقم 8 أعلاه وجود علاقة دالة احصائيا بين الالتزام المعياري وانجاز المهام حيث أن الدلالة أقل من 0.05 مما يعكس أهمية الالتزام المعياري للموظفين ، فكلما كان الموظفون ملتزمين ولديهم ولاء وانتماء للمؤسسة كلما كان انجازهم للمهام أفضل وهذا يؤكد على ضرورة اعطاء المدراء للالتزام التنظيمي أهميته التي يستحقها.

الجدول رقم 9: التحليل الإحصائي للالتزام المعياري (سرعة انجاز المهام كمتغير تابع)

Unstandardized Coefficient					النموذج / البعد Model/dimension
Sig الدلالة	t	Standardized Coefficient	Std.Error	B	
.032	2.207	.336	.138	.304	الالتزام المعياري

يبين الجدول رقم 9 أعلاه أن المكافآت المالية تؤثر في جودة انجاز المهام حيث أن العلاقة بينهما دالة احصائيا فهي أقل من 0.05 وهذا يعكس أنه بالنسبة للمبحوثين فإن التعويضات المالية تؤثر في جودة انجازهم للمهام الموكلة اليهم.

الجدول رقم 10: التحليل الإحصائي لأبعاد التحفيز (الإلتزام العاطفي كمتغير تابع)

Unstandardized Coefficient					النموذج / البعد Model/dimension
Sig الدلالة	t	Standardized Coefficient	Std.Error	B	
.001	3.480	.593	.112	.391	المكافآت المالية
.010	2.670	.387	.119	.317	التحفيز العاطفي

يبين الجدول رقم 10 أعلاه أن المكافآت المالية والتحفيز العاطفي يؤثران في الإلتزام العاطفي حيث وجود دلالة احصائية (0.001 و 0.010) وكانت هذه نتيجة ملفتة للانتباه حيث تبين النتائج أن الإلتزام العاطفي لا يحدث فقط من خلال التحفيز العاطفي وإنما من المكافآت المالية أيضا.

الجدول رقم 11: التحليل الإحصائي للتحفيز المعنوي (الإلتزام الاستمراري والمعيارى كمتغير تابع)

Unstandardized Coefficient					النموذج / البعد Model/dimension
Sig الدلالة	t	Standardized Coefficient	Std.Error	B	
.000	3.871	.684	.102	.397	التحفيز العاطفي
.005	2.958	.565	.116	.344	التحفيز المعنوي

يبين الجدول رقم 6 أعلاه أن التحفيز العاطفي ذو علاقة دالة احصائيا مع الإلتزام الاستمراري مما يدل على أن التحفيز المعنوي يؤثر ايجابا على الإلتزام الاستمراري كما بينت النتائج أيضا أن التحفيز المعنوي ذو علاقة دالة احصائية مع الإلتزام المعياري.

مناقشة النتائج والخاتمة:

بالنظر لنتائج الدراسة نجد أن فرضيات الدراسة قد تحققت فقد بينت النتائج أن هناك علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي في قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة (الفرضية الأولى) كما بينت النتائج أيضا أن هناك علاقة بين التحفيز والإلتزام التنظيمي لموظفي قسم الموارد البشرية في وزارة البلدية والبيئة (الفرضية الثانية) كما بينت النتائج كذلك أن هناك علاقة بين التحفيز والأداء الوظيفي لموظفي قسم الموارد البشرية بوزارة البلدية والبيئة (الفرضية الثالثة) كما بينت النتائج أيضا أن أهم بعد من أبعاد الدراسة كان للإلتزام المعياري حيث كان الوسط الحسابي (4.05) تلاه التعويضات المالية (3.97) ولو نظرنا للتحليل الوصفي لوجدنا أن معظم المبحوثين عارضوا أو عارضوا بشدة تقديم الوزارة بشكل عام والقسم بشكل خاص للعلاوات والبداوات وربما يعود السبب في ذلك للضائقة الاقتصادية التي سببتها ولا زلات تسببها جائحة كورونا (كوفيد-19).

المراجع

- ابراهيم عبد الله الطخيس ، 2001 ، الإدارة التربوية ، دار ابن سينا للنشر ، الرياض ، المملكة العربية السعودية
- أحمد رضا (1958) ، معجم متن اللغة، موسوعة لغوية حديثة، المجلد الثاني، منشورات دار مكتبة الحياة، بيروت
- أحمد زكي بدوي ، معجم المصطلحات في العلوم الاجتماعية 1978
- أحمد محمد بني عيسى ورياض أحمد ابازيد ، دور الإلتزام التنظيمي في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، دراسات العلوم الإدارية ، المجلد 41 ، العدد 2 ، 2014
- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة وانشر الاسلامية، مصر 2002.
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الرضا الوظيفي في المنظمات 2004
- راوية حسن ، السلوك في المنظمات ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر 2002
- سليمان الفارس ، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلة 27 - العدد الأول - 2011
- فاروق المجذوب (2002) الإدارة العامة ، العملية الادارية والوظيفة العامة والاصلاح الداري ، منشورات الحلبي الحقوقية ، بيروت ، لبنان
- محمد نايف أبو الكشك ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر ، عمان ، 2006
- محمد نايف أبو الكشك ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جرير للنشر والتوزيع 2006
- محمد عبد الغني حسن ، مهارات ادارة الصراع ، الطبعة الأولى 2001
- موسى اللوزي ، اتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، دراسات السلسلة أ ، العلوم الانسانية ، مجلد 22 ، العدد 6 ، 1995
- ناصر محمد العديلي ، ادارة السلوك الانساني وانتظيمي ، منظور كلي مقارن ، معهد الادارة العامة ، الرياضة 1995
- مراجع مواقع الانترنت**
- موقع وزارة البلدية والبيئة وهو www.mme.gov.qa حيث تم زيارة الموقع بتاريخ 17 أغسطس 2021