جامعة الدكتور يحيى فارس – المدية –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة

دراسة حالة مديرية توزيع سونلغاز بالمدية

مـذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

إعداد الطالبين:
✓ قطار نصر الدين
✓ مقدم حمزة

تحت إشراف الأستاذة:
– العشاب إيمـان

السنة الجامعية : 2018– 2019

شكـــر وتقديـــر

إلى من هو الأحق بالحمد والثناء إلى الله سبحانه وتعالى نتضرع شاكرين وممتنين فسبحانك

اللهم راعيا للورى فأنت الأحق بأن تحمد وتشكر

وامتثالا لقول الرسول صلى الله عليه وسلم:" من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

إلى الأستاذة المشرفة: العشاب إيمان جزيل الشكر على حسن التوجيه والنصح

والثقة التي منحتنا إياها

كما أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد

إهـــداء

بعد الشكر والثناء للواحد الاحد أهدي ملخص هذا العمل المتواضع

إلى من أوصاني القرآن بها، إلى أغلى ما أملك في الدنيا

إلى من عجز لساني عن شكرها، إلى الشمعة التي ذابت من اجل أن تضيء لي دربي

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى والدي العزيز حفظه الله وأطال عمره

إلى إخوتي وأخواتي

إلى البراعم الصغار أبناء إخوتي حفظهم الله ورعاهم.

إلى أصدقائي الأوفياء

إلى كل من مد يد العون من بعيد أو قريب، خاصة اسماعيل زنيني

إلى كل من دعمني ولم يبخل علي بالكلمة الطيبة والدعاء والتشجيع

أهدي ثمرة جهدي

نصر الدين

إهـــداء

الحمد لله الذي وفقنا على إنجاز هذا العمل ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد:

إلى من وقفا بجانبي طيلة حياتي

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي ورعاهما لكما كل الاحترام

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل أصدقائي

إلى من كانوا معي على طريق النجاح

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد

حمزة

الملخص باللغة العربية:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الحوافز بنوعيها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة، حيث تم تقديم إطار نظري يحدد ويعرف مختلف المفاهيم المتعلقة بالتحفيز وكذا الجوانب المتعلقة بالرضا الوظيفي، اما الجانب التطبيقي فقد قمنا فيه بإسقاط الجانب النظري على عينة من موظفي سونلغاز بالمدية، واعتمدنا في ذلك على استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على مجتمع الدراسة لمحاولة التعرف على العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي من جهة نظر الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى:

- الحوافز بنوعيها تعمل على تشجيع العمال ورفع روحهم المعنوية وضمان استقرارهم.

- ضمان استقرار زيادة ثقتهم بمؤسستهم وشعورهم بالرضا الوظيفي.

- لحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي حيث توجد علاقة طردية بين المتغير المستقل (التحفيز) والمتغيرات مع الرضا الوظيفي.

الملخص باللغة الأجنبية:

The objective of this study was to find out the extent to which the incentives of both types contributed to the achievement of job satisfaction in the institution. A theoretical framework was presented that defines and defines the various concepts related to motivation as well as the aspects related to job satisfaction. The practical aspect was that we dropped the theoretical side on a sample of Sunlagaz employees in Madiya, In the form of the questionnaire distributed to the study community to try to identify the relationship between motivation and job satisfaction from the point of view of employees, and reached the study to:

-Incentives of both types work to encourage workers and raise their morale and ensure their stability.

-Ensure the stability of increasing their trust in their institution and their sense of job satisfaction.

-Motivation has an effective role in achieving job satisfaction where there is a positive Relationship between the Independent variable (motivation) and the variables with job satisfaction.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

العنـــوان	الصفحة
كلمة شكر	-
الإهداء	-
فهرس المحتويات	-
قائمة الأشكال	-
قائمة الجداول	-
الملخص بالغة العربية.....	-
الملخص بالغة الأجنبية.....	-
المقدمة	أ- و
الفصل الأول: مداخيل وأساسيات حول الحوافز	
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية الحوافز	03
المطلب الاول: تعريف الحوافز وتطورها	03
المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز	05
المطلب الثالث: تصنيف الحوافز	07
المبحث الثاني: إدارة نظام الحوافز في المؤسسة	11
المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز في المؤسسة وخصائصه	12
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز	13
المطلب الثالث: مراحل تصميم وتطبيق نظام الحوافز	14
المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز (شروط ومعوقات نظام الحوافز)	16
المبحث الثالث: نظريات الحوافز	19
المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية	19
المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية ونظرية العاملين	21
المطلب الثالث: نظرية الحاجة للإنجاز ونظرية xوy	24

خلاصة	28
الفصل الثاني: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز	
تمهيد	30
المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي	31
المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه	31
المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي	33
المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي	34
المبحث الثاني: نظريات وأبعاد الرضا الوظيفي وطرق قياسه	37
المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي	38
المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	42
المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي وطرق قياسه	44
المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي	56
المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالوظيفة	56
المطلب الثاني: عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة	59
المطلب الثالث: عوامل مرتبطة بتنظيم العمل	59
خلاصة.....	62
الفصل الثالث: دراسة استطلاعية لتبيان مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية توزيغ سونلغاز بالمدية	
تمهيد	64
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة سونلغاز	65
المطلب الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز	65
المطلب الثاني: الهيكل توزيع الكهرباء لمديرية بالمدية والغاز التنظيمي.....	72
المطلب الثالث: صلاحيات تطوير ومصلحة تسيير الموارد البشرية.....	74
المطلب الرابع: المطلب الخامس: التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز المدية.....	75

المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة	77
المطلب الأول: منهجية الدراسة	77
المطلب الثاني: أدوات الدراسة	78
المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة	80
المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة	85
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية	85
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة	91
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة	95
خلاصة	99
خاتمة	101
قائمة المصادر والمراجع	105
قائمة الملاحق	-

قائـمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	نظرية ماسلو هرمية الحاجات	22
02	نظرية العاملين لهرزبرغ	23
03	نظرية العدالة	40
04	طريقة المسافات المتساوية البعد	51
05	مقياس ليكرت لقياس الرضا الوظيفي	53
06	طريقة الفروق ذات الدلالة لأسكود وزملائه	54
07	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية	73
08	تمثيل أفرد العينة حسب متغير الصنف	85
09	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	86
10	تمثيل أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	87
11	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	88
12	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	89
13	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	90

قائـمة الجداول

قائمةالجداول:

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي	79
02	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	79
03	اختبار التوزيع الطبيعي	80
04	اختبار قيم معامل الثبات لمحور الاستبيان	81
05	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المادية	82
06	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المعنوية	83
07	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الرضا الوظيفي	84
08	توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف	85
09	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	86
10	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل	87
11	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	88
12	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	89
13	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	90
14	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الحوافز المادية	91
15	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الحوافز المعنوية	92
16	المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التحفيز	93
17	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الرضا الوظيفي	94
18	اختبار الانحدار البسيط للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز بالمدية	95
19	اختبار الانحدار البسيط للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز بالمدية	96
20	اختبار الانحدار البسيط للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز بالمدية	97

المقدمة

مقدمة:

مع التطورات والاهتمامات التي مست الموارد البشرية بعد الثورة الصناعية، وتوزيع نطاق الصناعة وتعدد المؤسسات الصناعية الذي أدى إلى زيادة العاملين لها جعلت من العنصر البشري ذو أهمية كبرى سواء كانت هذه المؤسسات صناعية، اقتصادية أو خدماتية، إذ يعتبر العنصر البشري عنصر حساس ومهم واستراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه داخل المؤسسة، باعتباره أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الامثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج، حيث يعتبر العامل هو الأساس والثروة فلا قوة ولا ثروة بدون مورد بشري، ولاستغلال هذا المورد واستثماره لصالح المؤسسات حاولت هذه الأخيرة باختلافها أن تضع النظم المختلفة من شانها ان تدفع العمال للعمل، وتحفزهم لزيادة كمية الإنتاج، وتحسين نوعيته، ومن بين الأنظمة المعتمدة في هذه المؤسسات هو نظام الحوافز، الذي يعتبر هذا الأخير من أهم العمليات المستندة داخل المؤسسة، لما له من أهمية كبرى تنعكس على العمال.

ومن أجل تحفيز الأفراد في المؤسسة فإن عليها أن تحقق إشباع رغباتهم، وأن تتفهم طبيعة الدوافع التي تواجه سلوكهموتتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وبما لا يتعارض مع رغباتهم ودوافعهم، حيث يرتبك اهتمام المؤسسات بالحوافز لتحقيق مصلحتها من خلال الاحتفاظ بالعمال الأكفاء، حيث تبذل المال والجهد في سبيل اختيارهم وتدريبهم، وذمان وكذلك مصلحة الأفراد التي تكمن في إبقائهم في المؤسسة التي توفر لهم المناخ الملائم، وتساهم في إشباع حاجاتهم المختلفة، حيث قد تناولت العديد من المؤسسات موضوع الحوافز، بوصفه العامل الرئيسي لحل الكثير من المشاكل التنظيمية في مختلف المؤسسات ومختلف البلدان خاصة مشكلة الأداء المنخفض، ودوران العمل، والتغيب عن العمل والتسرب الوظيفي، وهكذا الحال في المؤسسات الجزائرية.

فالمؤسسات الجزائرية التي تتعرض إلى تغيرات أو تحولات مستمرة على المستوى التنظيمي وقانوني في مجال التسيير تسعى دائما إلى الحفاظ على بقائها والقدرة على التنافس، وذلك من خلال رفع إنتاجها بجودة عالية وبتكاليف قليلة، وهذا لن يأتي لها إلا إذا اقترن بذلك بنظام محدد لاستخدام الحوافز، ذلك النظام الذي ينبغي أن يؤسس وفق أسس علمية، فهو ممارسة ووسيلة لتحقيق الفوز، والنتائج التي تقاس على أساسها، وكذا نجاح الأعمال وتطورها، خصوصا إذا كان يمارس وفق أسس ومبادئ منصفة وموضوعية وشفافة، فمن خلاله تتميز المؤسسة بكفاءة أداء عمالها وكسب ولائهم وزيادة انتمائهم لها، وكذا تحقيق رضاهم الوظيفي، حيث تسعى

المؤسسة لتحقيق هذا الأخير لعامليه كون إنتاجها وربحيتها وضمان بقائها، واستمراريتها مرهونة برضا أفرادها عن العمل، إذ تحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات اجتماعية ومادية ونفسية وغيرها.

فالرضا موضوع له أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المؤسسة لتحقيق الاهداف والنتائج، وهذا ما يقابله لزمن بتلبية احتياجات ورغبات العاملين في المؤسسة، حيث لا يمكن الحصول على تعاون الأفراد عن طريق القوة والإخضاع والإجبار.

كما يرى الباحثون أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن حالة من الوصول إلى الانتعاش المادي والمعنوي للفرد العامل، نتيجة تأثره بعدة عوامل اجتماعية واقتصادية التي لا تخرج من ضمن إطار تطبيق نظام الحوافز المادي والمعنوي، كونها مرتبطة ارتباطا وطيدا بالرضا الوظيفي للعامل.

وهذا ما جعلنا نتناول دراستنا هذه كمحاولة لمعرفة وتوضيح مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، ومن هذا المنطلق طرح الإشكالية التالية:

- **ما مدى مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة؟**

ومن خلال هذه الإشكالية يمكن طرح الإشكالية الفرعية التالية:

- ما المقصود بنظام الحوافز ؟
- ماهي أكثر الحوافز تأثيرا على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة؟
- ماذا نعني بالرضا وماهي أبعاده ؟
- ماهي العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة ؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية؟

1.فرضيات البحث

- توجد حوافز مادية ومعنوية والتي تعتبر مؤثرات خارجية تولد الدافعية لدى العمال إلى بذل أقصى جهد ممكن
- الحوافز المادية والمعنوية لها نفس الأهمية والتأثير على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة
- الرضا الوظيفي هو الشعور بالانتماء للمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من معدل دوران العمل.
- توجد علاقة طردية حيث كلما وجدت الحوافز تحقق الرضا الوظيفي.

– يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

2.أهداف البحث

– معرفة أهم الحوافز المادية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

– معرفة أهم الحوافز المعنوية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

3.أهمية البحث:

تتجلى أهمية دراسة موضوع الحوافز ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي في النقاط التالية:

– إن موضوع الحوافز من أهم الأنظمة التي تساهم في رقي المؤسسة وزيادة فعالية عمالها وبقائها.

– الإطلاع على مدى اهتمام المؤسسة بتنمية وتطوير مهارات وقدرات العاملين من خلال توفيرها لنظام الحوافز.

– تكتسب هذه الدراسة توضيح أنظمة الحوافز المستخدمة في المؤسسات ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

– المساهمة في توعية المسيرين بمدى أهمية التحفيز في زيادة الرضا الوظيفي في المؤسسات.

4.أسباب اختيار البحث:

– الميل إلى البحث كونه يمس بالواقع المهني.

– التعرف على أهمية الرضا الوظيفي لدى المورد البشري.

– ملاءمة الموضوع مع التخصص المدروس.

– الرغبة الشخصية في الاطلاع على موضوع التحفيز ومساهمته في تحقيق الرضا الوظيفي.

– توفر المراجع المتعلقة بالجانب النظري للموضوع.

5.الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لعدد من الدراسات لها علاقة بموضوع الدراسة

أ.دراسة مقدود وهيبة، رسلة ماجستير من جامعة بومرداس للسنة الدراسية 2007/2006 بعنوان "التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنطقة"، مع دراسة حالة الشركة الوطنية للهندسة المدنية، وقد هدفت الدراسة إلى تبيان أثر الحوافز على أداء المورد البشري، وقد خصلت هذه الدراسة على جملة من النتائج أهمها: أن نظام الحوافز

ليس بمطلب بمعنى لا يصلح لكل مكان وزمان ولكا الأفراد، وعلى المؤسسات أن تنتبه لخصوصيات كل فرد، وان الحوافز ليست مادية فقط وإنما الحوافز الأكثر تأثيرا في الأداء بل هي تلك الحوافز المتعلقة بالجانب المعنوي، وظروف ومناخ العمل ونحن سنضيف على هذه الدراسة أن الحوافز مهمتها أن تضع رابطا قويا بين المنطقة ورضا الفرد العامل فيها.

ب. دراسة غازي حسن عودة الحلابية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بعنوان " أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن"،، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، سنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي أثر الحوافز في تحسين الاداء لدى موظفي أمانة عمان الكبرى، وإلى التعرف على مستوى ادائهم ورضاهم عن العمل والكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول أثر الحوافز في تحسين مستوى أداء موظفي الأمانة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- حيازة كل من الحوافز المادية والمعنوية على المستوى المنخفض.
- وجود علاقة خطية وترابطية قوية بين استخدام أبعاد حوافز وتحسين الاداء لدى موظفي الامانة.

ج. دراسة الجريد 2007: عن التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، المملكة العربية السعودية، وهدفت إلى معرفة انواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين لشرطة الجوف، ومدى رضاهم عن العمل وبيئة العمل الوظيفي، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي لهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- الحوافز المادية تقدر بشكل قليل جدا وأما الحوافز المعنوي فلا تستخدم بثبات وعدم رضاهم بتطبيق الدراسة عليهم عن بيئة العمل الوظيفي.

د. دراسة عارف بن ماطل الجريد: رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية لسنة 2008، بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف، وهدفت من خلال دراسته غلى البحث في مدى مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي عن وظيفته، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها أن أفراد عينة الدراسة راضون إلى حد ما عن عملهم، وأن هناك علاقة طردية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل، ولكن المشكل الذي يبقى مطروح قد يكون العامل راضيا عن عمله لكنه غير راض عن المؤسسة

ككل، لذلك جاءت دراستنا لتبين مدى مساهمة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة من طرف المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي الذي تضمن المؤسسة استمراره فيها.

6. مصطلحات البحث:

– **التحفيز**: هو العملية التي تقوم بها الإدارة لإثارة دوافع الفرد، نحو السلوك المرغوب فيه لتحقيق الأهداف المنظمة.

– **الحوافز**: هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد.

– **الإبداع**: هو ترجمة الأفكار الإبتكارية وتطبيقها لإيجاد منتج جديد أو تحسين منتج حالي.

– **الدافع**: مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجه إلى الوصول إلى هدف معين.

– **الرضا الوظيفي**: هو ذلك الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل التي تعتبر كمخرجات للرضا الوظيفي.

7. منهج وأدوات الدراسة:

لدراسة هذا الموضوع والاطلاع على مختلف أبعاده والإجابة على الإشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ذلك لمعرفة مدى مساهمة التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي، واستعنا أيضا بالمنهج الإحصائي من أجل اختبار الفرضيات والإجابة على الإشكالية، أما فيما يخص جمع البيانات فقد جمعناها بعدة طرق منها:

– المسح المكتبي لمعظم الكتب والمقالات التي نشرت في هذا الموضوع.

أما في الجانب التطبيقي سنعتمد على:

– الاستبيان لقياس التأثير بين المتغير والمستقل (الحوافز) والمتغير التابع (الرضا).

8. هيكل البحث وتقسيماته:

قمنا بتقسيم بحثنا هذا إلى ثلاثة فصول:

– **الفصل الاول** عنوانه " **مداخيل وأساسيات حول الحوافز**" وتطرقنا من خلاله إلى المفاهيم الأساسية للحوافز وأهميته ومختلف تصنيفاته وأنواعه، وتعرفنا على مختلف العوامل المؤثرة على نظام الحوافز ومراحل تصميم وتطبيق نظام الحوافز وتطر4قنا إلى اهم نظرياه ومختلف شروط نجاح نظام الحوافز ويليه الفصل الثاني الذي يبين أكثر التفاصيل.

– **الفصل الثاني** جاء بعنوان "**مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالحوافز**"، في البداية قمنا بتعريف الرضا الوظيفي، خصائصه وأهميته كما تطرقنا إلى الرضا الوظيفي وأبعاده وطرق قياسه ومختلف نظرياته المفسرة للرضا الوظيفي، ولكي نثبت أو ننفي الفرضيات التي اعتمدناها وندعم الجانب النظري كان لابد لنا من دراسة ميدانية، وهذا كان محور الفصل الثالث.

– **الفصل الثالث** وجاء بعنوان"**دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بولاية المدية**" وهو اسقاط على الجانب النظري على عينة من موظفي سونلغاز بالمدية وتطرقنا فيع إلى مستوى مساهمة الحوافز على رضا العمال وإلى مدى الغلاقة بين المتغيران وفصلنا في الأخير على اختيار الفرضيات التي وضعناه وخرجنا من النتائج والتوصيات.

وفي الأخير ختمنا هذا البحث بخاتمة تتضمن أهم النتائج الخاصة بالجزء النظري والتطبيقي، أهم الاقتراحات وفي الأخير نقترح بعض الآفاق المستقبلية للبحث

الفصل الأول:

مداخيل وأساسيات حول الحوافز

تمهيد

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد المستخدمة في الوقت الراهن ،لأنه العنصر الفعال بين جميع عناصر الإنتاج لامتلاكه الطاقات الفكرية المتجددة التي تضمن استمرار العمل وتطوره، مما جعل إدارة المؤسسات الناجحة تتحول من معاملة الإنسان كالآلة دون الاهتمام بمشاعره وبيئة عمله المادية والإنسانية، إلى الاهتمام بالجوانب النفسية للموارد البشريةو هذا ما يدعوا إلى الحديث عن الحوافز المادية المعنوية التي تمثل محركات خارجية للموارد البشرية العاملة في المؤسسة والتي تظهر أثارها على شكل رضا وولاء للمؤسسة.

فالحوافز يجب أن تقوم على دراسة واعية لدوافع العاملين وحاجاتهم المختلفة، حيث أن الحوافز والدوافع هي التي ترسم للأفراد اتجاهاتهم وغاياتهم، وتوجيههم إلى تحديد طبيعة العمل الذي يختارون، فالحوافز تعد عوامل جذب من شأنها أن تغري الأفراد بالالتحاق إلى العمل الذي يشبع متطلباتهم وحاجاتهم، لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة
- المبحث الثاني: إدارة نظام الحوافز في المؤسسة
- المبحث الثالث: نظريات الحوافز.

المبحث الأول: ماهية الحوافز

تعد الحوافز الإدارية من المحركات الرئيسية للعمل والإنتاج والحث على النشاط وبذل الجهد والإتقان، ولولا الأمل الذي يمثله الحافز وما يستقر في أذهان العاملين من إمكانية الحصول عليه مع زيادة الجهد والنشاط لما عملوا ولا أنتجوا ولا أبدعوا.

المطلب الأول: تعريف الحوافز وتطورها

حظي التحفيز باهتمام العديد من المفكرين والباحثين أدى إلى وجود بحوث كثيرة حول موضوع التحفيز ومن خلال هذه البحوث يمكن للفرد أن يتعرف على هذه الحوافز وكيف تطورت.

أولا : تعريف الحوافز

ـ **الحوافز:** هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافئات التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استشارة الدوافع وتحريكها.[1]

ويعرف كذلك التحفيز: بأنه " شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة ".

كما يعرف بأنه " أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشاة وأهداف العاملين فيها ".[2]

وقد عرف صلاح الشنواني الحوافز بأنها " مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين ".[3]

تعبر الحوافز في أبسط معانيها " ما يحصل عليه الفرد في المؤسسة مقابل عمله والتحاق العامل بالمؤسسة وبقـــــائه فيها ".[4]

---

[1]. فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2008م، ص79.

[2]. محمد فاتح صالح، **إدارة الموارد البشرية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004م، ص113.

[3]. صلاح الدين الشنواني، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف** ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ،1987، ص 420.

[4]. لينا زيد وهيبة، **أثر الحوافز على الرضا الوظيفي**، مجلة كلية المأمون، جامعة معسكر، العدد 22، 2009، ص26.

كما يعرف الحافز على أنه وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثاني بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين: فالطعام مثلا هو وسيلة إشباع الحاجة إلى الغذاء، إذا قام شخص معين بأن يدفع شخص ما بأن يذهب إلى مكان معين بوضع صحن الطعام في ذلك الموقع، لأنه يعرف ويأمل بأن الفرد ما بأن يذهب إليه لإشباع حاجته، نسمي طحن الطعام " حافز ".[1]

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن التحفيز هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة وكل الماديات والمعنويات في العامل، لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه، من أجل تأدية عمله بشكل أحسن من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا: التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر، حيث برزت حركة الإدارة العلمية، بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع التحفيز، ويمكن التمييز بين ثلاث مراحل لتطور الفكر الإداري فيها يخص موضوع التحفيز كالآتي.[2]

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة والتي اعتبرت المؤسسة اقتصادية مثالية و لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر رائد النظرية البيروقراطية (ماكس فيبر) أن الفرد بطبعه طموح وكسول، إذ يسعى دائما إلى إشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت على مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على أساس مادي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

هذه المدرسة اعتبرت المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني، وبالتالي فالمؤسسة تعتبر وحدة اجتماعية فنية تم في داخلها التفاعل بين الجانب الإنساني والجانب الفني، وتنظر إلى الفرد على انه يمتلك مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات.

---

[1]. سعاد نائف برنوطي، **إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2008، ص345.

[2]. غازي حسن عودة الحلايبة، **أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن**، دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص ص10-11.

3- المرحلة الحديثة:

تمثل هذه المرحلة نظريات الإدارة الحديثة، كنظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، حيث حاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة بذلك من تجاربها، إذ تنظر هذه المرحلة إلى الجهاز الإداري في المؤسسات على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا، كما أشارت إليه المدارس التقليدية، حيث دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز النتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حسب مستويات الأداء وإشراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الحوافز

إن أهمية التحفيز تصنع من اهتمام العنصر البشري بالعمل وتظهر عندما يبدع في عمله من خلال مكافئات قد تكون مادية أو معنوية، كما أن المؤسسة تقوم بوضع نظام الحوافز وذلك من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف والتي سوف نتطرق إليها فيما يلي:

يحقق استخدام أنظمة وبرامج فعالة للحوافز ارتفاع في متوسط إنتاجية الفرد، والإنتاجية الكلية، مهما اختلفت أنواع الرقابة على الفرد، أنه يظل وحده القادر على استخدام الوقت المتاح له استخداما كفئا، غير أن غياب مثل هذه الأنظمة والبرامج، قد يدفع الفرد المشتغل إلى تضييع المزيد من الوقت المتاح له، وإطالة الفترات التي تتخلل حركاته الإنتاجية، التي تعرف بالوقت غير الفعال، ما يترتب على ذلك الحصول على مخرجات أقل من معدل الإنتاجي القياسي،أو الاكتفاء بالمعدل دون المحاولة لتجاوزه لعدم وجود ما يسوغ ذلك.

أولا : أهمية الحوافز

واستناد إلى ما سبق قد يكون بالإمكان تحديد بعض أوجه أهمية الحوافز كما يلي:[1]

- أنها تساهم في زيادة أرباح الوحدة الإنتاجية من خلال رفع الإنتاجية العمل، حيث يؤدي استخدام نظام الحوافز إلى ارتفاع إنتاجية الفرد، وذلك بربط الحوافز بأنواعها بكمية ونوعية العمل المتحقق.

- زيادة دخل الأفراد، حيث تزداد الأجرة التي يستلمها الفرد الذي اشتغل مقابل زيادة كمية الإنتاج وتطوير نوعيته، ومن ثم زيادة أرباح الوحدة الاقتصادية نتيجة الارتباط دخل العامل بدخل الوحدة الاقتصادية نفسها.

[1]. مؤيد الفضل، **الاقتصاد الإداري**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، سنة 2007، ص228.

- تطوير أساليب العمل وتخفيض تكلفة الإنتاج:

- زيادة انضباط العامل كتقليل التجنب أو التأخر عن الالتحاق بالعمل علاوة على تشجيعه على العمل لساعات إضافية، نظر لارتباط الحوافز بالسلوك أو الإنجاز المطلوبين.

- تساهم الحوافز على توفير الفرصة لدى المؤسسة للحصول على المستغلين من ذوي المهارات العالية، فضلا عن المحافظة على المهارات المتاحة لديها.

ثانيا : أهداف الحوافز

تسعى المؤسسة من خلال تصميمها لنظام الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية:[1]

1. ربط أهداف المؤسسة بأهداف أفرادها:

تسعى المؤسسة إلى تحقيق أفضل الإنتاج كما ونوعا وتقديم أفضل الخدمات لأفرادها، فإن للحوافز المادية الإيجابية دورا كبيرا في رفع مستوى معيشة الفرد وزيادة دخله، إذ أنها تمكنه من الوفاء ببعض التزاماته المادية كا يؤدي استخدام الحوافز المعنوية الإيجابية إلى رفع الروح المعنوية للفرد ودفعه للعمل بإخلاص والتفاني في خدمة المؤسسة.

2. ربط أهداف المؤسسة وأفرادها بأهداف المجتمع:

فمن النتائج التي تترتب على استخدام أسلوب الحوافز دفع الأفراد للعمل وترغبهم فيه بحيث يؤدي ذلك إلى إنتاج أكبر كمية وأفضل نوعية، سواء من حيث السلع أو الخدمات، وتوفيرها للأفراد المجتمع في الزمان والمكان المناسبين وهذا بدوره ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة في أوساط المجتمع الذي تعمل فيه، فيدفع أفراد هذا المجتمع التعامل مع المؤسسة وتفضيلها على غيرها.

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا المطلب، يمكن القول أن الحوافز هي قوة خارجية تستعمل من طرف المؤسسة لتوجيه سلوك الأفراد، حيث أن نظام الحوافز السليم يؤدي حتما إلى رفع معنويات الأفراد وزيادة رضاهم، إشباع احتياجاتهم، وعلى هذا يتوجب على المؤسسة العمل أولا على فهم هذه الاحتياجات غير المشبعة، ومعرفة

[1]. معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية**، بدون دار نشر، الجزائر، الطبعة 01، 2010، ص364.

مختلف الدوافع التي تحرك الأفراد حتى تتمكن من صياغة نظام الحوافز على طموحات الأفراد، وبالتالي يساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.

المطلب الثالث: تصنيف الحوافز

تتكون أنظمة وبرامج الحوافز من أنماط وأشكال مختلفة ومتعددة، وتصنف على أساس عدة معايير، إذ أنها تصنف وفقا لطبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية، وعلى أساس مدى شمولها أو نطاقها إلى حوافز فردية وجماعية، ومن حيث أثرها إلى حوافز إيجابية وأخرى سلبية ، وحسب درجة أهميتها فهناك الحوافز الفردية أو الأساسية، وحوافز مساعدة أو ثانوية، ولعله من المناسب بيان وتوضيح كل نوع من أنواع الحوافز السابقة الذكر على حدة وكما يلي:

1- أنواع الحوافز وفقا لطبيعتها

تنقسم الحوافز وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

أ- الحوافز المادية: تشمل على كل ما يؤدي إلى إشباع حاجات العامل ذات الطبيعة المادية من المبالغ النقدية والطعام والشراب والمأوى وهي بدورها تظم المجموعتين التاليتين:[1]

1.أ- الحوافز المادية المباشرة وهي تنطوي على:

- الزيادة في الدخل النقدي.
- الأجور التشجيعية.
- العلاوات المالية الاستثنائية.
- الترقيات التي يصاحبها تغيير في معدل الأجر.
- المشاركة في الأرباح.
- مكافئات مقابل الاستغلال الأمثل للمواد الأولية.
- مكافئات تعويضية مقابل الاستفادة من المخترعات ومقترحات طرق وأساليب تطوير العمل.

[1]. مؤيد عبد الحسين الفصل، **الاقتصاد الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص229.

- المكافئات السنوية ونصف السنوية للعمال غير المباشرين.

2.أ- الحوافز المادية غير المباشرة: وهي تتضمن مجموعة كبيرة من الخدمات والتسهيلات الخاصة والمتمثلة في:

- توفير وجبات طعام أثناء العمل.
- توفير السكن ووسائل النقل.
- تحسين ظروف العمل.
- توفير الخدمات الطبية والرياضية والترفيهية والثقافية.
- تقديم المساعدات الاجتماعية عند الضرورة.

ب- الحوافز المعنوية:

تتمثل في جميع الحوافز التي تؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية للعامل، فمن المعروف أن الفرد لا يعيش بالأشياء المادية وحدها، بل إن الجوانب المعنوية (غير المادية) تساوي أو تفوت أحيانا في أهميتها الجانب المادي، وهي تنطوي على:

- الثناء والمديح، الذي يستجيب لحاجة الفرد للاعتراف به وإلى إثبات ذاته.
- اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمنشأة.
- فضلا عن إجراءات أخرى: مثل التوجيه السليم والموضوعي، والتدريب في موقع العمل أو خارجه.

2- أنواع الحوافز على أساس مدى شمولها

وفق هذا المعيار تصنف الحوافز إلى حوافز فردية وحوافز جماعية وكما هي مبينة في الآتي:

أ- الحوافز الفردية:

يطبق هذا النوع من الحوافز على الأفراد بشكل منفصل ،وفي ضوء النتائج المتحققة ودرجة كفاءة كل فرد على انفراد، ويستلزم تطبيقها وضع معدلات قياسية بين عدد الوحدات المطلوبة من الإنتاج.

ب– الحوافز الجماعية: يطبق هذا النوع من الحوافز في الوحدات الإنتاجية على المجموعات أو فرق العمل في الحالات التي يصعب فصل أو تحديد الانجازات التي يحققها كل فردعامل على انفراد، ويشترط في هذه الحالة أن يعمل فريق أو مجموعة العمل في ظروف متماثلة.

3– الحوافز من حيث أثرها

وفق هذا المعيار تنقسم الحوافز إلى فرعين:[1]

أ– الحوافز الإيجابية:

وهي التي تصرف للعاملين فرادى او جماعات على تمييزهم، وقد تكون معنوية أو مالية أو مادية.

- الأمثلة السابقة تعتبر أمثلة على الحوافز الإيجابية.
- توفير المعلومات.
- إتاحة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات.

ب– الحوافز السلبية: تتمثل في:

- التحذير.
- التوبيخ.
- التحويل للتحقيق.
- الجزاءات.
- الخصم من الراتب.
- إلغاء البدلات.
- إلغاء الوقت الإضافي.
- نشر الاسم في القائمة السوداء.

[1]. مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز– أساليب التحفيز الوظيفي الفعال**، المجموعة العربية للتدريب والنصر، مصر ،الطبعة الأولى، 2012 ص158.

- حرمان الفرد من المشاركة في صنع القرارات.

والحوافز السلبية يجب أن تسير جنبا إلى جنب مع الحوافز الإيجابية في توازن مثمر بحيث يثاب المجتهد ويأخذ المقصر بتقصيره، وكما شملت الحوافز الإيجابية على حوافز مادية ومعنوية، فإن الحوافز السلبية يجب أن تتمثل أيضا في هاتين الصورتين.

ويجب أن ترتبط الحوافز بكل صورها بإجراء تقييم شامل لكفاية إدارة نتائج أعمالها حتى تكون الحوافز مبنية على أساس سليم.

4- أنواع الحوافز وفقا لأهميتها:[1]

وفق هذا المعيار تقسم الحوافز كالآتي :

أ- الحوافز الضرورية: وتظم الأجور الأساسية وملحقاتها فهذه الأجور نفس صفة الحوافز عنها، لأن الفرد يمارس العمل أصلا بدافع إشباع حاجاته الأساسية.

ب- الحوافز المساعدة: وهي جميع أنواع الحوافز التي خارج الأجور الأساسية وملحقاتها.

ج- الإدارة والتنظيم: تعد الإدارة الحديثة من العوامل الهامة المؤثرة على إنتاجية العمل في المنشآت الاقتصادية، من حيث أنها العنصر الأساسي التي تقع على عاتقه مهمة التخطيط وتنظيم الإنتاج، واتخاذ القرارات اللازمة بشأنه ومراقبة تنفيذها، وهي تؤدي دورها من خلال: تحسين ظروف العمل والإنتاج، وكفاءته من خلال التأكيد المستمر على برامج التدريب المستمر: لجميع العاملين وتخطيط الإنتاج ومراقبته من حيث الجودة والنوعية.

د- علاقات العمل: لعلاقات العمل آثار واضحة وملموسة في تحسين كفاءة الأداء لدى العاملين، إذ كما كانت العلاقة جيدة بين الإدارة والمشتغلين أنفسهم انعكس ذلك على ارتفاع إنتاجيتهم.

هـ- حجم الوحدة الاقتصادية واقتصاديات الحجم: حيث أنه من الثابت أن المشروع الكبير يمكنه الاستفادة من تحقيق الكثير من الوفر الاقتصادي عن طريق التخصص في الأعمال والاستخدام الأقصى من طاقات الإنتاجية المتاحة

[1]. مؤيد عبد الحسين الفضل، **الاقتصاد الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص232.

(آلات، ومعدات، وأجهزة، أبنية)، أو موارد بشرية وهذا ينعكس بالضرورة على ارتفاع إنتاجية العمل المتمثلة بانخفاض التكاليف.

و- توصيف وتقييم الأعمال: لعملية تقييم وتوصيف الأعمال المختلفة في المنشآت الاقتصادية لها تأثير كبير في إنتاجية من خلال تأثيرها في رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين.

إن قيام الإدارة أو المختصين بشؤون المشتغلين بتحديد المواصفات لكل مهنة أو وظيفة ومن ثم تحديد المواصفات المطلوبة للفرد اللازم للقيام بهذه الوظيفة أو العمل استنادا إلى أسس علمية دقيقة سوف تلعب دورا فعالا في زيادة الإنتاجية العمل.

ز- ظروف العمل المادية: يمكن التأكيد بوجود علاقة غير مباشرة بين ظروف العمل المادية (التهوية والإضاءة والحرارة والضوضاء والرطوبة...) وبين إنتاجية العمل، ويبرز تأثيرها من خلال التأثير في الروح المعنوية للعاملين.

ك- المواد الأولية والاحتياطية والتكميلية: يعد الاقتصاد في استخدام الخدمات والمواد والوقود عاملا أساسيا لرفع الإنتاجية، إذ أن الخفض في استهلاك هذه المواد في عملية الإنتاج، سوف تؤدي بالضرورة إلى خفض تكاليف إنتاج الوحدة الواحدة المنتجة.[1]

كما أن نوعية المواد المستخدمة في عملية الإنتاج سواء كانت مواد أولية أو احتياطية، أو نصف مصنعة تأثر في الإنتاجية، إذ أن توفر المواد بنوعية جيدة فضلا عن توفرها في الوقت المناسب يساعد على استغلال الطاقات الإنتاجية بصورة كاملة، كما أنها تؤدي إلى خفض نسبة التلف في المواد، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

المبحث الثاني: إدارة نظام الحوافز في المؤسسة

بما أن الحوافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك الأفراد، تهتم المؤسسة بتصميم نظام للحوافز يجعل الأفراد يتصرفون بسلوك يضمن تحقيق أهدافها المسطرة، لذلك يجب أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد مع دوافعه وأن يستوعب هذا الأخير العلاقة الموجودة بين الأداء المطلوب، ومنه الحصول على الحافز.

وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم نظام الحوافز، العوامل المؤثرة على نظام الحوافز وكذا المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز وفي الأخير تقييم نظام الحوافز.

[1]. مؤيد عبد الحسين الفضل، **الاقتصاد الإداري**، مرجع سبق ذكره، ص233.

المطلب الأول: مفهوم نظام الحوافز في المؤسسة وخصائصه

نظرا للأهمية البالغة التي يلعبها عامل التحفيز في المؤسسة كان لزاما على هذه الأخيرة إعداد نظام يهتم بعامل الحوافز، ويمكن إعطاء مفهوم لنظام الحوافز كما يلي:

أولا: مفهوم النظام الحوافز

هو مجموعة الأسس والقواعد التي تقوم على تحديد الحوافز الموجودة بالمؤسسة، وكيفية تطبيقها ويكون هذا النظام بشكل مكتوب ومتقن تحاول المؤسسة من خلال تلبية حاجيات ومتطلبات عمالها بغرض تحقيق أهدافها.[1]

ثانيا: خصائص نظام الحوافز

يجب أن يتسم نظام الحوافز الفعال ببعض الخصائص من بينها:[2]

1- زيادة الإنتاجية.

2- تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.

3- ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.

4- حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين.

وهناك عوامل أخرى تلعب دورا جوهريا في تحديد مستوى إنتاجية الفرد:

- التقنية المتاحة تؤثر على كفاءة الفرد للقيام بعمله.
- إنتاجية الفرد تتأثر بقدراته.
- جماعة العمل تضع أنماط سلوكية معينة تحدد بموجبها الإطار العام لسلوك أعضاءها.
- معطيات البيئة الداخلية للعمل تؤثر على أداء الفرد.
- التفاعلات الاجتماعية مع الأفراد.

---

[1]. سمية ترشة، **دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية– دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي**، مذكرة من متطلبات نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لخضر بالوادي، 2014-2015، ص03.

[2]. مصطفى يوسف، **إدارة الأداء**، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص84.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على نظام الحوافز

يتأثر نظام الحوافز في أي مؤسسة من المؤسسات عمومية أو خاصة بعدد من العوامل الداخلية والخارجية والتي تؤثر في مدى ممارسة المؤسسة للتحفيز على أفرادها، وهي كالتالي:[1]

1- العوامل الداخلية:

تؤثر الأوضاع السائدة في المؤسسة على مدى تحفيز الأفراد بداخلها وذلك وفقا لما يلي:

- محتوى الوظيفة أو المركز العمل وطبيعته من حيث درجة الوضوح، التعقيد الفني، المتعة والتنوع.
- المسؤوليات والأدوار التي يؤديها الفرد في الوظيفة، ودرجة اتساعها أو محدوديتها.
- التكنولوجيا المستعملة في العمل من حيث تقدمها أو قدمها، تعقدها أو سهولة استعمالها.
- المبنى الوظيفية أو الهياكل التنظيمية من حيث درجة تعقيدها، وتعدد حلقاتها أو انتشارها.
- التغيرات الوظيفية التي تحصل على مستوى المؤسسة أو القسم أو فريق العمل أو الفرد ودرجة توافرها.
- الفرص الوظيفية المتاحة للفرد للتقدم والترقية، وإنجاز التطلعات الشخصية.
- الموارد المالية المتوفرة في المؤسسة، ومدى تلبيتها لنظم الحوافز المطبقة والمعمول بها.
- العلاقات الوظيفية والاجتماعية، سواء كانت إيجابية أو سلبية أو تنافسية أو تعاونية.

2- العوامل الخارجية:

تؤثر البيئة على مدى ممارسة المؤسسة للتحفيز على أفرادها من خلال العوامل التالية:[2]

- التشريعات والقوانين المنظمة لإجراءات التحفيز ومدى استجابتها لنظم الحوافز المطبقة في المؤسسة.
- السوق التنافسية في المؤسسات الأخرى، ومدى اعتمادها لنظم تحفيز فعالة تزيد من معدلات التحفيز المعمدة في المؤسسة.

---

[1]. معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة تطبيقية لبعض البلدان العربية**، مرجع سبق ذكره، ص369.

[2]. معين أمين السيد، **إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية**، المرجع السابق ذكره، ص370.

– النظام التربوي والتعليمي الذي يمد المؤسسة بالموارد البشرية، ومدى تأهيلها المهني لمواكبة مستجدات العمل وتحقيق طموحات المؤسسة وخططها التنفيذية.

– مدى رغبة الزبائن والموردين الذين يتعاملون مع المؤسسة.

– وسائل الإعلام والثقافة التي تعزز أهمية التحفيز ودوره في التطوير والتنمية.

– صورة المؤسسة من الخارج ودرجة رضا البيئة عنها، وانعكاسات ذلك على سلوك الفرد العامل.

– التحولات وأشكال التحفيز السائدة في الوضع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي التي تعزز العمل وتطور المؤسسات، أو تضع تلك المؤسسات في مهب الريح وعرضه للإفلاس والخسائر.

– الدور الاستشاري وتصميم دراساتهم وأبحاثهم ليصبح التحفيز نشاطا مألوفا واعتياديا لدى الجميع.

المطلب الثالث: مراحل تصميم وتطبيق نظام الحوافز

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا دليلا عمليا للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسبا وهذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي:[1]

1– مرحلة الدراسة والإعداد:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث التركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والمتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا.

2– مرحلة وضع الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

[1]. عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 1426هـ، 2006م، ص199.

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعا.
- تحديد الحد الأدنى للأجر الوظيفي في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة ولابد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون مساس بخطواتها الأساسية.

3- مرحلة تجريب الخطة:[1]

قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لابد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها و كان عقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها وننصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنظمة وبفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التصرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجاباتهم لها وحرصهم على نجاحها.

4 - مرحلة التنفيذ والمتابعة:

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل.

ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تحفيزها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا.

[1]. عادل حرحوش صالح، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص200.

المطلب الرابع: تقييم نظام الحوافز

عند تقييم نظام الحوافز هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لابد للإدارة والمنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار، إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بالإنجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتيا وتقديم أفضل عمل ممكن.

كما هناك في المقابل بعض المشكلات والصعوبات التي تعترض نظم الحوافز والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها، فسوف نرى ما هي شروط نجاح نظام الحوافز وما هي معوقات نظام الحوافز.

أولا: شروط نجاح نظام الحوافز

يمكن أن نضع عنوانا أخر لذلك وهو (إدارة نظام الحوافز)، حيث يتم العناية في كل الأحوال بتلك المبادئ أو المقومات التي يجب على الإدارة المنظمة أن تأخذها في الحسبان عند تصميم وتنفيذ أنظمة الحوافز.

وفيما يلي شروط النظام الجيد للحوافز:[1]

1- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته وحساباته.

2- التحديد: ويقصد به أن يكون السلوك الذي سيتم تحفيزها مشروحة فلا يعني أن نقول أن " ينتج أكثر " أو يؤدي إلى " تخفيض التكاليف " و " تقليل الحوادث "، فيجب أن يكون هذا أكثر وضوحا من خلال شرح تفصيلي لما هو متوقع من أنواع مختلفة من التصرف.

3- يمكن تحقيقه: يجب أن يكون احتمال التوصل إلى التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرا واردا.

4- يمكن قياسه: ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي سيتم تحفيزها في شكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال، وعليه يجب أن تكون التصرفات والسلوك (أو الهدف) وأيضا العوائد قابلة للقياس بسهولة.

5- معايير الأداء: ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف)، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها وقابلة للقياس كما أشرنا في البنود السابقة.

[1]. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة، طبع ونشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001، ص ص252-253.

6- ربط الحافز بالأداء: لابد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة ومفهومة.

7- التفاوت: لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها الحافزة، والاختلاف لابد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد.

8- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.

9- الكفاية:[1] يجب أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر، كما يجب أن يضمن النظام الجديد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

10- السيطرة: وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

11- التغطية الكاملة للأداء: ويعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية، والجودة وتخصيص التكاليف، وتخفيض الحوادث وفتح أسواق وعقد الصفقات وتمثيل المنظمة، وتقديم أفكار جديدة وغيرها من أنواع مختلفة للأداء.

12- المشاركة: إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد اقتناعهم به وتحمسهم له، والمحافظة عليه.

13- التنويع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة من نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي ومنها المعنوي، وفيها خطابات الشكر، والرحلات والحفلات والشيكات وغيرها.

14- الجدوى: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها، ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل وبعد النظام (حتى ولو كان ذلك تخيلا وبالمحاكاة) أولا أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست اتفاقا استثماريا.

15- الشمولية: يجب أن يشمل النظام في وضعه الكامل كل العاملين بالمنظمة.

[1]. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، المرجع السابق ذكره، ص ص253 -254.

16- ملموس وكبير: فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي، وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا.

17- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون ولكن إذا استدعى الأمر (كتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج، ونوع الإنتاج مثلا) وجب أن يتم تغييره.

18- العلانية: يجب أن يكون نظام الحوافز معلنا، لكي يزيد من ثقة العاملين فيه، وعدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز.

19- مساندة الإدارة العليا:[1] ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية، وعند عقد حفلات تنويع الحوافز والجوائز.

20- تدريب المشرفين: لابد من تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والمشرفين والملاحظين على إجراءات النظام، والرد على التساؤلات التي قد تدور حوله وكيفية مساندة النظام.

21- عائلي: كما تم إشراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام وذلك للزوجة والأبناء ويتضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

22- بداية قوية: وذلك بمساندة من الإدارة العليا، واستخدام شعارات قوية وبرامج عائلية، ومنشورات ترويجية واتصالات قوية مع العمال، وذلك إعطاء الدفعة الأولى القوية للنظام.

23- نهاية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي، ويتضمن وجود فقرات وكلمات ومرطبات ومأكولات ودعاية قوية وإخراج جيد.

ثانيا: معوقات التحفيز

هناك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن أن تشكل عوائق وعقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز منها.[2]

[1]. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، مرجع سبق ذكره، ص255.

[2]. توفيق إبراهيم عوض الله، **أثر الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين**، نموذج البحث، إدارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011-2012، ص64.

- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوئها.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز.
- نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

المبحث الثالث: نظريات الحوافز

لقد ظهرت مجموعة من النظريات والاتجاهات التي تفسر موضوع الحوافز، كما أن هذه النظريات لم تكن حديثة العهد بل إنها امتدت لفترات طويلة من الزمن بمراحل تاريخية متعاقبة ومن أهم هذه النظريات نذكرها فيما يلي:

المطلب الأول: النظرية الكلاسيكية ونظرية العلاقات الإنسانية[1]

كان فريدريك تايلور من أوائل المفكرين الذين تحدثوا عن التحفيز وكان ذلك في سنة 1911م عندما ركز أهمية الحوافز المادية وافترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.

في حين أن نظرية العلاقة الإنسانية جاءت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية، غايتها وجل اهتمامها على العنصر البشري وركزت على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، وفيما يلي تفصيل لما جاءت به هاته النظريات.

[1]. سعد أبو شندي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار عمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة1، 2015م، ص ص146-148.

أولا: نظرية الكلاسيكية (تايلور)

إعتمدت هذه النظرية التي نادى بها صاحبها فريديريك تايلور على دراسة الحركة والزمن لتقويم مستويات أداء العاملين، وقد بينت هذه النظرية على فرضين أساسيين هما:

1- إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل قد تؤدي إلى الكفاية في الإنتاج.

2- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

لذلك وضعت معايير الإنتاج، ونادت بزيادة الأجر الكامل على كافة وحدات الإنتاج إذا تم تجاوز المعيار المحدد، أما العاملون الذي لا يتجاوز إنتاجهم المستوى الذي تحدده المؤسسة فلا مجال لزيادة أجرهم أو تقديم حافز معين لهم.

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية

صاحب هذه النظرية هو (إلتون مايو) وتركز هذه النظرية أساسا على أن العنصر الإنساني هو العنصر الأهم في عناصر الإنتاج وهو محور العملية الإدارية، وهذا ما نادت به النظرية حيث ركزت على ما يلي:

- أهمية العامل الإنساني في المؤسسة.

- التنسيق بين الجهود العاملين المختلفين في المؤسسة وإيجاد جو عمل يحفزهم على الأداء الجيد والتعاون المستمر في سبيل الحصول على نتائج أفضل.

- ضرورة التعرف على أساليب السلوك الإنساني في التنظيم وأنماط العلاقات بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم وتأثير تلك العلاقات على الإنتاجية.

- السعي إلى تحقيق حاجات العاملين الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وتحقيق طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين.[1]

[1]. سعد أبو شندي، **إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية**، مرجع سبق ذكره، ص148.

المطلب الثاني: نظرية الحاجات الإنسانية ونظرية العاملين

إن نظرية سلم الحاجات التي وضعت من قبل " ماسلو " من أكثر النظريات شيوعا، وقدرة على تفسير السلوك الإنساني لسعيه لإشباع حاجاته المختلفة.

أما نظرية العاملين هي من أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجا من قبل الباحثين كما لعبت هذه النظرية دورا كبيرا في الفكر الإداري وفيما يلي شرح لهاته النظريات.

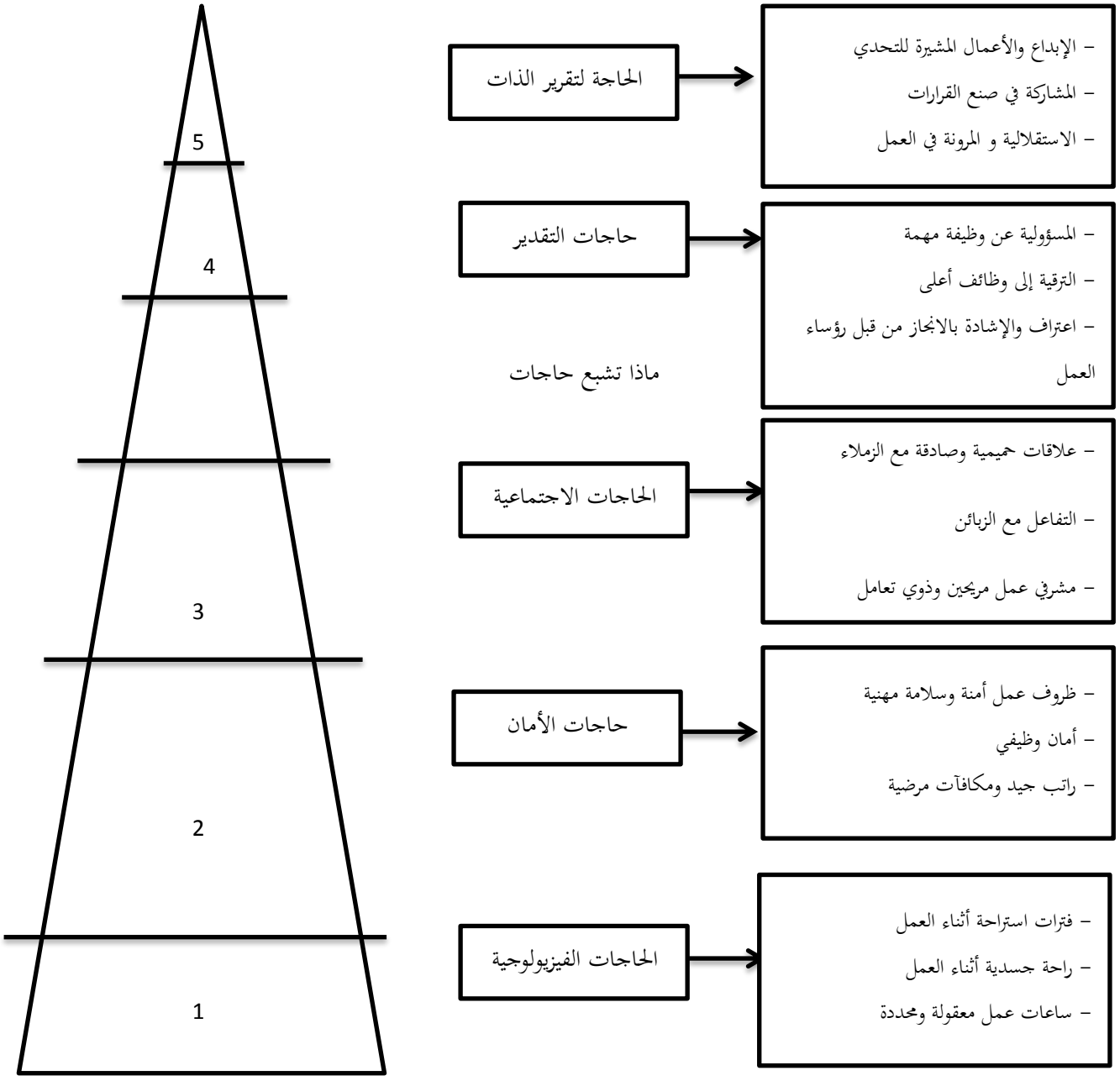
أولا: نظرية الحاجات الإنسانية (هرمية الحاجات لماسلو)

تعتبر نظرية ماسلوا إبراهام للحاجات من أولى النظريات التي فسرت السلوك الإنسان وكيفية إشباع حاجاته وفي إطار سلم الحاجات التي رتبها فإن حاجات المستوى الأدنى تتمثل بالحاجات الفيسيولوجية والسلامة والأمل والحاجات الاجتماعية، في أن حاجات المستوى الأدنى تشتمل على حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات.[1]

كما أن حاجات المستوى الأدنى هي مادية واجتماعية بطبيعتها في حين أن حاجات المستوى الأعلى هي حاجات للنمو والتطور والجوانب النفسية، ويمكن تفسير هذه النظرية وفق مبدأين الأول، مبدأ العوز الذي ينص على أن الحاجات المشبعة هي ليست محفزة للسلوك وهذا يعني أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز سلوك الفرد، أما المبدأ الثاني فهو مبدأ الارتقاء أو التقدم والذي يقوم على أساس أن الحاجة في مستوى معين لا تكون فعالة أو ناشطة إلا إذا شبعت حاجات المستوى الأدنى منها، والشكل التالي يوضح مضمون النظرية.

[1]. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص493.

الشكل رقم (01)يوضح(نظرية ماسلو هرمية الحاجات)



المصدر: صالح مهدي، محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، لبنان، الطبعة الثانية، 2008، ص446

ثانيا: نظرية هرزبرغ (العاملين):

صاغ هرزبرغ هذه النظرية بناء على مقابلات أجراها مع 200 محاسب ومهندس سألهم حول المناسبات التي كانوا فيها راضين ومحفزين والمناسبات التي كانوا فيها متذمرين ومحبطين، ومن خلال نتائج هذه المقابلات وجد أن هناك عوامل يمكن أن تصنف ضمن مجموعتين: الأولى سماها العوامل الدافعة أو المحفزة للأداء أما الثانية فهي عوامل صحية أو مطهرة ومهمتها الحيلولة دون حصول حالة تنمر أو شكوى في بيئة العمل، وعلى الإدارة أن تهتم بكلا المجموعتين وتدرك التأثير المختل لكل منهما على الرضا أو عدم الرضا الوظيفي حيث أن توفر العوامل الصحية لا يؤدي إلى اندفاع العاملين نحو أداء عالي ومرقي في حين أن العوامل الدافعة إذا ما توفرت تكون هي السبب المؤدي إلى إنجاز عالي، ويمكن أن نعرض فحوى هذه النظرية في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم (02)يوضح (نظرية هرزبرغ العاملين)



المصدر: صالح مهدي، محسن العامري، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص ص495-496.

[1]. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص 495-496.

المطلب الثالث: نظرية الحاجة للإنجاز ونظرية Xو Y

قدم هذه النظرية عالم النفس " ماكليلاند " حيث أن مساهمته في عملية فهم التحفيز الإنساني، تلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في التحفيز.

وقد قدم عالم النفس الاجتماعي " جريجور " ومهمة نظره الخاصة بطبيعة البشر حيث قام باختبار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظرتين مختلفتين للطبيعة البشرية أسماها نظرية X و Y.

أولا: نظرية الحاجة للإنجاز

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة نسبيا، وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها بنظرية الحاجة للإنجاز ويرجع الفضل في تأسيس هذه النظرية إلى ديفيد ماكليلاند.[1]

وتحتل النظرية مكانة خاصة في دافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم، ذاتيا، وكأنما يندفعون طبيعيا للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يمتلكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تثبيت بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها، والتي غالبا ما تكون أهداف عالية المستوى، وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء أي الأشخاص الذين يمتلكون دافعا قويا للإنجاز، يندفعون ذاتيا لأداء الأعمال المطلوبة منها، وكذلك التقديم خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم هم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي: وهذه السمة مهمة في القائد الإداري وعليه، فإذا كانت هناك اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة، فستقطب أو تعين من يملكون الاستعداد بالمستوى الذي يناسبهم وهذا يتطلب أن تستطيع قبل ذلك تشخيص هؤلاء الأشخاص.

إن مساهمة ماكليلاند في عملية فهم الحوافز الإنسانية تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على عملية التحفيز وهي:[2]

---

[1]. سعاد نائف البرنوطي، **أساسيات إدارة الأعمال**، مرجع سابق ذكر، ص418-419.

[2]. ليندة بن سهل، **الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية، بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013م-2014م، ص ص 24-25.

1- الحاجة للقوة (السلطة):إن الأفراد الذين يتميزون بحاجتهم للقوة فإنهم غالبا ما يتصرفون اتجاه الأخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة الشخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الآراء، كما أنهم يودون غالبا بالظهور في المناسبات العامة بصور متميزة من الأفراد.

2- الحاجة للانتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للانتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بالسعادة حينما يحييهم الآخرين ويسعون بشكل حثيث في التخلص من الرفض الاجتماعي والابتعاد عن الآخرين، ويتسم سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الاجتماعية ويرغبون بمساعدة الآخرين والتفاعل معهم وبصور مختلفة، والسعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخرين.

3- الحاجة للإنجاز:إن الإفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز، فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح وتفادي حالات الفشل، وغالبا ما يقوم هؤلاء الإفراد بتحديد الإفراد الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقيم الآخرين لمستوى الانجاز المتحقق لهذا فأنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخرين عند قيامهم بتحقيق انجاز معين.

ثانيا: نظرية y،x

قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيز هذا العمل ولا تجد استجابة ولذا فمن المفيد أن نتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسياتهم، ومن ثم الوصول إلى هدفك كمدير لرفع وتنمية مهاراتهم في أداء الأعمال الموكلة إليهم، هناك نظريتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة:

الأولى: تسمى نظرية X**والثانية**: تسمى نظرية Y وهما كالآتي:[1]

الأولى نظرية متشائمة جدا تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن تثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته، والثانية تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريئ إلى أن تثبت إدانته.

وقد فند (دوجلاص ماك جريجور) هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها النظرية التقليدية للتوجيه بالضبط وهي:

[1]. عادل ثابت، **الإدارة المعاصرة**، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008، ص105.

العمل الشاق... العامل كسول... العامل لا يحب العمل... العامل غير طموح... العامل يتملص من المسؤولية...العامل يجب الإشراف المباشر الذي يصفيه من المساءلة العامل لا يتحرك إلا بالمال... العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلح المؤسسة وبالتالي يكون المدير وفقا لهذه النظرية.

ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد... يهيمن على سير العمل... كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه... لا يثق إلا بنفس يسعى لتحقيق أهدافه بكل الرسائل... لا يقبل كلمة نقد توجه إليه.

أما نظرية Y تقوم على الفروض التالية:[1]

الناس دائما تستمتع بالعمل... العمل المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل تحقيق الانجاز عامل مهم كالأجر تماما للعامل... العمال ملتزمون بطبيعتهم... العمال مبدعون إذا وجد الفرصة المناسبة... وعليه فإن الإدارة تكون كالآتي:

القرارات بالتشاور... يشهر العاملين بالانتماء للعمل... يساعد العاملين على التطور... يشجع العمل الجماعي.

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي الأفضل للعمل ولكن أنتبه إلى محاذيرها وهي:

- أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.
- عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.
- أحيانا لا يهتمون بسياسة المؤسسة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون فينبغي:

- إعداد مكان العمل مربح لهم.

"حاول أن تجعل سلامتهم أولوياتك وأشعرهم بذلك".

- تحري إقامة العدل بينهم.

- حاول أن تخص المحتاجين ماديا منهم بالأعمال الإضافية لتتحسن رواتبهم.

[1]. عادل ثابت، **الإدارة المعاصرة**، المرجع السابق ذكره، ص106.

- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيدا عن توترات العمل.

- أشركهم في التشخيص وأطلب منهم دائما الأفكار الجديدة.

- استعمل دائما عبارات الشكل عند تحقيق الانجاز.

- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.

- أعطهم دائما المثل والقدوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول الأفضل.

- ضع نصب عينيك دائما إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك طريق إفساح المجال للجميع للاكتساب الخبرات.

خلاصة

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل من أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين والكشف على مدى رضاهم في المؤسسة ، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين ثم تحديده مسبقا، وهذا ما يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد إلى آخر، تبعا لعوامل منها العوامل البيئية وطبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الاتجاهات و القدرات الشخصية... إلخ ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسي في المنظمات بصفة عامة بل وركيزة أساسية.

ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز ولابد من ربطها مع أداء العاملين لقياس رضاهم مع ذلك ويكون هذا بوضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز للأهداف المرغوبة أو المراد الوصول إليها، وهذا ما سوف نتطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:

مدخل للـرضــا الوظـيفي وعلاقته بالحوافز

تمهيد

يعتبر سلوك الفرد الوحدة الأولية التي يتكون منها ويقوم عليها سلوك المنظمة، فسلوك وتصرفات الفرد يمثل مصدر الحركة والدفع للأداء وسلوك المنظمة ككل، وهو مظهر ومؤشر للنشاط والحياة فيها. إن انخراط الفرد في المنظمة يعني اندماجه وتفاعله مع باقي زملائه في العمل ومع مرور الوقت يشكل كل فرد مجموعة من السلوكيات والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل وهذا ما يسمى بالرضا الوظيفي.

وعليه يحظى موضوع الرضا الوظيفي أهمية بالغة، إذ يعتبر مؤشرا يستند إليه في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد، ونظرا لارتباطه بالحاجات ومستوى الإشباع وكذا طموح الأفراد ودافعيتهم فهو يتصف بخصائص تميزه على باقي المفاهيم الأخرى والتي ينبغي على المؤسسة إدراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد والمؤسسة بشكل عام.

الرضا الوظيفي وكباقي المفاهيم الأخرى قد عولج من عدة باحثين تحددت وجهات نظرهم كل حسب الحقبة الزمنية التي عايشها بظروفها والعوامل ذات صلة بالموضوع السائد فنجد في النظريات والنماذج المفسرة للرضا الوظيفي جانب ذو صيغة كلاسيكية، ومن جهة أخرى نجد تلك النظريات الحديثة التي ارتكزت على المبادئ المميزة أملتها مختلف التغيرات التي تتنامى وبالأخص على مستوى العنصر البشري وكلاهما قد ساهما في تراكم معرفي ذو أهمية في المجال العلمي، ويبقى الدور على المؤسسات الهادفة إلى تقديم مختلف العوامل المرتبطة والمؤثرة في العنصر البشري لذا حقق الرضا الوظيفي، وهذا ما سوف نتطرق إليه في فصلنا هذا من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: نظريات وأبعاد الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يمثل العمل جزء معلوم من حياتنا، وبمرور الوقت داخل هذا العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل (الرضا الوظيفي)، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعلومات والخبرات والمعارف حول العمل ، وبناءا عليه يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، إذ يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي تعقيدا ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بحالة شعورية للفرد يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي.

وعليه ما هو التعريف الذي نقدمه للرضا الوظيفي؟ ما هي خصائصه؟ وما هي أهميته؟ وما هي محدداته؟.

المطلب الأول: تعريف الرضا الوظيفي وخصائصه

لقد ظهرت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، حيث خص هذا الأخير باهتمام العديد من الباحثين، محاولين تقديم تعاريف متعددة ومختلفة باختلاف وجهات نظرهم.

أولا: تعريف الرضا الوظيفي

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي مما أدى إلى تعدد التعريفات لمفهوم الرضا الوظيفي، وسنستعرض فيما يلي بعض هذه التعريفات.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه" تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله".[1]

وعرفه هوبوك بأنه "عبارة عن مجموعة الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق: " أنني راض في وظيفتي ".[2]

كما عرفه فروم :"هو المدى التي توفر معه الوظيفة لشغلها نتائج ذات قيم إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافئ".[3]

---

[1]. محمد أحمد سليمان، **الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص135.

[2]. خالد الحسين، **دراسة في الموارد البشرية بحوث محكمة منتقاة**، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة، العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص49.

[3]. محمد الصيرفي، **السلوك الإداري+ العلاقات الإنسانية**، دار النشر الوفاء لدنيا الطباعة ونشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص132.

وهناك وجهة نظر أخرى تناقش الرضا الوظيفي بأنه" كل موظف يشارك نفس الاحتياجات العالمية التي تتحكم في تحديد مساره وخبرته، ولقد افترض ابراهام ماسلو هذا الموقف عندما افترض بأن الناضجين من الناس يسعون إلى إشباع حاجات تحقيق الذات بصفتها الهدف الاسميالذين يسعون وراءه".[1]

الرضا الوظيفي يقصد به" مجموعة الاتجاهات التي يحملها العاملين نحو وظائفهم في المنظمة".[2]

كما يعرف الرضا الوظيفي على أنه" عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (أو العمل) لهم، وكما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضاء العاملين، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة".[3]

وكتعريف عام للرضا الوظيفي ،يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تتحقق عن طريق ممارسة العمل، ويعبر عن مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد، نحو العمل وقد يعبر الرضا الوظيفي عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه حققه من عمله، كلما تصور الفرد أن عمله قد حقق له إشباعات كبيرة لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية وكان راضيا عن ذلك العمل.[4]

ثانيا: خصائص الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضعي يعكس حال الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي الصريح وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكمن داخل الفرد العامل.

إن تفسير الظواهر التي تعكس سلوك الآتي من الفرد قد تتطابق مع فكرة صحيحة أو خاطئة، فإذا فسرنا سلوك أحد العاملين في تأخره الدائم عن العمل على أنه يعكس مشاعره السلبية اتجاه العمل، قد يكون تفسيرا ليس في

---

[1]. محي محمد مسعد، **الاقتصاد العربي وظاهرة العولمة**، دار الكتاب القانوني، الإسكندرية، 2008، ص184.

[2]. سامر جلدة، **السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة**، دار أسامة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص94.

[3]. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، جامعة الأردنية، الطبعة الثالثة، الإصدار الثاني 2004، ص110.

[4]. حسين التهامي، **التفكير الخلاق، استخدام القدرات والميولات الإنسانية والظروف الفردية في العملية الإدارية**، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 1434هـ/2013م، ص140.

محله ويرجع سبب ذلك السلوك إلى وسائل المواصلات، لهذا تكون أمام تفسير متباين يؤكد أن الرضا الوظيفي ليس مستقلا بذاته وإنما مرتبط بعوامل عدة حسب أهميتها ودرجة تقديرها على رضا الفرد.

يحتاج الفرد العامل إلى عائد يتناسب مع جهده المبذول في العمل، كما يتطلع إلى جو ملائم يساعد على العمل، إلى غير ذلك من المستلزمات الضرورية للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر الرضا نوعي (جزئي)، كما قد يكون عن كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر الرضا الوظيفي عام.[1]

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة للمكونات الأساسية التي تسبب لشخص ما الرضا عن عمله.

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة عن القناعة والقبول الناشئة عن قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع والاحترام وتحمل المسؤولية التي تعود عليه من إجراء القيام بالعمل نفسه.[2]

المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي

تعتبر دراسة الرضا الوظيفي المهني ذات أهمية خاصة في المجال الصناعي، لأن الصناعة وإنتاجها من أهم دعامات الاقتصاد الوطني للبلاد، وهي قادرة على الوفاء بأعظم الأعمال في التطوير الاقتصادي والاجتماعي، وتعتبر الصناعة وقطاع العمل بشكل عام من العوامل المهمة لتطور أي بلد وعنوان حضارة ودليل تقدم وتطور، ولم تتوصل الدول الصناعية الكبرى إلى هذه المرحلة المتقدمة بعدد المنتجات الصناعات إنما بجودتها ومدى إتقان منتجاتها، وتشكل جوانب العوامل البشرية والجانب الإنساني من أهم العوامل المسؤولة عن جودة المنتج وانخفاض عدد العيوب المصنعة فيه، والموظف غير سعيد في عمله هو إنسان غير منتج وأخطائه أعلى بكثير من الفرد السعيد ومن هذا المنطلق أولت المؤسسات الصناعية المتقدمة اهتماما كبيرا بالعوامل البشرية في العمل وأدركت منذ وقت ليس بقصير أهمية السعادة في العمل والوصول إلى درجات جيدة من الرضا الوظيفي.

---

[1]. عزيون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2006-2007، ص ص51-52.

[2]. دوفانة مسعودة، حامي نسرين، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة**، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017 ،ص58.

ووجدت الأبحاث أن الرضا الوظيفي لديه قدرة على التنبؤ ببعض سلوكيات الرضا الوظيفي المهمة، ومن هذا المنطلق اهتمت العديد من المنظمات بقياس معدلات الرضا الوظيفي لدى موظفيها في محاولة منها للتنبؤ بالسلوكيات ذات أهمية لها مثل سلوك ترك العمل، وسلوك المواطنة الصالحة في العمل، وسلوك التغيب عن العمل الغير مبرر، والتميز في أداء العمل.[1]

ويعتبر الرضا المهني من المتغيرات الهامة ليس على مستوى الإنتاجية ودورات العمل فقط أو ما يسمى بالفوائد المؤسسية، إنما هناك العديد من الفوائد التي تعود على الفرد من حيث الفوائد النفسية للموظف وشعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك.

والرضا الوظيفي ليس سحرا يؤتى أو قرار يصدر من قبل الإدارة العليا إنما هو ثمرة العديد من الجهود التي تضعها المؤسسة في هذا الميدان، ويدرك الاستشاريون في هذا المجال إنه من السهل جدا أن تخفض الرضا الوظيفي ولكن يتطلب منك جهودا مضنية لكي تخلق الموظف الراضي، ولكن الخبر الجيد إنه بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة على المؤسسة واقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية وانتشار أوسع.[2]

المطلب الثالث: محددات الرضا الوظيفي

يتأثر مفهوم الرضا الوظيفي عند الأفراد بكثير من العوامل المؤثرة عليه، وقد تعددت مدارس الفكر الإداري التي تناولت الرضا الوظيفي بداية من المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الأجر باعتباره العامل المؤثر على الرضا الوظيفي إلى دراسة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالفرد كأساس لدفع كفاءة المنظمة، حتى ظهرت أهمية العنصر البشري وضرورة تحقيق التكامل بين الطرفين.

وسوف نتناول بعض علاقات الرضا الوظيفي ببعض الجوانب الأخرى.[3]

---

[1]. مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، وتفسير درجاته وأساليبه زيادته في العمل)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2001م، ص18.

[2]. مروان طاهر الزغبي، **الرضا الوظيفي (مفهومه، طرق قياسه، وتفسير درجاته وأساليبه زيادته في العمل)**، مرجع سبق ذكره، ص19.

[3]. وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، ص113.

1- علاقة الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي:

اهتمت كثير من الدراسات بالعلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي فقد حاول (وليام وهازر) التفرقة بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي على أساس تركيز الأول على الوظيفة التي يتم فيها أداء المهام، بينما يركز الثاني على درجة ارتباط الموظف بالمنظمة التي يعمل بها والقيم التي يسير عليها والأهدافالتي يسعى إلى تحقيقها، وبلغة أكثر تحديد الفرق بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي على أساس الأول يعتبر دالة في خبرات الفرد بالنسبة للوظيفة التي يشغلها، بينما يعتبر الثاني دالة في معتقدات الفرد حول المنظمة التي يعمل بها.

كما يمكن توقع وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي على أساس أن كليهما يدخل في دائرة اتجاهات العاملين التي عادة ما تتأثر ببعضها إيجابيا أو سلبيا، ومن ثم يمكن تخيل وجود بعض الموظفين المنتمين إلى لمنظمة ما وقيمها وأهدافها، لكنهم يشعرون بعدم الرضا عن جوانب الوظائف التي يشغلونها في تلك المنظمة، وكذلك يمكن تخيل وجود بعض الموظفين الذين يشعرون بالرضا عن الوظائف التي يشغلونها في منظمة ما، ولكنهم يشعرون بعدم الانتماء للمنظمة ذاتها وأهدافها وقيمها.

أما عن طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي فقد ذهب البعض أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الانتماء التنظيمي، بمعنى أن الانتماء الوظيفي متغير تابعه وأن الرضا الوظيفي بمثابة متغير مستقل بينما ذهب آخرون إلى أن الانتماء الوظيفي يعد سبب للانتماء التنظيمي.

ويبرر الفريق الأول رأيه بأن الانتماء الوظيفي يحدث بعد فترة زمنية نتيجة شعور الفرد بالرضا الوظيفي، بينما يبرر الفريق الأخر رأيه بأن الشعور بالانتماء الوظيفي ينشأ لدى الفرد قبل الالتحاق بالوظيفة، أي من قبل أن يكون وجهة نظر عن مدى رضاه عنها.

ويظل هذا الشعور دائما طالما بقى الفرد في وظيفته داخل المنظمة لإشباع حاجاته المختلفة.

2- الرضا الوظيفي وغموض الدور:[1]

الدور هو مركز وظيفي في المنظمة ما ويكون مستقلا عن الشخص الذي يشغله، وتنطوي الأدوار على توقعات والتزامات وامتيازات مختلفة، ويمكن اعتبار تضارب الدور وغموض الدور مظهرين من مظاهر الضغوط الفردية ذات صلة الفردية بوظيفة الفرد في المنظمات الحديثة وأنها أمران لابد منهما.

[1]. وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص114-115.

ولقد عرف (ريزو ووليز نرمان) تضارب الدور بأنه الحالة التي يجد فيها العاملون أنفسهم مواجهين بمتطلبات أعمال غير متوافقة، وينشأ تضارب الدور نتيجة سبب أو أكثر من ثلاثة أسباب وهي:

- عدم ملائمة الدور للشخص الذي يشغله.
- تصميم هيكل أو محتوى الدور.
- تعدد الأدوار.

حيث أثبتت الدراسات التي قام بها تضارب الدور له علاقة قوية بانخفاض الرضا الوظيفي ونخلص مما سبق إلى وجود علاقة جوهرية بين تضارب الدور وغموضه وبين الرضا الوظيفي للعاملين في كافة المنظمات.

3- الرضا الوظيفي والإنتاجية:[1]

يقصد بالأداء الإنجاز الذي يتحقق نتيجة ما يبذله الفرد في عمله مجهود بدني، وبالتالي فإن أداء أي فرد هو انعكاس لمدى نجاحه أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفته ويمكن القول بأن كفاءة الأداء الوظيفي تحدد من خلال التفاعل بين عاملين أساسيين هما:

- صفات الفرد وتضمن قدرة الفرد على العمل ورغبته فيه، وتتوقف القدرة على المهارة والمعارف والخبرات العلمية التي يتمتع بها الفرد، بينما تتوقف الرغبة على حاجات ودرجة الفرد واقناعه بالمنظمة وأهدافها.
- خصائص العمل والمنظمة وتشمل واجبات ومهام الوظيفة ونظم وقواعد وإمكانات ووسائل جماعة العمل وأساليب القيادة.

أما بالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي بالأداء (الإنتاجية)، فقد أكدت إحدى الدراسات على ما جاءت به نتائج عديد من الأبحاث التي أجريت في هذا الشأن بأنه ليس هناك علاقة من أي نوع بين الرضا الوظيفي والإنتاجية للأسباب التالية:

- الرضا الوظيفي ظاهرة سلوكية لها مقاييس سلوكية بين الأداء ظاهرة مادية لها مقاييس غير سلوكية، يتمثل في القياس النقدي وحجم المبيعات وكم الإنتاج والربح وانخفاض التكاليف، وغير ذلك من المتغيرات المادية التي يسهل قياسها، ومن ثم فإنه من الصعب في هذه الحالة محاولة إيجاد علاقة ارتباطية بين ظاهرتين غير متجانستين، وإلا أدى هذا إلى ما يسمى بالارتباط الكاذب.

[1]. وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص116-117.

– رفع مستوى الأداء مع تحقيق درجة كبيرة من الرضا الوظيفي في آن واحد من الصعوبة بمكان، إذ لابد من تنازل عن إحدى الظاهرتين على حساب الأخرى.

4– الرضا الوظيفي والحوافز:[1]

الحوافز عبارة عن مجموعة من العوامل التي تهيئها المنظمة للأفراد لتحريك قدراتهم، لما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أفضل، بالشكل الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم وغاياتهم ويزيد من درجة رضاهم عن العمل بما يحقق أهداف المنظمة.

والحافز المادي وهو ما يمثل متطلبات الدافع الواجب إشباعه في شكل نقدي والوسيلة لذلك الأجر وملحقاته (مكافآت، بدلات، أجور إضافية) وقد يكون الحاضر مباشرا كالأجور، أو غير مباشر وهو ما يطلق عليه المزايا العينية، وهناك أيضا الحوافز الإيجابية وأخرى سلبية.

وبالنسبة لعلاقة الرضا الوظيفي بالحوافز فقد أثبتت إحدى الدراسات أن هناك عدة أوجه لهذه العلاقة تتمثل في الآتي:

1. أن الرضا الوظيفي هو المحصلة النهائية للحوافز، وبالتالي يكون جزءا منها، ومن ثم فدراسة نظام الحوافز في المنظمة يكون لازما لدراسة الرضا الوظيفي.

2. وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز طبقا لنظرية هيزربرج، بمعنى أن عوامل الحفز تختلف عن العوامل التي تسبب عدم الرضا، حيث أثبتت الدراسات عدم ملائمة نظريات الحوافز للتطبيق على العاملين في الجهاز الحكومي في مصر.

ولعل من أهم المرجعيات التي تستند إليها المنظمة في تحقيق الرضا الوظيفي هي المرجعية الدينية والأخلاقية.

المبحث الثاني: نظريات وأبعاد الرضا الوظيفي وطرق قياسه

حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع ذات صلة بالعنصر البشري المتطلع دائما للأمام، فكيف يعلن الفرد على رضاه عن عمله، وكيف يبني اتجاهه نحو عمله؟ وللإجابة ندرجها في النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية.

[1]. وليد حليم غازي، **دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص117-118.

وإن الاهتمام بالرضا الوظيفي لا يقتصر على دراسة ما يقدمه مقابل الحوافز والمكافآت القادرة على إثارة الرغبة الذاتية للفرد في مجال العمل، بل امتدت هذه التطلعات لمعرفة كيفية الرضا عن العمل وسبل تعزيز رغبة الفرد في تحقيق الأداء من خلال رضاه عن العمل.

بعد أن كان سائدا فيما مضى أن العوامل المادية وحدها كافية لتحقيق الرضا للعامل فإن تطور الدراسات والبحوث الميدانية في هذا المجال أثبتت العكس ،حيث تأكد أن العامل ليس بنية جسدية فقط بل هو بنية نفسية اجتماعية أيضا، هذا ما أدى إلى إعطاء العوامل المعنوية حقها في تحديد مستوى الرضا لدى العاملين.

وهذا ما سنفصل فيه فيما يلي:

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

تحاول نظريات الرضا الوظيفي أن تصف الرضا الوظيفي وتفسره أي التعرف على أسبابه وكذلك التنبؤ به وكيفية التحكم فيه أو تحسينه، وفيما يلي نستعرض أهم النظريات التي تفسر رضا العاملين عن أعمالهم.[1]

أولا: نظرية هيكلة الحاجات لماسلو

نتيجة للدراسات المستفيضة للإنسان تعرف علماء النفس على أن الاحتياجات تنظم نفسها حسب نظام أولويات معين، فإذا ما أشبع الإنسان رغباته واحتياجاته الدنيا فإنه يرتضي إلى إشباع احتياجات الكامنة على مستويات الوسطى والعليا، وبمعنى أخر فإن الإنسان يؤجل عملية من شأنها محاولة إشباع احتياجاته العليا قبل إشباع جميع احتياجاته الدنيا، ويعود الفضل في وضع نظام الأولويات للعالم النفسي ماسلو الذي بين بأن احتياجات الإنسانية تندرج بالتالي في خمس مستويات هي:

أ/ الاحتياجات الفسيولوجية الأساسية: وتقع هذه الاحتياجات على أدنى درجات السلم وتتضمن احتياجات الفرد المحددة كالمأكل والمشرب والملبس... وغيرها، وتشبع هذه الاحتياجات عادة بواسطة تصرفات الفرد الاقتصادية حيث أن العمل من أجل الحصول على الأجر الذي يقوم بواسطته إشباع احتياجاته الفسيولوجية الدنيا.

ب/ احتياجات الأمان: يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، فإذا ما أشبع احتياجاته الفسيولوجية فإنه يأخذ الإجراءات التي تضمن له السلامة من الأخطار الخارجية، فيبني العنابر لتخزين الطعام

[1]. عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية ،2010 عمان ،ص ص91-92.

ويبني الأسوار لحماية مدينته وتحصين بيته من الغاصبين ويشترك في الضمان الاجتماعي لتأمين مرور رزقه عند الشيخوخة، ويشتري التأمين على الحياة حتى لا يترك عائلته في حاجة عند وفاته بصورة مفاجأة.

ج/ احتياجات الحب والحنان والخدمة الاجتماعية: الإنسان اجتماعي بطبيعته يكره العزلة والانفراد، ولهذا فهو يقوم بتكوين الأسرة والعشيرة والأمة، ويعمل كل ما في وسعه للمحافظة عليها، فهو يؤثر على مجتمعه ويتأثر به ويتعاون مع الآخرين في المجتمع حتى يتمكن كل منهم من سد حاجاته الاقتصادية ونزاعاته الاجتماعية، وبمعنى أخر أن الإنسان يحب الانتماء لأن ذلك يكسبه مركزا وقوة في مجابهة الأخطار التي تعترض طريقه.

د/ احترام وتقدير الذات: يسعى الإنسان دائما من أجل الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم، فهو بحاجة إلى الشعور بأنه ذو قيمة واحترام في المجتمع الذي يعيش فيه، وأن ذلك المجتمع أفراد ذو قيمة يجدر به أن يحترمهم.[1]

ثانيا: نظرية العدالة

ترى أن الفرد يكون مدفوعا في سلوكه إلى تحقيق الشعور بالعدالة وهذا الشعور هو شعور وجداني عقلي، يتم التوصل إليه من خلال مجموعة العمليات العقلية والتمثيل المهني وكذا المشاعر الدالة على العدالة من عدمه، وفيما يلي عرض للنقاط الأساسية لهذه النظرية.

1/ إن الفرد هو كائن مدفوع لأن يحدث لديه حالة من التوازن الداخلي بين ما يقدمه من مساهمات، ويحصل عليه من عوائد من المنظمة التي يعمل فيها.

2/ يتم وضع هذه المقارنة في نسبة، بسطها العوائد التي يحصل عليها الفرد، مثل الأجر والترقية والمعاملة الحسنة والحوافز المادية والشكر والمديح والتقدير وغيرها.

3/ تحديد شعور الفرد بالعدالة من عدمه من مقارنة النسبة السابقة التي تخصه بنسبة أخرى لأفراد داخل المنظمة يكونون صالحين للمقارنة وعلى هذا تكون معادلة العدالة كالتالي:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مساهمات الفرد}} \text{ تتم مقارنتها بـ } \frac{\text{عوائد الأخرين}}{\text{مساهمات الأخرين}}$$

[1]. عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص92-100.

4/ عندما يشعر الفرد بعدم عدالة (أو عدم اتزان وتوتر) فإن هذا سيدفع الفرد لمحاولة تخفيض التوتر وإنهاء حالة عدم العدالة، وهنا يكون الشعور بعدم العدالة هو المؤدي إلى القدرة الدافعة إلى تحمس الفرد لسلوك معين وفي جانب أخر تؤدي العدالة إلى شعور بالاتزان والاستقرار وبأن الأمور تسير في نصابها.

5/ يتبقى أن نسأل ماذا يحدث عندما يشعر الفرد بعدم العدالة الإجابة على هذا السؤال حاولت البحوث أن تجيب على هذا التساؤل وتوصلت إلى أن هناك احتمالان:

الاحتمال الأول: أن تكون النسبة الخاصة بالفرد أقل من النسبة الخاصة بالآخرين وهنا يمكن أن نشير إلى أن العوائد بصفة عامة أقل.

أما في الاحتمال الثاني: فتكون العوائد أعلى ولقد تم إجراء العديد من البحوث وكانت منصبة على أن تكون هذه العوائد متمثلة في أجر القطعة أو المرتب الثابتة وعلى هذا يمكن أن نصل إلى 4 حالات، وذلك كما هو واضح في الشكل التالي:[1]

الشكل رقم 03: نظرية العدالة

الفرد يشعر بأن العوائد **أقـــل** **أعلى**

يزيد الفرد من كمية الإنتاج على حساب الجودة	يزيد من الجودة على حساب كمية الإنتاج
كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) تقل	كل من الكمية أو الجودة (أو أحدهما) ترتفع

الأجر بالقطعة

العوائد على أساس

المرتب الثابت

المصدر: عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان ،ص ص91-92.

[1]. عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص101-102.

من خلال الشكل رقم 3 يتضح لنا مايلي:

الحالة الأولى: عندما يكون الأجر بالقطعة ويشعر الفرد هنا بأن عوائده أقل، وهنا يحاول الفرد أن يزيد من كمية الإنتاج حتى ولو كان ذلك على حساب الجودة ورغبة منه في تحسين عوائده.

الحالة الثانية: عندما يكون الأجر بالقطعة والفرد يشعر بأن عوائده أقل، ومحاولة الفرد التغلب على حالة عدم الاتزان هذه ستؤدي به إلى أن يزيد من الجودة حتى لو كان ذلك على حساب الكمية، وهنا ستقل العوائد المادية للفرد في حين أن التقدير الذاتي للشخص ربما يزيد قليلا، وتكون النتيجة محاولة للتواصل لحالة من العدالة.

الحالة الثالثة: هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بأنه لا يستطيع أن يؤثر في بسطها وبالتالي فإنه يحاول أن يقلل المقام وسيؤدي الأمر إلى كلا من الكمية والجودة أو أحدهما تقل.

الحالة الرابعة: هناك مرتب ثابت والفرد يشعر بأن عوائده أعلى، وهنا يحاول الفرد عكس الحالة السابقة بأن يرفع المقام سواء كان من ناحية الكمية أو جودة العمل، ويمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بعدم العدالة سيلجأ إلى تغيير مكونات المعادلة الخاصة بالعدالة، وأن لم يستطع فإنه قد يحاول أن يغير إدراكه وتصوره عن قيم المعادلة أو قد يحاول أن يغير الفرد الأخر، أو الأفراد الآخرين الذين يقارن نفسه بهم، وإن يئس من تحقيق العدالة داخل المنظمة التي يعمل بها، فقد يضطر إلى تركها كليا.[1]

ثالثا: نظرية القيمة

وقد قدمها لوك، وهي من أهم نظريات الرضا على العمل، ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا عن العمل يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه الفرد فعلا من نواتج، وما يرغب فيه الفرد من نواتج، فكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له كلما زاد شعوره بالرضا عن العمل، وقد ركز هذا المدخل على أي ناتج يكون ذو قيمة بالنسبة للفرد، بغض النظر عن ماهية هذا الناتج ومغزى تحقيق الرضا وفقا لهذا المدخل، وهو مدى التباعد بين جوانب عمل الفرد الفعلية، وكذلك التي يرغب في تحقيقها، وكلما زادت الاختلاف أو التباعد كلما قل رضا الأفراد.

[1]. عادل عبد الرزاق هاشم، **القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص ص102-103.

فالرضا عن العمل هو نتيجة لحصول الفرد على ما يرغب فيه، وقد أبدت نتيجة الأبحاث هذا الرأي، فكلما زاد التباعد بين ما هو قائم بالفعل وبين رغبات الفرد المتعلقة بالجوانب المختلفة لعملهم مثل: الدفع، الترقية، كلما شعر الفرد بالاستياء أو عدم الرضا عن العمل، وتكون هذه العلاقة أكبر بالنسبة لهؤلاء الأفراد الذين يعطون أهمية أكبر لهذا الجانب المعين.

من أهم المضامين التطبيقية لنظرية القيمة، هو جذبها للاهتمام بجوانب العمل الذي يحتاج إلى التغيير، لكي يتحقق الرضا عن العمل خاصة أن النظرية اقترحت احتمال اختلاف هذه الجوانب باختلاف الأفراد وأيضا وفقا لمدخل القيمة، فإنه من أكثر الطرق فعالية لتحقيق رضا الأفراد عن عملهم هو البحث عنه واكتشاف ماذا يريد الأفراد من عملهم ومحاولة توفير هذه الرغبات بقدر المستطاع.[1]

رابعا: نظرية الإدراك

تشير هذه النظرية إلى أن تفهم الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه، ذلك لأن أنصار هذا الاتجاه يعتقدون بأن السلوك الفردي إنما يحدث طبقا لإدراك الأفراد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذلك كما هو حادث، وعلى هذا الأساس فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة الإدراك الفردي للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بهذا العمل.

غير أن الكثير من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي لم يتعرفوا بعد على حجم الدور الذي يلعبه الإدراك الفردي في عملية تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي ويرى كثير منهم أن عملية تكوين الاتجاه نحو العمل سواء بالرضا أو عدم الرضا هي أكثر تعقيدا من هذا التفسير المبسط الذي توضحه نظرية الإدراك، وان الإدراك ما هو إلا عامل (متغير)، وسيطا بين العوامل الموقفية من ناحية واتجاهات الفرد (كالرضا عن العمل) من ناحية أخرى.[2]

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات الواسعة التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا، وهذه المجالات في حقيقتها هي العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

[1]. رواية حسن، **السلوك التنظيمي المعاصر**، دار الجامعة، جامعة الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2002، ص ص171-172.

[2]. محمد سعيد أنور سلطان، **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2003، ص201.

وكون الرضا الوظيفي مفهوما متعدد الأبعاد فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أساس أنها الرضا الوظيفي وذكرها البعض الأخر على أنها محددات الرضا الوظيفي، فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف المسميات مع أنها تتفق في المضمون فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

لقد حدد أحد الباحثين ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة.[1]

1- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

1.1- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر في ما يقومون به من أنشطة يومية.

2.1- طبيعة العمل نفسه: فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافعا لهم إلى إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

3.1- العلاقة مع الزملاء في العمل: فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزملائه الآخرين والاتصال بهم.

2- الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:[2]

1.2- تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف.

2.2- تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وخاصة توزيع الأدوار.

3.2- الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

[1]. سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010م، ص98.

[2]. سالم تيسير الشرايدة، **الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية**، مرجع سبق ذكره، ص ص98-99.

أما (بدر) فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمس عوامل وهي:

1. عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفته مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الرواتب، والتثبيت في الخدمة، وفرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء، ومرؤوسين).

2. عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة رأسيا وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (تخطيط، والرقابة، والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

3. عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة فيما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ونظم الاتصال في المؤسسة.

4. عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة له.

5. عوامل بيئية: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

المطلب الثالث: أبعاد الرضا الوظيفي وطرق قياسه

تبقى دراسة الرضا الوظيفي للمدرسين كشرط مرغوب فيه، خاصة بارتباطه بجودة الحياة بشكل عام وهناك عدة أبعاد تبين وتحدد الرضا الوظيفي.

وكذلك إذا كان الرضا عن العمل يمثل هدفا هاما من الأهداف، برامج وسياسات القوى العاملة، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فعالية هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف ومن بين الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا نجد عدة طرق رئيسية والتي سوف نتناولها في هذا المطلب.[1]

[1]. عثمان محادين، **القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة**، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2015 ص ص 94-95.

أولا: أبعاد الرضا الوظيفي

نال موضوع النمط القيادي وعلاقته بالرضا الوظيفي في عقود الأخيرة اهتماما كبيرا من الباحثين والدارسين، نظرا لأهمية علاقة الرضا الوظيفي بعدد من المتغيرات كالولاء ومعدل دوران العمل ،الغياب والإنتاجية وضغوط العمل.

أشار لومو ناكو إلى أن ممارسة النمط القيادي الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية له أثار إيجابية على عملية التفاعل بين الإدارة والموظفين، كما أشار نوترون إلى أن نتائج الدراسات تدعم بقوة حقيقة هامة وهي أن قيادة مدير المدرسة واحدة من ثلاث عوامل أهم تأثيرا على المناخ العام للمدرسة، وتباعا على مستوى الرضا الوظيفي العام للعاملين فمن خلال التركيز على احتياجاتهم والاهتمام بتحقيق أهدافهم يمكن التأثير إيجابا على رضاهم الوظيفي، وعلى حياتهم الوظيفية بشكل عام، فيزيد عندهم الانتماء وحب العمل، والحرص على أداء المهام الموكلة إليهم بجدية وإخلاص، والعكس من ذلك في حالة إهمال تحقيق أهدافهم يتولد لديهم شعور بعدم الرضا عن العمل مما يؤثر سلبا في سلوكهم داخل المدرسة.

ومن المهم جدا دراسة النمط القيادي لمديري المدارس وعلاقته بالرضا الوظيفي للمعلمين لما للرضا الوظيفي من أثر على قدرة الاحتفاظ بالمعلم في حقل التدريس، فقد وجد أن المعلمين الذين كانوا يخططون لمغادرة مهنة التدريس كانوا أقل رضا تجاه وظيفة التدريس وتجاه الإدارة، كما أن رضا المعلمين مرتبط بجودة التدريس وبقاء المعلم على رأس عمله وبالولاء للمدرسة وأدائه: الأداء الأكاديمي، سلوك الطلاب، رضا الطلاب، تسرب المعلمين والأداء الإداري.

نظر سنكلير لمستويات الرضا الوظيفي المنخفضة على أنها مرتبطة بظاهرة الغياب، وكثرة التسرب، وإذا ما اتخذت احتياطات لذلك فربما سيتم تقليص عدد النتائج غير المرغوب فيها.

ويشير درهام كروجر إلى أن الرضا الوظيفي هو إحساس الموظف بالإنجاز والنجاح وأشارت نتائج عدة دراسات إلى أن الرضا الوظيفي مرتبط بشكل مباشر بالإنتاجية، بالإضافة إلى الصحة الشخصية للموظف، ومن المهم ملاحظة أن الأدب الخاص بتحديد العلاقة بين الرضا ومعدل الإنتاج غير حاسم ولا ثابت.[1]

[1].عثمان محادين، **القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة**، المرجع السابق ذكره، ص ص96-97.

كما أن الرضا الوظيفي لا يتأثر بالنمط القيادي، بل هناك عوامل أخرى لا تقل أهمية كالعوامل الديمغرافية، نتائج الدراسات تشير لوجود علاقة بين الرضا الوظيفي والجنس والعمر والخبرة كما تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك معامل ارتباط إيجابي بين البيئة المدرسية الصحية والرضا الوظيفي للمعلمين، فقدرة مدير المؤسسة على خلق مناخ صحي في المدرسة.

وقد أشار أدمز إلى أن مديري المدارس الذين يتحكمون بعدد من الأمور في بيئة العمل وبكونهم المصدر الرئيسي لتعزيز سلوك التدريس، هم المفاتيح الرئيسية لتطوير الرضا الوظيفي للمعلمين في مدارسهم.

كما أنه ينبغي دراسة الرضا الوظيفي للمدرسين كشرط مرغوب فيه، خاصة بارتباطه بجودة الحياة بشكل عام، ويمكن أن نحدد أهم أبعاد الرضا الوظيفي فيما يلي:

1- **تعدد مفاهيم طرق القياس**: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك الاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فغن ما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص أخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات متعددة ومختلفة من وقت لأخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لأخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن التفاعل الفرد نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له زيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الجماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفس تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا

التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة اختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

وقد صنف كوبري أبعاد الرضا الوظيفي في ثلاثة مجالات رئيسية هي:

أ-خصائص العمل مثل التنوع في المهارة والاستقلالية في العمل.

ب-خصائص المنظمة مثل تماسك الجماعة، والولاء التنظيمي، والهيكل التنظيمي، والمناخ التنظيمي.

ج- خصائص القائد.

ثانيا : طرق قياس الرضا الوظيفي

قياس الرضا عملية دقيقة وصعبة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه حسب الدارسين،كما توجد مجموعتين من المقاييس، أولهما ما يعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية تقيس الرضا بآثاره السلوكية، أي بدراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض....الخ، ذلك أن الأبحاث أثبتت وجود العلاقة العكسية بين الرضا وهذه المتغيرات، وثانيهما المقاييس الذاتية.

1- المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي:

وهي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين.[1]

1.1- الغياب:

تعبر عن درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه العام في عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل أو أكثر

[1]. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية، 2014، ص150.

حرصا على الحضور مقارنة بأخر يشعر بالاستياء اتجاه عمله، هذا ليس معناه أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل.

إذا لا يمكن جذب بعض حالات الغياب لأنها تظهر وفق ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل الحوادث والمرض والظروف العائلية القاهرة، لكن بالمقابل هناك أسباب غير طارئة والغياب فيها يعكس مشاعر الفرد نحو العمل، الأمر الذي يفرض على كل ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة، والعلاج وهذا بداية ضمن منهج وقائي.

ورغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب لكن ربما يمكننا أن نستعمل ونسترشد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية ويمكن أن نصب معدل الغياب.

خلال فترة معينة بالمعادلة التالية:

$$\text{معدل الغياب خلال فترة زمنية} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل} \times 100}$$

ويحسب مجموع أيام الغياب الأفراد بحجم أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين، أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في أخر الفترة، وتمثل عدد الأيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة، أي باستبعاد العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة.[1]

2.1- ترك الخدمة:

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين الأفراد القوى العاملة، فيمكن أن يكون بقاء الشخص في منصبه من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطه بالوظيفة، أي رضاه بعمله؟، إذن البيانات الخاصة بترك المنصب أو الوظيفة يمكن أن تستخدم لتقييم مختلف البرامج من زاوية، تأثير هذه البرامج على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه.

وعليه فيمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

[1]. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص151.

معدل ترك الخدمة خلال فترة زمنية = **عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة** / **إجمالي العاملين في منتصف الفترة**

فمعدلات ترك الخدمة يمكن أن تشير إلى مدى ارتباط الفرد بمنصبه كذلك تقوم كل مؤسسة بمقارنة وضعها بوضع مؤسسة من نفس طبيعة النشاط وذلك لمعرفة عوامل الرضا وعدم الرضا الوظيفي.[1]

2- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو هي عبارة عن أسئلة موجهة إلى العاملين بهدف معرفة مدى تقبلهم ورضاهم عن تلك الجوانب وأطلق عليها مصطلح المقاييس الذاتية لأنها تعتمد على ذاتية الباحث في بناء المفردات وتركيبها، ويعتمد في بناء هذه المقاييس في هذه الحالة على طريقتين:

1.2- طريقة تقسيم الحاجات:

تصمم الأسئلة التي يتضمنها الاستقصاء بحيث تتبع هرما عاما للحاجات الإنسانية مثلما اقترحه ماسلو والذي يتضمن الحالات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات، تصميم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على المعلومات من الفرد حول مستوى الإشباع الذي يتيح العمل لمختلف الحاجات لديه، وعليه فإن كل مجموعة من هذه الحاجات تصاغ لها بنود متعلقة بالاستمارة.

2.2- طريقة تقسيم الحوافز:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الاستمارة، وتحاول معرفة أنواع الحوافز المؤثرة على الرضا، يجعل الأسئلة التي تحتويها الاستمارة تراعي تقسيما للحوافز التي يتبعها العمل كالأجر والمنح وفرص الترقية وساعات العمل، ويجب أن تحظى الأسئلة جميع هذه المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على الرضا ويمكن ذكر بعض المقاييس:

1.2.2- معدلات القياس والرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي، وفيها يقوم الأفراد بالإجابة عن الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل ومن أشهر المعدلات:[2]

[1]. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، المرجع السابق ذكره، ص152.

[2]. جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2016، ص ص201-202.

أ- الأجندة الوصفية للعمل:

تتناول الأسئلة خمسة جوانب مختلفة هي: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، قام بصياغتها في الستينات من القرن العشرين سميث وكاندل وقام بمراجعتها في 1990 بالزر.

ب- قائمة استقصاء جامعة مينسوتا:

وضعها في 1967 كل من وايس دافيس، انقلاند، ولفكويست، وتستخدم طرقا مختلفة حيث يكمل الأفراد، معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونوا إما راضيين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجورهم، فرص الترقية)، وتشمل هذه القائمة على 20 بندا كل يتعلق بجانب معين من العمل، ويعلق المبحوث على كل بند من خلال خمسة بدائل للإجابة هي:غير راض تماما، غير راض، محايد، راض، راض تماما

ج- المقاييس العام للعمل:

ويتعلق بمجموعة بنود مرتبطة فقط بالرضا عن العمل بصفة عامة وهو مقياس وضعه كل من (ايرونسون، سميت، بول، جيبسون 1989).

ويمكن استعماله عند إجراء مقارنة بين عدة وظائف وكذا عدة مؤسسات لكن لا يمكنه إعطاء معلومات دقيقة عن جوانب جزئية في العمل.

2.2.2 المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة):

تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام ميعن لتسجيل إجاباتهم، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال أو الموظف بحرية الكلام، وتكون المقابلة ناجحة إذا أجاب العمال بأمانة.[1]

3.2.2 طريقة الفواصل المتساوية نورستن:

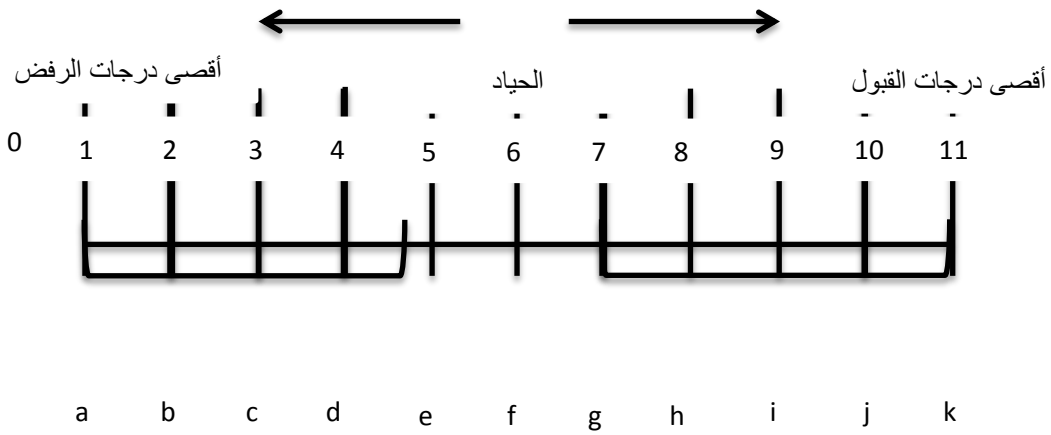
قدمت هذه الطريقة عام 1928 من طرف نورستن ،وتبدأ بتجميع مفردات تصف الخصائص المتعلقة بالعمل، أو تصف الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله وتقوم على المسافات المتساوية البعد قصد الوصول إلى متصل ذي وجدات منتظمة بناءا على أحكام محكمين خارجين يقومون بترتيب الجمل الدالة على

[1]. جلال عبد الحليم، محددات **الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، مرجع سبق ذكره، ص ص202-203.

متغيرات الرضا عن الموضوع المراد دراسته، في وحدات متتالية من حيث مدى تعبيرها عن شدة هذا الاتجاه (إيجابيا أو سلبيا)، وبعد ذلك تستبعد العبارات ذات التباين العمالي ويحتفظ بالعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط التقييم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا الذي تشير إليه العبارة وفق تقييم المحكمين.

وذلك بوضع المقياس على شكل هرم في قيمته جملا تمثل أقوى الاتجاهات الإيجابية وفي نهايته جملا تتمثل أو قوى الاتجاهات السلبية، ثم يقدم على شكل استبيان للعمال على أن لا ترتب الجمل بشكل يوحي بتسلسلها وتوضع النقط بالتدرج من قوة الإيجاب إلى ضعفه، ويتم التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعة المقابلة لكل عبارة، ويطلب من كل فرد أن يقرر إذا كان يوافق أو لا يوافق على كل عبارة من عبارات القائمة، ويكون مجموع القيم المقابلة للعبارات التي وافق عليها هي الدرجة الممثلة للمشاعر أو الرضا العام.[1]

والشكل رقم (04): يوضح طريقة المسافات المتساوية البعد



شكل يمثل طريقة المسافات المتساوية البعد

المصدر: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص ص201-202.

[1]- جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، المرجع السابق ذكره، ص 203ص -204-ص205.

تشير الحروف الأبجدية إلى العبارات والتي تصنف (من A إلى E) إلى الاتجاه السالب وتشير العبارات من (G إلى K) إلى اتجاه الموجب أما الحرف (F) فيشير إلى الحياد ومن الانتقادات الموجهة إلى هذه الطريقة:

- اتسامها بدقة من الذاتية حيث إن القيمة الخاصة بكل جملة محددة مسبقا من قبل المحكمين وتحتاج إلى جهد كبير في إعادة المقياس.

- الدرجة المستخلصة من القياس هي متوسط أوزان العبارات التي يجيب عنها المبحوث.

- هذه الطريقة لا تعطينا فكرة عن شدة الاتجاه لأن الموافقة على نفس العبارة تصحح دائما بنفس الطريقة بصرف النظر عن شدة اتجاه المستجيب لها.[1]

4.2.2- طريقة التدرج التجميعي " ليكرت ":

بدأ " ليكرت " في شرح مقياسه سنة 1932 عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عنوان " تقنية لقياس الاتجاهات " وهي كما يبدو أسهل مقياس " نورستون " لا يتطلب جهدا كبيرا في حساب قيم أو درجات العبارات، يتمثل في جعل عبارات تفسير الاتجاه نحو موضوع الدراسة وتقابل كل عبارة خمسة أراء استجابات وهي:

- أوافق بشدة (جدا)،أوافق،غير متأكد (بدون رأي)، معارض، أعارض بشدة.

يختار الفرد من جمل هذه العبارات التي تناسبه، ولابد من احتواء المقياس على عبارات تحمل صيغة الإيجاب وأخرى صيغة السلب، ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط المتحصل عليها وتقدم لكل استجابة درجة من 1 إلى 0 وترتب تنازليا إذا كانت الجملة مؤيدة كـ: تعامل المؤسسة العمال بطريقة أفضل من أي مؤسسة: العكس أي تصاعديا إذا كانت الجملة معارضة كـ: إن الجر سيئ للغاية، وبتجميع الدرجات تحصل على اتجاه الفرد أو حساب القيمة الكلية لرضاه.[2]

[1]. جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، مرجع سبق ذكره، ص205.

[2]. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، مرجع سبق ذكره، ص155.

الشكل رقم(5): مقياس ليكرت لقياس الرضا:

مستوى الموافقة	العبارة الموجبة	العبارة السالبة
موافق بشدة	5	1
موافق	4	2
محايد	3	3
غير موافق	2	4
غير موافق بشدة	1	5

المصدر: لوكيا الهاشمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار النشر والتوزيع، عمان ، الطبعة العربية، 2014، ص150.

يلاحظ من الشكل السابق أن ليكرت حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة في طريقة " نورستون " فقد استغنت كليا عن مرحلة تقييم العبارات لما أسمتهم الحكام، كما أنها لا تتطلب من العامل وضع علاقة أمام الجملة التي ترافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته، كما وسعت استجابات الاستقصاء إلى خمس درجات، لكنها لم تضطلع في توضيح الحدود بين كل استجابة وأخرى، فكيف للعامل أن يوافق بين أوافق جدا وأوافق أو أعارض وأعارض جدا، وأخيرا نشير إلى أن طريقة ليكرت تسمى طريقة التدرج التجميعي.[1]

5.2.2- طريقة الفروق ذات الدلالة لاسكود وزملائه:

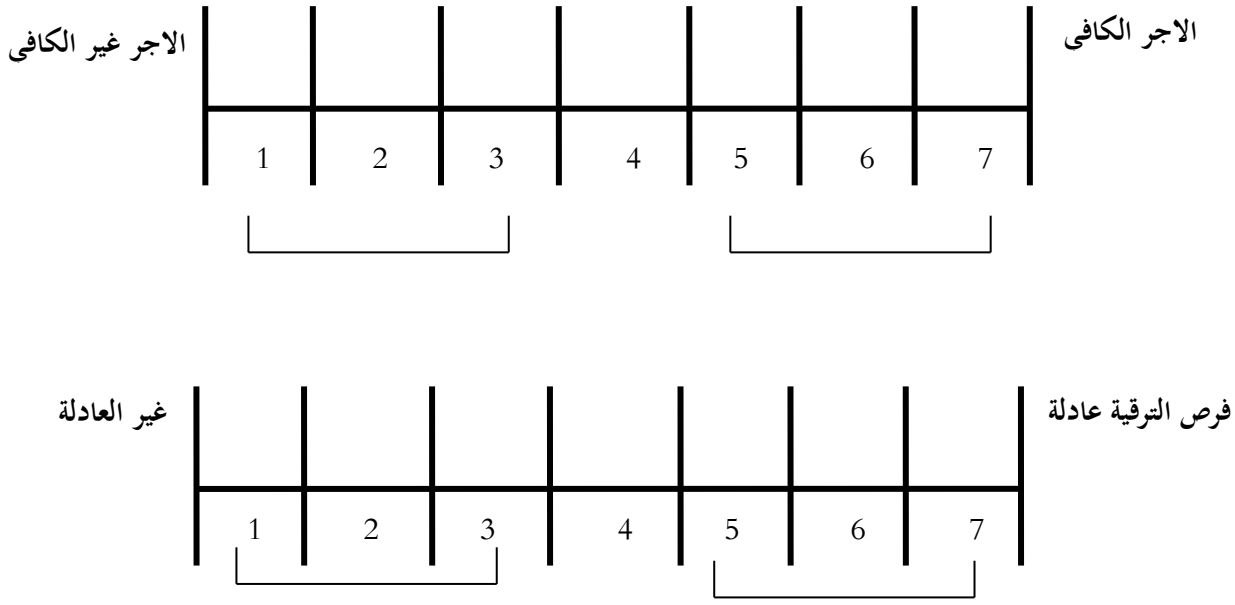
وضعت هذه الطريقة في 1957من قبل أسكود، سوسي، تاننبوم، ويقوم تصور أسكود في مقياسه على أساس أن لكل مفهوم أو تصور نوعين من المعاني عند الفرد الأول المعنى الإشاري وهو ما تشير إليه كلمة الأشياء التي يصدق إطلاق اللفظ عليها، والثاني المعنى الدلالي ويقصد به الأفكار والمشاعر التي تحيط بالكلمة والتي تكون سارة أو غير سارة.

[1]. لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، **المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**، المرجع السابق ذكره، ص156.

ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، ويمثل قطبا المقياس الجزئي صفتان متعارضتان تحصران بينهما عددا من الدرجات، ويطلب من الفرد اختيار التقدير المتلائم ومشاعره نحو العمل.

وفي الآتي مثال لمجموعة من المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل وفق هذه الطريقة:[1]

الشكل رقم(6): طريقة الفروق ذات الدلالة لأسكود وزملائه



المصدر: جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص ص207-208.

[1]. جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، مرجع سبق ذكره، ص207.

تدل النقطة من (5 إلى 7) على الاتجاه الإيجابي والنقطة (من 1 إلى 3) على الاتجاه السلبي، بينما تدل النقطة (4) على حالة الحياد.

تجمع كل الدرجات التي أعطاها الفرد ويكون المجموع ممثلا لرضا الفرد، ويلي ذلك اختبار هذا المقياس الكلي على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بكل جانب من جوانب العمل، فالمقاييس التي يكون ارتباطها عاليا بالمجموع الكلي تبقى، أما التي يكون ارتباطها منخفضا فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس.

6.2.2- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ:

استقى هرزبرغ هذه الطريقة من نموذج فلانقان لقياس سلوك العامل، وقد استخدمها هرزبرغ في بحثه الذي خرج بنظريته المعروفة عن الرضا وعدم الرضا، وتقوم هذه الطريقة على طرح سؤالين أساسيين:

1- حاول تذكر الأوقات التي كنت فيها سعيد جدا في عملك وحدد الأسباب التي جعلتك تشعر بهذه المشاعر.

2- حاول تذكر الأوقات التي شعرت باستياء شديد من عملك وحدد الأسباب التي جعلتك تشعر بهذه المشاعر.

وبتجميع الوقائع التي يدلي بها العامل وتصنيفها حسب الجوانب تتعلق بها، يمكن معرفة أي جوانب تعتبر مرضية بالنسبة له وأي منها تعتبر مسببة للاستياء وعدم الرضا.

إن هذه الطريقة بتركيزها على أسباب الرضا وعدم الرضا أهملت حالة الرضا النسبي (الحياد)، كما أن طبيعة أسئلتها المفتوحة بعملي محالا للذاتية ويمكن تجاوز هذا الأمر من خلال تجميع ما أمكن عن الوقائع الحرجة التي تسبب الرضا والاستياء في قائمة واحدة ضمن جوانب معينة، ويطلب من العامل الإشارة إلى هذه الوقائع التي يكون قد تعرض إلى بعضها.[1]

[1]. جلال عبد الحليم، **محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**، مرجع سبق ذكره، ص207-208.

المبحث الثالث: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

تؤثر الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات ويرتبط عنصر الرضا الوظيفي بصفة كبيرة بالحوافز فإذا ما استطاعت المؤسسة من توفير الحوافز المناسبة لمواردها البشرية فإنه سوف ستحقق، الرضا الوظيفي لديهم ومن ثمة ستضمن استقراهم الوظيفي، ولتبيين العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي سنتطرق إلى مجموعة من العوامل التي تشكل في محتواها نوع من أنواع الحوافز.[1]

المطلب الأول: العوامل المرتبطة بالوظيفة

وهي العوامل التي تؤثر على الفرد لكونه يحمل وظيفة معينة وليست مرتبطة بطبيعة تصميم الوظيفة نفسها وهذه العوامل تتمثل في:

1- الأجر النقدي

يتوقف رضا العامل ومدى شعوره بالتقدير وكذلك إنتاجيته المقبلة على مدى ملائمة العوائد للمجهود الذي بذله في وظيفة، وعلى مدى فورية العائد وملائمة تقويته ولعل من أهم هذه العوائد المادية الأجور النقدية.

وتعتبر الأجور من العوامل الوقائية وليست من العوامل الدافعة، ولذلك فهي تقدم لكافة العاملين وغير مرهونة بمستوى أداء متميز، ومع ذلك فإنه يتوجب الاهتمام بها لأن اختلال نظام الأجور التعويضات سيؤدي إلى استياء العاملين، ومهما كان انضمام الأجر المتبع فإن المهم هو مراعاة العدالة التي تحدد الأجور فيجب أن يتناسب مع يقدمه من لأن من شأن ذلك أن يشعر العامل بالإجحاف والظلم، كما أن تفاوت الأجور بين العاملين يجب أن يكون لأسباب موضوعية وواضحة للعاملين.

حتى لا يترتب على ذلك الاستياء التي قد يؤدي إلى نتائج سيئة كالتغيب والتدني الإنتاجية مما قد يؤدي إلى عرقلة عمل الغير.

[1] .لينا زيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة** " دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الألبان بتلمسان "، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص ص220-221.

2- التعويضات:

ويطلق عليها أيضا اسم الحوافز غير المباشرة وتقديمها غير مرتبط بمستوى أداء معين، وهي تقدم لجميع العاملين بغض النظر مقدار نشاطهم أو إنجازهم.

وهذه الحوافز تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين وتشعرهم بأن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على مشاكلهم الخاصة وتشمل هذه الحوافز توفير مستلزمات المعيشة عن طريق جمعية استهلاكية، والمساعدة في إيجاد مسكن ملائم، وتقديم خدمات طبية وكذلك القيام بنقل العاملين من المدرسة إلى أماكن سكناهم وذلك في وسائل نقل تملكها المؤسسة.

3- الأمن الوظيفي:[1]

وهو مجموع الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، والأمن من إجراءات إدارية تعسفية، مما يكفل استقرار العاملين في أعمالهم ورفع معنوياتهم من ثم إنتاجهم وتوثيق ولائهم، وذلك لأن العامل عادة ما يكون المصدر الوحيد لدخل الأسرة واستمرار المورد الاقتصادي للعامل، الأمر الذي يؤمنه على حاضره ومستقبله ومن ثم يركز على جهوده في العمل ويصبح أكثر تعاونا.

فاطمئنان العامل على أوضاعه الوظيفية يبعده عن القلق وبالتالي رفع مستوى رضاه عن العمل ويسعى معظم الأفراد إلى الأمان والاستقرار في العمل، فهو في حاجة إلى الإحساس دوما بأنهم مؤمنون من مخاطر العمل والدخول المتولد عن ذلك بسبب الحوادث والإصابات التي تقع بسبب ممارسته العمل.

4- فرص الترقية:

تشير النتائج الدراسات لوجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم " أن العامل المحدد لأثر فرصة الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

وعليه فإن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها فصول الفرد على الترقية، وكان توقعه للترقية كبيرا، فإن ذلك يسبب له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.[1]

[1]. لينا زيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة** " دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الألبان بتلمسان "، مرجع سبق ذكره، ص ص221-222.

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الترقية، تكمن في ربطها بالكفاءة الإنتاجية، حتى تكون حاضرا ومشجعا للعاملين على العمل كي يظفروا بالترقية، أما إذا ربطت الترقية بالأقدمية فإنها ستفقد أثرها في التحفيز وأيضا على درجة رضا العامل، فعندما يحصل العامل على الترقية تقديرا لمجهوداته واعترافا بإنجازاته سيكون أثرها كبيرا على رضاه على عمله، بينما حصول العامل على الترقية بسبب الأقدمية سيكون بالنسبة له بمثابة أمر مستحق وليس أكثر.

5- علاقة العامل مع زملائه:

لاشك أن علاقات العامل بزملائه في وحدة العمل، تلعب دورا هاما في مدى تعلقه بوظيفته واندماجه في العمل ، فالمؤسسات تمص دائما لتوفير أجواء تسود فيها علاقات طيبة بين العاملين وتوفير فرص الصداقة والتعاون فيما بينهم، وكذلك لتوفير علاقات طيبة بينم وبين الإدارة، وذلك لبناء جسور الثقة بالإدارة إلى جانب احترام العاملين لقدرات بعضهم البعض وتوافقهم الاجتماعي المتبادل، وتعمل على بناء وحدة اجتماعية مترابطة ومتكاملة.[2]

وتشير الدراسات أن تأثير جماعة العمل على رضا الفرد الذي ينتمي لها يكون بقدر ما تمثل هذه الجماعة مصدر ارتياح أو مصدر توتر له، فإذا كان تفاعل الفرد مع زملائه في العمل، يحقق تبادل المنافع بينه وبينهم فإنها ستكون مصدر الرضا الفرد عن عمله.

أما إذا كان تفاعله مع جماعة العمل يخلق توتر لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه، فإن جماعة العمل تعتبر مسبب لاستيائه من عمله، بالإضافة إلى ذلك فإن أثر جماعة العمل على رضا الوظيفي يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد، فكلما ازدادت قوة هذه الحاجة عند الفرد، كلما كان التفاعل مع الجماعة العمل أثر كبير على درجة رضاه ويمكن القول بأنه كلما كانت مجموعة العمل متعاونة ومتحابة كلما عملت على رضاه أكثر من جانب العاملين عن أعمالهم.[3]

---

[1]. أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، بدون طبعة، سنة 1982، ص176.

[2]. العلاق بشير، **أسس الإدارة الحديثة**، دار اليازوري العلمية، عمان، 1999، ص123.

[3]. العلاق البشير، **أسس الإدارة الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص123.

المطلب الثاني: عوامل مرتبطة بتصميم العمل وطبيعة تصميم الوظيفة ودرجة إثرائها

تعتبر العلاقة بين تصميم العمل والرضا عن العمل علاقة معقدة، حيث يتوقف الرضا عن العمل على عوامل مختلفة من أهمها، مستويات النتائج المرتبطة بأداء العمل وكيف يظهر الفرد هذه النتائج، خاصة تلك الناتجة عن جهد الفرد بذاته واستخدام قدراته ومهارته الذاتية في العمل.[1]

وحيث أن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية للفرد، وانخفاض إنتاجيته بسبب شعور العامل بصغره بشأن وظيفته وإحساسه بالملل نتيجة تكرار أعبائها، لذا كان من الضروري الاهتمام بتوزيع الوظيفة باستخدام عدة أساليب كتدوير العمل، والذي يعني تنقل العامل من عمل الأخر لفترة محددة، أو الامتداد والتوسع الوظيفي (المحور الأفقي) واللذان يتضمنان إضافة أعباء جديدة وزيادة التنويع في مهام وواجبات الوظيفة وزيادة مستوى صعوبتها.

إن مثل هذه الأساليب تحقق بعض الايجابيات في الرضا عن العمل، إلا أنها لم تحقق الكثير في مجال الحافز الرئيسي، مثل الشعور بالمسؤولية والإنجاز والاستقلالية، فتم اللجوء لإستراتيجية الإثراء الوظيفي (المحور الرأسي) والتي تهتم بمجال الوظيفة وعمقها وعلاقتها، فهي تجري تغيرات هامة في الوظيفة مثل زيادة تنوع الواجبات وزيادة عمل العمل في آن واحد، وذلك يمنح للعامل مزيدا من الحرية في العمل والتصرف والاستقلالية وتفويض السلطة، وإعطاء الفرد مسؤوليات أكبر بالإضافة إلى توفير درجة من التحدي والصعوبة في أداء الوظيفة وإمداده بمعلومات عن إنجازاته ومنحه فرصة للنمو والتطوير.[2]

المطلب الثالث: عوامل مرتبطة بتنظيم العمل

لا ترتبط هذه العوامل بإشغال الفرد لوظيفة معينة كما أنها مرتبطة بطبيعة الوظيفة نفسها، كون هذه العوامل مرتبطة بسياسات المؤسسة ولها تأثير على الرضا الوظيفي للعامل بغض النظر عن الوظيفة التي يقوم بها داخل المؤسسة وهذه العوامل تتمثل في:

1- ساعات العمل: لاشك أن عدد ساعات العمل وفترات الراحة تعتبر من أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد ويمكننا أن نفترض أنه كلما أتيحت ساعات للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت كلما أدى

[1]. حريم حسن، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال**، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 2004،ص56.
[2].حريم حسن، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال**، المرجع السابق ذكره ، ص56.

ذلك لزيادة الرضا عن العمل، بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف على أهمية النسبة التي يحملها الفرد لوقت الراحة، أو الفراغ، فكلما زادت هذه الأهمية لوقت الراحة ومنافعه كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل كبيرا سواء بالزيادة أو النقصان وكلما قلت الأهمية كلما كان تأثير ساعات العمل على الرضا محدود.

كما يجب التنويه إلى أثر ساعات العمل على الإجهاد، كلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد الذهني والبدني، وبالتالي قل الرضا عن العمل.[1]

2- ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت الظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يساعد على زيادة الرضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاعتماد بها، ما يسمى الإضاءة، الحرارة، التهوية، الرطوبة، الضوضاء، النظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل بالإضافة إلى حجم الحجرة والمكتب وترتيب المكاتب وأجهزة الاتصال.

وتشير نتائج الدراسات إلى جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله وتعلقه به، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة ويقلان في الأعمال التي تتضمن بظروف عمل مادية جيدة.[2]

3- سياسات وأساليب وإجراءات العمل: تعتبر السياسات التي تنتجها الإدارة من العوامل المهمة التي تؤثر على الأفراد الذين يقومون بتنفيذها أو يتأثرون بتطبيقها وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

وتؤثر السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات بما يتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية تأثير إيجابيا في الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها، وكلما استمت هذه السياسات بالثبات والاستقرار والوضوح أدى ذلك الشعور العاملين بالثقة والارتياح في نفوسهم، وذلك بعكس السياسات المنقلبة والغامضة التي

---

[1]. لينا زيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة** " دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الألبان بتلمسان "، مرجع سبق ذكره، ص225.

[2]. لينا زيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة** " دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الألبنة بتلمسان " المرجع السابق ذكره، ص226.

تثير مخاوف العاملين وتدفعهم إلى إظهار سخطهم واستيائهم، ومن أهمها سياسات الأجور والتوظيف والتدريب وقياس الكفاءة والنقل وإنهاء الخدمة، كما يجب أن تتاح الفرصة للعاملين لرفع تظلماتهم من القرارات الإدارية وفحصها بعناية وعدالة.

وحيث أن الأعمال تتفاوت في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل فإنه يمكن الافتراض بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل، كلما زاد رضاه عن العمل، وتدل الشواهد على أن زيادة حرية الفرد في هذا المجال تتيح له تكييف الأداء بما يتناسب مع قدراته ومهاراته.

4- نمط القيادة والإشراف: يعتبر الإشراف الجيد على المرؤوسين وحسن معاملتهم من العوامل الهامة التي تؤثر على رضا العاملين ويتمثل ذلك في إيجاد علاقات طيبة وخلق جو من الثقة والاحترام والتعاون بين الرئيس ومرؤوسيه.

العدالة في معاملتهم وبث روح الفريق فيما بينهم بالإضافة إلى تعهدهم بالرعاية والتوجيه السليم ومراعاة اختلاف تكوينهم السيكولوجي واطلاعهم على مدى تقدمهم ووسائل دعم هذا التقدم واستمراره وإعطائهم حقهم من التقدير.

لاشك أن المعاملة الإنسانية سوف تؤدي إلى تشجيعهم على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم بدلا من كبتها أو تجاهلها، مما يجعلهم يشعرون بالحرمان والإحباط كما أن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم سيشعرهم بالأهمية والاحترام وتأكيد الذات إلى جانب ثقتهم الزائدة في رؤسائهم يعطيهم كثيرا من الاطمئنان والأمن النفسي.

وقد اتضح من إحدى الدراسات التي شملت العاملين بالمكاتب في عدد من المؤسسات أو انخفاض الإنتاجية والإنجاز بصاحبه إشراف عن قرب بينما الإنتاجية المرتفعة يصاحبها نوع من الإشراف العام حيث يتم فيه تحديد الأهداف العامة المطلوب إنجازها ويعطي للمرؤوسين بعض الحرية في التصرف في إنجاز العمل.[1]

[1]. لينا زيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة** " دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الألبان بتلمسان "، مرجع سبق ذكره، ص227.

خلاصة

يتضح لنا من خلال عدة مفاهيم تداولها الباحثين أن موضوع الرضا الوظيفي يلقى اهتماما جليا لدى المؤسسات ، وقد حاولنا في هذه الدراسة تحديد وضبط مفهوم الرضا الوظيفي والكيفية التي يحدث بها، وطرق قياسه ، فالرضا هو ذلك التناسب بين ما يستطيع الشخص تحقيقه في وظيفته، بالإضافة إلى وجود عدة متغيرات أو مؤثرات على الفرد، وارتأينا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى تأثير الحوافز بالسلب أو الإيجاب على رضا الفرد داخل المنظمة، والتي من واجبها أن تحقق له ظروف العمل الملائمة، وذلك من أجل الوقوف على حقائق علمية مفادها أن العامل الأكثر رضا عن عمله هو الأكثر أداء من غيره.

الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية لتبيان مساهمة نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مديرية توزيــع سونلغاز بالمدية

تمهيد:

بغية التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بتحفيز أفرادها، وإسقاط جوانب الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية، امتثلنا بإحدى المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة سونلغاز بالمدية، وذلك بعرض وتحليل معطيات هذه المؤسسة، وبالاستناد على المعطيات النظرية حول نظام الحوافز التي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني وذلك بهدف التعرف على واقع التحفيز في مؤسساتنا، ولهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية تناولنا فيه:

المبحث الأول: عرض عام لمؤسسة سونلغاز بالمدية.

المبحث الثاني : الاجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول :تقديم عام لمؤسسة سونلغاز

حيث سنقوم بعرض أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة مع مجموعة من مهامها وأهدافها

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، و ذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها و توزيعها في الجزائر، و كذلك نقل و توزيع الغاز الطبيعي كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء في البلاد بأقل من 50% منن يوم تأسيسها عام 1969، كما تعد مؤسسة سونلغاز أكبر مرفق كهربائي على صعيد العالم العربي ككل، كما أنها تحتل المرتبة الرابعة بعد الشركات السعودية و المصرية و الكويتية، فهي رقما صعبا في السوق الاقتصادية إذ بلغ مجمل أعماله أكثر من 43 بليون دينار جزائري (حوالي 600 مليون دولار أمريكي)، في سنة 1999 بالنسبة لقطاع الكهرباء، أما بالنسبة لقطاع الغاز فقد وصل رقم أعمالها فيه أكثر من سبعة بلايين دينار جزائري أي ما يعادل 97 مليون دولار أمريكي.

زيادة على كل هذا فإنها نتميز ببيع الكهرباء والفان بأسعار منخفضة وذلك بدعم من الدولة التي تبقى المستثمر الوحيد إلى حد الآن؛ ورغم فتح رأس مال الشركة على شكل أسهم وصلت اليد العاملة في مؤسسة سونلغاز إلى أكثر من 21 ألف عامل من بينهم حوالي ثلاثة آلاف موظف و سبعة آلاف رئيس فريق أو11 ألف عامل

أولا: نشـــــأة مؤسسة سونلغاز

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تنعى مؤسسة الكهرباء والغاز كان ذلك في: 1947/06/05، و بعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمو 69-59 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغـــاز ، ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991 تفير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك.

1- أهم **المراحل التي مرت بها المؤسسة**:

إن مؤسسة سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منن ولادتها إلى يومنا هذا و التي يمكن أن نوجز ها فيما يلي:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.
- مرحلة التسيير الاشتراكي
- مرحلة التسعينيات

1.أ.مرحلة ما بعد الاستقلال 1962-1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والفان الفرنسية وهذا راجع للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال و قرب المسافة.
- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي طلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تغيرت هذه الفترة بما يلي:

إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والفان الفرنسية السعي إلىالحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد وعدم وجود الاستثمارلانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

1.ب. مرحلة التسيير الاشتراكي:

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والفان، و في هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%.
- توزيع الغاز الطبيعي عبرالقنوات في كامل التراب الوطني.
- سويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريفKAHRIF تختص بأشغال الكهرباء الريفية.
- كتركيب KAHRAKIF تختص بالأشغال الكهربائية.
- كانا غاز KANAGAZ تختص إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز.
- إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
- أتركيب ETKRIBتركيب المعدات في مختلف المحطات.
- أم س AMC مؤسسة صناعة عدادات و أجهزة القياس و المراقبة (تطبق بالطمة).

وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
- العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز(توسيع شبكة الغاز).
- العمل على توسيع دائرة التغطية.

1.ج. مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتماشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والفان إلى هيئة عمومية نات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 1991/12/14 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة نات أسهم الأمو الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في المؤسسة سونلغاز تكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: نثوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
- نقل و توزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والفان ومديرية توزيع الكهرباء والفان.
- نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والفان، ومديرية الكهرباء والفان.

ثانيا– مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1– المهام: هناك مهام تقنية وأخرى تسييرية.

1.أ– المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات الظنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

–الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الفانية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

1.ب – المهام التسييرية:

الإنتاج، النقل التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.

- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.

2– الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء نات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغانية.

- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغانية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة نات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والفان نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تكيف مع السياق الجديد إذا أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40شركة فرعية، و تشغل 60000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغانية، وبالنسبة إلى الفترة2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والفان وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

ثالثا – استقلالية أكبر في التسيير:

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والفان المسماة سونلغاز- شركة مساهمة- تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية نات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

وهذا الانتقال عملية ضرورية لقيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلاؤم مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع التي

أوجبها القانون ولاسيما انتاج الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلاليه أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة.

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاقا جديدة، فزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء والفان، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلاية تجاه قطاع المحروقات والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر.

وعلى صعيد تسييرها يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة ويديرها رئيس مدير عام.

رابعا: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز

إعادة التنظيم من أجل تحقيق تقدم أفضل، هذا هو مسعى المتبع من قبل مجمع سونلغاز خلال هذه السنوات الأخيرة، ومن أجل الامتثال لأحكام كانون فبراير 2002، اعتمدت سونلغاز نصوصا أساسية جديدة خاصة بالشركة نات أسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي مكون من شركات عاملة وشركة أم، يخضع هذا المسعى إلى مبادئ التنظيم التالية:

1- مهام الشركة الأم المهام الأساسية لهذه الأخيرة موجهة نحو :

1.1 - إعداد الاستراتيجية وقيادة المجمع.

2.1- ممارسة الرقابة على الفروع.

3.1- إعداد السياسة المالية وتنفيذها.

4.1- تحديد سياسة الأجور وتطوير المورد البشري للمجمع.

2- مهام الفروع للشركة

1.2- فروع المهن القاعدية

خلال السنوات الخمس الأخيرة، تمت ترقية المهن القاعدية لسونلغاز إلى فروع تنشيط هذه الأخيرة عددها ثمانية، في الميادين التالية:

1.1.2- إنتاج الكهرباء.

2.1.2- تسيير شبكة نقل الكهرباء.

3.1.2- تسيير نظام إنتاج ونقل الكهرباء.

4.1.2- تسيير شبكة نقل الغاز.

5.1.2- توزيع الكهرباء والغاز (أربع شركات).

2.2- فروع الأشغال

من أجل تنفيذ السياسة الطاقوية للبلاد، كان على سونلغاز أن تطور في سنوات السبعينات وسائل إنجاز مطابقة لأهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة، وهكذا فقد اقتنت هياكل إنجاز ملائمة، مندمجة داخل المؤسسة.

عرفت هذه الأخيرة تطورا سريعا لتتحول إلى وحدات أشغال هامة نات نشاطات مميزة عن هياكل سونلغاز الأخرى، وتحولت في الأخيرة إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة هيكلة سونلغاز التي تمت في 1984.

وكنتيجة لتعزيز تنظيم سونلغاز على شكل مجمع صناعي وانجاز برنامج هام لتطوير المجمع،عادت مؤسسات لإنجاز هذه منن جانفي2006إلى أحضان سونلغاز.

3.2- الفروع المحيطة

من أجل الوصول إلى تحكم أفضل في هذه المهن القاعدية، قامت سونلغاز بأنشطاتها المحيطة وكلفت بها فروعا نتحكم في رأسمالها كليا، وتنشط هذه الفروع وعددها أربعة عشر (14) بصفة أساسية في مجال صيانة تجهيزات الطاقة، النقل والتفريغ الاسنثنائي، توزيع التجهيزات الكهربائية والغانية، البحث والتطوير، التكوين وكنا إنجاز جميع الأشغال المرتبطة بالنشر، وبخدمات صيانة العربات، ونشاطات متعددة أخرى.

4.2- شركة مساهمة

نشكل مساهمة سونلغاز في شركات مختلطة متعددة عنصر ا حاسما في استراتيجيتها المتعلقةبالتنويع والشراكة، وهكذا فقد استثمرتفي ميادين هامة نات قيمة تكنولوجية مثل الاتصالات اللاسلكية أو صيانة العنفات الغازية، ويتمثل الهدف المنشود فيما يلي:

1.4.2-دمج التكنولوجيا والدراية الغنية.

2.4.2 -إدخال الخبرة الإدارية في مجال التسيير.

3.4.2- تحقيق استثمارات بفضل ما تقدمه رؤوس الأموال.

4.4.2- اكتساب أسواق جديدة وطنية وحتى جهوية.

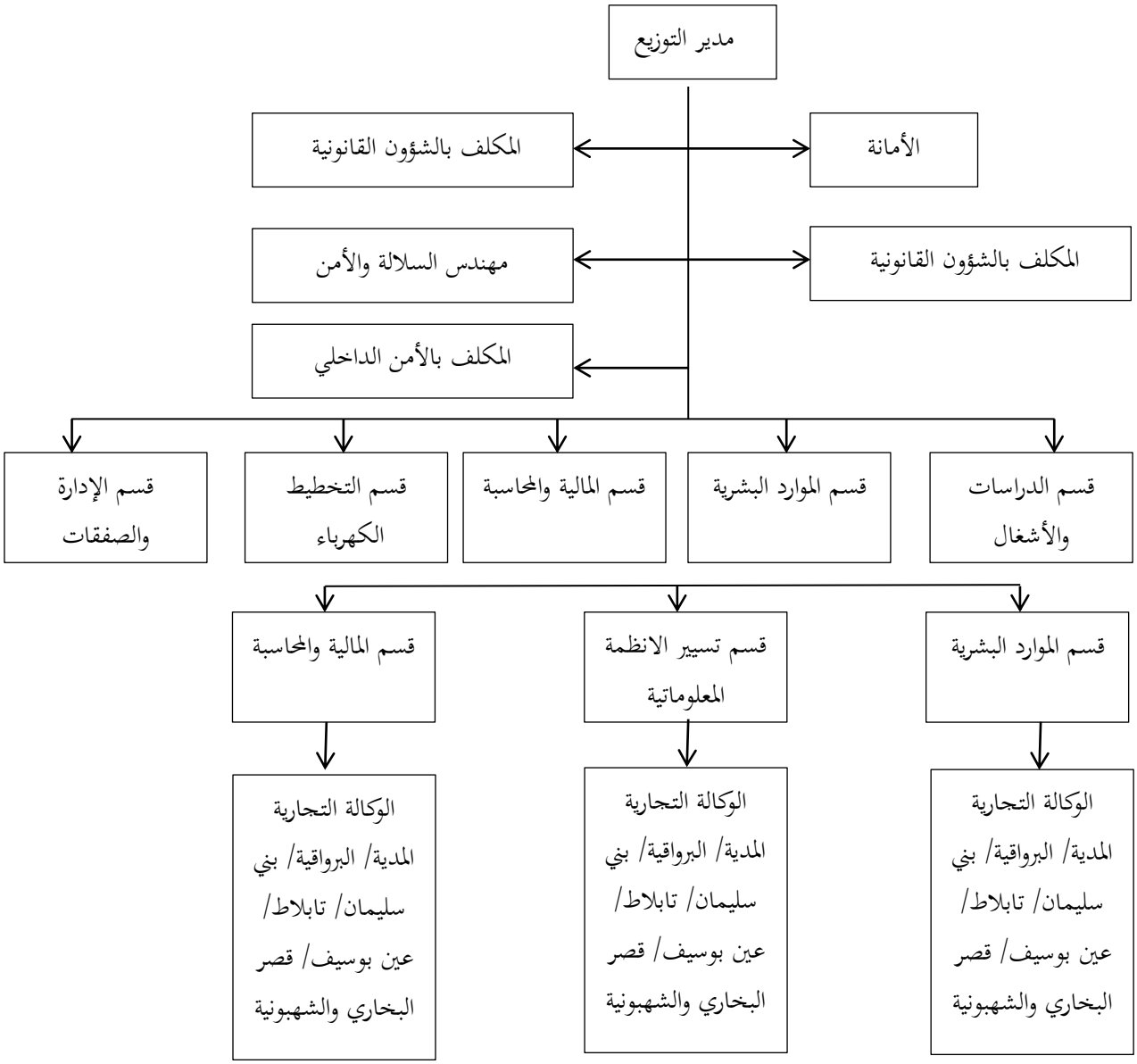
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

إن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط البليدة CDC، وتم إنشاء مركز ولاية المدية سنة 1985م، لتتكفل بجميع السكان والهياكل العامة والخاصة لإمدادهم بالكهرباء وبعض المناطق بالغاز اللذان يعتبران عنصران ضروريان بالحياة، ولا تستطيع المؤسسات مهما كان نوعها الاستغناء عنها ويبلغ عدد عمالها حوالي 779 عامل، حيث انها تضم عدد معتبر من العمال سنة 2019 موزعين على المصالح:

- الإطارات (04).
- أعوان التحكم (374)
- أعوان التنفيذ (256).

كما يعتبر الهيكل التنظيمي القاعدة الأساسية التي تساعد على تحقيق أهدافها ،والشكل الموالي يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية



المصدر: مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

أولا: أهـــداف ومهام المؤسسة محل الدراسة

هناك عدة أهداف لمؤسسة الكهرباء والغاز بالمدية ولها عدة مهام نذكرها كالتالي:

1- أهدافها

1.1- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.

2.1- نقل الغاز لتلبية حاجات السوق.

3.1- تطوير وتقييم الخدمات الطاقوية بكل انواعها.

4.1- تحقيق أكبر أرباح ممكنة بأقل تكلفة.

5.1- تغطية حاجيات المواطنين اقتصاديا.

6.1- الحفاظ على مناصب الشغل.

7.1- المسايرة مع الوضع.

8.1- تحسين مستوى العمال.

2- مهامها

1.2- تطبيق السياسة التجارية التجارية المؤسسة.

2.2- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

3.2- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

3.3- إيصال الكهرباء والغاز إلى الزبائن الجدد.

المطلب الثالث: صلاحيات تطوير ومصلحة تسيير الموارد البشرية

توجد عدة صلاحيات لتطوير الموارد البشرية بشكل جيد وفعال، كما أن هناك مصالح لتسييرها وهذا ما سوف نتطرق إليه فيما يلي:

اولا: صلاحيات تطوير الموارد البشرية

- تحذير وتوجيه ومراقبة المؤسسة على مستويات مختلفة للعمال (التوظيف، التكوين والمراقبة).
- ضمان تحظير مخطط التوظيف الداخلي المرتبط بحاجيات التوظيف وتهيئة المناصب.
- ضمان تأمين وتنسيق ومراقبة النشاطات الادارية وتسيير العمال (التوظيف، الاستقبال، التحيين، التكوين، الترقية والتحويل).

- المساهمة في تجسيد مختلف مخططات الموارد البشرية.
- التكفل بتهيئة ومعالجة العمليات التقديرية بصفة دورية. .
- ضمان الاهتمام بإحصائيات تكوين العمال وتجديدها، والقيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية، إحصائيات تكوين العمال وتجديدها، والقيام بالإجراءات الضرورية بصفة دورية.

ثانيا: مصلحة تسيير الموارد البشرية

- سهر المؤسسة على اجرة العمال.
- ضمان التسيير الإداري للعمال.
- ضمان المتابعة وتجديد الوثيقة المحفزة عن طريق الاعلام الآلي للموظفين.
- ضمان الوفاء بالملفات الادارية للعمال.
- ضمان التحضير والاستغلال للأجرة على مستوى العناصر المتحيزة وإصلاح كشوف ورواتب ومعالجة الإجراءات.
- ضمان العلاقات مع مركز طب العمال.
- ضمان العلاقات مع التنظيمات الخارجية.
- ضمان ومتابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد التسيير للعمل.
- السهر على التطبيق المنظم لقانون العمل ومراقبة تجسيده.
- سهر المؤسسة على إحصاءات العمال في مديرية الجهوية ومصداقيتها.
- تحضير الميزانية عند التسيير ودول خاص بالموارد البشرية.

المطلب الرابع: التكوين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

تعقد الشركة في كل سنة اجتماع لبرنامج التكوين من شهر جويلية، وذلك بعد نتائج التقييم المتحصل عليها لكل موظف وملاحظة النقائض في كل مصلحة لكل موظفيها، وكذلك حسب درجة الضعف للاستفادة من التكوين، فيكون التكوين ليس لمعالجة نقاط الضعف وإنما لتطوير القدرات والمعارف مثلا: استعمال أجهزة كهربائية حديثة (متطورة).

أولا: التكوين يكون بحسب الحاجة

– **تكوين طويل المدى:** والذي يخص أكثر المصالح التقنية عند وجود آلات وتقنيات جديدة وتكوين مدته تتراوح ما بين سنة إلى تسعة أشهر.

– **تكوين قصير المدى:** والذي يخص فئة الإطارات وهو عبارة عن ملتقيات وتكون مدته لا تتجاوز 15 يوما.

– **تكوين داخلي:** هذا التكوين له إطارات في تكوين الموظفين أثناء العمل داخل المؤسسة.

– **تكوين خارجي:** والذي كون في المدارس الخاصة التابعة للمؤسسة، ويكون اللجوء إليها عند عدم وجود أخصائيين في المؤسسة باختلاف المصالح، مثلا مجد مدارس أرزيو للغاز والمناجم المعهد العالي للتسيير بن عكنون .

يتم اختيار الموظفين المراد تكوينهم من خلال دراسة نتائج التقييم المتحصل عليها أو يكون طلبا من الموظفين أنفسهم في حالة وجود قصور لديهم في الوظيفة التي يشغلونها أو تطوير قدراتهم ومعارفهم، التكوين يشمل جميع الموظفين من إطارات، اعوان التحكم، المنفذين وبالخصوص أعوان التحكم لأنهم نقطة تواصل بين الإطارات والموظفين، وهناك عدة أساليب متبعة في الدورة التكوينية:

– **بالنسبة لفئة الإطارات:** يكون التقييم عن طريق علاج مشكلة ما كفحص شبكة الكهرباء والغاز مع ظروف كتابة تقرير في حالة التكوين خارج الوطن.

– **بالنسبة لأعوان التحكم:** يكون التقييم عن طريق تحضير مذكرات تخرج يتم مناقشتها وإعداد تقرير تربص.

– **بالنسبة للمنفذين:** يكون التقييم عن طريق الامتحانات (كشف النقاط).

ثانيا: المنصب الذي يلتحق به الموظف المذكور بعد الدورة التكوينية له

قد يكون التكوين المنصب الذي يعمل فيه بوجود نقص في قدراته وبذلك يستفيد من بعض المكافآت، إذا كانت له قدرات أو مهارات تفوق المنصب الأصلي يستفيد من الترقية وكذلك المكافآت والعلاوات...

ثالثا: أهمية التكوين

- مواكبة التطورات الاقتصادية والعودة بالمؤسسة إلى المواجهة.
- تحسين وتنمية الموظفين.
- تحسين ظروف العمل
- تشجيع وتحفيز الموظفين.

المبحث الثالث: الاجراءات المنهجية للدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على آراء أفراد عينة الدراسة حول أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية، من خلال تحديد المنهج المعتمد في الدراسة ثم التعرف على مجتمع وعينة الدراسة ثم التطرق إلى محتوى الاستبيان والاختبارات المتعلقة به وفي الأخير الاختبارات الإحصائية المستخدمة لتحليله.

المطلب الأول: منهج ومجتمع وعينة الدراسة.

أولا: منهج الدراسة

اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع الدراسة والذي سنحاول من خلاله معرفة أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة.

تعتمد الدراسة بصفة أساسية على استسقاء ميداني لعمال مؤسسة سونلغاز بالمدية، ولتحقيق أغراض هذه الدراسة تم تصميم استبيان والقيام بتوزيعه على عينات من عمال مؤسسة سونلغاز، فقد تم اختياره بطريقة عشوائية وذلك قصد تحقيق الهدف من الدراسة المراد القيام بها وتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وقد أخذنا عينة من 40 فرد من عمال المؤسسة فدرست كل العينات التي تم دراستها.

ثالثا: إشكاليات الدراسة:

1.الاشكالية الرئيسية:

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية؟

2.الاشكاليات الفرعية:

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية؟

– هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية؟

3.فرضيات الدراسة:

– الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

الفرضية الفرعية الاولى:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة استخدمنا الاستبيان الذي يعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في مجال الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمه في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أولا: مضمون الاستبيان

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، وبناءً على ما استفدنا منه من أدبيات الدراسة(الإطار النظري واستبيانات الدراسات السابقة) قمنا بتصميم استبيان للدراسة طبقا للمحاور الأساسية المحددة في عبارات الدراسة، وقد قسمنا الاستبيان إلى جزئيين نعرضها كاللاتي:

الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، وباعتبارها فئة العاملين، قام الطالبين بأخذ بعض المواصفات الضرورية.

كما قام الطالبين بتخصيص الجزء الثاني لمحورين:

المحور الأول متعلق بالحوافز المادية (المتغير المستقل)، حيث اشتمل (**15**) عبارات كما تم حذف عبارة ليصبح العدد (**14**).

المحور الثاني متعلق بالحوافز المعنوية (المتغير التابع)، حيث اشتمل (**10**) عبارات.

واشتملت الاستبيان ككل على (**24**) عبارة، تم صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي، وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا الأساليب الإحصائية و السلم المستخدم.

ثانيا: المقياس المستخدم.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي للمحور الأول (الحوافز) لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبيان، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما، وهو يتكون من خمس خيارات وتم استبدال العبارات وفقا لخصوصيات المحور الثاني (الرضا الوظيفي) كما يوضحه الجدول الآتي:

جدول رقم (01): الخيارات المكونة لمقياس ليكرت الخماسي.

محور الحوافز	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
محور الرضا الوظيفي	راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي	غير راضي على الإطلاق
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعدد الطالبين بناء على المعطيات السابقة.

وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(02):قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

المجال	الوسط المرجح	درجة الموافقة
المجال الأول	1 اقل 1.8	ضعيفة جدا
المجال الثاني	1.8 اقل 2.6	ضعيفة
المجال الثالث	2.6 اقل 3.4	متوسطة
المجال الرابع	3.4 اقل 4.2	عالية
المجال الخامس	4.2 اقل 5	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبين

واعتبر الطالبين المتوسطات في الجدول رقم (02) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss20)

واستخدمنا الاختبارات المعلمية لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية، حيث أن مقياس ليكرت المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية التالية:

1- اختبار التوزيع الطبيعي (Explorer).

2- قياس معامل الثبات (bachAlphadecrom).

3- قياس الاتساق الداخلي (Sperman).

4- التحليل الوصفي للبيانات الشخصية (Histogrammes).

5- التحليل الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة (Statistiquesdescriptives).

6- تحليل معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression).

المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة.

استعانا الطالبين لصدق أداة الاستبيان، باختبار قياس الثبات و الاتساق الداخلي الاستبيان في عينة الدراسة الاستطلاعية البالغ حجمها **40** مفردة، وذلك باختبار التوزيع الطبيعي وبحساب معامل الثبات ومعاملات الارتباط .

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي.

قبل أن يشرع الطالبين في الدراسة قاما باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما يبينه الجدول الأتي:

الجدول رقم(03):اختبار التوزيع الطبيعي.

اختبار شابيرو Shapiro-Wilk		**اختباركولموقروف Kolmogorov-Smirnov**	
القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية	عدد مفردات العينة
0,540	40	0,200*	40

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (03) يتضح أن اختبار التوزيع الطبيعي ليشابيرو (Wilk-Shapiro) جاء باحتمالية معنوية**0,540** كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي كولموقروف(Kolmogorov-

Smirnov)باحتمالية معنوية ***0,200** وبما أن حجم عينة دراسة الحال اقل من 50 مفردة، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية للاختبار كولموقروف (Smirnov-Kolmogorov) وهي اكبر من 0.05 وعلية فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من ما يسمح با إجراء باقي الاختبارات المعلمية.

ثانيا: ثبات أداة الاستبيان.

من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس ألفا كرونباخ (Cronbach'sAlphaCoefficient) الذي يستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعاجلة عبارات الاستبيان للتأكد من ثباتها وبعدها نحصل على معامل الثبات الكلي، كما يوضحه الجدول الأتي:

جدول رقم(04): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	محور الحوافز	14	0,897
2	محورالرضا الوظيفي	10	0,867
	الثبات العام للاستبيان	24	0,933

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(Spss).

يشير الجدول رقم (04) أن **14** عبارة لمحور الحوافز جاءت بمعامل ثبات**0,897**وجاءت **10** عبارة لمحور الرضا الوظيفي بمعامل ثبات **0,867** كما جاءت **24** عبارة التي تمثل للاستبيان ككل بمعامل ثبات **0,933** وعليه فان عبارات المحاور والاستبيان على درجة عالية من الثبات.

ثالثا: الصدق الظاهري

تم عرض استبيان على مجوعة من المحكمين تكونت من أستاذين متخصصين وقد تم إدراج تعديلات اللازمة بما يتوافق مع طبيعة الموضوع وعينة الدراسة.

رابعا: الاتساق الداخلي لمحور الحوافز.

اعتمد الطالبين في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور الحوافز على معامل سبرمان، لإظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وأبعاد محور الحوافز بالاعتماد على معامل سبرمان، حيث تم حذف العبارة رقم 8 من الاستبيان، بما أن درجة المعنوية جاءت اكبر من 0.05 ما يدل على

عدم ارتباط هذه العبارة مع البعد التي تتضمنه، انظر الملحق رقم (4).

1- معامل الارتباط بين العبارات و بعد الحوافز المادية.

سنقوم بالتحقق من الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات وبعد الحوافز المادية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (05):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الحوافز المادية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الحوافز المادية	1	-
1	أجد أن الراتب الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية	0,568**	0,000
2	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	0,763**	0,000
3	اعتقد أن علاوة طبيعية العمل او المخاطرة تشجعني لأداء أفضل	0,610**	0,000
4	يوفر التامين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف	0,786**	0,000
5	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب	0,777**	0,000
6	اعتقد أن نظام المكافآت يشجع على تحسين الرضا الوظيفي	0,673**	0,000
7	ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي على تحفيز العاملين	0,678**	0,000
8	يعتبر الأجر أهم الحوافز بالنسبة لي	0,189	0,243

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(**05**) أن معامل الارتباط العبارة رقم **8**جاءا **0,189** بالقيمة احتمالية **0,243** وهي اكبر من **0.05** ما يدل على عدم وجود ارتباط بين هذه العبارة والبعد وعلى هذا الأساس تم حذفها أما معامل الارتباط لباقي العبارات محصورة بين (**0,568**) (**0,786**) بدرجة معنويةاقل من **0.05**وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط هذه العبارات وبعد الحوافز المادية.

2- معامل الارتباط بين العبارات و بعد الحوافز المعنوية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و بعد الحوافز المعنوية بالاعتماد على معامل سبيرمان من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (06):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات وبعد الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الحوافز المعنوية	1	-
9	تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للموظفين	0,769**	0,000
10	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر والشفوية للموظفين	0,781**	0,000
11	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين	0,730**	0,000
12	تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب	0,630**	0,000
13	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية للموظفين	0,660**	0,000
14	تشرك المؤسسة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، يساهم في زيادة رضاهم	0,539**	0,000
15	الدعم والمساندة عند الظروف الخاصة والطارئة	0,601**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول رقم(**06**) أن قيمة معامل الارتباط للبعد محصورة بين (**0,539****) (**0,781****) بدرجة معنوية اقل من **0.05**وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الحوافز المعنوية.

رابعا: الاتساق الداخلي لمحورالرضا الوظيفي.

يعتبر معامل سبيرمان (Spearmancorrelationcoefficient) من أحسن الاختبارات لحساب معاملات الارتباط بين المتغيرات الرتبية، ولهذا استخدمنا هذا الاختبار لمعرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محور الرضا الوظيفي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (07):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و محور الرضا الوظيفي.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	محور الرضا الوظيفي	1	-
16	الاجر الذي احصل عليه يكفي لسد حاجياتي اسرتي	0,631**	0,000
17	الاجر الذي اتقاضاه مناسب لعدد ساعات العمل التي اعملها	0,563**	0,000
18	توفر بيئة عمل مناخا يشجع العاملين على تطوير الأداة داخل المؤسسة	0,776**	0,000
19	انا راضي عن عملي	0,501**	0,001
20	انا راضي عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي اعمل فيها	0,780**	0,000
21	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز تشجعني على تطوير عملي للأفضل	0,682**	0,000
22	الروح المعنوية العالية بين العاملين تشجعني على الاستمرار بالعمل	0,643**	0,000
23	اشعر بالعدالة والانصاف نتيجة تقييد ادائي السنوي	0,803**	0,000
24	اشعر بالرضا والقبول عن مستواي ودرجتي الوظيفية	0,711**	0,000
25	أشجع الآخرين للعمل في هذه المؤسسة	0,664**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss).

يشير الجدول رقم(**07**) أن قيمة معامل الارتباط للمحور محصورة بين (**0,501****) (**0,803****) بدرجة معنوية اقل من **0.05** وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الرضا الوظيفي.

ويتضح من الجداول رقم (05) (06) (07) أن معاملات الارتباط بين جميع العبارات المتضمنة أبعاد محاور الدراسة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة احتمالية اقل من **0.05** حيث أن القيمة الاحتمالية للأغلب العبارات **0.000** وهي اقل من **0.01** وهي دلالة إحصائية قوية جدا تدل على صلاحية النموذج.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض وتحليل الاستبيان وهذا في ثلاثة مطالب:

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سنتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية وطبيعة العمل و سنوات الخبرة والمستوى التعليمي و الحالة الاجتماعية.

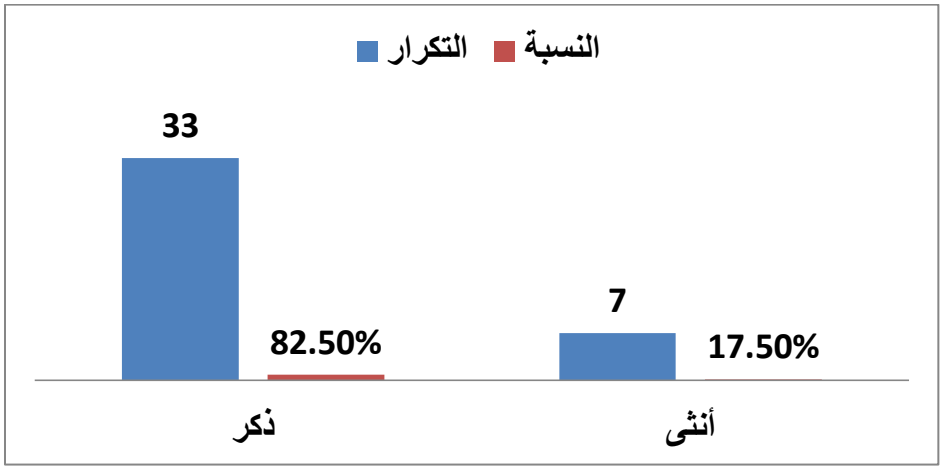
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الصنف.

الصنف	التكرار	النسبة
ذكر	33	82,5%
أنثى	7	17,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناءا على نتائج برنامج (Spss).

الشكل رقم(08): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الصنف.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) ،نلاحظ أن نسبة الذكور قدرت **82,5%** من عينة الدراسة مقارنتا بالنسبة الإناث التي قدرت **17,5%**، أي نسبة الذكور أكبر من الاناث ، وهذا راجع حقيقة للثقافة المجتمعية السائدة

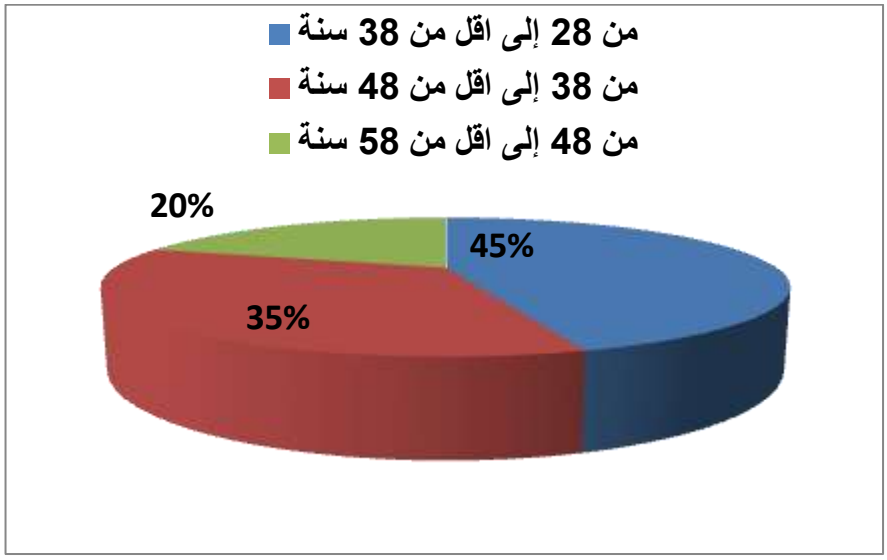
ثانيا: متغير الفئات العمرية.

الجدول رقم(09): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة
من 28 إلى اقل من 38 سنة	18	45%
من 38 إلى اقل من 48 سنة	14	35%
من 48 إلى اقل من 58 سنة	8	20%
المجموع	37	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

الشكل رقم(09): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول (09) والشكل رقم (09) نلاحظ الفئة العمرية **من 28 إلى اقل من 38 سنة** هي الفئة الأكبر في عينة الدراسة، حيث شكلت ما نسبته **45%**تليها الفئة العمرية **من 38 إلى اقل من 48 سنة** التي جاءت بالنسبة **35%** تليها الفئة العمرية **من 48 إلى اقل من 58 سنة** التي شكلت اصغر نسبة **20%**.أي أغلب العمال من فئة الشباب والكهول ، لأنه بعد سن 50 يبدأ التفكير في التقاعد ، كما أن الأداء يتراجع.

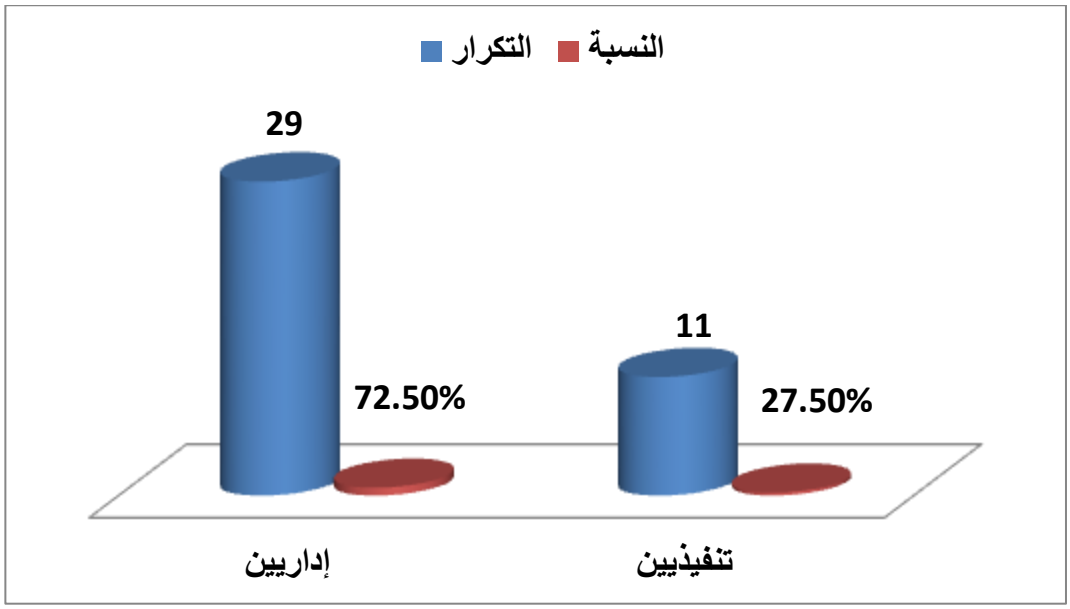
ثالثا: متغير طبيعة العمل.

الجدول رقم(10): توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.

طبيعة العمل	التكرار	النسبة
إداريين	29	72,5%
تنفيذيين	11	27,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبينباءا على نتائج برنامج (Spss).

الشكل رقم(10): تمثيل أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) نلاحظ أن نسبة العمال الإداريين شكلت اكبر نسبة قدرت **72,5%**من عينة الدراسة مقارنتا بالنسبة العمال التنفيذيين التي قدرت نسبتهم **27,5%**، وهذا راجع لكون المديرية تهتم بالتسيير وليس التنفيذ وهذا من اختصاص وحدات التوزيع.

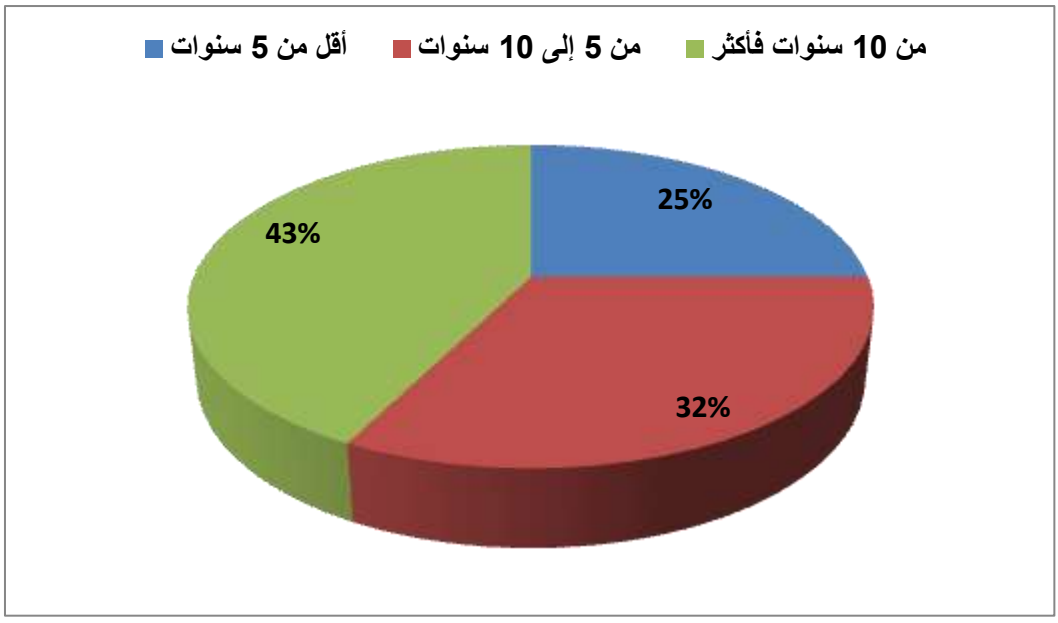
رابعا: متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(11): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقلمن 5 سنوات	10	25%
من 5 إلى 10 سنوات	13	32,5%
من 10 سنوات فأكثر	17	42,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

الشكل رقم(11): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) نلاحظ أن سنوات الخبرة للأفراد عينة الدراسة للفئة **من 10 سنوات فأكثر** شكلت اكبر نسبة **42,5%**يليها الفئة **من 5 إلى 10 سنوات** الذي جاءت بالنسبة **32,5**يليها الفئة **أقل من5 سنوات** الذي جاءت بالنسبة**25%**، وهذا راجع كون أن اكبر نسبة كانت للفئات العمرية أكبر من 38 سنة وهذا ما يكسبهم خبرة أكبر ، مقارنة بالعمر

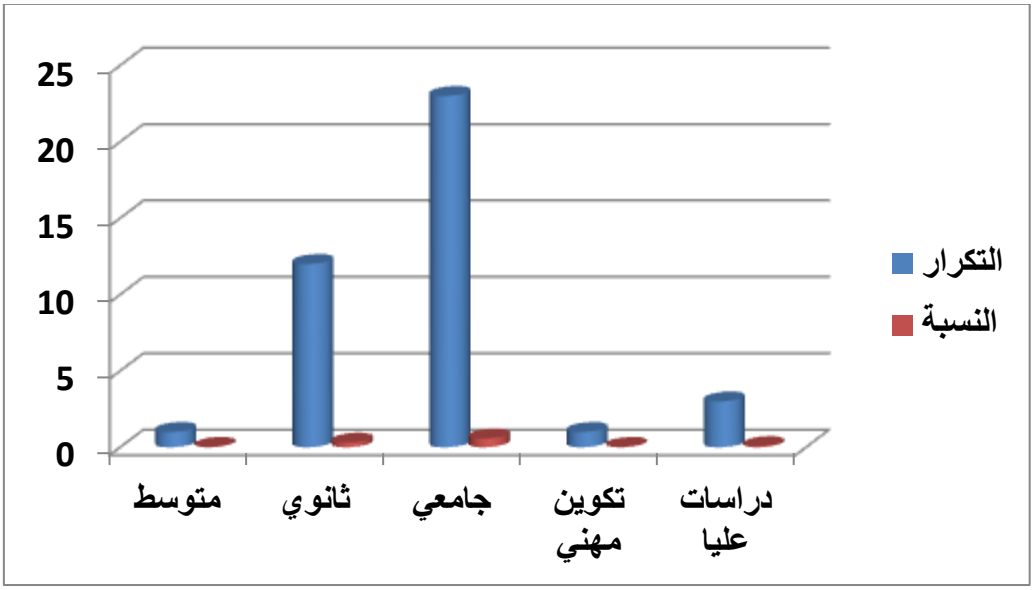
خامسا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
متوسط	1	2,5%
ثانوي	12	30%
جامعي	23	57,5%
تكوين مهني	1	2,5%
دراسات عليا	3	7,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

الشكل رقم(12): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) نلاحظ أن ما نسبته **57,5%** من عين الدراسة لديهم مستوى علمي **جامعي** وهي اكبر نسبة تليها الفئة الذين لديهم مستوى عملي **ثانوي**الذي جاءت بالنسبة **30%** تليها فئة مستوى علمي **دراسات عليا** الذي جاءت بالنسبة **7,5%**وقدرت اصغر نسبة **2,5%** للفئتين الذين

لديهم مستوى علمي **متوسط** وشهادة **تكوين مهني**، والنتيجة المستخلصة هي كون المديرية تعتمد على التسيير أكبر من التنفيذ ،مما يستدعي وجود كفاءات جامعية مؤهلة.

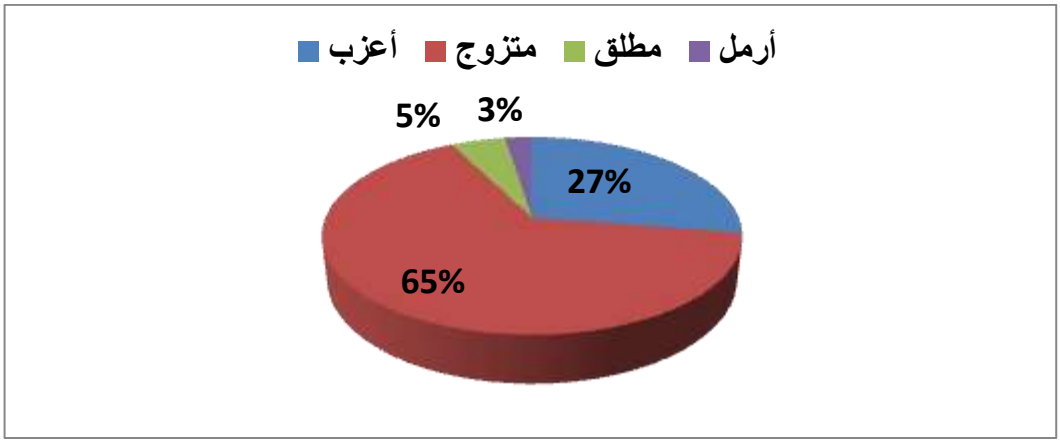
سادسا: متغير الحالة الاجتماعية.

الجدول رقم(13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
أعزب	11	27,5%
متزوج	26	65%
مطلق	2	5%
أرمل	1	2,5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

الشكل رقم(13): تمثيل أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

من الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) نلاحظ أن ما نسبته **65%**من عين الدراسة حالتهم الاجتماعية من فئة **أعزب** وهي اكبر نسبة تليها فئة **متزوج** الذي جاءت بالنسبة**27,5%**تليها فئة **مطلق** الذي جاءت بالنسبة **5%**وقدرت اصغر نسبة **2,5%** للفئة **أرمل**.

من الجدول والشكل رقم (13) (13) نلاحظ أن المركز الوظيفي **عون وإطار** شكلا اكبر نسب من أفراد

العينة حيث جاءا بالنسبة**40,5%** يليها المركز الوظيفي **إطار سامي** بالنسبة**13,5%**وشكل المركز الوظيفي **رئيس قسم** اصغر نسبة**5,4%**، وهذا راجع لكون أكثر الاشخاص طلبا للعمل وقبوله مهما كانت الوضعية هم المتزوجون ، بحكم ضرورة تحمل المسؤولية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

من خلال هذا المطلب نقوم بتحليل عبارات محور التحفيز(المتغير المستقل) ومحور الرضا الوظيفي(المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور التحفيز.

1- التحليل الوصفي لبعد الحوافز المادية:

سنحاول تحليل تقديرات العاملين لعبارات بعد الحوافز المادية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(14): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الحوافز المادية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	أجد أن الراتب الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية	2,63	1,275	7	متوسط
2	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا	2,68	1,141	6	متوسط
3	اعتقد أن علاوة طبيعية العمل او المخاطرة تشجعني لأداء أفضل	3,45	1,037	2	عالية
4	يوفر التامين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف	3,15	1,145	4	متوسط
5	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب	2,78	1,121	5	متوسط
6	اعتقد أن نظام المكافآت يشجع على تحسين الرضا الوظيفي	3,35	1,099	3	متوسط
7	ألاحظ أن منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي على تحفيز العاملين	3,68	1,207	1	عالية
	بعد الحوافز المادية	3,10	0,852	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المادية جاءا بمقدار **3,10**بدرجة متوسطة، كما جاءت العبارتين **3-7** بدرجات متوسطة، وجاءت باقي العبارات **1-2-4-5-6** بدرجة عالية، وهذا إشارة لوجود الاستخدام متوسط للحوافز المادية في محور الحوافز بمؤسسة سونلغاز المدية، كما جاء الانحراف المعياري للبعد **0,852** وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

2-التحليل الوصفي لبعد الحوافز المعنوية.

سنحاول تحليل تقديرات العاملين لعبارات بعد الحوافز المعنوية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(15): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الحوافز المعنوية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
9	تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للموظفين	3,38	0,925	2	متوسط
10	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر والشفوية للموظفين	3,10	0,982	5	متوسط
11	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين	3,18	1,152	4	متوسط
12	تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب	2,78	1,000	7	متوسط
13	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية للموظفين	3,50	0,847	1	عالية
14	تشرك المؤسسة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، يساهم في زيادة رضاهم	3,25	1,032	3	متوسط
15	الدعم والمساندة عند الظروف الخاصة والطارئة	3,08	0,971	6	متوسط
	بعد الحوافز المعنوية	3,17	0,704	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز المعنوية جاءا بمقدار **3,17**بدرجة متوسطة، كما جاءت العبارتين **13** بدرجة عالية، وجاءت باقي العبارات **9-10-11-12-13-14-15**

بدرجات عالية، وهذا إشارة لوجود الاستخدام متوسط للحوافز المعنوية في محور الحوافز بمؤسسة سونلغاز المدية، كما جاء الانحراف المعياري للبعد **0,704** وهذا ما يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

3-التحليل الوصفي للأبعاد محور التحفيز:

سنحاول تحليل تقديرات الإداريين للأبعاد محور التحفيز من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(16): المؤشرات الإحصائية لوصف أبعاد محور التحفيز.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	بعد التحفيز المادي	3,10	0,852	2	متوسط
2	بعد التحفيز المعنوي	3,17	0,704	1	متوسط
	محور التحفيز	3,13	0,700	-	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (Spss)

يشير الجدول رقم (16) أن تقديرات العاملين للأبعاد محور الحوافز جاءت بدرجات متوسطة، كما قدر المتوسط الحسابي لمحور الحوافز **3,13**بدرجة موافقة متوسطة، وهذا إشارة لوجود سياسة تحفيز متوسطة بشركة سونلغاز المدية، حيث جاءا الانحراف المعياري **0,700** ما يشير لعدم تشتت تقديرات الإداريين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور الرضا الوظيفي.

سنحاول تحليل تقديرات العاملين لعبارات محور الرضا الوظيفي من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الرضا الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
16	الاجر الذي احصل عليه يكفي لسد حاجياتي اسرتي	4,00	0,782	1	عالية
17	الاجر الذي اتقاضاه مناسب لعدد ساعات العمل التي اعملها	3,92	0,894	2	عالية
18	توفر بيئة عمل مناخا يشجع العاملين على تطوير الأداة داخل المؤسسة	3,65	0,919	4	عالية
19	انا راضي عن عملي	4,00	0,782	1	عالية
20	انا راضي عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي اعمل فيها	3,78	0,750	3	عالية
21	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز تشجعني على تطوير عملي للأفضل	3,32	1,002	7	متوسط
22	الروح المعنوية العالية بين العاملين تشجعني على الاستمرار بالعمل	3,38	1,114	5	متوسط
23	اشعر بالعدالة والانصاف نتيجة تقييد ادائي السنوي	3,16	1,068	6	متوسط
24	اشعر بالرضا والقبول عن مستواي ودرجتي الوظيفية	3,16	1,143	6	متوسط
25	أشجع الآخرين للعمل في هذه المؤسسة	3,38	1,299	5	متوسط
	الرضا الوظيفي	3,57	0,671	-	عالية

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على نتائج برنامج (Spss)

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي لمحور الرضا الوظيفي جاءا بمقدار**3,57**بدرجة عالية، كما جاءت العبارات **21-22-23-24-25** بدرجات متوسطة، أما العبارات **16-17-18-19-20** جاءت بدرجات عالية، وهذا إشارة لوجود درجة عالية من الرضا الوظيفي حسب تقديرات العاملين بشركة سونلغاز المدية، مع الإشارة لوجود نقص في بعض العناصر، كما جاء الانحراف المعياري للبعد **0,671** وهذا ما

يشير لعدم تشتت تقديرات العاملين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

اعتمدت الدراسة في التحقق من الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية الأولى على اختبار الانحدار الخطي البسيط لمعرفة أثر أبعاد محور التحفيز على الرضا الوظيفي.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(18):اختبار الانحدار البسيط للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية.

البيان	الحوافز				
الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,798a	0,637	0,809	8,161	0,000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(18) أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,798a** بين الحوافز والرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,637** أي أن ما قيمة **63.7%** من التغيرات في الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية، ناتجة عن الحوافز .

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,809**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحوافز يؤديإلى زيادة الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية، بقيمة**0,809**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **8,161**عند مستوى معنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

معادلة الدراسة لخط الانحدار البسيط:

Y=0,566+ X0,809

حيث:

X: الحوافز في شركة سونلغاز المدية.

Y: الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(19):اختبار الانحدار البسيط للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز لمدية.

البيان	الحوافز المادية				
	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية	0,766a	0,587	0,638	7,348	0,000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(19) أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R=**0,766a** بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,587** أي أن ما قيمة **58.7%** من التغيرات في الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية، ناتجة عن الحوافز المادية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,638**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحوافز المادية يؤديإلى زيادة الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية ، بقيمة**0,638**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **7,348**عند مستوى معنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(20):اختبار الانحدار البسيط للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية.

البيان	الحوافز المعنوية				
الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0,660a	0,435	0,665	5,413	0,000

المصدر: إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss

يوضح الجدول أعلاه رقم(20) أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية ، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

قيمة معامل الارتباط R= **0,660a** بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية، ومنه يتضح أن العلاقة طردية بين المتغيرين بالارتباط طردي متوسط.

وبلغ معامل التحديد ^{2} = **0,435** أي أن ما قيمة **43.5%** من التغيرات في الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية، ناتجة عن الحوافز المعنوية.

كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0,665** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في الحوافز المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفيفي شركة سونلغاز المدية ، بقيمة**0,665**

كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5,413**عند مستوى معنوية **0.000** وهي دالة عند مستوى معنوية 0.05 ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على انه **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة اثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية ومنه خلصنا إلى النتائج الآتية:

- وجود استخدام متوسط للحوافز المادية في محور الحوافز بمؤسسة سونلغاز المدية.
- وجود استخدام متوسط للحوافز المعنوية في محور الحوافز بمؤسسة سونلغاز المدية.
- وجود سياسة تحفيز متوسطة حسب تقديرات العاملين بشركة سونلغاز المدية.
- وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي حسب تقديرات العاملين بشركة سونلغاز المدية، مع الإشارة لوجود نقص في بعض العناصر.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز المدية عند مستوى الدلالة 0.05

خـــاتمة

خاتمة

يعتبر المورد البشري قضية مركزية في نقاشات أصحاب المؤسسات وكذا المفكرين والباحثين، بعدما تأكدت أهميته في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة في سوق تنافسي، ففعالية أي مؤسسة الآن بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه، باعتباره العنصر المؤثر الفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة فالمورد البشري دور فعال في الرقي بالبلاد وبروز المؤسسات الاقتصادية وحصولها على مكانة في الأسواق العالمية، وعليه أضحت الادارة المعاصرة اليوم، تولي اهمية بالغة لإدارة الموارد البشرية لذلك من قناعاتها التامة بأن المورد البشري له قدرات تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة إذا ما تم تهيئة المحيط المناسب له للعمل والاهتمام به، وكذا تحفيزه بغية ايصاله للرضا الوظيفي الذي يضمن أعلى مستويات الأداء والإنتاجية.

نظرا لأهمية التحفيز في المؤسسة، فلقد تطرق له العديد من المفكرين وللباحثين مع مرور الزمن مما أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي اهتمت بالفرد في المؤسسة وكيفية تحفيزه من خلال اشباع حاجاته ورغباته، ومن أهم النظريات "نظرية ماسلو"، ونظرية "ماكليلاند"، والتي اكدت أن احتياجات الفرد المختلفة تحركه نحو سلوك معين ونظرية "هيرزبرغ"، التي ركزت على الاثراء الوظيفي كحافز يولد الرضا الوظيفي، وهذا ما يلزم المؤسسة التصميم الجيد للوظائف، اما علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي هي علاقة طردية حيث يؤثر كل من التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي بشكل كبير ونحن بدورنا قمنا بالبحث في هذه العلاقة وأسقطناها على عينة من مؤسسة سونلغاز.

وتوصلنا من خلال دراستنا هذه إلى جملة من النتائج يمكن سردها فيما يلي:

أولا: اختبار صحة الفرضيات

من خلال ما تطرقنا إليه في موضوعنا هذا استنتجنا أن الحوافز هي قوة خارجية تستعمل من طرف المؤسسة لتوجيه سلوك الأفراد، ورفع معنوياتهم وإشباع حاجاتهم وزيادة رضاهم عن العمل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

أثبتت الدراسة ان الحوافز بنوعيها المادي والمعنوي قد تدفع العاملين للعمل وتحقق لهم الرضا الوظيفي أي لهما نفس درجة تأثير المؤسسة، وهذا ما يثبته صحة الفرضية الثانية.

أثبتت الدراسة أن الرضا الوظيفي هو الشعور بالانتماء للمؤسسة وهو التعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وهو مجموعة المشاعر الوظيفية او النفسية التي يشعر بها الفرد، نحو عمله وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

هناك علاقة طردية بين المتغيرين في شركة سونلغاز بالمدية من خلال معامل ارتباط $R=0.798$ ومنه يتضح أنه كلما زادت درجة التحفيز زادت درجة الرضا الوظيفي، ومن فإن الفرضية الرابعة صحيحة.

أثبتت الدراسة انه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في مؤسسة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الخامسة.

ثانيا: نتائج الدراسة

أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فذلك من خلال تحليل البيانات، وإثبات الفرضيات وكذا سوف يتم عرض أهم التوصيات التي تعبر عن وجهة نظر الباحث أملا في أن تساهم في معالجة نقاط الضعف وتحقيق الأهداف المرجوة من الدراسة، ولخصنا النتائج فيما يلي:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في شركة سونلغاز بالمدية عند مستوى الدلالة 0.05.

3- وجود استخدام متوسط للحوافز المادية ي محور الحوافز بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

4- وجود استخدام متوسط للحوافز المعنوية في محور الحوافز بمؤسسة سونلغاز بالمدية.

5- وجود سياسة تحفيز متوسطة حسب تقديرات العاملين بشركة سونلغاز بالمدية.

6- وجود درجة عالية من الرضا الوظيفي حسب تقديرات العاملين بشركة سونلغاز بالمدية، مع الاشارة لوجود نقص في بعض العناصر.

7- هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته، مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

ثالثا: الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول فعالية نظام الحوافز وزيادة رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة ونلخص هذه التوصيات فيما يلي:

- العمل على زيادة فعالية نظام الحوافز وذلك من خلال اعادة النظر بتقييمها لأنظمة الحوافز عموما.

- ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل القيادات الادارية بالمؤسسة باعتبارها تحسن من أداء موردها البشري.

- إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة بمشاركة القرارات حسب مواقعهم وحسب القرارات المناسبة.

- الحرص على تبني معايير أكثر موضوعية في منح الحوافز للعاملين والالتزام بالمساواة في تطبيق تلك المعايير.

- توفير بيئة عمل تهتم بتحفيز العاملين وتحقيق طموحاتهم الشخصية، وكذا تحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت.

- إعطاء عناية أكبر للحوافز المعنوية للعاملين من خلال إتاحة الفرصة أمامهم للترشيح لدورات تدريبية، وتوسيع فرص الترقية كون ان الحافز المعنوي يؤثر على الرضا الوظيفي للعامل.

- وضع نظام للحوافز يكفل توزيعها بعدالة تامة بين العاملين، حيث مكافأة ومعاقبة المقصرين، لأنها تشجع العاملين على العمل لفترة طويلة مما يزيد من رضاهم الوظيفي.

- التكوين المتواصل للمدراء والمسؤولين، واطلاعهم على الجديد في الادارة والسلوك الاداري.

رابعا: آفاق الدراسة

في الأخير نقترح بعض المواضيع التي يمكن ان تكون مستقبلية وهي:

- دور الحوافز او التحفيز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات.

- الحوافز والفعالية التنظيمية.

- محددات الرضا الوظيفي لدى العالين بالمؤسسات.

- أثر نظام الحوافز على ميزانية المؤسسة.

- التسرب الوظيفي وعلاقته بالرضا الوظيفي.

قائمة المراجع

أولا– الكتب:

1–احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعة الاسكندرية، بدون طبعة، 1982م.

2–أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة، طبع ونشر وتوزيع، الاسكندرية، الطبعة الخامسة، 2001م.

3–جلال عبد الحليم، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

4–حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الاعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2004م.

5–حسين التوهامي، التفكير الخلاق، استخدام القدرات والميول الإنسانية والظروف الفردية في العملية الفردية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، حقوق الطبع محفوظة، 2013م.

6–خالد الحسين، دراسة في الموارد البشرية، بحوث محكمة منتقاة، حقوق الطبع والنشر محفوظة للمنظمة العربية لتنمية الإدارية مصر، 2014م.

7–راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2002م.

8–سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي أطر نظرية عملية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010م.

9–سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الادارية الحديثة، دار أسامة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009م.

10– سعاد فائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، دار وسائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة، 2008م.

11– سعد أبو شندي، ادارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الاولى 2015.

12– صالح مهدي محسن العامري، الطاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والأعمال، دار وسائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية 2008م.

13- صلاح الدين الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مدخل الأهداف، مؤسسة كتاب الجامعة، الاسكندرية، 1987م.

14- عادل ثابت، الادارة المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008م.

15- عادل حوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية، 2006م.

16- عادل عبد الرزاق هاشم، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010م.

17- عثمان محادين، القيادة التبادلية والتحويلية و الرضا الوظيفي وجهة نظر تربوية معاصرة، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015م.

18- العلاق بشير، اسس الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية، عمان ، 1999م.

19- فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار السلام للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2008م.

20- لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2014م.

21- محمد احمد سليمان، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الأولى 2012م.

22- محمد الصيرفي، السلوك الاداري العلاقات الإنسانية، دار النشر الوفاء الدنيا للطباعة والنشر، الاسكندرية الطبعة الأولى 2007م.

23- معين أحمد السيد، أدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون نشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010م.

24- محمد سعيد انور السلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2003م.

25- محمد صالح الفاتح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004م.

26- محي محمد مسعد، الاقتصاد العربي وظاهرة العولمة، دار الكتاب القانوني، الاسكندرية، 2008م.

27- مدحت محمد أبو النصر، الادارة بالحوافر، أساليب التحفيز الوظيفي الفعال، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، الطبعة الاولى، 2012م.

28- مروان طاهر الزعبي، الرضا الوظيفي، مفهومه، طرق قياسه، تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2011م.

29- مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، الطبعة الثالثة الاصدار الثاني، 2004م.

30- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2016.

31- مؤيد عبد الحسين الفضل، الاقتصاد الاداري، دار وهران للنشر والتوزيع، الأردن، بدون طبعة، 2007م.

32- وليد حليم غازي، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي، دار الجامعة ،الاسكندرية، الطبعة الأولى، 2011م.

ثانيا– قائمة المذكرات

1- غازي حسين عودة الحلايبة، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، دراسة تطبيقية على امانة عمان الكبرى، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

2- سمية ترشة، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة لخضر بالوادي، 2014م.

3- توفيق ابراهيم عوض الله، أثر الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، نموذج البحث، ادارة حسابات المشتركين في بلدية غزة، رسالة ماجستير لإدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2011م-2012م.

4- ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية مطبقة على عينة من اعوان الحماية المدنية بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: علم النفس، عمل وتنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013م-2014م.

5- عزيون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة ، 2006م-2007م.

6- دوفانة مسعودة، حامي نسرين، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي بالمؤسسة، دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص: ادارة وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017م.

7- لينا زيد وهيبة، فعالية أساليب التحفيز لاستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة "دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الألبان بتلمسان"، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013م-2014م.

ثالثا- قائمة المجلات

1- لينا زيد وهيبة، أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، مجلة كلية المأمون، جامعة بسكرة، معسكر، العدد 02م،2009م.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (1):

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

اخي العامل، اختي العاملة

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر تخصص إدارة اعمال والتي تحمل عنوان " مساهمة الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة، دراسة حالة سونلغاز بالمدية".

ونظرا لأهمية مؤسستكم ومشوار تجربتها قمنا باختيار كمعينة لدراستنا الميدانية، كما يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على هذا الاستبيان، نحيطكم علما ان استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي، مع السرية التامة لإفصاح عن المجيبين.

من إعداد الطالب:

مقدم حمزة

قطار نصر الدين

تحت إشراف الأستاذ:

العشاب إيمان

البيانات الشخصية:

الجزء الأول:

1-**الجنس:** - ذكر ☐ - أنثى ☐

2-السن

3-**طبيعة العمل:** -اداريين ☐ - تنفيذيين ☐

3- **الاقدمية:** اقل من 5 سنوات ☐ من 5 الى 10 سنوات ☐ من 10 فاكثر ☐

4- **المستوى التعليمي:** ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

تكوين مهني ☐ دراسات عليا ☐

5-**الحالة الاجتماعية:** اعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ ارمل ☐

المحور الأول: الحوافز المادية والمعنوية

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

السؤال الأول: ما مدى استخدام الحوافز المادية في تحفيز العاملين في المؤسسة

الرقم	الحوافز المادية	موافق بشدة	موافق	محايد	لا موافق	غير موافق بشدة
01	أجد ان الراتب الذي اتقاضاه يسد حاجاتي الاساسية					
02	اشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويا					
03	اعتقد ان علاوة طبيعية العمل او المخاطرة تشجعني لأداءأفضل					
04	يوفر التامين الصحي الحكومي خدمات مناسبة للموظف					
05	أرى ان نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب					
06	اعتقد ان نظام المكافآت يشجع على تحسين الرضا الوظيفي					
07	الاحظ ان منح الترقيات الوظيفية لها أثر إيجابي على تحفيز العاملين					
08	يعتبر الاجر اهم الحوافز بالنسبة لي					

السؤال الثاني: ما مدى استخدام الحوافز المعنوية لتحفيز العاملين في المؤسسة

	الفقرات	أوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشدة
9	تهتم المؤسسة بتقديم شهادات التقدير للموظفين					
10	يهتم المدير بتقديم عبارات الثناء والشكر والشفوية للموظفين					
11	تهتم المؤسسة بإقامة حفلات التكريم للمتميزين والمتقاعدين					
12	تهتم المؤسسة بالترقية الشرفية بدون زيادة الراتب					
13	توفر المؤسسة مزايا المشاركة في دورات تدريبية للموظفين					
14	تشرك المؤسسة الموظفين في عملية اتخاذ القرار، يساهم في زيادة رضاهم					
15	الدعم والمساندة عند الظروف الخاصة والطارئة					

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

سؤال: ما مدى رضاك عن العناصر التالية في مؤسسة سونلغاز

الرقم	العناصر	راض جدا	راضي	راضي الى حد ما	غير راضي	غير راضي اطلاقا
16	الاجر الذي احصل عليه يكفي لسد حاجياتي اسرتي					
17	الاجر الذي اتقاضاه مناسب لعدد ساعات العمل التي اعملها					
18	توفر بيئة عمل مناخا يشجع العاملين على تطوير الأداة داخل المؤسسة					
19	انا راضي عن عملي					
20	انا راضي عن الحوافز التي تقدمها لي المؤسسة التي اعمل فيها					
21	وجود معايير موضوعية في منح الحوافز تشجعني على تطوير عملي للأفضل					
22	الروح المعنوية العالية بين العاملين تشجعني على الاستمرار بالعمل					
23	اشعر بالعدالة والانصاف نتيجة تقييد ادائي السنوي					
24	اشعر بالرضا والقبول عن مستواي ودرجتي الوظيفية					
25	أشجع الآخرين للعمل في هذه المؤسسة					

ملحق رقم (2):نتائج اختبارا التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة.

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الاستبيان	,094	40	,200*	,976	40	,540

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

ملحق رقم (3):نتائج اختبار ثبات محاور الاستبيان.

الجزء1: نتائج ثبات لمحور الحوافز.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,897	14

الجزء2: نتائج ثبات لمحور الرضا الوظيفي.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	10

الجزء3:نتيجة ثبات الاستبيان ككل.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,933	24

ملحق رقم (4): نتائج اختبار الاتساق الداخلي للعبارات المحذوفة من الاستبيان.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	العبارة8	بعدالحوافزالمادية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,627**	,181	,331*	,313*	,019	,203	-,015	,513**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,264	,037	,049	,907	,210	,928	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة2	Correlation Coefficient	,627**	1,000	,243	,467**	,553**	,311	,508**	-,032	,729**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,130	,002	,000	,051	,001	,845	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة3	Correlation Coefficient	,181	,243	1,000	,511**	,372*	,590**	,447**	,077	,603**
		Sig. (2-tailed)	,264	,130	.	,001	,018	,000	,004	,636	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة4	Correlation Coefficient	,331*	,467**	,511**	1,000	,634**	,610**	,501**	,169	,780**
		Sig. (2-tailed)	,037	,002	,001	.	,000	,000	,001	,297	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة5	Correlation Coefficient	,313*	,553**	,372*	,634**	1,000	,597**	,499**	,076	,781**
		Sig. (2-tailed)	,049	,000	,018	,000	.	,000	,001	,639	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة6	Correlation Coefficient	,019	,311	,590**	,610**	,597**	1,000	,712**	,193	,701**
		Sig. (2-tailed)	,907	,051	,000	,000	,000	.	,000	,232	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة7	Correlation Coefficient	,203	,508**	,447**	,501**	,499**	,712**	1,000	,254	,719**
		Sig. (2-tailed)	,210	,001	,004	,001	,001	,000	.	,113	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة8	Correlation Coefficient	-,015	-,032	,077	,169	,076	,193	,254	1,000	,189
		Sig. (2-tailed)	,928	,845	,636	,297	,639	,232	,113	.	,243
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

	بعدالحوافزالمادية	Correlation Coefficient	,513**	,729**	,603**	,780**	,781**	,701**	,719**	,189	1,000
		Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,243	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (5):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات وبعد الحوافز المادية.

Correlations

			العبارة1	العبارة2	العبارة3	العبارة4	العبارة5	العبارة6	العبارة7	بعدالحوافزالمادية
Spearman's rho	العبارة1	Correlation Coefficient	1,000	,627**	,181	,331*	,313*	,019	,203	,568**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,264	,037	,049	,907	,210	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة2	Correlation Coefficient	,627**	1,000	,243	,467**	,553**	,311	,508**	,763**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,130	,002	,000	,051	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة3	Correlation Coefficient	,181	,243	1,000	,511**	,372*	,590**	,447**	,610**
		Sig. (2-tailed)	,264	,130	.	,001	,018	,000	,004	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة4	Correlation Coefficient	,331*	,467**	,511**	1,000	,634**	,610**	,501**	,786**
		Sig. (2-tailed)	,037	,002	,001	.	,000	,000	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة5	Correlation Coefficient	,313*	,553**	,372*	,634**	1,000	,597**	,499**	,777**
		Sig. (2-tailed)	,049	,000	,018	,000	.	,000	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة6	Correlation Coefficient	,019	,311	,590**	,610**	,597**	1,000	,712**	,673**
		Sig. (2-tailed)	,907	,051	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40

	العبارة7	Correlation Coefficient	,203	,508**	,447**	,501**	,499**	,712**	1,000	,678**
		Sig. (2-tailed)	,210	,001	,004	,001	,001	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	بعدالحوافزالما دية	Correlation Coefficient	,568**	,763**	,610**	,786**	,777**	,673**	,678**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (6):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات و بعدالحوافز المعنوية.

Correlations

			العبارة9	العبارة10	العبارة11	العبارة12	العبارة13	العبارة14	العبارة15	بعدالحوافزالمعنوية
Spearman's rho	العبارة9	Correlation Coefficient	1,000	,480**	,634**	,402*	,592**	,294	,430**	,769**
		Sig. (2-tailed)	.	,002	,000	,010	,000	,065	,006	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة10	Correlation Coefficient	,480**	1,000	,514**	,549**	,416**	,265	,452**	,781**
		Sig. (2-tailed)	,002	.	,001	,000	,008	,099	,003	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة11	Correlation Coefficient	,634**	,514**	1,000	,291	,548**	,240	,309	,730**
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	.	,069	,000	,135	,053	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة12	Correlation Coefficient	,402*	,549**	,291	1,000	,249	,197	,091	,630**
		Sig. (2-tailed)	,010	,000	,069	.	,122	,224	,576	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة13	Correlation Coefficient	,592**	,416**	,548**	,249	1,000	,308	,347*	,660**
		Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000	,122	.	,053	,028	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40

	العبارة14	Correlation Coefficient	,294	,265	,240	,197	,308	1,000	,560**	,539**
		Sig. (2-tailed)	,065	,099	,135	,224	,053	.	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة15	Correlation Coefficient	,430**	,452**	,309	,091	,347*	,560**	1,000	,601**
		Sig. (2-tailed)	,006	,003	,053	,576	,028	,000	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40
	بعدالحوافزالمعنوية	Correlation Coefficient	,769**	,781**	,730**	,630**	,660**	,539**	,601**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (7):نتائج اختبار الاتساق الداخلي بين العبارات ومحور الرضا الوظيفي.

Correlations

			العبارة 16	العبارة17	العبارة18	العبارة19	العبارة20	العبارة21	العبارة22	العبارة23	العبارة24	العبارة25	محورالرضاالوظيفي
Spearman's rho	العبارة16	Correlation Coefficient	1,000	,453**	,494**	,291	,374*	,307	,399*	,427**	,270	,186	,631**
		Sig. (2-tailed)	.	,003	,001	,068	,018	,054	,011	,006	,092	,251	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة17	Correlation Coefficient	,453**	1,000	,523**	,052	,351*	,124	,416**	,470**	,117	,304	,563**
		Sig. (2-tailed)	,003	.	,001	,751	,026	,445	,008	,002	,471	,056	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة18	Correlation Coefficient	,494**	,523**	1,000	,487**	,475**	,513**	,498**	,466**	,373*	,580**	,776**
		Sig. (2-tailed)	,001	,001	.	,001	,002	,001	,001	,002	,018	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة19	Correlation Coefficient	,291	,052	,487**	1,000	,262	,177	,307	,200	,479**	,152	,501**
		Sig. (2-tailed)	,068	,751	,001	.	,102	,275	,054	,215	,002	,349	,001
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة20	Correlation Coefficient	,374*	,351*	,475**	,262	1,000	,720**	,414**	,748**	,627**	,528**	,780**

		Sig. (2-tailed)	,018	,026	,002	,102	.	,000	,008	,000	,000	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة21	Correlation Coefficient	,307	,124	,513**	,177	,720**	1,000	,363*	,504**	,503**	,548**	,682**
		Sig. (2-tailed)	,054	,445	,001	,275	,000	.	,021	,001	,001	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة22	Correlation Coefficient	,399*	,416**	,498**	,307	,414**	,363*	1,000	,400*	,311	,526**	,643**
		Sig. (2-tailed)	,011	,008	,001	,054	,008	,021	.	,011	,050	,000	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة23	Correlation Coefficient	,427**	,470**	,466**	,200	,748**	,504**	,400*	1,000	,672**	,521**	,803**
		Sig. (2-tailed)	,006	,002	,002	,215	,000	,001	,011	.	,000	,001	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة24	Correlation Coefficient	,270	,117	,373*	,479**	,627**	,503**	,311	,672**	1,000	,375*	,711**
		Sig. (2-tailed)	,092	,471	,018	,002	,000	,001	,050	,000	.	,017	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	العبارة25	Correlation Coefficient	,186	,304	,580**	,152	,528**	,548**	,526**	,521**	,375*	1,000	,664**
		Sig. (2-tailed)	,251	,056	,000	,349	,000	,000	,000	,001	,017	.	,000
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
	محورالرضاالوظيفي	Correlation Coefficient	,631**	,563**	,776**	,501**	,780**	,682**	,643**	,803**	,711**	,664**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

ملحق رقم (8):نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الشخصية.

الصنف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	33	82,5	82,5	82,5
	انثى	7	17,5	17,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الفئاتالعمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	28	1	2,5	2,5	2,5
	29	1	2,5	2,5	5,0
	30	1	2,5	2,5	7,5
	31	2	5,0	5,0	12,5
	32	1	2,5	2,5	15,0
	33	2	5,0	5,0	20,0
	34	3	7,5	7,5	27,5
	35	5	12,5	12,5	40,0
	36	2	5,0	5,0	45,0
	39	1	2,5	2,5	47,5
	40	4	10,0	10,0	57,5
	41	1	2,5	2,5	60,0
	42	2	5,0	5,0	65,0
	44	2	5,0	5,0	70,0
	45	1	2,5	2,5	72,5
	46	2	5,0	5,0	77,5
	48	1	2,5	2,5	80,0
	49	2	5,0	5,0	85,0
	52	1	2,5	2,5	87,5
	53	2	5,0	5,0	92,5
	54	1	2,5	2,5	95,0
	57	1	2,5	2,5	97,5
	58	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

طبيعةالعمل

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اداريين	29	72,5	72,5	72,5
	تنفيذيين	11	27,5	27,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سنواتالخبرة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقلمن 5 سنوات	10	25,0	25,0	25,0
	من 5 الى 10 سنوات	13	32,5	32,5	57,5
	من 10 سنواتفاكثر	17	42,5	42,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المستوىالتعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	متوسط	1	2,5	2,5	2,5
	ثانوي	12	30,0	30,0	32,5
	جامعي	23	57,5	57,5	90,0
	تكوينمهني	1	2,5	2,5	92,5
	دراساتعليا	3	7,5	7,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الحالةالاجتماعية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أعزب	11	27,5	27,5	27,5
	متزوج	26	65,0	65,0	92,5
	مطلق	2	5,0	5,0	97,5
	ارمل	1	2,5	2,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

ملحق رقم (9):نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور التحفيز.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة1	40	2,63	1,275	,202
العبارة2	40	2,68	1,141	,180
العبارة3	40	3,45	1,037	,164
العبارة4	40	3,15	1,145	,181
العبارة5	40	2,78	1,121	,177
العبارة6	40	3,35	1,099	,174
العبارة7	40	3,68	1,207	,191
بعدالحوافزالمادية	40	3,1000	,85298	,13487

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة9	40	3,38	,925	,146
العبارة10	40	3,10	,982	,155
العبارة11	40	3,18	1,152	,182
العبارة12	40	2,78	1,000	,158
العبارة13	40	3,50	,847	,134
العبارة14	40	3,25	1,032	,163
العبارة15	40	3,08	,971	,154
بعدالحوافزالمعنوية	40	3,1786	,70414	,11133

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعدالحوافزالمادية	40	3,1000	,85298	,13487
بعدالحوافزالمعنوية	40	3,1786	,70414	,11133
محورالحوافز	40	3,1393	,70059	,11077

ملحق رقم (10):نتائج التحليل الوصفي للأبعاد محور الرضا الوظيفي.

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
العبارة16	37	4,00	,782	,129
العبارة17	37	3,92	,894	,147
العبارة18	37	3,65	,919	,151
العبارة19	37	4,00	,782	,129
العبارة20	37	3,78	,750	,123
العبارة21	37	3,32	1,002	,165
العبارة22	37	3,38	1,114	,183
العبارة23	37	3,16	1,068	,176
العبارة24	37	3,16	1,143	,188
العبارة25	37	3,38	1,299	,213
محورالإبداعالتنظيمي	37	3,5757	,67182	,11045

ملحق رقم (11): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,766[a]	,587	,576	,46228

a. Predictors: (Constant), بعدالحوافزالمادية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	11,538	1	11,538	53,992	,000[b]
	Residual	8,121	38	,214		
	Total	19,659	39			

a. Dependent Variable: محورالرضاالوظيفي

b. Predictors: (Constant), بعدالحوافزالمادية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,128	,279		4,047	,000
	بعدالحوافزالمادية	,638	,087	,766	7,348	,000

a. Dependent Variable: محورالرضاالوظيفي

ملحق رقم (12): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,660[a]	,435	,420	,54048

a. Predictors: (Constant), بعدالحوافزالمعنوية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,558	1	8,558	29,297	,000[b]
	Residual	11,101	38	,292		
	Total	19,659	39			

a. Dependent Variable: محورالرضاالوظيفي

b. Predictors: (Constant), بعدالحوافزالمعنوية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,990	,400		2,476	,018
	بعدالحوافزالمعنوية	,665	,123	,660	5,413	,000

a. Dependent Variable: محورالرضاالوظيفي

ملحق رقم (13): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط بين الحوافز والرضا الوظيفي

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,798[a]	,637	,627	,43352

a. Predictors: (Constant), محورالحوافز

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,517	1	12,517	66,601	,000[b]
	Residual	7,142	38	,188		
	Total	19,659	39			

a. Dependent Variable: محورالرضاالوظيفي

b. Predictors: (Constant), محورالحوافز

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,566	,319		1,778	,083
	محورالحوافز	,809	,099	,798	8,161	,000

a. Dependent Variable: محورالرضاالوظيفي