جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دوافع وحوافز العمل ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين

دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

من إعداد الطالبتين:

- زاوي خديجة
- بوخاري نورالهدى

تحت إشراف:

د.يحياوي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	ملاحظة
قويدر لويزة	أستاذة محاضر " أ "	رئيسا
يحياوي فاطمة	أستاذة محاضر " ب"	مشرفا ومقررا
ولد شرشالي سمية	أستاذة محاضر " ب "	عضوا مناقشا

السنة الجامعية

2019/2018

شكر وعرفان

اول من يشكر ويحمد اناء الليل واطراف النهار هو العلي القهار

الاول والاخر والظاهر والباطن

الذي اغرقنا بنعمه التي لاتعد ولا تحصى، واغدق علينا برزقه الذي

لا يفنى وانار دروبنا

فله الحمد والثناء العظيم، وهو الذي انعم علينا اذ ارسل فينا

عبده ورسوله محمدا ابن عبد الله افضل الصلوات عليه وازكى التسليم

ارسله بقرانه المبين، رحمة للعالمين فعلمنا مالم نعلم

وحثنا على طلب العلم اينما وجد.

لله الحمد كله والشكر كله ان وفقنا والهمنا الصبر على المشاق التي

واجهتنا لانجاز هذا العمل المتواضع.

والشكر موصول الى كل معلم افادنا بعلمه ، من اول المراحل

الدراسية حتى هذه اللحظة .

كما نرفع الشكر الى الدكتورة "**يحياوي فاطمة**" التي ساعدتنا ووجهتنا

لانجاز بحثنا.و نشكر كل من مدنا يد العون من قريب

او بعيد ولو بابتسامة او جملة بسيطة.

وفي الاخير لا يسعنا الا ان ندعو الله عز وجل ان يرزقنا

السداد والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين.

- **زاوي خديجة**
- **بوخاري نورالهدى**

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
إهداء	
الملخص	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
مقدمة عامة	أ.....ج
الفصل الأول:الإطار النظري للدوافع والحوافز	
تمهيد	2
المبحث الأول:ماهية الدوافع	3
المطلب الأول:مفهوم الدوافع وأهميتها	3
المطلب الثاني: أنواع الدوافع وخصائصها	5
المطلب الثالث:نظريات الدوافع والعوامل المؤثرة فيها	8
المبحث الثاني:ماهية الحوافز	14
المطلب الأول:مفهوم الحوافز وأهميتها	15
المطلب الثاني: التطور التاريخي للحوافز وأنواعها	18
المطلب الثالث : مراحل تصميم نظام الحوافز وشروط نجاحه.	25
المبحث الثالث:اثر الحوافز على الدوافع واقتراحات لتحسين الدافعية	31
المطلب الأول: العلاقة بين الدوافع والحوافز والفرق بينهما	31
المطلب الثاني: عوامل نجاح التحفيز والدافعية وعوامل ضعف التحفيز والدافعية واقتراحات لتحسين الدافعية	32
خلاصة الفصل	36
الفصل الثاني:الرضا الوظيفي	
تمهيد	39
المبحث الأول: الرضا الوظيفي	40
المطلب الأول:ماهية الرضا الوظيفي(المفهوم والأهمية)	40

المطلب الثاني:خصائص الرضا الوظيفي و مسبباته	44
المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي ومحدداته	47
المبحث الثاني: متطلبات الرضا الوظيفي	50
المطلب الأول:نظريات ونماذج الرضا الوظيفي	50
المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي	53
المطلب الثالث:العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي	57
المبحث الثالث: علاقة الحوافز والدوافع بالرضا الوظيفي	59
المطلب الأول: اثر دوافع العمل على الرضا الوظيفي (نموذج بورتر و لولر)	59
المطلب الثاني: الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي	65
المطلب الثالث : برامج تدعيم وتحسين الرضا الوظيفي	67
خلاصة الفصل	70
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	
تمهيد	72
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبر واقية	72
المطلب الأول:تعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	73
المطلب الثاني :التعريف بوظائف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	75
المطلب الثالث :نشاط المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	77
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة	79
المطلب الأول: حدود وأدوات ومنهج ومجتمع وعينة الدراسة	79
المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة	82
المبحث الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية	87
المطلب الأول: وصف عينة الدراسة	87
المطلب الثاني: التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة	93
خلاص الفصل	102
خاتمة	104
قائمة المراجع	111
قائمة الملاحق	117

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1 -1)	أنواع الدوافع	
(1 -2)	سلم ماسلو للحاجات	
(1 -3)	مخطط لأنواع الحوافز	
(1 -4)	مراحل تصميم نظام الحوافز	
(1 -5)	علاقة الحافز بالدافع	
(2 -1)	نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي	
(2 -2)	نموذج بورتر ولولر عن الدافعية في العمل والرضا الوظيفي	
(3 -1)	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.	
(3-2)	توزيع أفراد العينة حسب العمر	
(3-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
(3-4)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	
(3-5)	توزيع أفراد العينة حسب السلك	

المبحث الثاني: ماهية الحوافز ومراحل تصميم نظامها

يعتبر موضوع الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى في الوقت الحالي باهتمام المؤسسات العمومية,فهي تلعب دورا هاما, وتؤثر تأثيرا كبيرا في رفع وتحسين أداء العمال بصفة خاصة, والمؤسسات بصفة عامة,وهذا ما يؤدي إلى حفاظ المؤسسة على عمالها ذوي المهارات وجذب موارد بشرية أخرى من خارجها, ولا يتأنى ذلك إلا من خلال منح الحوافز لتحقيق ذلك.

وسنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم الحوافز وأهميتها، التطور التاريخي الذي مرت به وأنواعها، وكذلك محاولة التعرف نظام الحوافز وشروط نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

من المتعارف عليه في كل المؤسسات أن الحوافز تعتبر من أساسيات ضمان تحقيق الأهداف,فالفرد داخل المؤسسة يكرس جهده وطاقته لانجاز عمله مقابل إشباع حاجاته الإنسانية من أجل الوصول إلى أعلى المستويات من الأداء والرضا الوظيفي.

1-مفهوم الحوافز:

يمكن تعريف الحافز بأنه عائد أو ناتج ايجابي من العمل يحقق قيمة أو منفعة ايجابية للفرد.ويتوافر العديد من الحوافز للأفراد في مجالات عملهم,ويؤثر الرئيس/المدير في عملية توزيعها أو تخصيصها.وتتضمن الحوافز عناصر مثل:الأجور، والثناء، والترقية، وتكليفات بمهام خاصة، والاعتبار والتقدير، والإجازات، وفرص التدريب والمكافآت الإضافية.[1]

وتعرف كذلك على أنها وسائل الإشباع المتاحة أو الأدوات التي بموجبها الإشباع.
وهي أيضا مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل،كما عرفت الحوافز على أنها العوامل التي تدفع العاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة .[2]

وهناك من يعرفها على أنها العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاتها الإنسانية .[3]

والحوافز هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته الذاتية.[4]

إذا كان الدافع هو الشعور الذي يشعر به الفرد نتيجة لوجود حاجة غير مشبعة فإن الحافز هو ذلك الشيء الذي يقدم لإشباع هذه الحاجة . [1]

---

[1] أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات التقنية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1997 ص 50 .
[2] السيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر، ص 103 .
[3] كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ،ط 2، لبنان ، 2000
[4] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، ط2، مصر ، 2013 ، ص 162 .

وتعرف أيضا بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية ، إذ أنها مثيرات تعمل على دفع الفرد العامل لأداء عمله بما يضمن تحريك القدرات الإنسانية وتحويلها إلى سلوك إنتاجي موجه .[2]

وعليه يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والإمكانات المتاحة والتي يمكن الحصول عليها واستخدامها لتحريك دوافع الفرد نحو سلوك معين لأداء نشاط أو مجموعة من الأنشطة وبالشكل والأسلوب المرغوب فيه والذي يشبع حاجاته ويحقق أهدافه.

استنادا إلى التعاريف السابقة يمكن أن نذكر أهم الخصائص التي ينبغي أن تتسم وتتميز بها الحوافز وهي :[3]

1- **القابلية للقياس** : يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والانجازات التي يمكن تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده .
2- **إمكانية التطبيق**: ويشير هذا إلى التحرك الواقعية الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات ...الخ.
3- **الوضوح والبساطة** : لابد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستعاب أسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه .
4- **التحفيز** : يجب تتسم الحوافز بإثارة همم الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود .
5- **المشاركة** : يفضل أن يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز الذي يطبق عليهم بما يؤدي لتشجيعهم وتحميسهم وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه .

---

[1] لوكيا الهاشمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 109 .

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 4، الأردن ، 2017 ، ص 255 .

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ،المكتبة العصرية ، ط1 ,مصر ، 2007 ص 371 .

6- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء ويجب أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم تلك المعدلات .

7- **القبول:** يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه ، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه .

8- **الملائمة:** تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين عن نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية ، والحاجات الإنسانية والكميات الأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز .

9- **المرونة** : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام ، إلا أن ذلك ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييره إذا استدعى الأمر ذلك .

10- **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون للنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها أو أرباحها أو نتائج أعمال المؤسسة قبل وبعد النظام.

11- **التوقيت المناسب:** تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

2_أهمية الحوافز:

إن اختلاف الأهمية بالنسبة للحوافز تختلف باختلاف العاملين وحاجاتهم فمثلا الحافز المادي بالنسبة لموظف يتقاضى مرتب كبير أو كافي نسبيا لايكون له تأثير كبير بينما الحافز المعنوي كالتقدير والاحترام يكون له تأثير كبير على الموظف ومع ذلك لاننكر الأهمية البالغة للتحفيز بشتى أنواعه سواء على الفرد أو المنظمة ، وعليه تكمن الأهمية في :[1]

- تحقيق نظام الحوافز الفعال للزيادة في العوائد المحققة للمنظمة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين ،فالاختيار الصحيح والدقيق للحافز المادي أو المعنوي يؤدي إلى دفع العاملين إلى الزيادة في الإنتاج وتحسين نوعيته.

[1] أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، ط2 , مصر ، 2013 ، ص 362 .

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقسيم حجم قوة العمل المطلوبة من قبل المنظمة وهذا يؤدي إلى تقليل التكاليف التي تتحملها المنظمة ،ويؤدي كذلك إلى توجيه الطاقات البشرية الفائضة إلى المنظمات الأخرى التي قد تعاني من نقص حجم القوى العاملة.
- تحسين الوضع المادي و الإجتماعي والنفسي للفرد وتحقيق عملية ربط المصالح الذاتية للفرد مع مصالح منظمته.
- تقليل كلفة الإنتاج نتيجة لما تحققه نظم الحوافز المطبقة من دفع الأفراد العاملين باتجاه ابتكار وتطوير واعتماد أساليب عمل حديثة من شأنها أن تقلص في الوقت والمواد الأولية المصروفة في الإنتاج.
- تحقيق حالة من الرضا لدى العاملين لما يحصلون عليه من الحوافز وهذا بدوره يساعد على الكثير من المشاكل التي تواجهها الإدارات كانخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع معدلات التكاليف والمعدلات العالية لدوران العمل والنزاعات العمالية وغيرها.

المطلب الثاني : التطور التاريخي للحوافز وأنواعها

سنحاول من خلال ها المطلب التعرف على سيرورة تطور الحوافز في ظل الفكر الإداري والأنواع التي شهدتها.

1_التطور التاريخي للحوافز:

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز،ويمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافزهي: [1]

1- **مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية :** والتي اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية وأن أهدافها هو تعظيم الأرباح وتعتبر الفرد أداة للإنتاج وجزء من الآلة التي يعمل عليها ، فمحور اهتمام هذه المرحلة ونظرياتها كانت الإنتاجية وزيادتها عن طريق ما اصطلح عليه

[1] عبد الله رحال ، دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر قصر البخاري ،مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة يحي فارس بالمدية ، 2016-2017 ، ص 11 .

بالإدارة العلمية لترشيد الأداء ، لذا فقد أخذت الحوافز خلال هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل بالأجر وملحقاته.

2- **مرحلة ظهور العلاقات الإنسانية** : والتي امتازت بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه ، فالمنظمة وفق مدرسة العلاقات الإنسانية تمثل نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجزاء أبرزها وأهمها الجزء الإنساني ، فالفرد عضو في جماعات رسمية وغير رسمية داخل المنظمة وهو نشيط وطموح وتتوقع منه الإدارة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والإلتزام بالتعليمات لذا ركزت هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية .

3- **مرحلة النظريات الإدارية الحديثة** : والتي استفادت من تجارب المرحلتين الأولى والثانية في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز ، فنظرت تلك النظرات إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا وإنها وحدة اجتماعية فنية تتكون من أجزاء متداخلة ومتفاعلة ، يؤثر بعضها على الآخر ، وتعيش المنظمة في مجتمع كبير له ظروفه وبيئته سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم تعليمية ، وأن هناك تفاعل وتأثير متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تعمل به.

قدمت هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على ضرورة الربط بين الحوافز والنتائج المتحققة التي تعتبر معيار لتحديد مايستحقه الفرد من المحفزات المادية والمعنوية .

2- أنواع الحوافز :

حتى تعد المنظمة نظاما للحوافز، عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها، هذه القائمة تختلف باختلاف المنظمة وإمكانياتها، وكذلك في ضوء نظرتها أي تقديرها لما يحرك العاملين بالنسبة لقائمة الحوافز يمكن إعدادها من بين الأنواع المختلفة كما يلي [1]:

أ _ حسب طبيعتها : تنقسم الحوافز حسب طبيعتها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية

- ✓ **الحوافز المادية :**

[1] السيد عليوة ،تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ،إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001 ، ص 104 .

يعد هذا النوع من أهم الحوافز في البلدان الدول النامية، إذ أن نسبة عالية جدا من الموظفين والعاملين في المؤسسة غايتهم الأساسية من العمل هو كسب الرزق من أجل ديمومة العيش ، فالحوافز المادية هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية ، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة نذكر منها مايلي :

- ✓ **الأجر**: ويتمثل في المال الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثر في حفزه ودفعه على العمل ، ومن هذه الطرق :
  - **الأجر باليومية** : يوجه لهذه الطريق عيب يتمثل في أنها لاتعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء . إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعالم ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بصرف النظر عن الوقت وليس هناك مايؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره .
  - **الأجر بالقطعة** : يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية ، وهذه الطريقة تلقي عبء الإنتاج على العمال أنفسهم ، فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم .
  - **الأجر على حسب الخبرة في العمل** : أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ، ويمكن أن يكون المعيار لذلك على مدى السنوات التي قضاها في العمل .
  - **الأجر على حسب احتياجات الفرد** : أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ، ومع زيادة عدد أفراده أسرته .[1]
- ✓ **الزيادات الدورية** : وتكون على أساس دوري كل بداية سنة أو عند إكمال الموظف لسنة أو بعد إكمال الموظف دورة تدريبية تساعد في رفع كفاءة أدائه وبالتالي زيادة إنتاجيته .
- ✓ **المكافآت** : المكافأة هي مبلغ من المال يعطى للفرد لقاء قيامه بعمل متميز أو تحقيق مستوى معين من الإنتاج.[2]

---

[1] هيثم العاني ،الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1 الأردن ، 2007 ، ص 25-27 .

[2] شبابكي فايزة ،تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة يحي فارس ، المدية ، ص 9 .

✓ **الحوافز المعنوية:**

هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب اشباعها للحاجات الإجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل ، ومن أبرز أشكالها :[1]

- إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل .
- منح الأوسمة والشهادات .
- إعطاء الألقاب.
- نشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة.
- إتباع وسائل التكريم للمبدعين .
- المدح والتأنيب.
- تقديم الموسيقى.
- التسهيل الإجتماعي .
- التنافس .
- المكافآت .

وتعد الحوافز المادية والمعنوية من أهم الوسائل التي يمكن بواسطتها الارتقاء بمستوى الروح المعنوية للعاملين في المؤسسات ، وإثارة الرغبة لديهم للعمل ، وبذل أقصى مايمكنهم من طاقات لرفع مستوى العمل كماً ونوعاً .[2]

ب _ حسب أثرها : ويمكن أن تكون كل من هذه الحوافز بصيغة جذب أو دفع كما يلي :

✓ **حوافز ايجابية جاذبة :**

[1] السيد عليوة ، مرجع سابق ، ص 104 .

[2] سالم تيسير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر ونظريات وتطبيقات عملية ,دار الصفاء للنشر والتوزيع, ط1 ،الأردن ,2010, ص 70 .

هي حوافز تجذب الأفراد نحو سلوك ايجابي معين ، وهذا يتطلب تحديد السلوك الايجابي الذي تريده المنظمة ، ثم الحافز المادي أو المعنوي ، مثلا قد تقرر مكافئة الإنتاجية العالية أو الدوام أو المواظبة أو الحفاظ على سلامة ونظافة الأجهزة .

فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز مكافأة لمن يحقق أعلى انتاج أو أكثر إبداع أو قد تعرض فرصة إبقاء لمن يحقق أعلى إنتاج أو من يستقطب أكبر عدد من الزبائن .[1]

وكذلك هي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل . [2]

✓ **حوافز سلبية منفرة :**

تحتاج المنظمة أيضا إلى هذا النوع من الحوافز السلبية أي خوف العاملين من العقاب والتهديد[3] ، وهي تدفع العمال لتجنب سلوك معين ضار ، وهذه أيضا يمكن أن تكون مادية أو معنوية فمثلا يمكن أن يتضمن نظام الحوافز خصم مبلغ لمن يغضب زبون معين أو لمن تتعرض الآلات التي يستخدمها لإعطاب متكررة ناتجة عنه ، كما يمكن أن تحرمه من فرص التدريب على وظيفة أفضل أو اختيار موقع عمله وغيرها من المحفزات السلبية التي تدفع للابتعاد عن سلوكيات معينة .[4]

ج _ حسب المستفيد منها : تنقسم إلى حوافز فردية وحوافز جماعية

✓ **حوافز فردية :**

تعتمد الحوافز الفردية على أداء الفرد وليس الجماعة أو المنظمة ، ومع ذلك فإن على المستوى الإداري تعتمد الحوافز الفردية غالبا على أداء وحدة العمل التي يرأسها المدير ، ومن أهم مزايا الحوافز الفردية أن الفرد يمكنه أن يلمس العلاقة بين الأداء والمكافأة ، على العكس من هذا فإن العلاقة تكون غير واضحة في حالة المكافآت على مستوى الجماعة أو المنظمة ، ولهذا السبب فإن نظام الحوافز الفردية يشوبها بعض المشاكل فقد تؤدي المنافسة بين الأفراد إلى التسبب في بعض النتائج السلبية ، فمثلا قد لايشارك

---

[1] سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد , دار وائل للنشر ،ط3 ، ص365 .

[2] السيد عليوة ، مرجع سابق ، ص 104 .

[3] السيد عليوة ، ص 104.

[4] سعاد نائف البرنوطي ،مرجع سابق ، ص 356 .

الفرد بأفكاره في العمل ، خوفا من أن زميله يتفوق عليه ويحصل على مكافأة أكبر ، أيضا فإنه أحيانا يسعى الفرد لتحقيق مستوى إنتاج كبير يؤهله للحصول على مكافأة ، قد يكون هذا على حساب الجودة .[1]

✓ **حوافز جماعية :**

صممت الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملاء العمل في المجموعة، لتحقيق أداء أفضل وأسرع ، فمثلاً إذا تباطىء أحد أفراد المجموعة أو كان أدائه غير جيد ، فإن هذا سيؤثر على مستوى أداء المجموعة، ولذلك ستدفعه المجموعة إلى تحسين أدائه، ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة ، أيضا قد يؤثر حجم ومدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة ، وعادة كلما صغر حجم الجماعة، كلما زاد تماسكها ، وكلما زاد إدراك أفرادها للعلاقة بين أدائهم وأداء الجماعة، عيب آخر تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، وهو زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المنظمة.[2]

د _ حسب مصدرها : تنقسم إلى حوافز داخلية وأخرى خارجية

✓ **حوافز داخلية :**

وهي التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد اتجاه جزء ذي مغزى من العمل ونتائجه ، وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير ، كما توفر له المعلومات المرتدة عن أدائه.[3]

كما تتحقق الحوافز الداخلية من خلال العمل ذاته ، ومنها :

- الإستقلالية في العمل .
- استخدام مهارات متنوعة .
- الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته .

---

[1] راوية محمد حسن ، رؤية مستقبلية،إدارة الموارد البشرية،كلية التجارة الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية،مصر , 2005 ،ص 321

[2] راوية محمد حسن ، مرجع سابق ، ص 321 .

[3] عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1996 ، ص 75-79 .

- القيام بأداء عمل مهم .

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالبا في الأداء وفي الرضا الوظيفي ، وتحددها العوامل الخمسة التالية :[1]

- تنوع مهارات العمل .
- طبيعة العمل .
- أهمية العمل .
- المعلومات المرتدة من العمل .
- الإستقلالية في العمل .

✓ **حوافز خارجية :**

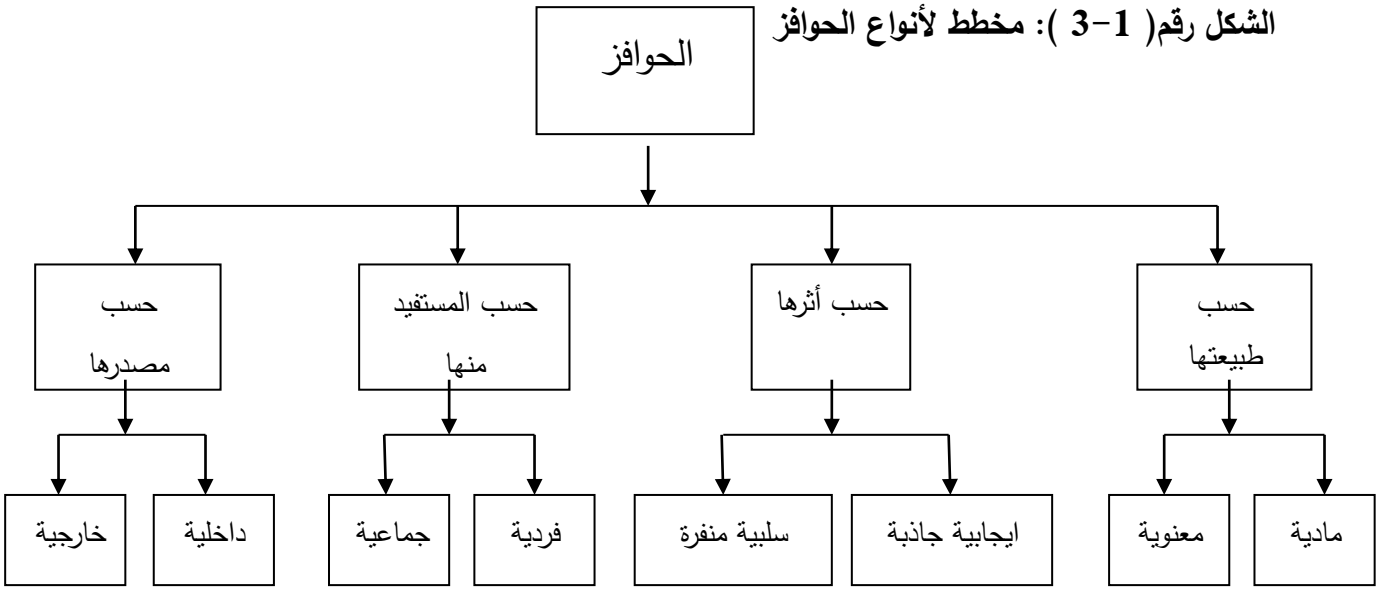
وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة ، تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج العمل ذاته ، وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة .[2]

وغالبا مايكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية ، وتوجد ثلاث أنواع رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي :[3]

- الأجر والحوافز المالية الأخرى .
- الترقية .
- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء .

[1] السيد اسماعيل محمد ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1997 ، ص 50-54 .
[2] عاشور أحمد صقر ، مرجع سابق ، ص 88 .
[3] السيد اسماعيل محمد ، مرجع سابق ، ص 50 .

الشكل رقم(1-3): مخطط لأنواع الحوافز



المصدر : من إعداد الطالبتين .

من خلال ما سبق نرى أن للحوافز أنواع مختلفة تكون حسب طبيعتها مادية ومعنوية ، وحسب أثرها ايجابية وسلبية وأخرى حسب المستفيد منها فنجدها فردية وجماعية ،كما لها نوع حسب مصدرها وتكون من مصدر داخلي أو خارجي وهذا ما يوضحه الشكل السابق.

المطلب الثالث : نظام الحوافز ومراحل تصميمه وشروط نجاحه

من خلال هذا المطلب سنحاول التعرف على نظام الحوافز ومراحل تصميمه وشروط نجاحه .

1 _ نظام الحوافز:

يحقق نظام الحوافز زيادة في العوائد المحققة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في الاختيار الصحيح للحوافز ويؤدي ذلك إلى دفع العاملين إلى زيادة الأداء ، وتساهم في تفعيل قدرات العاملين وطاقاتهم مما يؤدي ذلك إلى تقليص حجم قوة العمل المطلوب من قبل المؤسسة .

1_ 1 – مفهوم نظام الحوافز :

يقصد بنظام الحوافز جملة من التأثيرات المختلفة، والخاضعة لمجموعة من العوامل المؤثرة ، ويشمل هذا النظام مختلف أنواع الحوافز المتاحة في المؤسسات ، وأسس منحها .

وتعتمد أي منظمة عند وضع نظام حوافزها على مجموعة من المتطلبات التي تساعدها في مراحل تصميمه ، وتتمثل هذه المتطلبات في : [1]

أ – الهيكل التنظيمي وهيكل الأعمال: البناء أو الإطار الذي يشكل مجموع النظام من أقسام وهياكل لأنه من خلاله يمكن معرفة المهام المختلفة لشاغلي الوظائف ، ومستوى التفاعل بين العاملين والتعرف على خصائص النوعية للعاملين ، وتأثير ذلك على نظام الحوافز المطبق .

ب – نظام الأجور : يعكس الأجر الفروق بين خصائص الوظائف داخل المنظمة .

ج – وصف الوظائف : تحديد واجبات شاغلي الوظيفة وظروفها ، والمؤهلات والخبرات المطلوبة .

د – نظام تقييم الأداء : هي العملية التي تستخدمها المنظمة لمعرفة مدى انجاز الأفراد للعمل ، مقارنة الأداء الفعلي مع المحقق .

هـ – النظام الفني : الأساليب الإنتاجية المطبقة في العمل (التكنولوجيا المستخدمة) .

وعليه يمكن القول أن نظام الحوافز هو مجموع الحوافز المطبقة في المؤسسة والتي لها تأثير على العمال ومهامهم المختلفة ، والأسس التي يتم على أساسها منحها ، ويجب على نظام الحوافز أن يتطابق والهيكل التنظيمي للمؤسسة ومواردها المالية .

2 – مراحل تصميم نظام الحوافز:

تمر عملية تصميم نظام الحوافز بعدة مراحل :[2]

أ _ تحديد هدف النظام :

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة ، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز ، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح

---

[1] كركوب يمينة، نظام الحوافز وتأثيره على تحسين العاملين ، دراسة حالة مجمع سونلغاز فؤع المدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة المدية ،2017–2018 ، ص 13 .

[2] هيثم العاني ، مرجع سابق ، ص 19 .

أو رفع المبيعات والإيرادات أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف .

ب – دراسة الأداء :

تسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ، كما تسعى إلى تحديد طريقة لقياس الأداء الفعلي . إن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

- ✓ وجود عدد سليم للعاملين .
- ✓ وجود وظائف ذات تصميم سليم .
- ✓ وجود سيطرة كاملة للعامل على العمل .
- ✓ وجود ظروف عمل ملائمة .

ج – تحديد ميزانية الحوافز :

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز القيود التالية : [1]

- **قيمة الجوائز والحوافز:** وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز وهي تتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت والعلاوات والهدايا وغيرها .
- **التكاليف الإدارية :** وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام .
- **تكاليف الترويج :** وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات وخطابات الشكر والحفلات .

د _ وضع إجراءات النظام :

يتم ترجمة النظام في شكل خطوات متسلسلة ، وهي تعني بتسجيل الأداء وحسابات نماذجه و أدوار المشاركين فيه و أنواع الحوافز والجوائز وتوقيت تقديم الحوافز وفيما يلي شرح أهم الإجراءات :[1]

[1] محمد أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ،الجزائر، ص367 .

- **تحديد الأدوار** : وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه ، وتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز ، واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ، ورفع تقارير إلى جهة محددة لاعتماد أو إقرار أو الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم حوافز إلى عمال معنيين .
- **الاجتماعات** : قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة للحوافز، أو أقسام الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الانعقاد .
- **توقيت تقديم الحوافز** : هل هي شهرية، أم ربع سنوية، أم نصف سنوية أو سنوية؟أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقو م في مناسبات معينة مثل الأعياد ودخول المدارس؟
- **نوع الحافز** : هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياج من يتلقاها، والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز .
- **النماذج** : وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

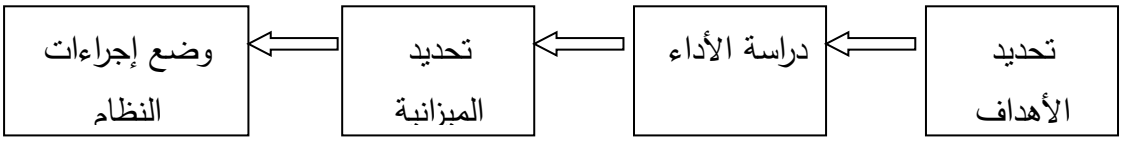
كما أن هناك العديد من الشروط الأساسية التي لابد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء، منها الآتي :

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا .
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته .
- اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها .
- ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى العامل بتوقع انتظام تلقى الحوافز .
- أن تتصف السياسية التي تنظم الحوافز بالعدالة والمساواة والكفاءة .
- أن تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء العامل .

[1] نجيب عبد السلام بختاوي ، الحوافز وتأثيرها على أداء العاملين في المؤسسة العمومية ، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة يحي فارس بالمدية ، 2018-2019 ، ص 21 .

- ادارك ومعرفة العمال للسياسية التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز .

الشكل رقم (1 -4): يوضح مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط5، الدار الجامعية للنشر والتوزيع والطباعة، مصر، 2001، ص 256.

3 - شروط نجاح الحوافز :

هناك شروط أساسية لا بد للإدارات من أخذها بعين الاعتبار إن أرادت الاستفادة من الحوافز في انجاح العملية الإنتاجية وزيادة مردودها ، وهي : [1]

1) أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا ، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والإدارة معا ، وهذا يتطلب إقامة جسور مشتركة بين أهداف العاملين والمنظمة .
2) أن نخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف .
3) كما لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم به الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لابد أن تكون في مواعيد محددة ومقاربة .
4) أن تضمن استمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الأفراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك المستقبل .
5) أن تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
6) أن تكون السياسة التي تنظم الحوافز تتصف بالعدالة والمساواة والكفاءة .

[1] السيد عليوة ، مرجع سابق ، ص 105 .

7) أن يدرك الأفراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد نحو مزيد من الإنتاج .

8) أن تتناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في تحفيز الأفراد وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الإبداع والإبتكار .

9) أن تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز .

10) أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد وأن تكون الأداة المطلوبة لتخفيض النقص في الإشباع

المبحث الثالث: أثر الحوافز على الدوافع واقتراحات لتحسين الدافعية

تطرقنا في ماسبق إلى مفهوم كل من الدوافع والحوافز وفيما يلي نتطرق لموضوع العلاقة والتفرقة بينهما .

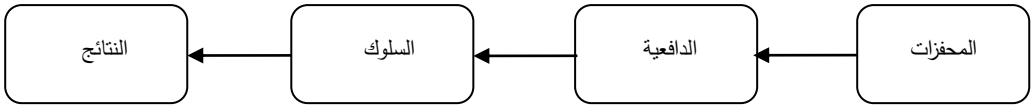
المطلب الأول:العلاقة بين الدوافع والحوافز والفرق بينهما

1-علاقة الحوافز بالدوافع:

بما أن سلوك الفرد يتحدد وفقا لدوافعه والتي تعتبر بمثابة القوى الداخلية المعبرة عن حاجاته في حين أن الحوافز تعتبر بمثابة عوامل خارجية في البيئة المحيطة التي تقدم له الفرص المختلفة لإشباع هذه الدوافع،وعليه فان الحافز فرصة أو وسيلة مثل المكافآت والعلاوات وغيرها من الحوافز نوفرها أمام الفرد لنثير بها رغبته ونخلق له الدافعية من اجل الحصول عليها وإشباع حاجة يحس بها ويكون السبيل للحصول على الحافز هو الأداء الجيد والسلوك السليم ،وبما أن سلوك الفرد يتحقق وفقا لدوافعه ، فربط الحافز بالدافع شيء أساسي لنجاحه لتحقيق غايته،وهذا النجاح يتطلب أن يكون الحافز متكاملا ومتوافقا مع الحاجة أي انه قادر على إثارته وتشكيل الدافع وكلما كان التوافق بين الدافع إلى العمل والحافز على العمل الموجود في بيئة العمل مكتملا كلما كانت فاعلية الحافز في إثارة أنواع السلوك مطلوبة أكثر، ويقال إن الغاية من توفير الحافز هي خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المنظمة[1]

ويتحدد السلوك وفقا لذلك بعاملين أساسين، الأول ينبع من داخل الفرد والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل في العوامل المحيطة به والمؤثرة في سلوكه وهي الحوافز وتمثل مثيرات للسلوك الذي يترتب على ممارسته نتائج.

الشكل رقم (1 -5) :علاقة الحافز بالدافع



المصدر: محمد بن دليم القحطاني، **إدارة الموارد البشرية** ،العبيكيان للنشر، ط 04 الرياض 2015،ص201

[1]خليفي أمال ، نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي ، مذكرة نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة البويرة, 2014/2013 ، ص 15

وعند الجمع بين الدافعية والتحفيز نجد أنهما عمليتين تبينان العلاقة مابين المؤثر والاستجابة تتمثل في حالة الدافعية، ورد الفعل يمثله السلوك والنتيجة تبقى واحدة كما هو موضح في الشكل السابق.[1]

2-الفرق بين الدافع و الحافز:

التفرقة بين الدافع للعمل من ناحية و بين الحافز للعمل من ناحية أخرى ، ذلك أن الدافع شيء ينبع من نفس الفرد ويثير فيه الرغبة للعمل ، أي انه قوة داخلية تدفعه للبحث عن شيء محدد وبالتالي توجه تصرفاته وسلوكه في اتجاه ذلك الشيء أو هدف.

أما الحافز للعمل فهو شيء خارجي يوجد في البيئة المحيطة للفرد تجذب إليها الفرد باعتبارها وسيلة لإشباع حاجته التي يشعر بها.اذا فالدافعية عملية داخلية والتحفيز عملية خارجية[2]

المطلب الثاني: عوامل نجاح وضعف التحفيز والدافعية معا واقتراحات لتحسين الدافعية

بما أن عملية التحفيز لا تكون إلا بواسطة الحوافز و عملية الدافعية لا تكون إلا بدوافع ، فان لكل من التحفيز والدافعية عوامل تساعد على نجاحهما وأخرى تؤدي إلى ضعفهما.

1-عوامل نجاح التحفيز والدافعية:

لكي ينجح التحفيز والوصول إلى مستوي الدافعية المطلوب يجب ان تتخذ الإجراءات التالية:[3]

-إعداد مكان عمل مريح للعاملين.

-محاولة جعل سلامتهم من الأولويات وشعورهم بذلك.

-التركيز على إقامة العدل بين العاملين.

-محاولة تخصيص للمحتاجين ماديا منهم أعمال الإضافية لتحسين رواتبهم.

-محاولة الاجتماع بهم على فترات للاستماع إليهم بعيدا عن توترات العمل.

[1]محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر ، ط 04 ،2015، ص227 .

[2]علي السلمي ،إدارة الموارد الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع ، ط1 ،مصر ،1995 ، ص 213 .

[3]جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر،2005، ص110

-إشراكهم في التشخيص وطلب منهم دائما الأفكار الجديدة.

-استعمال أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.

-إعطاء للعاملين دائما المثل والقدوة بالسماح لهم بانتقاد السياسة المتبعة في المنظمة من اجل الوصول للأفضل.

2- عوامل ضعف التحفيز والدافعية:

من المعلوم أن الأخذ بأضداد هذه النقاط يؤدي إلى إحباط العاملين. و يمكن ذكر بعض العوامل التي تؤدي إلى إحباط المرؤوسين ومن ثم قلة وجود الحافز والدافعية لديهم ، فمن ذلكما قيل عن بعض أرباب الإدارة ثمان طرق تحبط المرؤوسين: [1]

-عدم الاستقرار.

-الإذلال وسوء المعاملة.

-الروتين

-ضعف نواتج العمل.

-الأهداف المتعارضة.

-كثرة توجيه اللوم.

-السلوك الشخصي السلبي للرئيس.

-الرواتب غير المجزية .

3- اقتراحات لتحسين التحفيز و الدافعية:

قدم ivancevich و زملاؤه عشر مقترحات لمساعدة المدير في تحسين دافعية الأفراد والمتمثلة في:

1-تعميم أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأمد.

2- جعل العمل أ كثر إنسانية (معاملة كل موظف كإنسان)

3- الترقية من الداخل ، فهو يرفع المعنويات و يساعد على تبسيط إجراءات التوظيف.

4-استخدام برنامج الحوافز.

5-وضع مواعيد نهائية مناسبة للإنجاز.

---

[1] فتحي إبراهيم ,إدارة الموارد البشرية(نظام حوافز العاملين)، ص.116 .

6- التحرر والانفتاح بشأن المدح.

7- الثبات و التوافق في العمل والعلاقات مع الآخرين.

8-إ ظهار الاهتمام بالمرؤوسين.

9- السماح بالأخطاء.

10-عدم تجميل المهام غير السارة.

أما الكاتب أحمد عاشور فيقترح خمس عشر طريقة لتحفيز الأفراد وتحسين دافعيتهم للعمل وهي: [1]

1-**التحفيز بالعوائد المالية** :وتشمل العوائد المالية الرواتب والأجور والمزايا والمنافع والخدمات المادية الأخرى التي تقدمها المنظمة للفرد لقاء عمله.

2-**التحفيز بالعقاب** : يشمل كل إجراء أو عمل يمكن أن يسبب ألما أو استياء أو توترا للفرد ، وتتفاوت صور وأشكال العقاب من مادي إلى اجتماعي إلى عقاب معنوي، يمكن أن يستخدم لحث الفرد على سلوك معين أو تجنب سلوك معين.

3-**التحفيز الاجتماعي** :استخدام الحوافز التي تشجع الحاجات الاجتماعية من اتصال ومودة وتعاطف وتالف.

4- **تخطيط ووضع الأهداف** :إن مشاركة الفرد في وضع أهداف ونتائج له للعمل على تحقيقها سيزيد من دافعيته ، وبخاصة إذا كانت الأهداف واضحة ومحدد ة قابلة للقياس ، وطموحة ولكن يمكن للفرد إنجازها وذات قيمة عالية للفرد

5-التغذية الراجعة :ويقصد بها معرفة الفرد عن نتائج أعماله وإنجازه . وهذه توفر محركا للفرد . ويجب أن تكون المعلومات إيجابية، وهادفة، وواضحة وتوقيتها مناسب، وتساعد على التعرف على أسباب القصور وسبل معالجتها.

6-المشاركة : إن مشاركة الفرد في القرارات والأمور ذات العلاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها ، يزيد من حماسه و انتمائه و التزاماته.

7-إثراء العمل :ويقصد به توسيع وتنويع مهام الفرد ومسؤولياته وزيادة سلطاته و إتاحة مزيد من الفرص للاجتهاد وحرية التصرف والمبادأة.

[1] فتحي إبراهيم ، مرجع سابق ذكره، ص.117

8- إعادة تصميم العمل :بحيث يتضمن العمل الذي يسند للفرد الخصائص الدافعية من استقلالية ، وتنويع المهارات المطلوبة ، وجعل العمل يتضمن تحديات لتثير همة الفرد وحماسه وغيرها.

9-العمل الجماعي :إن إنجاز العمل من خلال الجماعات التي تعمل بروح الفريق الواحد المتماسك المتآلف يمكن أن يكون مصدر لتحريك حماس الأفراد الذين يستثيرهم ويحرك دافعيتهم للشعور بروح الفريق والقيام بمهمة جماعية والعمل الفريقي يوفر التعاون والتآزر والمساندة والمشاركة والشعور بتلاحم وتماسك الأعضاء ، كل ذلك يمكن أن يمثل قوة دافعية كبيرة إن أمكن تفجير طاقات الحماس للعمل لدى الأفراد[1].

10-**التقييم الذاتي** : عندما يتاح للفرد أن يقوم شخصيا بتقييم أدائه ، وتحليل مواطن التقييم والضعف لديه والتي تحتاج لتطوير، بدلا من قيام طرف آخر خارجي بمثل ذلك ، فإن من شأن ذلك أن يعمل بمثابة قوة دافعة لتعزيز الإيجابيات وتطويرها ، ووضع الحلول المناسبة لمعالجة مواطن الضعف.

11-السيطرة والرقابة الذاتية : وهي إتاحة الفرصة للأفراد ذاتهم بمكافأة أنفسهم ومباشرة الرقابة والضبط و السيطرة على سلوكهم وجهدهم ، دونما تدخل طرف خارجي ، ويتم ذلك بتدريب الفرد على وضع أهدافه ، وبرامج العمل اللازمة لتحقيقها ، وتخطيط وقته وجهده ... وهذا يعطي الفرد إحساسا بقدرته و الاعتماد على نفسه ، ويعطيه فرصة أن ينسب النجاح بأكمله إلى ذاته.

12-**استغلال القدرات:** ويتمثل في تصميم العمل بما يوفر استخدام الفرد لقدراته وخبراته ومعارفه ومهارته.وهكذا يوفر للفرد الشعور بالتحدي نتيجة الارتفاع النسبي لصعوبة العمل واقترابها من مستوى قدرات الفرد.

13-الإيديولوجية: ويتمثل التحفيز هنا في استنهاض همة وحماس الفرد من خلال الضرب على أوتار القيم والمثالية و الأفكار ، أو ضرب الأمثلة من التراث بالإشارة إلى نماذج سلوكية مثالية.

14-المنافسة: يمكن استخدام المنافسة الإيجابية و البناءة ، ونزعة الشعور و الرغبة في التفوق على الأخريين ، و التميز و الفوز عليهم وهذا يقترن باستثارة مزيج من دوافع القوة أو الإنجاز أو المكانة.

15-**الإقتداء / التقليد** :إن المشرف الذي يكون موضع ثقة مرؤوسيه و احترامهم وإعجابهم ، يمكن أن يكون سلوكه قدوة لهم ، كما أن الفرد قد يكون معجبا بفرد أخر في سلوكه و أدائه وأن توفير فرصة لأن يلاحظ الفرد ما يحصل عليه أفراد آخرون من عوائد وحوافز بناء على قيامهم بسلوك و أداء معين ، يشجع الأول أن يقتدي بهؤلاء الأفراد وتقليدهم ليحصل على ما حصلوا عليه من عوائد.

الخلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الدوافع و كذا أهم النظريات المفسرة لهذه الدوافع وماهية الحوافز ومراحل تصميم نظام الحوافز الذي بدوره يعمل على تحفيز وتحريك دوافع العمال وذكرنا العلاقة التي تربط الحوافز بدوافع العمل وفي الأخير تطرقنا لاقتراحات حول تحسين الدافعية على العمل في المنظمة وأهم ما أمكننا استنتاجه :

أن الإهتمام بدراسة الحوافز و مالها من تأثير على الدوافع تفرضه الرغبة في تحسين أداء العاملين (كدلالة لقدرة الفرد و معرفته و تحفيزه) في المنظمة ، و رفع كفاءاتهم الإنتاجية بما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة و أنه لا يكفي أن يكون الفرد قادرا على العمل و إنما الأهم هو توافر الرغبة لهذا العمل ، و لكي تنشط هذه الرغبة على إدارة المنظمة أن تسعى لإشباع حاجات الفرد باستعمال نظام حوافز فعال يكون كمؤثر في تشكيلة السلوك الإنساني ، و بالتالي يندفع الفرد بإتجاه القيام بالفعاليات و الأنشطة المطلوبة منه.

مقدمة الفصل:

بعدما تعرضنا في الفصل السابق إلى الدراسة النظرية لدوافع وحوافزالعمل و الرضا الوظيفي، سنحاول في هذا الفصل التعرف على واقع مساهمة دوافع وحوافز العمل في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الجزائرية ، حيث تم اختيار المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية لتكون محلا للدراسة، ولهذا سوف نقوم بدراسة هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول:تعريف عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث:تحليل نتائج الدراسة

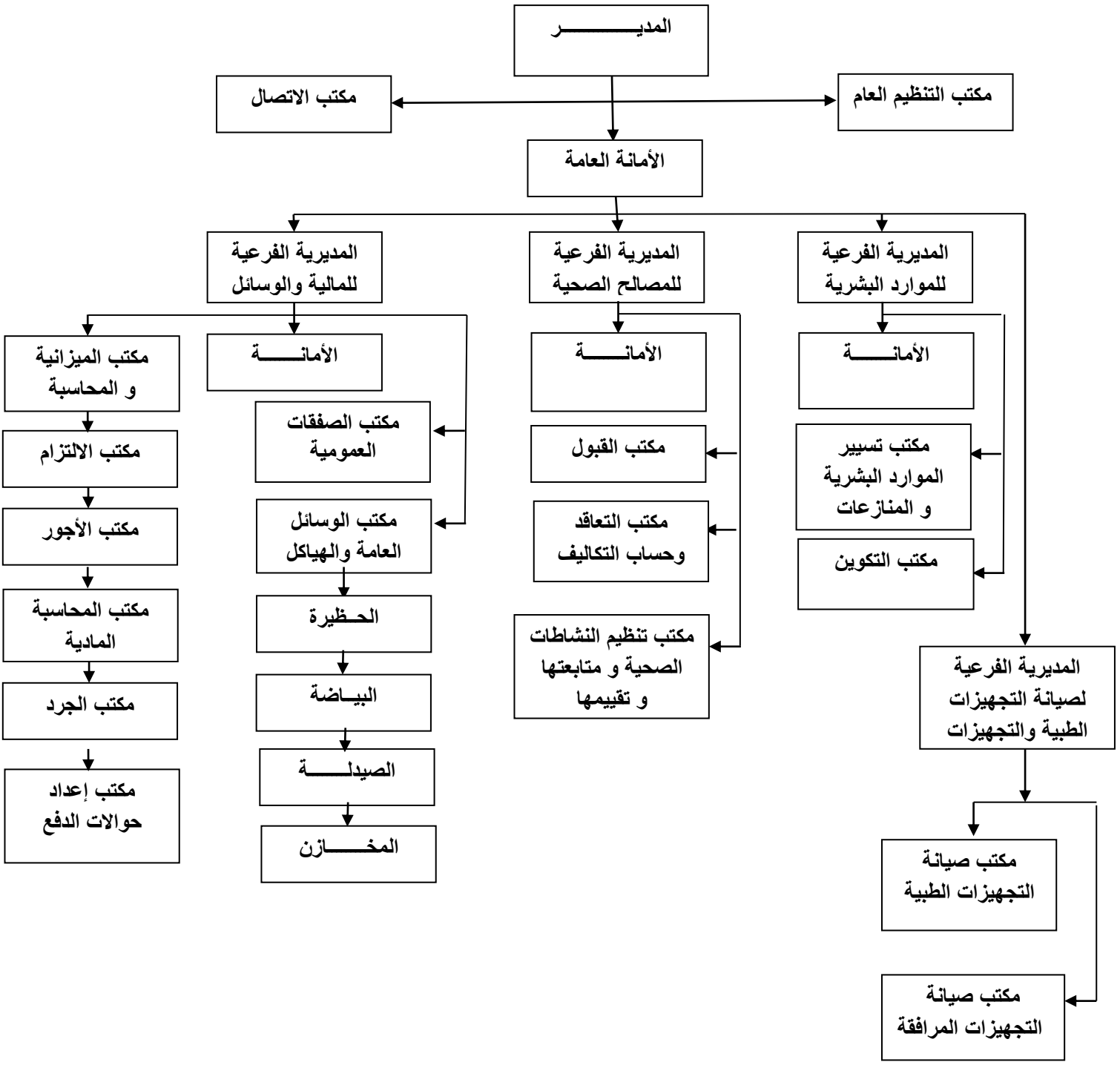
المبحث الأول :تقديم عام للمؤسسة العمومية الإستشفائية بالبر واقية.

المطلب الأول:تعريف عن المؤسسة –بن يوسف بن خدة – بالبر واقية وهيكلها التنظيمي:

المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية واستقلالية الذمة المالية، أنشأت بموجب المرسوم التنفيذيرقم:140/07 المؤرخ في 20 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوارية، وتنظيمها وسيرها، يعود أقدم هياكلها إلى سنة 1958، أي إلى العهد الاستعماري .سميت هذه المؤسسة على اسم المرحوم " بن يوسف بن خدة "، وهو شخصية تاريخية معروفة ،من مواليد بلدية البر واقية بتاريخ23 فبراير 1932 ووافته المنية يوم 04 فيري 2003.

وتقع المؤسسة وسط مدينة البرواقية تحاط بمقر الدائرة وتجمع سكني وبمسجد الفتح ذو الشكل الهندسي الرائع ، والمساحة الخضراء المهيأة بتشكيلات من النفورات المائية والإنارة المنسقة، تطل عليها نوافذ جميع المصالح الاستشفائية مما يعطي للمرضى منظرا مريحا لنفسيتهم .

الشكل رقم (3-1) الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة.



المصدر: المديرية الفرعية للموارد البشرية.

المطلب الثاني : التعريف بوظائف المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

- **تنظيم المؤسسة:**

تطبيقا لأحكام المادة 02 من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 3 محرم عام 1431 الموافق ل 20ديسمبر سنة 2009 المحدد للتنظيم الداخلي للمؤسسات العمومية الاستشفائية ،فان المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبر واقية تشتمل على:

1.المديرية العامة:وتتمثل في المسؤول المباشر عن إدارة المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

-**المدير**:يرأس المؤسسة وتحت تصرفه مباشرة عدة مديريات ومن أهم ما يقوم به السهر الجيد على السير الحسن لمختلف المصالح .

-**الأمانة العامة:** ومن أهم ما تقوم به:

- ✓ الاستقبال و التوجيه
- ✓ حفظ الملفات والسجلاتومعالجة البريد الوارد.

-**مكتب التنظيم العام**:ومن أهم ما يقوم به:

- ✓ التنسيق بين مختلف المديريات الفرعيةالتابعة للمؤسسة.
- ✓ ضبط محاضر الاجتماعات.
- ✓ ترتيب وتنظيم مواعيد المدير مع مختلف المديريات الفرعية

-**مكتب الاتصال**:ومن أهم مايقوم به :

- ✓ الاهتمام بالاتصال الداخلي الذي يكون بين الموظفين والاتصال الخارجي الذي يكون مع المؤسسات الاستشفائية الأخرى ،المجتمع المدني ، ووسائل الإعلام
- ✓ تنظيم حملات تحسيسية و توعوية حول نشاط المؤسسة الخدماتي الصحي عبر مختلف الوسائل مثل الأيام الإعلامية ، المعارض، حملات التبرع بالدم ....

2.المديرية الفرعية للموارد البشرية: و تضم الأمانة،مكتب تسيير الموارد البشرية، المنازعات و مكتب التكوين.وهي مصلحة ذات صلة مباشرة بالحياة المهنية للموظفينمن وظائفها :

- ✓ استخراج الوثائق الخاصة بالعمال محاضر التنصيب ، شهادات العمل ،....الخ
- ✓ الإجازات و العطل المرضية وعطل الأمومة

- ✓ العقوبات الإدارية(خصم الراتب، لفت انتباه ،توبيخ كتابي)
- ✓ تنظيم الترقية عن طريق الامتحانات و المسابقات.
- ✓ الإدماج و التوظيف و التثبيت و الترقية في الدرجات و الإحالة على التقاعد.
- ✓ تنظيم الأيام التكوينية وانجاز الإحصائيات المتعلقة بتكوين الموظفين داخل وخارج الوطن.
- ✓ تطبيق سياسات تسيير الموارد البشرية المقررة من الوظيف العمومي
- ✓ متابعة مخطط تسيير الموارد البشرية

3.المديرية الفرعية للمصالح الصحية :وتضم الأمانة ،مكتب القبول ،مكتب التعاقد وحساب التكاليف ،مكتب تنظيم النشاطات الصحية ومتابعتها وتقييمها .

من وظائفها :

- ✓ متابعة النشاط الطبي و شبه الطبي .
- ✓ استخراج الوثائق الخاصة بالمرضى.
- ✓ وضع برامج مناوبات الفرق الطبية والشبه طبية في المصالح الاستشفائية.
- ✓ القيام على تسيير محاسبة التكاليف

4. المديرية الفرعية للمالية و الوسائل:وتضم الأمانة، مكتب الصفقات العمومية،مكتب الوسائل العامة والهياكل ومكتب الميزانية والمحاسبة وهذين المكتبين يتفرعان إلى عدة مكاتب.

من وظائفها :

- ✓ ضبط الميزانية السنوية .
- ✓ تسديد أجور العمال.
- ✓ توفير المعدات و متطلبات العمل لكل عمال المؤسسة حسب طبيعة العمل .
- ✓ مراجعة الاتفاقيات والفواتير والاستشارات الخاصة بمقتنيات المؤسسة.
- ✓ عقد صفقات عمومية مع الخواص لتمويل المؤسسة بالأدوية والمواد الصيدلانية و المواد الغذائية والأدوات المكتبية.....

5.المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة: وتضم مكتبين مكتب صيانة التجهيزات الطبية و مكتب صيانة التجهيزات المرافقة.

من وظائفها :

- ✓ السهر على تصليح التجهيزات و معدات الطبية في المستشفى .
- ✓ اقتناء المعدات الطبية للمستشفى .

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

يتمثل نشاط المؤسسة العمومية الاستشفائية في التكفل، بصفة متكاملة ومتسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وفي هذا الإطارتتولى على الخصوص الأنشطة الآتية :

– ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي التشخيصي وإعادة التأهيل الطبي والاستشفاء.

– ضمان حفظ الصحة والنقاوة ومكافحة الأضرار والآفات الاجتماعية.

– ضمان تحسين مستوى مستخدمي مصالح الصحة وتجديد معارفهم .

و لأن المؤسسة تتميز بطابع خدماتي استشفائي فهي تحوي على عدد من المصالح الطبية تختلف على حسب قدرتها على استيعاب المرضى كما هو مبين:

الجدول رقم(3–1): عدد الأسرة حسب المصالح الطبية

المصالح	عدد الأسرة التقنية	عدد الأسرة المنظمة
الجراحة العامة	32	36
طب النساء والتوليد	32	53
الأمراض المعدية	12	–
الطب الداخلي	40	40
تصفية الدم	16	14
طب العيون	12	–
طب الأنف– الأذن– الحنجرة	12	–
طب الأطفال	20	25
الاستعجالات الطبية الجراحية	18	27
المجموع	**194**	**195**

المصدر: إحصائيات المديرية الفرعية للمصالح الصحية

الجدول رقم(3-2): نشاطات المصالح الطبية

السنة	عدد الآسرة	عدد المرضى المقبولين	عدد الأيام الاستشفائية	معدل شغل الآسرة TO	معدل الدوران على السرير TR	المدة المتوسطة للإقامة DMS
2017	195	15550	37005	% 57	% 88.3	2.3
2018	195	13186	25608	% 40	% 70.02	1.9

المصدر : إحصائيات المديرية الفرعية للمصالح الصحية

وتوظف المؤسسة عدد من المستخدمين موزعين على النحو التالي :

الجدول رقم(3-3) : تعداد المستخدمين بالمؤسسة إلى غاية 2018.12.31

الفئـــــة	العـــــدد
الإداريون	**59**
العمال المهنيون	**175**
الممارسون الأخصائيون	**35**
الأطباء العامون	**35**
الشبه طبيون	**278**
الإجمالي	**582**

المصدر : إحصائيات المديرية الفرعية للموارد البشرية

المبحث الثاني:الإطار المنهجي للدراسة

لقد اقتضت الدراسة الميدانية التي أجريناها أن نختار عينة للبحث مكونة من 40 موظف في المؤسسة العمومية الإستشفائية بالبرواقية يتوزعون على أربعة أسلاك مختلفة (الإداريون،الأطباء،الشبه طبيون ، العمال المهنيون)، وتضمنت الدراسة تقديم استمارة استبيان للموظفين بالمؤسسة والتي تحتوي على 24 سؤالا.

المطلب الأول:حدود وأدوات ومنهج ومجتمع وعينة الدراسة.

1. **حدود الدراسة**

أ. الحدود المكانية: تمت الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

ب. الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019/2018 بين الفترة الممتدة من شهر فيفري 2019 إلى غاية شهر ماي 2019

ت. حدود الموارد البشرية :استهدفنا عينة من العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بطريقة عشوائية.

2. **منهج الدراسة :**

يستند هذا البحث على المنهج الوصفي والتحليلي ، الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على ارض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفا كميا ، وكيفيا ، اذ يعرف المنهج الوصفي بانه احد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة معينة ، وتحديدها كليا عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

3. **مجتمع وعينة الدراسة**

يعد حصر مجتمع البحث الخطوة الأولى التي يقوم بها الباحث، ومجتمع البحث يعني المجموعة التي يهتم بها الباحث ،والتي يريد أن يعمم النتائج التي يصل إليها من العينة.

وفي دراستنا هذه مجتمع البحث هو جميع العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية على اختلاف مستوياتهم (إداريون ،أطباء، شبه طبيين ،عمال مهنيين) ونظرا لارتفاع عددهم والبالغ 582 عامل وصعوبة الوصول إليهم جميعا، فإننا اخترنا تطبيق أداة الدراسة عن طريق المعاينة.

وانطلاقا من هذا استهدفنا عينة عشوائية من المجتمع الكلي، وعليه كان لزاما علينا توزيع 40 استمارة استبيان على العاملين على اختلاف تصنيفاتهم ومراكزهم الوظيفية.

4. **أدوات الدراسة**

أ. **شكل الاستبيان:**

الجزء الأول من الاستبيان يتعلق بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة ،حيث قمنا بأخذ بعض المواصفات الضرورية للموظفين ،والجزء الثاني متكون من محورين هما :

- المحور الأول متعلق بالدوافع والحوافز(متغيربن مستقلين) تضمن 12 عبارة.
- المحور الثاني متعلق بالرضا الوظيفي (متغير تابع) اشتمل على 12 عبارة

حيث يحتوي الاستبيان ككل على 24 عبارة ، تمت صياغتها بالأسلوب الثابت الايجابي ،وهذا حتى يمكن معالجتها وفقا للأساليب الإحصائية والسلم المستخدم.

ب. **المقياس المستخدم:**

تم استخدام مقياس **ليكارت الخماسي** لقياس استجابة العينة على عبارات الاستبان ، ويعتبر هذا المقياس أكثر المقاييس استخداما،وهو يتكون من خمس خيارات **أوافق بشدة،أوافق، محايد،لا أوافق ،لا أوافق بشدة** كما هو موضح في الجدول الأتي :

الجدول رقم(3-4) : الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي

العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعطيات السابقة

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

الجدول رقم(3-5) :قيمة المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

الاتجاه	المتوسط المرجح	العبارات	درجة الموافقة
الاتجاه الأول	1 إلى 1.79	لا أوافق بشدة	ضعيفة جدا
الاتجاه الثاني	1.8 إلى 2.59	لا أوافق	ضعيفة
الاتجاه الثالث	2.6 إلى 3.39	محايد	متوسطة
الاتجاه الرابع	3.4 إلى 4.19	أوافق	عالية
الاتجاه الخامس	4.2 إلى 5	أوافق بشدة	عالية جدا

المصدر : إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (3-5) يمكن أن نستنتج أن تحديد الاتجاه في هذه الدراسة يكون وفق الآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1 – 1.79) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **لا أوافق بشدة**، وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل يتراوح بين (1 – 1.79) فهذا مستواه العام يميل لان يكون **ضعيف جدا**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (1.8 – 2.59) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو**لا أوافق**، وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل يتراوح بين (1.8 – 2.59) فهذا مستواه العام يميل لان يكون **ضعيف**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (2.6 – 3.39) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **محايد**، وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل يتراوح بين (2.6 – 3.39) فهذا مستواه العام يميل لان يكون **متوسط**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (3.4 – 4.19) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **أوافق** ، وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل يتراوح بين (3.4 – 4.19) فهذا مستواه العام يميل لان يكون **عالي**.
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للعبارة يتراوح بين (4.2 – 5) فهذا يعني أن اتجاه عينة الدراسة على ما جاء في العبارة هو **أوافق بشدة**، وإذا كان المتوسط الحسابي المرجح للمحور ككل يتراوح بين (4.2 – 5) فهذا مستواه العام يميل لان يكون **عالي جدا**.

المطلب الثاني :الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نعتمد على عدة أساليب إحصائية عبر الحزم الإحصائية الاجتماعية SPSS وهي كالاتي:

1. اختبار التوزيع الطبيعي
2. قياس الاتساق الداخلي
3. قياس معامل الثبات
4. التحليل الوصفي للبيانات
5. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة
6. تحليل معامل الانحدار الخطي المتعدد

أولا: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل أن نشرع في الدراسة قمنا باختبار التوزيع الطبيعي لعينة الدراسة كما هو مبين في الجدول الآتي :

الجدول رقم (3-6):اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار شابيرو-ويلك Shapiro-Wilk		اختبار كولموقروف- سميرنوف Kolmogorov-Smirnov	
القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة	القيمة الاحتمالية .Sig	عدد مفردات العينة
0.964	40	0.200	40

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (3-6) يتضح ان اختبار التوزيع الطبيعي لشابيروShapiro-Wilk جاء باحتمالية معنوية 0.964 كما جاء اختبار التوزيع الطبيعي لكولموقروفKolmogorov-Smirnov باحتمالية معنوية 0.200 وبمان حجم عينة دراسة الحالة اقل من 50 مفردة ، اعتمدنا على القيمة الاحتمالية لاختبار

كولموقروفKolmogorov–Smirnov وهي اكبر من 0.05 وعليه فعينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي مما يسمح بإجراء باقي الاختبارات المعلمية.

ثانيا: الاتساق الداخلي

نعتمد في معرفة درجة الارتباط بين العبارات المتضمنة محاور الدراسة على **معامل بيرسون** ، حيث قمنا بقياس درجة الارتباط بين كل محور والعبارات التي تتضمنه، حيث لم يتم حذف أي العبارة من محور الدوافع والحوافز ، بينما في محور الرضا الوظيفي تم حذف العبارتين رقم20 و21 بسبب أن معاملات الارتباط الخاصة بهما غير دالة إحصائيا عند مستوى 0.05 و لا عند مستوى 0.01.

1.معامل الارتباط بين عبارات محور الدوافع والحوافز

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات محور الدوافع والحوافز بالاعتماد على **معامل بيرسون** من خلال الجدول الأتي:

الجدول رقم (3–7) :اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الدوافع والحوافز

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
01	أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل	0.324*	0.041
02	توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر	0.567**	0.000
03	توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي	0.700**	0.000
04	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال	0.672**	0.000
05	تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي	0.669**	0.000
06	تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة في اتخاذ القرار	0.497**	0.001
07	احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي	0.630**	0.000
08	تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم	0.597**	0.000

	على العمل		
09	يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي	0.506**	0.001
10	ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل	0.398*	0.011
11	يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل	0.510**	0.001
12	يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه	0.413**	0.008
	محور الدوافع والحوافز	1	-
	*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05 ** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01		

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (3-7) يتضح أن قيم معاملات الارتباط كانت موجبة وهذا دليل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وهي محصورة بين 0.700 و 0.324 بدرجة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 و 0.01 وهي دلالة إحصائية قوية ، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الدوافع والحوافز.

2. **معامل الارتباط بين عبارات محور الرضا الوظيفي**

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين عبارات محور الرضا الوظيفي بالاعتماد على **معامل بيرسون** من خلال الآتي:

الجدول رقم (3-8) : اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
13	يؤمن لي راتبي حياة كريمة	0.622**	0.000
14	لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي	0.586**	0.000

15	توفر لي المؤسسة مناخا آمنا	0.602**	0.000
16	عند تأديتي للعمل أحقق طموحي الوظيفي	0.514**	0.001
17	توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا	0.453**	0.003
18	اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي	0.568**	0.000
19	اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل	0.601**	0.000
20	المعايير التي تمنح بها الترقيات واضحة ومقبولة	0.216	0.180
21	اشعر بتقدير واحترام زملائي في العمل.	0.038-	0.817
22	اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت وحوافز	0.615**	0.000
23	اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل	0.630**	0.000
24	تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين	0.627**	0.000
	محور الرضا الوظيفي	1	-

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

** دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم (3-8) يتضح أن قيم معاملات الارتباط كانت موجبة وهذا دليل على علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور وهي محصورة بين 0.630 و 0.453 بدرجة معنوية عند مستوى دلالة 0.05 و0.01 وهي دلالة إحصائية قوية تدل على ارتباط العبارات المتضمنة محور الرضا الوظيفي.

ثالثا:قياس معامل صدق وثبات الاستبيان

أ. صدق وثبات الاستبيان

تم إثبات صدق الاستبيان بحساب معامل الثبات وهي قيمة **ألفا كرونباخ** دلالة إحصائية عالية والتي بلغت0.820 مما يعبر على علاقة ترابط واتساق عالي بين عبارات الاستبيان والجدول التالي يوضح لنا قيمة معامل الثبات.

الجدول رقم (3-9): اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات **ألفا كرونباخ**
01	محور الدوافع والحوافز	12	0.776
02	محور الرضا الوظيفي	10	0.778
الثبات العام للاستبيان		22	0.820

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-9) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من 0.600 وهي درجة عالية من الثبات ، كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل0.820 وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

ب. صدق المحكمين

نعتمد في تحكيم الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين الذين لهم دراية بتفاصيل الموضوع للأخذ بآرائهم ، حيث تم تثبيت العبارات المتفق عليها عند اغلب المحكمين وتم تعديل ما تم الاختلاف فيه ثم أعيد عرض الاستبيان مرة أخرى للتحكيم النهائي على الأساتذة الأتي ذكرهم في الجدول :

الجدول رقم (3-10):قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الجامعة
نذير بوسهوة	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية
نصيرة زعاف	أستاذة محاضرة أ	جامعة المدية
شعيب أتشي	أستاذ مساعد أ	جامعة المدية

المصدر : من إعداد الطالبتين.

المبحث الثالث :عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية .

نتناول في هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفاؤها من أداة الدراسة حول تأثير الدوافع والحوافز على الرضا الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية حيث تمت الإجابة عن أسئلة الدراسة ونعرض النتائج النهائية الكلية لهذه الدراسة

المطلب الأول:وصف عينة الدراسة.

بغرض وصف والتعرف على سمات وخصائص عينة الدراسة،قمنا بعرض خصائص أفراد العينة والتي تتمثل في الجنس، العمر ،السلك،الخبرة والمؤهل العلمي، وكانت النتائج علىالنحو التالي:

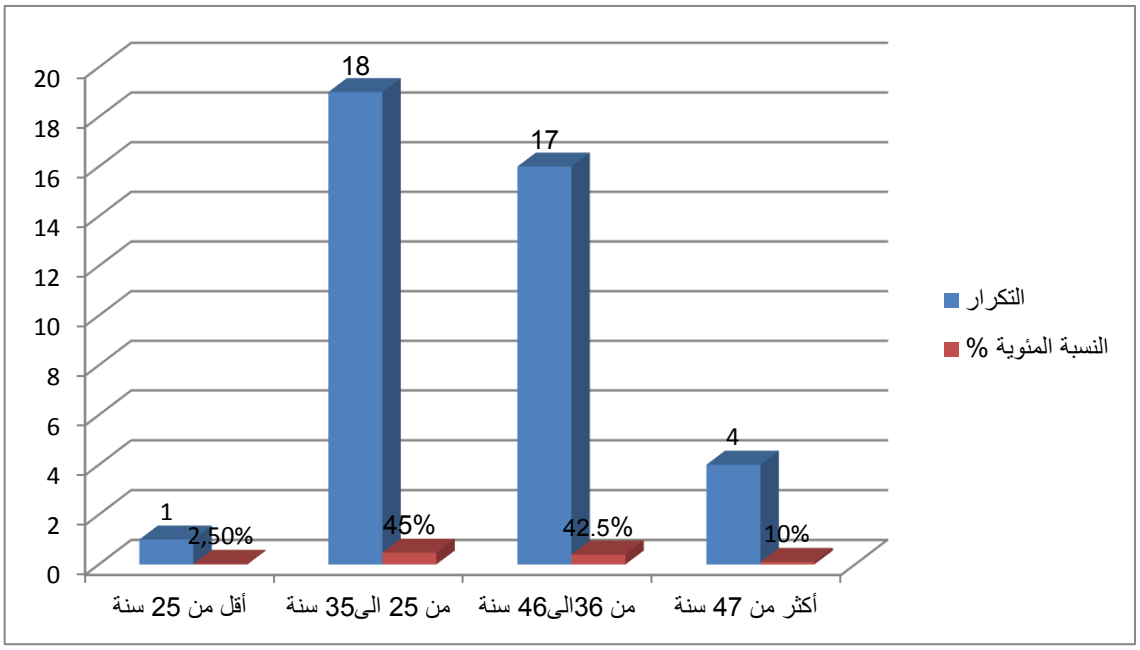
1-العمر:

الجدول رقم (3-11): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 25 سنة	01	%2.5
من 25 الى35 سنة	18	%45
من 36الى46 سنة	17	%42.5

أكثر من 47 سنة	04	% 10
مجموع	40	%100

المصدر:من انجاز الطالبتين



الشكل رقم(3-2): توزيع أفراد العينة حسب العمر

نظرا للمعطيات المتعلقة بالسن يظهر أن الفئة العمرية أكثر تواجدا هي فئة من 25 إلى 35 سنة التي بلغت نسبتها مجموع 47% تليها فئة من 36 إلى 46 سنة بنسبة 40%،ثم فئة اكثر من 47سنة بـ 10% أما نسبة فئة الأفراد العاملين الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة بلغت نسبة 2.5%.

إن الملاحظ من النسبة المئوية لمجتمع عينة البحث انه مجتمع شباب، ويمكن تفسير هذه الخاصية بعمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة في السنوات القليلة الأخيرة، حيث وظفت عناصر من الفئات الشابة، خاصة من حملة الشهادات الجامعية من مختلف التخصصات التقنية والإدارية و إحالة فئة كبيرة من الموظفين إلى التقاعد كما أن غالبية الأطباء يقدمون استقالتهم متوجهين إلى فتح عياداتهم الخاصة.

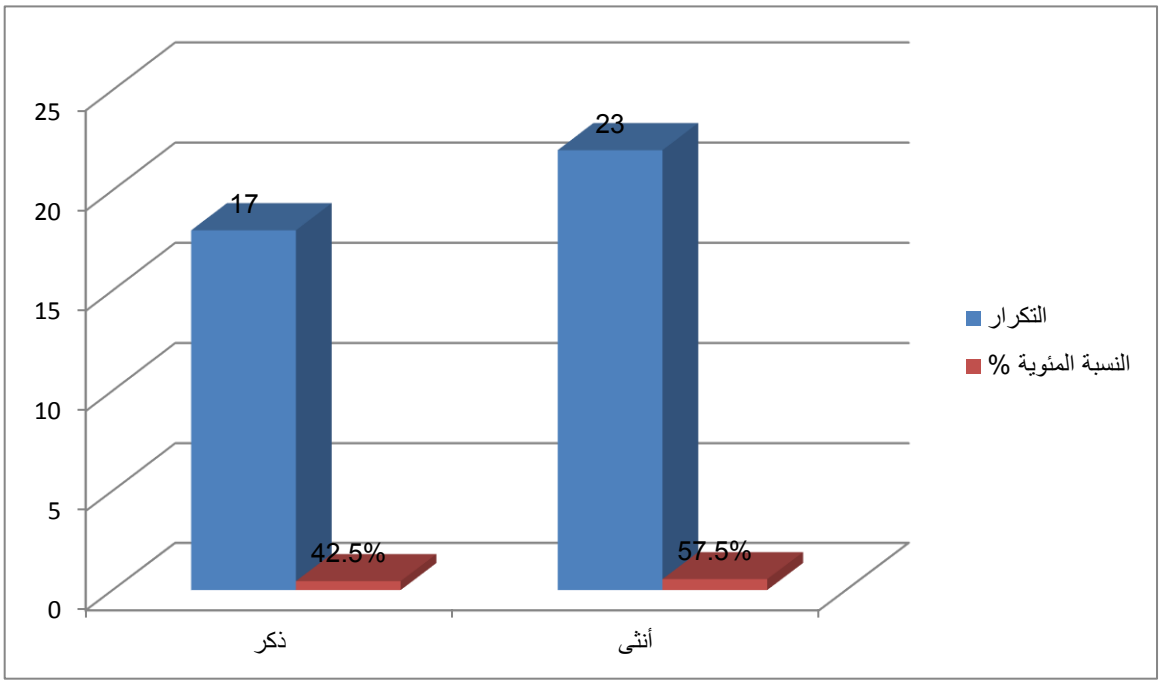
2-الجنس:

الجدول رقم (3-12): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	17	%42.5

أنثى	23	%57.5
المجموع	40	% 100

المصدر:من انجاز الطالبتين.



الشكل رقم(3-3) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

يتبين من خلال المجموع أن عدد الإناث أكبر من عدد الذكور وذلك بنسبة 57.5% إناث و 42.5% ذكور من حجم العينة، كما يتبين أن نسبة الإناث اكبر من نسبة الذكور حسب الوظيفة المشغولة إلا فيما يخص سلك العمال المهنيين فنسبة الذكور أكثر من الإناث.

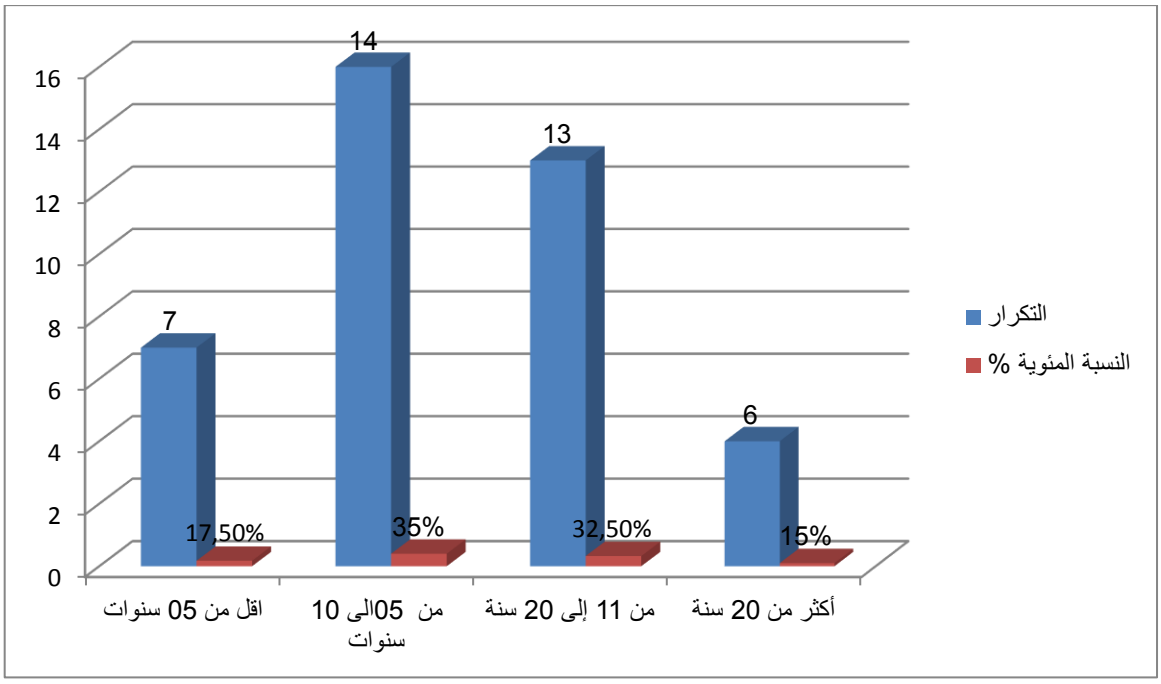
ومن هنا يمكن ملاحظة أن نسبة النساء مرتفعة نسبيا قياسا بمجموع عدد العاملين في هذه المؤسسة، خاصة إذا ما عرفنا تفضيلهن للعمل في قطاعات مثل التعليم، الصحة والخدمات، كما يعكس التحول التدريجي الذي بدأ يشهده المجتمع الجزائري في نظرته لعمل المرأة .

3- سنوات الخبرة:

الجدول رقم (3-13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
اقل من 05 سنوات	07	% 17.5
من 05الى 10 سنوات	14	%35
من 11 إلى20 سنة	13	% 32.5
أكثر من 20 سنة	06	%15
المجموع	40	% 100

المصدر:من انجاز الطالبتين



الشكل رقم(3-4) توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

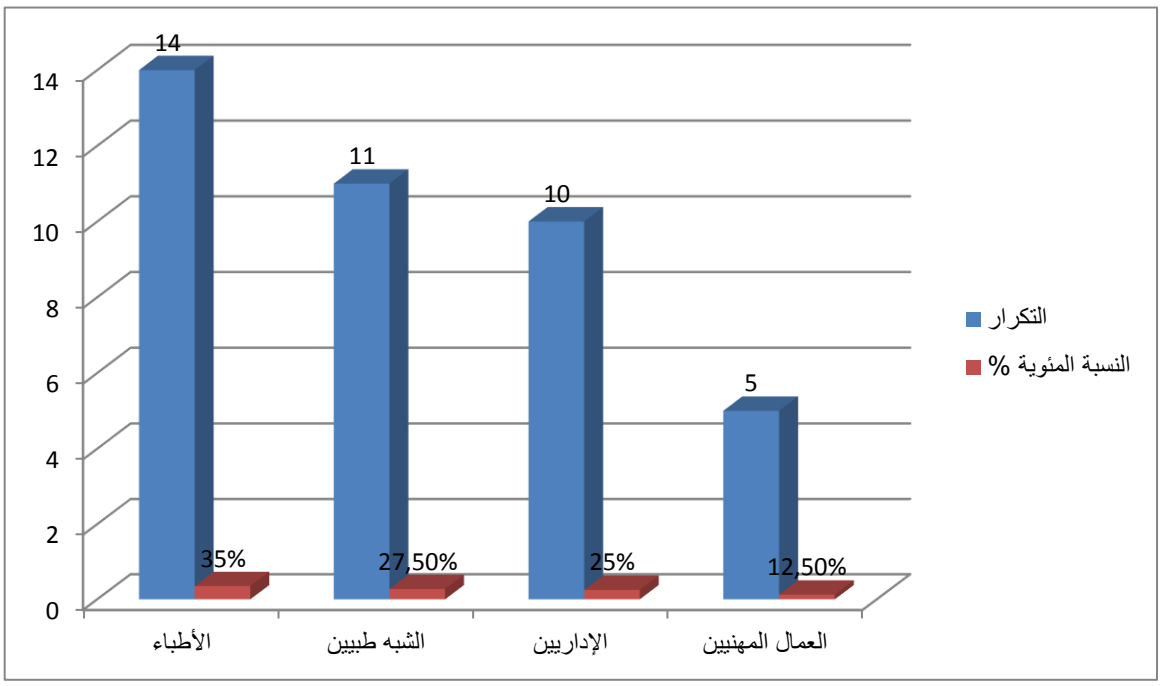
نلاحظ من خلال النسب العامة أن 17.5% من أفراد العينة تقل أقدميتهم عن 5 سنوات و35% ممن تتراوح أقدميتهم ما بين 05 إلى 10 سنوات و 32.5% من كانت أقدميتهم مابين11 و 20سنة و 15%من تزيد أقدميتهم عن أكثر من 20 سنة وهذاالتحليل راجع إلى عملية التوظيف في المؤسسة التي استقطبت عدد كبير من العمال في السنوات الأخيرة.وإحالة نسبة معينة من إجمالي تعداد العمال على التقاعد.

4-السلك:

الجدول رقم (3-14): توزيع أفراد العينة حسب السلك

السلك	التكرار	النسبة المئوية %
الأطباء	14	% 35
الشبه طبيين	11	% 27.5
الإداريين	10	% 25
العمال المهنيين	05	% 12.5
مجموع	40	%100

المصدر:من انجاز الطالبتين



الشكل رقم(3-5): توزيع أفراد العينة حسب السلك

يتضح من خلال الجدول رقم(3-14)و الشكل رقم(3-5)أن اكبر فئة من عينة الدراسة هي من فئة الأطباء بنسبة 35 % تليها فئة شبه طبيين بنسبة 27.5 % وتأتي بعدها فئة الإداريين بنسبة 25% وفي الأخير فئة العمال المهنيين 12.5 % .

المطلب الثاني:التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة

من خلال هذا المطلب نحاول تحليل عبارات محور الدوافع والحوافز (المتغيرين المستقلين) ومحور الرضا الوظيفي (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

1. **نتائج الفرضية الأولى :**

تنص الفرضية الأولى على أن مستوى توافر الدوافع والحوافز حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مرتفع و سنحاول تحليل تقديرات العاملين لعبارات محور الدوافع والحوافز من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-15):المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الدوافع والحوافز

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
1	أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل	2.35	1.231	11	ضعيفة
2	توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر	2.98	1.310	5	متوسطة
3	توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي	2.33	1.047	12	ضعيفة
4	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال	2.95	1.197	6	متوسطة
5	تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي	2.68	1.047	9	متوسطة
6	تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة في اتخاذ القرار	3.60	0.955	3	عالية
7	احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي	3.23	1.143	4	متوسطة
8	تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل	2.48	1.109	10	ضعيفة
9	يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي	3.85	0.921	1	عالية
10	ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل	3.85	0.834	2	عالية
11	يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل	2.93	1.023	7	متوسطة
12	يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه	2.73	1.240	8	متوسطة
	محور الدوافع والحوافز	2.99	0.589	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتان من مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم (3-15) أن مستوى توافر الدوافع والحوافز حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور بمقدار (2.99) كما جاء الانحراف المعياري بـ(0.589) وهذا ما يشير لانخفاض تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط

الحسابي، و كتعليق يمكننا القول أن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية تسعى لزيادة تحفيز العاملين بها واستثارة دوافعهم وتحقيق أهدافها في التكفل الجيد بالمرضى .

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-15) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لمحور الدوافع والحوافز تنازليا من الاتجاه المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي :

1- جاءت العبارة رقم (9) التي تضمنت " يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.85) بانحراف معياري مقداره (0.921) وهذا يدل على موافقة واهتمام العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية بحصولهم على التربصات التي تزيد من دافعيتهم للعمل .

2- جاءت العبارة رقم (10) التي تضمنت " ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، وكانت درجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.85) بانحراف معياري مقداره (0.834) وهذا إن دل فإنما يدل على أن العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية موافقين على أن الحوافز المعنوية لها اثر ايجابي لهم.

3- جاءت العبارة رقم (6) التي تضمنت " تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة في اتخاذ القرار " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، وكانت درجة موافقة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.60) بانحراف معياري مقداره (0.955) ويدل هذا على موافقة العاملين في المؤسسة على مشاركتهم في اتخاذ القرار وهو بمثابة دافع قوي للعمل ورفع لمعنوياتهم.

4- جاءت العبارة رقم (7) التي تضمنت " احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، وكانت درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.23) بانحراف معياري مقداره (1.143) ويمكننا القول بان العاملين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية حياديين من حيث حصولهم على التقدير والاحترام من رؤسائهم .

5- جاءت العبارة رقم (2) التي تضمنت " توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، وكانت درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.98) بانحراف معياري مقداره (1.310) ويمكننا القول بان العاملين بالمؤسسة محايدين في موضوع أن الحوافز بأنواعها المادية والمعنوية توفر لهم دافعا أكثر.

6- جاءت العبارة رقم (4) التي تضمنت " تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، وكانت درجة موافقة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.95) بانحراف معياري مقداره (1.197) مما يدل ان العاملين بالمؤسسة محايدين في موضوع الدورات التكوينية و التدريبية لهم.

7- جاءت العبارة رقم (11) التي تضمنت " يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.93) بانحراف معياري مقداره (1.023) مما يدل أن العاملين بالمؤسسة محايدين في تعامل الرؤساء معهم بشكل عادل.

8- جاءت العبارة رقم (12) التي تضمنت " يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة

الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.72) بانحراف معياري مقداره(1.240) أي بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على أن العاملين محايدين في مسالة أن رؤساؤهم المباشرين يتيحون لهم فرص اتخاذ القرارات في بعض مواقف دون الرجوع إليهم .

9- جاءت العبارة رقم (5) التي تضمنت " تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.72) بانحراف معياري مقداره (1.240) أي بدرجة موافقة متوسطة وهذا يدل على ان العاملين بالمؤسسة محايدين بشان دعم المؤسسة لهم وتشجيعهم لتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

10- جاءت العبارة رقم (8) التي تضمنت " تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.48) بانحراف معياري مقداره (1.109) أي بدرجة موافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة لا يوافقون على ماتقدمه المؤسسة لهم من مزايا معنوية إضافية لتحفيزهم على العمل.

11- جاءت العبارة رقم (1) التي تضمنت " أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل " في المرتبة الحادية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.35) بانحراف معياري مقداره (1.231) أي بدرجة موافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة لا يوافقون على أنهم يتقاضون أجور عادلة حسب مناصبهم في العمل.

12- جاءت العبارة رقم (3) التي تضمنت " توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي " في المرتبة الثانية عشر من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي المرجح لها بـ (2.33) بانحراف معياري مقداره (1.047) أي بدرجة موافقة ضعيفة وهذا يدل على أن العاملين بالمؤسسة لا يوافقون على ان المؤسسة توفر لهم علاوات للعمل الإضافي.

2. **نتائج الفرضية الثانية :**

تنص الفرضية الثانية على أن مستوى توافر الرضا الوظيفي حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مرتفع و سنحاول تحليل تقديرات العاملين لعبارات محور الرضا الوظيفي من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (3-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمحور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
13	يؤمن لي راتبي حياة كريمة	2.20	1.285	10	ضعيفة
14	لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي	2.53	1.198	7	ضعيفة
15	توفر لي المؤسسة مناخا آمنا	2.88	1.159	5	متوسطة
16	عند تأديتي للعمل أحقق طموحي الوظيفي	3.33	1.023	2	متوسطة
17	توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا	3.03	1.165	4	متوسطة
18	اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي	3.18	1.259	3	متوسطة
21	اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل	3.55	0.986	1	عالية
22	اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت وحوافز	2.38	0.838	9	ضعيفة
23	اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل	2.65	1.292	6	متوسطة
24	تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين	2.60	1.128	8	متوسطة
	محور الرضا الوظيفي	2.83	0.660	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

يتضح من الجدول رقم(3-16) أن مستوى توافر الرضا الوظيفي حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية متوسط إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المحور بمقدار(2.83) كما

جاء الانحراف المعياري بـ 0.660 وهذا مايشير لانخفاض تشتت أراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي، و كتعليق يمكننا القول أن رضا العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مرتبط بمدى توفر عوامل تعزيز وتطوير ظروف وبيئة العمل من خلال وضع التامين الصحي وتوقيت عمل ملائم خاصة وان نظام العمل في المؤسسة الاستشفائية يخضع لقانون المناوبات الليلية، كل هذا يساعد على رفع رضا العاملين ومن ثم تحسين أدائهم.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول رقم (3-16) يمكننا ترتيب الفقرات المشكلة لمحور الرضا الوظيفي تنازليا من الاتجاه المرتفع إلى المنخفض، وذلك بناءا على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الخاص بإجابات العاملين في عينة الدراسة كما يلي :

1- جاءت العبارة رقم (19) التي تضمنت " اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل " في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.55) بانحراف معياري مقداره (0.986) وهذا يدل على موافقة العاملين على شعورهم بوضوح مسؤولياتهم الموجهة لهم .

2- جاءت العبارة رقم (16) التي تضمنت " عند تأديتي للعمل أحقق طموحي الوظيفي " في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.33) بانحراف معياري مقداره (1.023) وهذا يدل على ان العاملين محايدين في تحقيق طموحهم الوظيفي عند تأديتهم لعملهم.

3- جاءت العبارة رقم (18) التي تضمنت " اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي " في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.17) بانحراف معياري مقداره (1.259) وهذا يدل على ان العاملين محايدين

في شعورهم بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي ، وفي هذه الحالة على المؤسسة إعادة النظر في موضوع توقيت العمل لكسب رضا العاملين بها وتحسين في مردودية أدائهم.

4- جاءت العبارة رقم (17) التي تضمنت " توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا " في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (3.03) بانحراف معياري مقداره (1.165) وهذا يدل على أن العاملين محايدين في كون المؤسسة توفر تأمينا صحيا مناسب لهم الأمر الذي يلزم المؤسسة بمراجعة ملف التامين الصحي الخاص بعمالها وهذا من خلال إدراج آليات جديدة ومتطورة خاصة في مجال حوادث العمل كمنحة العدوى ودورات التلقيح لتفادي الإصابة بالأمراض المعدية كل هذا نتيجته تحقيق الرضا الوظيفي .

5- جاءت العبارة رقم (15) التي تضمنت " توفر لي المؤسسة مناخا آمنا " في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.87) بانحراف معياري مقداره (1.159) وهذا يدل على أن العاملين محايدين في أمر أن المؤسسة توفر مناخا آمنا لهم وهذا ما يؤكد أن نظام الأمن في المؤسسة يحتاج إلى تعزيز وتكثيف لفرق الأمن من خلال الدعم بدورات تدريبية حفاظا على حماية العاملين وممتلكات المؤسسة و من ثم رفع مستوى الرضا الوظيفي في المؤسسة.

6- جاءت العبارة رقم (21) التي تضمنت " اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل " في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.65) بانحراف معياري مقداره (1.292) وهذا يدل على أن العاملين محايدين في شعورهم بعدالة رؤسائهم المباشرين في العمل وهذا راجع في نظرنا إلى عدم وجود

سياسة حوار ومناقشة بين الرئيس والمرؤوس فتبادل الأفكار ومناقشتها بينهم يضفي علاقات مهنية جيدة تشعر العمال بالثقة والرضا الوظيفي .

7- جاءت العبارة رقم (14) التي تضمنت " لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي " في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.53) بانحراف معياري مقداره (1.198) وهذا يدل على أن العاملين لا يوافقون على أوقات الراحة الممنوحة لهم أثناء تأدية عملهم التي تعتبر غير كافية لتجديد نشاطهم ، كما هو معلوم فان نظام العمل بالمؤسسات الاستشفائية خاضع لنظام المناوبات الأمر الذي يلزم العامل بتأدية عمله على مدار أكثر من 10 ساعات متواصلة دون انقطاع وأحيانا إلى 24 ساعة دون انقطاع ومنه فعلى المؤسسة تخصيص فترات راحة تسهل وتساعد العاملين على استعادة نشاطهم وهذا من خلال تكثيف وزيادة الفرق الطبية وشبه طبية لتفادي ضغوط العمل المتكررة.

8- جاءت العبارة رقم (22) التي تضمنت " تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين " في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.53) بانحراف معياري مقداره (1.198) وهذا يدل على أن العاملين لا يوافقون على ان اقتراحاتهم تلقى موافقة من المسؤولين وهذا يدل على ان المسؤولين في المؤسسة لا يقدرون ولا يهتمون باقتراحات العمال وبالتالي لا يوجد دعم ولا تشجيع ولا مشاركة في الآراء والأفكار وهذا ينعكس على انخفاض مستويات الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

9- جاءت العبارة رقم (20) التي تضمنت " اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل " في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.37) بانحراف معياري مقداره (0.838) وهذا يدل على أن العاملين

لا يوافقون على ان المكافآت والحوافز الممنوحة لهم عادلة ، وفي اعتقادنا أنهم غير راضون على نظام الحوافز والمكافآت التي يحصلون عليها مقارنة بجهودهم المبذولة، وعلى المؤسسة إعادة النظر في هذا النظام لما له من تأثير كبير على رضا العاملين.

10-جاءت العبارة رقم (13) التي تضمنت " يؤمن لي راتبي حياة كريمة " في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى العاملين في عينة الدراسة ، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح لها بـ (2.20) بانحراف معياري مقداره (1.285) وهذا يدل على أن العاملين لا يوافقون ان رواتبهم تؤمن لهم حياة كريمة ، وهذا راجع في نظرنا إلى غلاء المعيشة وتدني القدرة الشرائية حيث أن رواتب التي يتقاضها العمال لا تؤمن لهم حياة كريمة وبالتالي على المؤسسة إعادة النظر في نظام الرواتب الذي له تأثير كبير على رضا العاملين فيها.

3.نتائج الفرضية الثالثة:

جاءت الفرضية الثالثة على النحو التالي : درجة تأثير الحوافز والدوافع على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية قوية، أي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين الدوافع والحوافز من جهة والرضا الوظيفي من جهة أخرى بحسب أراء عينة الدراسة ، وللإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار الانحدار المتعدد والذي يقاس بحسب الصيغة الرياضية الخطية التالية : $Y=B_0 +B_1 X_1 + B_2 X_2$

حيث أن:Y : الرضا الوظيفي

X_1 : الدوافع

X_2 : الحوافز

أولا : تقدير النموذج القياسي

بعد إدخال البيانات في البرنامج الإحصائي **spss** ظهرت نتائج تقدير معامل نموذج تقدير اثر الدوافع والحوافز على الرضا الوظيفي من وجهة نظر افراد عينة الدراية في الصيغة الخطية الآتية:

$$Y=14.26+0.73X_1- 0.010X$$

T 3.111 3.128 −0.67

ثانيا :التحليل الإحصائي :

1-اختبار معنوية المعالم:

انطلاقا من استخدام إحصائية ستودنت T لتقييم معنوية معالم النموذج يمكن توضيح نتائج هذا الاختبار من خلال الجدول الموالي وذلك عند مستوى 5 % بحيث القيمة الجدولية t_{tab} نستخرجها من جدول ستودنت عند نفس مستوى معنوية أي 5 % وبدرجة حرية n−k وتساوي 40−1=39 اي t_{tab}=1.739

جدول رقم (3-17): نتائج اختبار ستودنت لنموذج تقدير اثر الدوافع والحوافز على الرضا الوظيفي

المقدرات	المعاملات	القيم المحسوبة t_{cal}	القيم الجدولية t_{tab}	مستوى المعنوية
الثابت	B_0	3.1111	1.739	0.04
الدوافع	B_1	3.128	1.739	0.03
الحوافز	B_2	0.67−	1.739	0.947

المصدر: من إعداد الطالبتان حسب مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS

من خلال الجدول رقم(3-17) نلاحظ مايلي:

-المقطع الثابت :t المحسوبة اكبر من t المجدولة (t_{cal} 3.111 > t_{tab} 1.739) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ومنه المقطع الثابت في النموذج معنوي احصائيا .

-ميل X_1 : t المحسوبة اكبر من t المجدولة (t_{tab} 1.739 < t_{cal} 3.128) وبالتالي نقبل الفرضية البديلة ونرفض فرضية العدم ومنه ميل X_1 معنوي وذو دلالة إحصائية و بالتالي X_1 (الدوافع) تؤثر على Y (الرضا الوظيفي).

- ميل X_2: t المحسوبة اقل من t المجدولة (t_{tab} 1.739 > t_{cal} -0.67) وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل فرضية العدم ومنه ميل X_2 غير معنوي وليس له دلالة إحصائية و بالتالي X_2(الحوافز) لا تؤثر على Y (الرضا الوظيفي).

2-اختبار المعنوية الكلية للنموذج : ان القيمة المتحصل عليها لمعامل تحديد تقدر بـ 0.184 بعيدة عن الواحد حيث ان المتغيرات المفسرة بـ18.4 % من التغيرات التي تحدث على الرضا الوظيفي مما يدل على ان هناك ارتباط ضعيف بين رضا الوظيفي والمتغيرات المفسرة الدوافع والحوافز اما الباقي 81.6 % تفسرها عوامل اخرى غير مدرجة في النموذج.

3-**اختبار فيشر F** : يهدف هذا الاختبار إلى معنوية الانحدار ككل من خلال فرضيتي والتي تنص على انعدام العلاقة بين المتغيرات المفسرة والمتغير التابع أي :$B_1=0$ و الفرضية البديلة (معدلات المتغيرات المفسرة غير معدومة اي : $B_2\neq0$,$B_1\neq0$) ومن مقارنة القيمة المحسوبة F_{cal} والمقدرة بـ9.781 مع القيمة الجدولية (المستخرجة من جدول فيشر F) والتي قيمتها $F_{n-k}=F^1_{40-2}=F^1_{38}=6.94$ نلاحظ قيمة F_{cal} اكبر من قيمة F_{tab} وعليه سنرفض فرضية العدم والتي تنص على أن على الأقل احد المتغيرات المستقلة يساوي الصفر ماعدا الثابت ونقبل الفرضية البديلة والتي مفادها انه يوجد على الأقل متغير مستقل واحد لا يساوي الصفر مما يدل على معنوية العلاقة الخطية بين المتغير المعتمد المستقل الدوافع والمتغير التابع الرضا الوظيفي ،و أن متغير الحوافز لا يؤثر على الرضا الوظيفي لان افراد عينة الدراسة لا يوافقون على الحوافز الموجودة بالمؤسسة.

الخلاصة:

من خلال دراستنا حول اثر الدوافع والحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية تناولنا في هذا الفصل لمحة عن المؤسسة وموقعها والإحصائيات المتعلقة بعدد الموظفين الذي يشكلون مجتمع الدراسة، إضافة إلى المنهج والأدوات المتبعة في تحليل البيانات باستخدام استمارة الاستبيان واعتمدنا على وصف و تحليل متغيرات الدراسة والتحقق من فرضيتها وفي الأخير توصلنا إلى النتائج التالية :

- مستوى توافر الدوافع والحوافز في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية متوسط.
- مستوى توافر الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية متوسط.
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للدوافع على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.
- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

تمهيد:

إن أهمية دراسة موضوع الرضا الوظيفي تكمن في انه يتناول مشاعر الفرد سواء كان يشغل وظيفة إدارية أو فنية إزاء مؤثرات العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به . و إن تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكاتهم تتحقق بزيادة رضاهم الوظيفي، حيث إن موضوع الرضا الوظيفي شغل أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في شغل الوظائف، وبزيادة رضاهم الوظيفي تكون الزيادة الإنتاجية ومن ثم النفع للمنظمة والعاملين بها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على كيفية مساهمة الدوافع والحوافز في إيجاد شعور نفسي بالقناعة والارتياح لإشباع الحاجات والرغبات وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا من خلال التطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول :** ماهية الرضا الوظيفي
- **المبحث الثاني:** متطلبات الرضا الوظيفي
- **المبحث الثالث :** علاقة الحوافز والدوافع بالرضا الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

لقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي منذ أربعينات القرن العشرين بالاهتمام الكبير من طرف العديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين في مختلف المعرفة الإنسانية بما يتسم به الرضا الوظيفي من أهمية أساسية في التوجيه الإنساني في تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة .

المطلب الأول:مفهوم الرضا الوظيفي

لقد بدأت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي ، وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين ، حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له ، ويعود ذلك الاختلاف في القيم والمعتقدات ومحاور الاهتمام بين الباحثين ، وكذلك الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة .

1 _تعريف الرضا الوظيفي:

نقوم بالتطرق لأهم التعاريف للإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي : [1]

عرف الرضا بأنه هو ذلك الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل ، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور إلى جهات ثلاثة : العلاقة بين العامل وعمله ، وموقفه من عمله ، والعلاقة بين العامل والإدارة ، والعلاقة بين العامل وزملائه .

وعرف بأنه شعور الفرد بأن المنظمة قادرة على إشباع حاجاته وتلبية رغباته في العمل ، وشعوره بأنه يقوم بعمل ذي قيمة وفائدة ومنفعة ، حيث يحقق من خلاله طموحاته ، ويستغل قدراته العلمية وخبراته العملية ، ويتفاعل مع العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة الذي ينتمي إليها .

و هو حالة نفسية يشعر فيها الموظف بالسعادة وتقبل الحياة نتيجة استمتاعه في أداء وظيفته مما يترتب عليه تحقيق حاجاته وأهدافه في الحياة بصورة أكثر ايجابية .[2]

ويعرف أيضا بأنه ذلك الشعور النفسي بالقناعة والسرور والارتياح ، والذي يستمده الموظف من وظيفته ، وجماعة العمل (رؤساء وزملاء ، ومرؤوسين) ومما توفره له هذه الوظيفة من مزايا مادية ، ومعنوية واستقرار، ومن الإدارة المباشرة ، ومن فرص النمو المهني والتقدم الوظيفي .

[1] محمد الصيرفي ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ،، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2006 ، ص 380 .

[2] سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي اطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن ،2010، ص62.

وهناك من يرى بأن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق أنني راضي في وظيفتي .

كما يعرف مصطلح الرضا الوظيفي بأنه " يستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل بنفس الطريقة التي تستخدم بها عبارة نوعية الحياة المعيشية لوصف ردود فعل أو انطباعات الفرد عن الحياة بشكل عام " .

ويرى بأن الرضا يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم والتي تتكون من زاويتين : الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع ، والثانية هو ماينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظر العاملين ، وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا سلبا .[1]

فالشعور الايجابي نحو العمل يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي .

ويرى ايضا أن الرضا الوظيفي هو " ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة ، أو حالة عاطفية ايجابية ناتجة عن إدراك الفرد بأن وظيفته تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره " [2]

إن رضا العاملين عن المهنة يكون مرتبط بالقيم التي يحملونها عن هذه المهنة ، وتتوافر لديهم بيئة تساعدهم على تحقيق ذواتهم ووجود من يدعمهم للحصول على رواتب أعلى للوصول إلى احترام الذات .

ومن خلال ماسبق يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي باعتباره مظلة تندرج تحتها مجموعة من العوامل المتداخلة ذات تأثير على مستوى الإنتاجية ، أوهي عملية موائمة بين ماهو متاح أو يمكن بلوغه فعلاً .

ومنه يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر والأحاسيس التي يشعر بها العامل تجاه وظيفة معينة ، أي ردود الفعل العاطفية للفرد ودرجة شعوره بالقناعة والسرور والارتياح التي يستمدها الفرد من مهنته وجماعة العمل التي يعمل معها ورؤسائه الذين يخضع لإشرافهم ، وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل بها.

[1] مروان طاهر الزغبي ، الرضا الوظيفي مفهومه طرق قياسه تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط 1 ، الأردن، 2011 ، ص 18 .

[2] سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق ،ص64.

2-أهمية الرضا الوظيفي :

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج ، وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته ، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية. ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أنه لديه قدرة جيدة على التنبؤ ببعض سلوكات العمل المهمة ، كما أنه يعود بفوائد نفسية على الموظف من خلال شعوره المنخفض بضغط العمل وما شابه ذلك [1] ، كما أن الرضا الوظيفي المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الأفراد .

وتم توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث هناك من حدد عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي [2]:

1 – إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة.

2 – إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة.

3 – إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.

4 – إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.

5 – هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .

كما أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية،

[1] مروان طاهر الزغبي ، مرجع سابق ، ص 18 .

[2] إيناس فؤاد نواوي فلبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية التعليم ، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1428-1429 ، ص 45 .

ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها. ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمختلف المستويات الإدارية، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

كما أن الرضا الوظيفي هو ثمرة العديد من الجهود التي تضخها المؤسسة في الميدان ، بحيث أنه من السهل أن تخفض الرضا الوظيفي ولكن يتطلب منك جهودا كبيرة لكي تخلق الموظف الراضي ، ولكن الخبر الجيد أنه بمجرد الوصول إلى درجة جيدة من الرضا الوظيفي تبدأ الفوائد بالعودة على المؤسسة واقتصادها وجودة منتجاتها وما يتبعه من قدرة تنافسية عالية وانتشار أوسع .[1]

المطلب الثاني: خصائص و مسببات الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي خصائص ومسببات نذكرها:

1-خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن تحديد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي[2]:

- تعدد مفاهيم طرق القياس : أشار الكثير من الباحثين في ميادين الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك باختلاف وجهة النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها .
- النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي فإنما يمكن أن يكون رضا الشخص قد يكون عدم رضا لشخص أخر فالإنسان لديه حاجات وغايته ودوافعه متعددة ومختلفة من وقت لأخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس.

[1] مروان طاهر الزغبي ، مرجع سابق ، ص 18 .

[2] أمال شيبي ،أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة الموظفين بإدارة ولاية المدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2017-2018 ، ص 44 .

- 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 نتائج متناقصة للدراسات التي تناولت الرضا لان الظروف التي أجريت في تلك الدراسات متباينة.
- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن التفاعل العامل مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغايته.
- الرضا عن العمل ارتباط بين تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير العامل للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمه للعمل وأداءه العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات.
- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا عن رضاه عن العناصر الأخرى : إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلا كافيا على رضاه عن العناصر الأخرى كما انه ما قد يؤدي للرضا فرد معين ليس بالضرورة أن تكون له نفس قوة التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

2-مسببات الرضا الوظيفي :

ونذكر منها نوعين هما :[1]

2-1 – المسببات التنظيمية :وتتكون من :

- نظام العوائد : مثل : الحوافز والمكافآت ، والترقيات ، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد التي يتم توزيعها وفقاً لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب ، وبالشكل العادل .

[1] محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004 ، ص 202-204 .

- الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى وجودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم .
- سياسات المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح ، وإجراءات وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها يسير العمل ولا يعيقه .
- تصميم العمل : حيث يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة ، والتكامل ، والأهمية ، والاستقلال ، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .
- ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، ومن أهم هذه الظروف مايمس الإضاءة والحرارة والتهوية ..الخ.

2-2- المسببات الشخصية : من أهم هذه المسببات مايلي :

- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتزاز برأيه واحترام ذاته والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم أو عدم الاعتزاز فإنهم عادة مايكونون غير راضين عن العمل .
- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل معها والتكيف معها ، كلما كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة مايكونون مستائين .
- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعياً وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد
- الرضا عن الحياة :يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم ، أما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ماينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.

المطلب الثالث : أنواع ومحددات الرضا الوظيفي

ذكرنا فيما سبق ان للرضا الوظيفي خصائص ومسببات ، والآن سنحاول إدراج أنواعه ومحدداته.

1 _ أنواع الرضا الوظيفي :

يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقا لاعتبارات معينة كالتالي:[1]

أ- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته :

ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى :

- **الرضا الوظيفي الداخلي** : ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل مثل: الاعتراف، التقدير، القبول،الشعور بالتمكن والانجاز، والتعبير عن الذات.
- **الرضا الوظيفي الخارجي** : يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل مثل: زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.

ب _ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه :

ويقسمه أيضا مجموعة من الباحثين كالتالي :

- **الرضا الوظيفي المتوقع** : ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- **الرضا الوظيفي الفعلي** : يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، وعندما يحقق الهدف يشعر حينها بالرضا الوظيفي .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك من الباحثين من يقسم الرضا الوظيفي باعتبار زمنه إلى :

- **الرضا الكلي** : ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من عمله ولكن ليس من الضروري أن تتوافر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأن الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه فهو ربما لا يعتبر تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

[1] فطيمة بوخالفة، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء دراسة حالة الإقامة الجامعية بالمصلى ، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة يحي فارس المدية ، 2012-2013 ، ص 40-41 .

- **الرضا الجزئي:** يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لازال الاستياء موجودا لكنه لازال يؤدي أعماله .

وعلى الرغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى رضا كلي وجزئي إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة إرتباطية بينهم ، بمعنى أن الرضا عن جوانب معينة من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى .

2 _ محددات الرضا:

كثرت النظريات التي حاولت الإلمام بالعوامل التي تزيد من الرضا الوظيفي ،وفيما يأتي خلاصة لأهم الآراء وأحدثها وأكثرها تطبيقا :[1]

أولى النظريات هي نظرية هيرزبرغ وزملائه حيث أشاروا إلى أن الرضا الوظيفي يتحدد بمجموعة من العوامل صنفت إلى صنفين : الصنف الأول سميت " المحفزات "وهي : الشعور بالانجاز ،الشعور بالتقدير والاعتراف ، الشعور بالمسؤولية ، الفرصة للترقية في العمل ، والطبيعة التكوينية لمهمات العمل .

أما العوامل الأخرى فسميت بعوامل " الترتيب أو النظافة " والتي حددت ب : سياسة المؤسسة العامة ، الأجر ، ظروف العمل الفيزيائية ، العلاقات بين الزملاء ، والعلاقات بين الموظفين والرؤساء المباشرين .

إن هذه العوامل إذا كانت سلبية فإنها تكون الشعور بعدم الرضا.

وهناك نظرية هاكمان التي حددت الرضا الوظيفي بخمسة عوامل أساسية هي : مدى تنوع مهمات العمل ،درجة أهمية العمل وتشير إلى درجة شعور الموظف بأهمية عمله بالنسبة إلى الأعمال الأخرى المحيطة به ، ودرجة وجود مهمات متكاملة يقوم بها الفرد وليست أعمال بسيطة ، ودرجة الشعور بالاستقلالية ، وأخيراً درجة حصول الموظف على تغذية راجعة عن أداءه من رؤسائه ومن العمل نفسه .

كما أن هناك دراسة أحدث جاء بها الزعبي أن عوامل تحديد الرضا الوظيفي تتمحور في عشرة عوامل أساسية :

[1] محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 20 – 23 .

- **مهمات تحتوي على تحدي** : وتشير إلى درجة توفر مهام يشعر الموظف من خلالها أنه يستخدم مهاراته الذهنية.
- **الحصول على التغذية الراجعة** : وتشير إلى الدرجة التي يوفر فيها العمل معلومات عن أداء الموظف ونقاط قوته ونقاط ضعفه .
- **التدريب المستمر**: ويشير إلى درجة استثمار المؤسسة في الموظف أو العامل بحيث يتم تدريبه وتطوير مهاراته.
- **زيادة مستوى التحكم** : ويشير إلى درجة وجود الفرصة لدى الموظف للتحكم بالمهام التي يقوم بها بحيث يقرر متى البدء ومتى الانتهاء وطول مدة المهمة ، فيتحكم بكل معطيات العمل قدر الإمكان .
- **وجود مدير داعم** : ويشير هذا الأمر إلى درجة دعم المدير للموظف من ناحية التوجيه الجيد دون سيطرة ، والمعاملة الجيدة والقرب من الموظفين .
- **وجود زملاء داعمين** : وتشير إلى مقدار الدعم الذي يلقاه الموظف من زملائه في العمل بحيث يستطيع الاطمئنان إليهم وطلب مساعدتهم إذا احتاجها .
- **وجود توازن ايجابي بين الحياة الأسرية والعمل** : وتشير إلى درجة توفير العمل الدعم للحياة الأسرية للموظف مثل عدم وجود تعارض بين الأدوار في العمل والأدوار في الحياة ، مثل بعد العمل عن المنزل أو أزمة المواصلات .
- **الأجر المنصف** : ويشير إلى درجة شعور الموظف بالعدل والإنصاف من ناحية الأجر ، بحيث يشعر بالعدالة بين مايقدمه إلى المؤسسة من جهد وخبرة وبين ما يأخذه من المؤسسة من أجور وتعويضات .
- **وجود التقدير المعنوي للموظف** : ويشير هذا الأمر إلى مدى توفير العمل لبرامج تزيد من الإطراء وشعور الموظف أو العامل بالتقدير المعنوي وأنه ليس مجرد أجير إنما شخص تعتمد المؤسسة عليه بشكل كبير .
- **الشعور بالأمن الوظيفي** : ويشير إلى درجة شعور الموظف بأمان وظيفي وانخفاض احتمالية أن يفصل من عمله في الحاضر أو المستقبل .

وتجدر الإشارة إلى أن الرضا الوظيفي هو عملية تراكمية ، فإذا ضعفت أحد العوامل السابقة فإن الرضا الوظيفي يقل ، وبالتالي العمل الذي يفتقر إلى أكثر من متغير فإنه من الطبيعي أن يتوقع الفرد وجود انخفاض كبير في الرضا الوظيفي وفي الدافعية إلى العمل .

المبحث الثاني: متطلبات الرضا الوظيفي

لقد تعددت النظريات والنماذج التي تدرس الرضا الوظيفي وطرق قياسه وكذا العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول:نظريات ونماذج الرضا الوظيفي:

1 _ نظريات الرضا الوظيفي :

نذكر أهم النظريات الخاصة بالرضا :[1]

أ _ نظرية لوك :

يرى لوك أن الرضا الوظيفي يمكن النظر إليه من ناحية القيمة ، ويعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة ، وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة ، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دوراً في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان .

ويمكن النظر إلى تلك النظريات على أساس المعادلة التالية :

روك = (رف $_1$) هـ $_1$ + = (رف $_2$) هـ $_2$ + . . .

حيث تعني (روك) الرضا الوظيفي الكلي ،و (رف $_1$) الرضا الفردي عن جوانب العمل ، و (هـ$_1$) تمثل أهمية كل واحد من هذه العناصر ، وهذا يعني أن أهمية نشاط العنصر كقوة فاعلة تزيد أو تنقص حسب مدى الرضا مع كل عنصر ،بالتالي مما ينعكس على مدى الرضا الوظيفي الكلي .

ب- نظرية عملية المقاومة / لاندى :

وتعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن ، بالرغم أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة ، فمثلا تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها ، ويرى لاندى أن ثمة عوامل

[1] محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 150 .

آلية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية ولأنه ينظر إلى الرضا وعدم الرضا على أنهما من الظواهر العاطفية – ولو جزئياً على الأقل – لابد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي .

كما يرى لاندي في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية ، فعندما نكون سعداء جداً يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح ، وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هذا الحزن ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء ، كما لاحظ ناندى أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس ، ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي .

وتنطلق نظرية لاندى من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت ايجابية أو سلبية تؤذي الفرد ويحاول ذلك العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة .

ج – نموذج لولير :

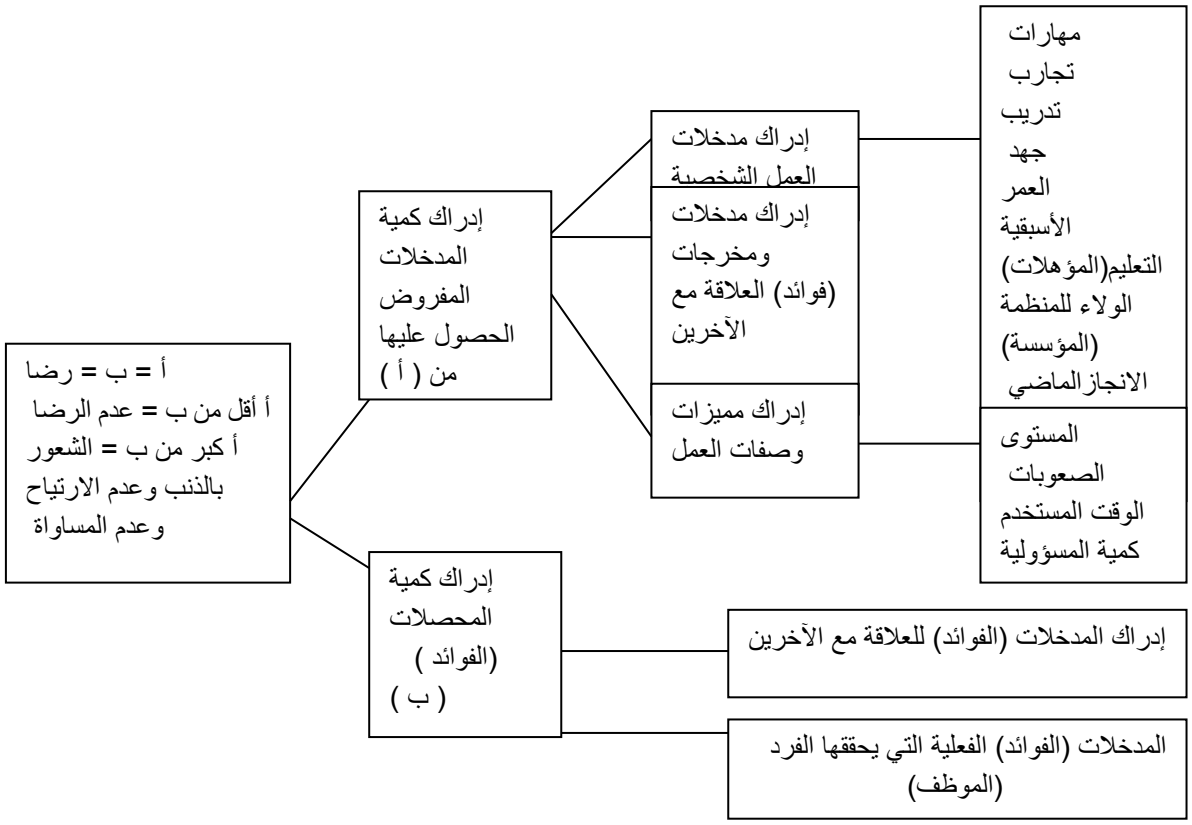
قام إدوار لولير بتقديم نموذج لتحديد الرضا الوظيفي حيث يرى أن العمليات النفسية التي تحدد تحدد رضا الفرد في الوظيفة هي تقريبا واحدة وذات علاقة في ثلاثة أبعاد ذات علاقة بالعمل الوظيفي ، وهذه الأبعاد أو العوامل تتدرج كما يلي :

- الراتب أو الدخل.
- الإشراف.
- الرضا مع العمل نفسه .

ويرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق مابين (أ) شعور الشخص تجاه ماينبغي أن يحصل عليه ، و (ب) ما أدرك الشخص أنه حصل عليه بالفعل ، فالنموذج بمعنى آخر يوقع أو يتنبأ بأنه عندما يفوق إدراك عدالة المكافأة (الجزاء) كمية المكافأة الفعلية يكون (عدم الرضا) هو النتيجة ، وعندما يتساوى إدراك عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية يكون الرضا هو النتيجة ، أما إذا كانت المكافأة الفعلية تفوق إدراك عدالة المكافأة فالنتيجة هي (الشعور بالذنب) والتوتر أو عدم الارتياح .

ويوضح الشكل التالي هذا المفهوم :

الشكل(2-1): نموذج لولير في محددات الرضا الوظيفي



المصدر: محمد الصيرفي ، السلوك الإداري ، العلاقات الإنسانية ،دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الإسكندرية ،2006، ص 152 .

ومن خلال الشكل رقم (2-1) الذي يوضح لنا **نموذج لولير** في محددات الرضا الوظيفي نرى بان الرضا الوظيفي هو الاختلاف بين "ا" و" ب" حيث "ا" هو شعور الشخص اتجاه ماينبغي أن يحصل عليه و"ب" يمثل إدراك الشخص بما حصل بالفعل ، أي عندما يفوق ادراك عدالة المكافأة كمية المكافأة الفعلية تكون النتيجة عدم الرضا، وعندما يتساوى عدالة المكافأة مع المكافأة الفعلية تكون النتيجة هي الرضا. أما إذا فاقت المكافأة الفعلية عدالة المكافأة تكون النتيجة التوتر.

المطلب الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

توجد طرق عديدة لقياس الرضا الوظيفي التي تهدف إلى تحديد أساليب دراسة وتقييم مستوياته،وسنتطرق في هذا المطلب إلى أهم هاته الطرق والمقاييس.

1 _قياس الرضا الوظيفي:

إذا كان الرضا من الأهداف العامة للمؤسسة فإن طريقة قياسه لا يمكن إلا أن تكون ضرورة لتحديد مدى تحقيقه ، وبالتالي تقويم فعالية برنامجها ونجاعته ، وقياس الرضا عملية دقيقة وصعبة وبالرغم من أهميته إلا أن كثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل ، وتقتصر هذه الأساليب على مجرد سماعهم رأي الرؤساء في العمل عن مرؤوسيهم .[1]

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين من المقاييس :[2]

أ _ المقاييس الموضوعية للرضا الوظيفي :

هي المقاييس التي تقوم على مؤشري الغياب وترك الخدمة كمنبهات عن درجة رضا المستخدمين .

- **الغياب:**

تعتبر 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 ارتباطاً بهذا العمل وأكثر حرصا على الحضور مقارنة بآخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل ، هذا وليس معناه أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء اتجاه العمل ، إذا لايمكن تجنب بعض حالات الغياب لأنها تظهر وفق ظروف طارئة لايمكن 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 منظمة اكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج .

ويمكن أن نحسب معدل الغياب خلال فترة معينة بالمعادلة التالية :

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

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 215 .

[2] لوكيا الهاشمي، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ،دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014 ، ص 150 .

ويحسب مجموع أيام الغياب للأفراد بجمع أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين .

أما متوسط عدد الأفراد العاملين فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة .

وتمثل عدد أيام العمل في المعادلة عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة ، أي باستبعاد العطلات الرسمية التي لم تعمل فيها المنظمة .

- **ترك الخدمة :**

يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد 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 يمكن أن تستخدم لتقييم مختلف البرامج كم زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه .

وعليه يمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي :

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}} \times 100$$

ب _المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي :

هي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل صحيفة الاستقصاء التي تستعمل على مجموعة من الأسئلة خاصة بالرضا الوظيفي ، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثون مع العاملين في المنظمة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف لاستخدامها .[1]

- **الاستبيان :** يعد من أشهر الطرق وأكثرها انتشاراً ، ويتضمن مجموعة من الأسئلة المترتبة حول موضوع معين ، يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص معينين بالبريد ، أو يجري تسليمها باليد تمهيداً للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة فيها ، وهذا بغية الإحاطة بجهات معينة عن العمل.

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 ، ص 216 .

- **المقابلة :** هي اجتماع المحلل مع العامل ، وهدف المحلل الحصول على معلومات يعجز عنها الاستبيان ، وتعطى للمحلل فرصة سؤال جواب ، ويكون الاتصال مباشرة ، ويمكن أن تكون المقابلة ناجحة إذا أديرت جيداً وذلك بإقناع العامل برغبة إدارة المؤسسة في الوقوف على آراء ومشاعر العمال ، وهناك عدة طرق تستخدم في هذا المجال .[1]
- **المؤشر الوصفي للوظيفة :** يعتبر مقياس المؤشر الوصفي أكثر استعمالاً في هذا المجال ، يقيس هذا المؤشر مظاهر : الرضا عن العمل نفسه ، عن الإشراف ، عن الأجر والترقية ، وأخيراً عن زملاء العمل .

يتكون كل مظهر من ثمانية أو تسعة عشر بنداً وعبارة يشير العامل فيها إذا كانت المفردات تصف أو لاتصف الوظيفة وفي استطاعته أن يعطي إجابة "لست متأكد" لكل فرد مقياس قيمة يشير إلى الدرجة التي تصف فيها المفردة الوظيفة المرضية .

2 _ طرق قياس الرضا الوظيفي :

من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي مايلي :[2]

أ _ طريقة تحليل ظواهر الرضا :

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشاراً ، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ، ومشاعره تجاه عمله ، ومن الظواهر التي تساعد على تلمس درجة الرضا الوظيفي معدل دوران العمل والتغيب ، والتمارض ، فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لايتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة ، فضلاً عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لانجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا الوظيفي .

ومن مزايا هذه الطريقة دقة المعلومات وسهولة تصنيفها ، والابتعاد عن التحيز ، ولكن مشكلتها في عدم وجود وسيلة للتأكد من صحة البيانات ، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات .

[1] فلة زنودة ، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، 2016-2017 ، ص 59 .

[2] سالم تسيير الشرايدة ، مرجع سابق ، ص 107 .

ب – طريقة هيرزبرغ (طريقة القصة) :

وتعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي يشعرون فيها بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم ايجاباً أو سلباً . وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي : أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا ، وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة .

ج – طريقة الاستقصاءات :

وتعتمد هذه الطريقة على استقصاء آراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي ، وتصاغ محتوياتها وتصمم عناصرها على النحو الذي يخدم أهداف الباحثين ، ويتلائم مع مستويات الذين يتم استطلاع آرائهم ، وتأخذ هذه النماذج أشكالاً عدة مثل : نموذج فروم ، أو نموذج التوقعات ، وكذلك موذج بورتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد عن وظيفته في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات وهي : الحاجة إلى الأمن ، الحاجة إلى الانتساب ، الحاجة إلى تقدير الذات ، الحاجة إلى الاستقلال ، الحاجة إلى تحقيق الذات .

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة تصنيف البيانات كمياً، وإمكانية استخدامها في حالات العينات الكبيرة، وقلة التكلفة، وخصوبة المعلومات.

وهناك طرق أخرى لقياس الرضا الوظيفي هي:

د– طريقة الحالات الحرجة :

وتعتمد هذه الطريقة على سرد القصة ، حيث يطلب الموظف أن يصف الحالات المتعلقة بالعمل وأن يصف شعوره تجاهها ، فيما يتعلق برضاه أو عدم رضاه ، وتجمع الإجابات وتحلل من أجل التعرف على رضا الموظف تجاه وظيفته .

هـ– طريقة المقابلة الشخصية :

حيث يناقش الرئيس مع مرؤوسيه وجهاً لوجه بعض الأمور المتعلقة بالعمل ، وبناء على الإجابات التي يتم تحليلها يمكن معرفة مدى رضا الموظفين ، وأي عناصر العمل التي ينظر إليها برضاء تام وأي عناصر ينظر إليها برضا أقل .

ويلاحظ أن لكل طريقة من طرق قياس الرضا الوظيفي مزاياها وعيوبها ، وعلى الباحث أن يفاضل بين هذه الطرق من حيث :

- ملائمتها لمجتمع البحث ومفردات العينة التي يود اختيارها .
- التسهيلات والإمكانيات المتاحة له باستخدام كل طريقة .
- درجة الدقة التي يتوخاها لنتائجه ، وطبيعة المؤثرات التي يسعى للوصول إليها ، هل هي مؤثرات كمية أو نوعية ؟ .
- نقاط القوة والضعف التي تنطوي عليها كل طريقة .

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل سنحاول التعرف عليها من خلال مايلي.

1–العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

يقصد بالعوامل جملة المؤثرات التي قد تكون سلبية أو إيجابية والتي تؤدي إلى إحداث الرضا أو عدم الرضا، فمن الباحثين من ركز على العوامل المادية ومنهم من ركز على العوامل الشخصية و غير المادية، لذلك اختلفوا في حصر العوامل المسببة للرضا الوظيفي وفي تصنيفها، ومن أشهر التصنيفات والتي لاقت تأييد تصنيف ديفز للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والمتمثلة في ستة عوامل ثلاثة تتصل بالعمل مباشرة ، وثلاثة تتصل بالظروف أو جوانب أخرى كما سيأتي بيانه :[1]

[1] سالم تيسير الشرايدة ، مرجع سابق ، ص 98 .

1 _1_ العوامل المرتبطة بالوظيفة أو العمل:

- **الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:** تتلخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي لها صلة مباشرة بالعمل في:

- **كفاءة الإشراف المباشر**: فالمشرف نقطة اتصال بين التنظيم و العمال ويكون له أثر كبير في الأنشطة التي يقومون بها .
- **طبيعة العمل نفسه:** فالعمال يشعرون بالرضا إذا كان العمل من النوع الذي يحبونه، ويكون هذا الرضا دافع لهم لإتقان العمل وبذل كل الطاقات الممكنة .
- **العلاقة مع الزملاء في العمل:** يكون العمل أكثر إرضاء للعامل إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة للزمالة مع الآخرين والاتصال بهم .

- **الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:** تتلخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والتي لها صلة بظروف العمل في :

- **تحديد أهداف التنظيم:** يرغب العمال في العمل ضمن تنظيم له أهداف محددة وفعالة .
- **تحقيق العدالة والموضوعية:** في العمل وبخاصة توزيع الأدوار .
- **الحالة الصحية والبدنية والذهنية:** هناك ارتباط بين الصحة البدنية والعقلية وأثرها على العامل ومعنوياته.

1_2_ العوامل الشخصية :

هناك العديد من العوامل الشخصية والتي ترجع إلى الشخص نفسه ، وقد تم تقسيمها إلى :[1]

- عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم : والتي يمكن قياسها بتحليل خصائصهم وسماتهم مثل السن والتعليم والمستوى الوظيفي .
- عوامل تتعلق بمستوى الدافعية لدى الفرد ومدى تأثير دوافع العمل لدى الفرد .

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي ، مرجع سابق ، ص 213 -215 .

3_1 _العوامل المتعلقة بالأمان الوظيفي والأجر وفرص الترقية :

وهذه العوامل تشمل العناصر المتعلقة بتأمين مستقبل الموظف والاستقرار والوظيفة ومقدار الأجر الذي يحصل عليه الموظف ، ومدى تلبيته للحاجات الشخصية وتناسبه مع حجم العمل الذي يؤديه الموظف .

المبحث الثالث : دوافع وحوافز العمل والرضا الوظيفي

من خلال ماسبق تطرقنا لعلاقة الدوافع بالحوافز وسنقوم بتوضيح علاقتهما بالرضا الوظيفي.

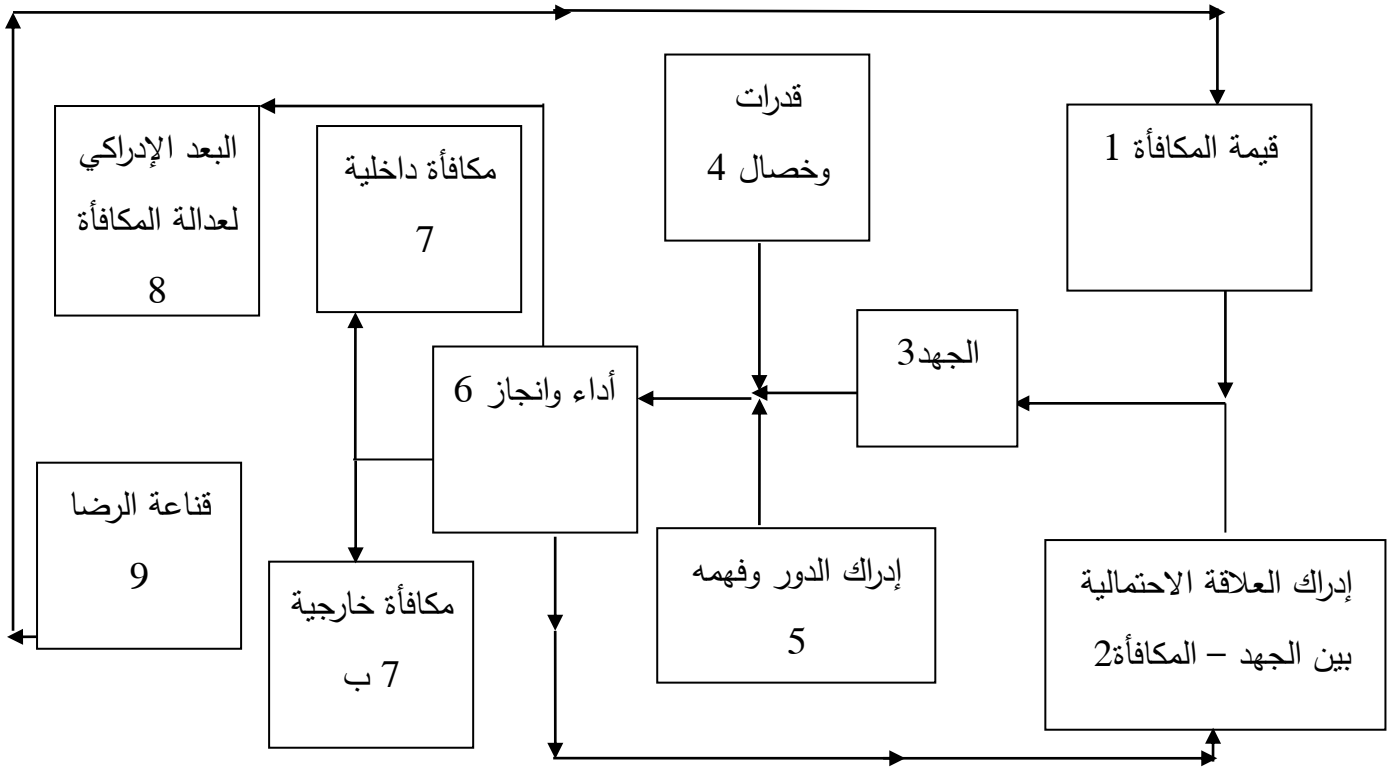
المطلب الأول: اثر دوافع العمل على الرضا الوظيفي (نموذج بورتر و لولر)

إن المحور الرئيسي لدراسة الدافعية والرضا هو التساؤل الآتي" ماهي العلاقة التي تربط كلا من الأداء والرضا بالدافعية ؟ " وهذا التساؤل أظهر العديد من البحوث والدراسات منها نموذج بورتر ولولر.

نموذج بورتر ولولر في الدوافع والرضا الوظيفي :

بعد ثلاث سنوات من نشر **فروم** لأفكاره ، قام **بورتر و لولر** بطرح وجهة نظر موسعة لنموذج **فروم** أكدا فيها على أن الجهد الذي يبذله الفرد في العمل يعتمد على القيمة التي يراها في المكافأة المتوقعة ، وعلى احتمالية تحقيق المكافأة ووقوعها حالة بذل الجهد وهذا يتطلب بالطبع تفهم أهمية الحاجة ، لان يمتلك الفرد القدرات والخصال الضرورية للقيام بالجهد المطلوب ، وان يكون لديه إدراك دقيق لأبعاده دوره ، كي يشكل ذلك دعما لجهده ولتحقيق النتائج التي يتطلع إليها وقد بين **بورتر و لولر** من خلال نموذجهما ، أهمية الدور الذي تلعبه المكافأة الداخلية والخارجية في نظرية التوقع في الدافعية والشكل التالي يبين الخطوط الرئيسية لهذه النظرية حسب نموذجها المقترح التالي:

شكل رقم (2 –2) : نموذج بورتر ولولر عن الدافعية في العمل والرضا الوظيفي



المصدر : سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ،الأردن، 2010 ، ص 75 .

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن العامل يعطي قيمة معينة للمكافأة المحتملة لأداء عمل معين وأشار إليهما بالمستطيل رقم (1) في الشكل السابق ، ثم يقوم العامل بتكوين حكم ذاتي عن احتمالية الحصول على مكافأة بعد بذل جهد العمل المقترح ، مستطيل رقم 2 ، ومن ثم تتم عملية مزاوجة المكافأة 1 وإدراك الفرص الفعلية للحصول عليها 2 ، وهذه المزاوجة تؤدي إلى مستوى معين من الجهد المستطيل 3 ، كما يوضح النموذج أن الجهد وحده لا يحقق نتائج إلا إذا توفرت له قدرات وخصال المستطيل رقم 4 ، وكذلك إدراك وفهم الدور المعين في العمل مستطيل رقم 5 وان تفاعل هذه المكونات الثلاثة الجهد والقدرات –وإدراك الدور ينجم عنه أداء سلوكي يحقق انجازا مستطيل رقم 6 . يتوقع الفرد في ضوئه إن يحصل على مكافأة عادلة مستطيل رقم 8 والمكافأة قد تكون داخلية مستطيل رقم 7 مثل الإحساس بالرضا والقناعة وقد تكون خارجية مستطيل رقم (7 ب) مثل الأجر والراتب وفي هذه المرحلة يتم النظر للمكافأة وتقسيمها من حيث درجة عدالتها وإنصافها من وجهة نظر البعد الذاتي لقيم الفرد وتوقعاته ،وان محصلة هذا التفاعل المعقد هي التي تحدد قناعة الفرد ورضاه مستطيل رقم 9 .ووفق لهذا النموذج نجد:

- الجهد يؤدي إلى الأداء الذي يتأثر بالقدرات والخصائص الشخصية وادراك الدور

- وينتج عن الجهد الأداء الذي يؤثر على المكافآت الداخلية ،والمكافآت الخارجية وإدراك مدى عدالتها الذي يؤثر في الأجل الطويل على احتمالية العلاقة بين الجهد والمكافأة.
- الرضا الذي يتأثر في الأجل الطويل بقيمة المكافأة.

وعلى ذلك فان إدراك المرؤوس بان الجهد العالي واحتمالية الوصول للمكافأة والقيمة العالية للمكافأة سوف يؤدي به إلى بذل أعلى جهد في الوظيفة ، وهذا يجعله يسخر قدراته وخصائصه مع إدراكه لدوره في المنظمة التي يعمل بها مما يؤدي إلى تحسين أدائه مما ينعكس على المكافآت الداخلية والخارجية ، وإدراكه للعدالة المطبقة في المكافآت الممنوحة وأخيرا رضاه عن وظيفته.[1]

المطلب الثاني:الحوافز وتحقيق الرضا الوظيفي

مما لاشك فيه أن للحوافز دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ويوضح احد الباحثين العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي كالتالي:[2]

يرتبط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم السعادة التي تحقق عن طريق 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 انه حققه من عمله. فكلما تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية . وكان راضيا عن عمله.

ويعتبر الرضا عن العمل محصلة عناصر الرضا التي يتصور الفرد انه يحصل عليها من عمله وفي صورة أكثر تحديدا يمكن أن نوضح الكلام السابق من خلال المعادلة التالية:

الرضا عن العمل =الرضا عن الأجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الإشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

وفيما يلي تناول لهذه العوامل بشيء من التفصيل :

[1] سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2010 ، ص 75 .

[2] مدحت محمد أبو مصر ، الإدارة بالحوافز ،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014 ،ص182

- **الرضا عن الأجر:**

إن الأجر الذي يحصل عليه العامل لا يعتبر وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية فقط ولكنه يعطي للفرد الشعور بالأمن ويركز إلى المكانة الاجتماعية ، وكذلك ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته وكذلك أحيانا يكون الأجر وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيحه للفرد من تناول المجاملات الاجتماعية مع الآخرين ، ومن هنا نجد أن الأجر له أهمية كبرى لدى الفرد وان عدالة الأجر المدفوع للفرد والذي يقدر به مجهوده وعمله في المنظمة يكون عامل هام من عوامل رضا الفرد عن وظيفته التي يشغلها في المنظمة.

- **الرضا عن محتوى العمل :**

طبيعة المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على رضا الفرد في عمله . ومن أهم متغيرات محتوى العمل مايلي :[1]

–درجة تنوع مهام العمل . فكلما كانت درجة تنوع العمل عالية كلما زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.

–درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد. فكلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل كلما زاد رضاه عن العمل .

–استخدام الفرد لقدرته . فكلما أتاح العمل الذي يقوم به الفرد الفرصة له لكي يستخدم قدراته ومهاراته كلما زاد رضاه عن العمل والعكس صحيح.

- **الرضا عن فرص الترقية :**

حيث أشارت نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقي والرضا عن العمل . فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل، والعكس صحيح. ولا شك أن تعدد فرص الترقي وإتاحتها أمام العاملين يمثل حافزا قويا لهم على بذل مزيد من الجهد في العمل وتحسين الأداء ويحقق الرضا في النهاية.

[1] مدحت محمد أبو مصر ، مرجع سابق ،ص183

- **الرضا عن الإشراف:**

فكلما كانت العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومتفهم لسلوكهم وحريص كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة ، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عال عن العمل بين المرؤوسين.

- **الرضا عن جماعة العمل :**

كلما كان هناك تفاعل بين الفرد وبين افراد الجماعة التي يعمل فيها وكلما كانت هذه الجماعة وسيلة من وسائل إشباعه لحاجاته من خلالها فان ذلك يزيد من درجة الرضا لدى الفرد والعكس صحيح.

- **الرضا عن ساعات العمل :**

فكلما أتاحت ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضا الفرد عن العمل ، وذلك بشرط أن تكون منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية.

- **الرضا عن ظروف العمل :**

ويقصد هنا بظروف العمل بيئة العمل الداخلية من إضاءة وتهوية وحرارة ورطوبة وضوضاء ونظافة.فكلما كانت بيئة العمل مناسبة فان ذلك يزيد من درجة رضا الفرد عن عمله وكان بمثابة حافز له على زيادة الإنتاجية والعمل الجاد.

مما سبق يتضح لنا مدى العلاقة بين تحفيز الأفراد في مجال العمل وتحقيق الرضا الوظيفي حيث وجدنا أن معظم الحوافز الايجابية التي تحدثنا عنها هي بمثابة عوامل للرضا الوظيفي التي أوردناها. معنى ذلك أن الحوافز الايجابية وعوامل الرضا وجهان لعملة واحدة ، وان النتيجة النهائية التي نحصل عليها من المناقشة السابقة للحوافز والرضا الوظيفي ان الحوافز الايجابية تؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي والحوافز السلبية تقلل من الرضا الوظيفي.[1]

[1] مدحت محمد أبو مصر ، مرجع سابق ، ص185

المطلب الثالث: برامج تدعيم وتحسين الرضا الوظيفي

سنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على برامج تدعيم وتحسين الرضا الوظيفي.

1 – برامج تدعيم الرضا الوظيفي :

يقصد بها مجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ، ومن أهم هذه البرامج :[1]

أ – برامج صيانة القوى العاملة : تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين ، بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار ، ومن أمثلة تلك البرامج : البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية ، وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في سياسات الأجور والحوافز .

ب – برامج تحسين بيئة وظروف العمل :

- تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث .
- معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل ، وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة وتحديد النشاط ، فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل المضغوط .
- تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن طريق عزل الآلات والمعدات التي تصدر عنها الأصوات وتزويد السقوف والجدران بمواد عازلة .
- التقليل من رتابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي .

ج – برامج الرفاهية الاجتماعية :

وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي (كالنوادي، دور الحضانة، توفير وسائل مريحة للمواصلات وسكنات للعاملين) فمثل هذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين

[1] محمد الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 137 – 148 .

نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكو ن مطلوبة من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأ كبر عدد ممكن من العمال .

د – برنامج الأمن والسلامة المهنية :

وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطرة والمعرضة لكثير من الحوادث ، ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية :

- تجزئة العمل : ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حد ذاته منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته ، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدى بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها .
- تحديد مصدر الخطر : فعلى ضوء نتائج الخطوة (أ) يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون : بيئة العمل المادية وظروفها ، بيئة العمل النفسية والاجتماعية ، الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف تدريبه .
- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها : وهناك نوعين من المخاطر ، الفئة الأولى وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم ويكون مصدرها ظروف العمل المادية، والفئة الثانية وتضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد ، وتكون ناتجة عن الأعمال التي يمارسونها مثل : أمراض مصاحبة للعمال في المخابز .
- تدريب العمال : والتدريب المقصود به هنا مكون من أربع أقسام وهي :

القسم الأول :ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.

القسم الثاني : ويختص بتدريب الفرد على كيفية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن .

القسم الثالث: ويختص بتدريب الأفراد على كيفية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.

القسم الرابع : ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها.

- سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن : حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية عن كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها ، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في مكان العمل .
- المتابعة والتفتيش: وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

هـ – برامج الرعاية الصحية:

يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزاما صحيا على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية.

و – برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتصنع الحلول المناسبة لها وهي تر كز عملها فقط على الجوانب الفنية، وليس لديها أي علاقة بالجوانب الإدارية ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكاليف .

ي – برامج حلقات الجودة :

ويقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة و الانضمام إ ليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه، وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل التي يمكن لبرامج حلقات الجودة أن تحققها ومن بين تلك الأهداف ما يلي:

- تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة .
- تحسين الروح المعنوية للعاملين .
- التشبع بالقدرات الإبداعية لدى العاملين .

– رفع درجة الوعي لدى أعضاء حلقات الجودة .

– تطبيق ومتابعة الأفكار الجديدة.

2 – برامج تحسين الرضا الوظيفي :

للرضا الوظيفي عدة برامج نذكر أهمها[1] :

- **برنامج زيادة العلاقات الاجتماعية بين زملاء العمل :**

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين علاقات العمل الاجتماعية بين الزملاء ، بحيث تصبح قائمة على علاقات عمل مهنية مضبوطة ، فليس المقصود هنا أن يصبح الزملاء أصدقاء ، إنما الهدف هو الوصول إلى جماعة عمل متماسكة وخالية من الضغائن أو العلاقات المتوترة .

الكثير من الأشخاص لا يستطيع أن يواصل أو يعمل بشكل جيد في بيئة يعلم أن زملائه لا يحبونه أو أنه لا يعرفهم ولا يوجد أشياء مشتركة بينهم ، لذلك يأتي هذا البرنامج ليعمل على تطوير العلاقات التي تقوم على الاحترام المتبادل والثقة ووجود المنافع المشتركة بينهم .

- **برنامج تحسين جودة العلاقات بين الموظفين والمدراء :**

على المؤسسة أن تحرص على إقامة علاقات طيبة بين الموظفين والمدراء كونها تشكل أهمية كبيرة في تشكيل الرضا الوظيفي عند الموظفين ، فالموظف الذي لديه علاقات سيئة مع مشرفه المباشر ذو رضا وظيفي منخفض وكثير التذمر والشكوى وغير ملتزم في العمل ، ويجب على المنظمة أن تضع أسسا لطرق التعامل بين الموظفين والمدراء ، كما يجب على المنظمة أن تسعى إلى تدريب مدرائها على كيفية ترطيب العلاقات بين الموظفين وتطويرها لأن المسؤولية في هذا الأمر تقع على عاتق المدير بشكل أكبر من الموظف .

[1] مروان طاهر الزغبي ، مرجع سابق ، ص 84 – 97

- **برنامج تحسين ظروف العمل الفيزيائية :**

أشارت العديد من الدراسات إلى أن الأفراد الذين يعملون ضمن بيئة عمل مريحة لديهم معدلات أعلى من الرضا الوظيفي . إن بيئة العمل المريحة تخلق نوعاً من الراحة وتساعد الموظف على أداء عمله بشكل جيد .

- **برنامج الموظف المتميز :**

الهدف الأساسي من الموظف المميز هو زيادة التنافس الايجابي بين الموظفين ، والذي يخلق نوعاً من الشعور بالتقدير والتميز عند الموظف .أثبت هذا النظام وجود آثار ايجابية عديدة من ناحية زيادة الدافعية والرضا الوظيفي والالتزام المؤسسي شرط أن يتم تطبيقه بشكل صحيح .

- **برنامج زيادة شعور العدالة بالأجور :**

يعتقد الكثير من المدراء بأن المال يعمل المستحيل ، وأن رفع الأجور أو زيادة الرواتب تؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي بشكل عالي وسريع دون أي تعب أو معاناة ، إلا أن الدراسات الحديثة في هذا الميدان أشارت إلى أن هذا الاعتقاد خاطئ ، فزيادة الرواتب لاتحقق الرضا الوظيفي إلا بشكل مؤقت ووهمي يزول سرعان مايتعود الموظف على العلاوة الجديدة ، فيبدأ بالتذمر والشكوى من قلة الأجور مرة أخرى .

لذلك على المؤسسات أن تسعى إلى تحقيق شعور العدالة بالأجور وليس الرضا عن الأجور ، كلا الموقفين يختلفان من حيث المحتوى ، فالرضا عن الأجور يحاول تحقيق الرضا عند الموظف بالمطلق ، أما الثاني فيحاول تحقيق الرضا عن الأجور بالمقارنة مع الموظفين أو المؤسسات المشابهة والتي تشكل جماعة مقارنة مرجعية بالنسبة له ، فالشخص الذي لديه جماعة مقارنة سوف يصل إلى مرحلة رضا بشكل أسرع وأدوم من الشخص الذي لايوجد لديه مثل هذه الجماعة .

- **برنامج زيادة الاستقلال الوظيفي :**

يشير مفهوم الاستقلال الوظيفي إلى إعطاء الموظف الاستقلالية في أداء عمله وتنظيمه بالطريقة التي يرغبها بحيث يحدد بنفسه الطريقة التي يرغب بها إنجاز العمل ، ومتى يبدأ بالمهمة ، ومتى ينهيها ، ويحدد الأدوات المناسبة لانجاز المهمة ، مثل هذه الحرية أو الاستقلالية للموظف في تنظيم نفسه تحقق

له الشعور بالقدرة على التحكم والسيطرة والتي يعتقد الكثير من علماء النفس أنها غريزة عند الإنسان ، وتحقق زيادة الاستقلالية للموظف بالرضا والتخفيف من ضغوط العمل وبالتالي الصحة النفسية الجيدة .

- **برنامج زيادة حجم المسؤولية في العمل :**

يشير مفهوم المسؤولية في العمل إلى مجموع الصلاحيات والمسؤوليات التي تتوافر لدى الموظف أو العامل .

لدى الإنسان الحاجة إلى الشعور أنه إنسان يعتمد عليه وأنه موضع ثقة ويمكن له أن يقوم بالأعباء الموكلة إليه حتى وأن كثرت أو صعبت ، فزيادة الشعور بالمسؤولية من الأمور الهامة في أي وظيفة مهما صغرت ، فالوظائف التي لا تتمتع بقدرٍ من المسؤولية يشعر أصحابها بانخفاض تقدير الذات وأنهم لايملكون القدرات المناسبة مما يسبب لهم الشعور بالضيق والتوتر ، ويؤثر بشكل كبير على دافعيتهم ورضاهم الوظيفي وبالتالي انتاجيتهم .

- **برنامج تحديد المسارات الوظيفية :**

يشير تحديد المسارات الوظيفية إلى قيام المدير أو المنظمة بتوضيح الترقيات، الوظائف، العلاوات التي يمكن للموظف تحقيقها إذا أنجز مهمات معينة أو طور مهارات محددة ، فالمنظمات المتميزة تحرص على تحديد المسار الوظيفي لكل موظف لكي يستطيع تلمس الطريق التي يريد أن يعبرها ويجتازها .

يحقق هذا البرنامج الكثير من الفوائد ، فبالإضافة إلى الرضا العالي فإن الموظف يستطيع تحديد المسار المناسب له بناء على قدراته ومعرفته بذاته ، كما أن المسار الوظيفي يساعد الموظف على بناء التوقعات المناسبة فلا يشعر بالإحباط أو خيبة الأمل إذا فشل في تحقيق مسارٍ ما .

- **برنامج زيادة التغذية الراجعة في العمل :**

يشير مفهوم التغذية الراجعة إلى حصول الموظف أو العامل على معلومات عن أدائه وعن رأي الآخرين في كيفية أداءه للمهمات المطلوبة ، وتتنوع مصادر التغذية الراجعة في العمل وتنقسم إلى ثلاثة أقسام : الأول هو الحصول على تغذية راجعة من العمل نفسه بحيث يتم تصميم المهمات بطريقة تسمح للفرد لكي يشاهد أدائه بنفسه ، المصدر الثاني هو التغذية الراجعة من المدير أو المشرف المباشر ، أما المصدر الثالث فيكون من الزملاء أو متلقي الخدمة من عملاء أو زبائن .

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل موضوع الرضا الوظيفي والذي تم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم الأساسية المتضمنة الخصائص والمسببات والأنواع وكذا المحددات ثم عرجنا على استعراض بعض النظريات ونماذج الرضا الوظيفي كما ذكرنا طرق قياسه والعوامل المؤثرة فيه ،وانتقلنا إلى علاقة الرضا بالدوافع والحوافز وهي محور دراستنا حيث ذكرنا دور الحوافز(اجر، ترقية ،ساعات العمل ،...الخ) الفعال في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمنظمة ، وختمنا هذا الفصل بأثر دوافع العمل على الرضا الوظيفي حسب نموذج **بورتر** و **لولر** وان أهم دافع للاستمرار في العمل هو الرضا الوظيفي ، فبرضا العامل تكون النتيجة حتمية وهي تحقيق أهداف المنظمة.

ملخص الدراسة:

تسعى المؤسسات جاهدة في توفير عمالة مؤهلة وجيدة، تعمل على إكسابها المهارات المختلفة باستخدام نظام حوافز فعال وقادر على تنشيط دوافع العاملين بها للرفع من أدائهم وتحقيق رضاهم الوظيفي ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل .

واعتمدنا في بحثنا على المنهج الوصفي الذي يعتمد بدوره على جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، وقد تم استخدام الاستبيان لاستطلاع عينة الدراسة المكونة من 40 مفردة من الموظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، واستخدمنا برنامج الـ spss الإحصائي لتحليل البيانات ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن الحوافز المطبقة في المؤسسة كالترقية والمكافآت و التدريب تزيد من دافعية العاملين وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي و تحقيق التكفل الجيد بالمرضى في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

الكلمات المفتاحية: الدوافع ، الحوافز ،الرضا الوظيفي .

Résumé de l'étude :

Les institutions s'efforcent de fournir des travailleurs qualifiés et compétents et d'acquérir diverses compétences grâce à un système d'incitation efficace, capable de stimuler la motivation des employés pour qu'ils améliorent leurs performances et se satisfassent au travail, atteignant ainsi les objectifs de l'institution dans son ensemble.

Dans cette étude, nous avons utilisé le questionnaire pour interroger l'échantillon de l'étude comprenant 40 membres du personnel de l'hôpital public hospitalier de Berrouaghia, Nous avons utilisé le programme statistique SPSS pour analyser les données, les résultats les plus importants étant que les incitations appliquées dans l'organisation, telles que la promotion, les récompenses et la formation, renforcent la motivation des employés et leur permettent ainsi de satisfaire leur travail et de prendre en charge les patients de l'hôpital public hospitalier de Berrouaghia.

Mots-clés: motivations, incitations, satisfaction au travail

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيـــــان

سيد (ت) ي الفاضل (ة) تحية احترام وبعد :

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة **دوافع وحوافز العمل وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي** لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية وهو في نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة **ماستر** تخصص **إدارة أعمال** ، وكمساهمة منكم في استكمال هذا البحث الأكاديمي أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وبدقة أملينا بذلك الاستفادة من خبرتكم في قطاع الصحة ،فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع مع العلم أن أجوبتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا الأغراض البحث العلمي .

الجزء الأول:البيانات الشخصية

ملاحظة: ضع(ي) علامة (X) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : اقل من 25 ☐ من25 إلى 35سنة ☐ من36 إلى 46 سنة ☐

من47 فما فوق ☐

3-السلك: طبي ☐ شبه طبي ☐ إداري ☐ عامل مهني ☐

4- الخبرة : اقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى10سنوات ☐

من 11سنة إلى 20سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

5- المؤهل العلمي: ثانوي أو اقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

الجزء الثاني:

المحور الأول: الحوافز والدوافع

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل					
02	توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر					
03	توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي					
04	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال					
05	تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي					
06	تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة في اتخاذ القرار					
07	احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي					
08	تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل					
09	يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي					
10	ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل					
11	يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل					
12	يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه					

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يؤمن لي راتبي حياة كريمة					
14	لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي					
15	توفر لي المؤسسة مناخا آمنا					
16	عند تأديتي للعمل أحقق طموحي الوظيفي					
17	توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا					
18	اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي					

19	اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل					
20	المعايير التي تمنح بها الترقيات واضحة ومقبولة					
21	اشعر بتقدير واحترام زملائي في العمل.					
22	اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت وحوافز					
23	اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل					
24	تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين					

تمهيد:

إن الرغبة الصادقة من جميع العاملين في المنظمة نحو الإسهام بالجهد في تنفيذ ما هو منوط منهم من واجبات ، تعتبر من أهم الركائز التي يقوم عليها نجاح العمل ، وعلى ذلك فانه و إن كان من الضروري أن يتواجد عند كل فرد الرغبة الأصلية في تأدية عمله بشكل جيد فان الدافعية تقوم بدور مهم في تنمية تلك الرغبة بحيث تنطلق لآفاقها المرجوة منها.

وبالتالي يتأثر السلوك الفردي للعاملين بمجموعة من العوامل المتمثلة في الدوافع والحوافز حيث ان الحوافز تمثل المحيط الخارجي للنفس البشرية في حين أن الدوافع هي قوى داخلية تحرك العامل نحو المزيد من الأداء والمردودية ، وسنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث هي:

- **المبحث الأول** :ماهية الدوافع
- **المبحث الثاني:** ماهية الحوافز ومراحل تصميم نظامها
- **المبحث الثالث** :اثر الحوافز على الدوافع واقتراحات لتحسين الدافعية

المبحث الأول: ماهية الدوافع

يشكل موضوع الدوافع محور ومرتكز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي، فقد سعى علماء النفس والإداريين إلى التعرف على الأسباب التي تدفع الفرد للسلوك على نحو معين وقبل ذلك القيم والحاجات والرغبات التي تدفع الإنسان نحو سلوك معين.

المطلب الأول: مفهوم الدوافع وأهميتها

إن الاهتمام بموضوع المثيرات الأساسية لتحفيز الأفراد يعد من أهم الأولويات لرفع كفاءة العنصر البشري في المؤسسة و هو ما حرك دواليب المؤسسات لتبني مضمون الدوافع و الاستفادة من أهميتها

1- تعريف الدوافع

لا يوجد تعريف محدد للدوافع أو الدافعية حيث اختلف الكثير من الباحثين في تعريفها ،فنجد أن هناك من عرفها على أنها:

قوى داخلية محركة للفرد، تأثر على تفكيره ثم على سلوكه لتوجه صوب الهدف الذي يشبع الحاجة حيث أن قوة الدافع تقل مع زيادة مستوى الإشباع أي أنها تتناسب عكسيا مع درجة الإشباع[1].

وتعرف على أنها القوى التي تواجه السلوك و تدعم استجابة الفرد طالما اختار تصرفا معينا...و تمثل الإصرار على السلوك[2].

وهناك من يرى أن الدافعية هي قوة محركة وموجهة في أن واحد، فالسلوك نتيجة لحالة من القلق و التوتر ،فلا يهدأ الفرد حتى يبلغ غايته و بذلك ينتهي السلوك حتى يرضي الفرد دافعه[3].

[2]جمال الدين محمد المرسي،السلوك التنظيمي ، الجزء الأول ، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ، ط 1، مصر ،2004،ص340

[2]السيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 1،مصر ، 2001 ،ص106

[3]راوية حسن ، السلوك التنظيمي العاصر ، الدار الجامعية ، ط1 ، مصر ،2002 ، ص 110

وتمثل كذلك قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف معين[1]

نستنتج من هذه التعاريف وغيرها أن الدوافع هي قوة داخلية تستثير حماس الفرد و تحرك و تنشط سلوكه بإتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة ، انطلاقا من الشعور بنقص و تسببها بتوتر لتحث الفرد و تنشطه للإقدام على سلوك معين للحصول على ما يحقق له تخفيف النقص و إشباع الحاجة . فإذا نجح زالت حالة التوتر و إذا كان العكس أصيب بإحباط و خيبة أمل، وتسبب في رد فعل معين.

2- أهمية الدوافع :

الدوافع هي القوة الحقيقية التي تحرك السلوك، يوجد لدى إنسان دوافع أو رغبات غير مشبعة فان المرء يسلك سلوكيات معينة لإشباعها ونظرا للارتباط الواضح بين السلوك و الدافع فان لهذا الأخير أهمية كبيرة سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة. فالدوافع تسمح بالرفع من مستوى أداء الفرد ،وذلك عن طريق فهم المنظمة للعنصر البشري لديها و محاولتها تشخيص دوافعه الباطنية وترجمتها في شكل سلوك فعال بمعنى أن قدرة المنظمة على إجراء ربط سليم بين الطاقات الداخلية للفرد "دوافع" و المؤثرات الخارجية "حوافز "، من شأنه أن يرقى بمستوى أداء العامل الذي ينعكس بالضرورة ايجابيا على أهداف المنظمة ، هذه الأخيرة تستطيع أيضا و بواسطة تشخيصها الصحيح لدوافع أفرادها بناء منظومة حوافز "مادية " و "معنوية" فعالة و ذات أثر ايجابي على نفسية العامل [2]

و كذلك تظهر أهمية الدوافع في البرامج التدريبية التي تنظمها المنظمة فبمعرفتها لحاجات العاملين التي يرغبون في إشباعها تستطيع تصميم برنامج تدريبي يساعد بدوره في الوصول إلى تحقيقها و يمكن توضيح ذلك بالمثال التالي:

عامل يرى بأنه لا يستطيع التواصل مع زملاؤه في العمل و كذا شعوره بعزلة مؤثرة و بشكل سلبي على نفسيته، دفعه للبحث عن طريق تمكنه من إنهاء حالة القلق و التوتر التي هو فيها لكنه لا يجد الأسلوب المناسب.هنا يكمن دور المنظمة في الحفاظ على عناصرها البشرية و حل مشاكلها،حيث

[1] مدحت محمد ابونصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014،ص 107

[2] محمد الصيرفي. السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع،ط 1 ،مصر، 2005، ص 05.

يمكن لها أن تقوم بتصميم برنامج تدريبي لهذا العامل يساعده في الوصول إلى مبتغاه ،ومن ثم مضاعفة النتيجة المتوصل إليها.

وهنا يمكن القول أن البرنامج قد نجح في تحقيق الهدف من وراءه بفضل معرفة المنظمة و إدراكها لدوافع عمالها ،هذه الأخيرة عندما يتم تحفيزها بشكل سليم و فعال و ذلك بإكسابه المهارات و الأساليب التي يستطيع بواسطتها التقرب من زملاؤه كتدريبه على كيفية التحاور معهم و كذا المشاركة بآراء قد تفيد في حل مشكلاتهم وحتى الكيفية التي يجلب بها اهتمامهم بالعمل على رفع دافع الانجاز لديه لكسب تقديرهم و احترامهم ،فانه يعكس مدى اهتمام المنظمة بهم و تقديرها لمجهوداتهم المبذولة ،الأمر الذي يولد مباشرة في نفسيتهم شعورا بالاطمئنان و الاستقرار النفسي الذي يزيد من ثقتهم في أنفسهم من ناحية وفي منظمتهم من ناحية أخرى .ونظرا لحدوث تطورات في البيئة المحيطة بالمنظمة ، فان أهمية الدوافع قد تطورت هي الأخرى لتصل إلى التأثير على مكانة المنظمة في السوق و كذا دورها في تحقيق ميزة تنافسية من خلال أداء متميز من طرف العاملين بالمنظمة ينعكس على المنتج المقدم للزبون الذي يبحث عن قيمة منفردة في السلعة أو الخدمة المقدمة له.

المطلب الثاني: أنواع الدوافع وخصائصها

بالنظر لوجود تعقيد في عملية الدافعية سواءا من ناحية طبيعتها ومعناها فانه لا توجد علاقة بسيطة بين الدافعية والسلوك وعليه من المفيد أن يكون تقسيم الدوافع إلى أنواع .

1- أنواع الدوافع

بالرغم من عدم وجود اتفاق شامل بين علماء النفس على تقسيم موحد للدوافع إلا انه يوجد تقسيم شامل لها هو كالتالي :

1-1:دوافع أولية: وهي دوافع بيولوجية أو فيزيولوجية وغالبا ما تكون هذه الدوافع في مركز الصدارة من حيث أهميتها كما وردت في نظرية ماسلو للحاجات، وفي العديد من النظريات الأخرى، ومن أمثلة هذه الدوافع الجوع العطش النوم.....الخ. [1]

[1] مليكة سرحان وآخرون ، اثر الحوافز على الرضا المهني ،مذكرة نيل شهادة ليسانس، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، دفعة 2013/2012 ص07

وهناك من يقسمها إلى دوافع ايجابية وأخرى سلبية وهي : [1]

1-1-1:دوافع العرض (الايجابية) :

وهي التي تنبع من النقص والحرمان في الخلايا, وهو يتطلب تعويض وإشباع الحاجات والرغبات.

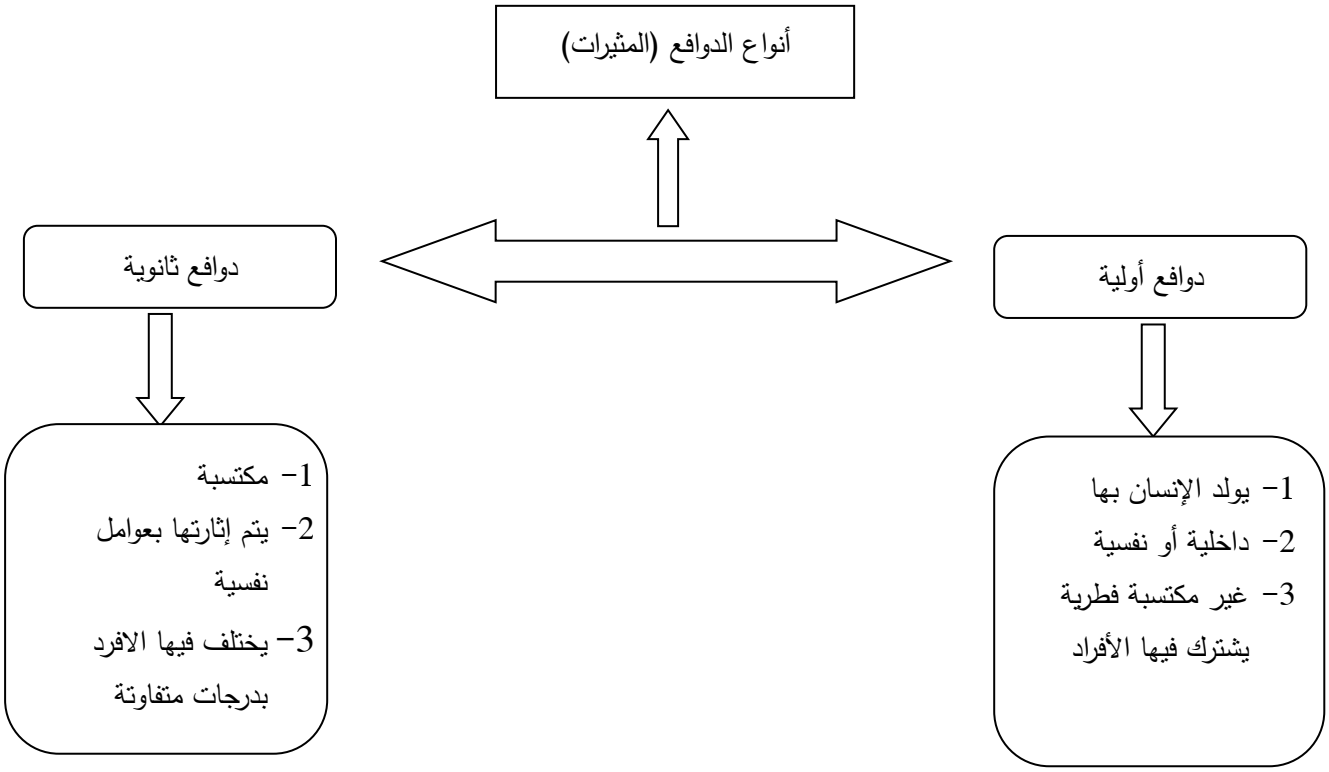
1-1-2:دوافع متجنبة (سلبية) : هي مثيرات خارجية ضارة للجسم أو للذهن مثل الألم .

1-2: دوافع ثانوية:

هي من الدوافع المؤثرة على سلوك الإنسان داخل المجتمع، وهي تلعب دور هام في تحريك السلوك وتوجيهه نحو طريق معين

والشكل التالي يبرز أنواع الدوافع حسب ما ذكرناه سالفا:

شكل رقم (1 -1): أنواع الدوافع



المصدر: محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، ط 1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2007، ص292

[1]محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، ط 1 ، مصر ، 2007، ص291 .

2_ خصائص الدوافع :

إن الدافعية قوى داخلية تحرك الفرد لا يمكن ملاحظتها ولا قياسها و لكن يمكن إستنتاجها من السلوك الظاهري للفرد ضف إلى ذلك مجموعة الخصائص الآتية :[1]

- **الدوافع عملية معقدة التركيب** وذلك للأسباب التالية :

أ- لا يمكن رؤية الدافع للعمل ، بل يمكن استنباطه أو استنتاجه .

ب- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة ، تتغير باستمرار وقد تتضارب معا .

ج- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة ، مما يزيد العملية تعقيدا .

د- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما، قد يؤدي إلى ازدياد في قوة تلك الحاجة وليس إلى إطفاءها .

هـ- من النادر أن نجد دوافع وحاجات منفصلة .

و- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان، فكثيرا ما تحدث تحولات وعقبات مما يؤدي إلى حدوث سلوك آخر غير السلوك الإشباعي للحاجات .

- **الدوافع ظاهرة متميزة** مادامت الدوافع تمثل قوة داخلية تحرك السلوك وتوجهه عند الفرد وما دام كل إنسان يمتلك خصائص تميزه عن غيره فإن دوافعه تختلف عن دوافع الآخر.
- **الدوافع ذات توجه قصدي** والمقصود بأن كل إنسان أو عامل في مؤسسة عندما يقوم بعمل ما فإنه يقوم بذلك بإختياره ومن ثم تكون الدوافع التي دفعته ذات طابع قصدي .
- **للدوافع وجوه ومظاهر متعددة** إن الباحثين قد حللوا أوجه الدوافع ومظاهرها المختلفة فمنهم من بحث في كيفية تحركها وتوازنها ، وآخرون تناولوا كيفية توجيهها وجهة معينة وفريق ثالث تناولوا العوامل التي تؤثر على ديمومتها أو كيفية إيقافها ومن هنا نرى أن للدوافع وجوها ومظاهر متعددة.

[1] مصطفى نجيب شاويش. **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط 3 ،الأردن،1996، ص 54 .

المطلب الثالث: نظريات الدوافع والعوامل المؤثرة فيها

سنحاول وبإيجاز من خلال هذا المطلب التعرف نظريات الدوافع والعوامل المؤثرة فيها.

1-نظريات الدوافع

تشير اغلب الأبحاث و الدراسات حول دوافع العاملين إلى ضرورة فهم العمليات و التفاعلات الداخلية للأفراد من خلال بعض المداخل الرئيسية.فهناك اتجاهين في نظريات الدوافع، الاتجاه الأول يركز على محتوى الدافع و الاتجاه الثاني يركز على عملية الدافع، حيث تركز نظريات المحتوى على العوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية، أما نظريات العملية فتحاول تحديد المتغيرات الرئيسية التي تفسر و توضح السلوك .

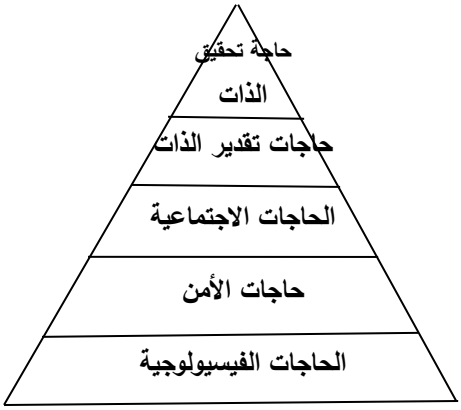
1-1- نظريات المحتوى :

من أهم نظريات المحتوى، نظرية ماسلو للحاجات و نظرية الدفر، و نظرية هرزيرج و نظرية ماكيلاند للانجاز.

1-1-1 نظرية ماسلو: طور ماسلو نظريته في سلم الحاجات في بداية 1935، إذ يوضح بأن هناك خمس مجموعات من الحاجات لدى الأفراد تتدرج من الحاجات الدنيا (الأساسية) التي سماها بالحاجات الفسيولجية إلى الحاجات المتعلقة بالأمان ومن ثم الحاجات الاجتماعية ومن ثم حاجات التقدير ، و أخيرا حاجات تأكيد الذات (للتطور و النمو) والشكل التالي يوضح سلم ماسلو للحاجات[1]

[1]سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،ط 2006،2، ص168 .

شكل رقم (1 –2): :سلم ماسلو للحاجات



المصدر :سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،ط2 ،2006، ص 169.

جدول رقم(1 –1): أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو

الحاجة	الوسائل التحفيزية
الفسيولوجية	–أنظمة دفع و الأجور. –برامج التغذية و الإطعام (إفطار، غذاء). –برامج و خدمات الإسكان.
الأمان	–خطط الفوائد و المزايا العينية . –الرواتب التقاعدية . –برامج العناية بالأطفال. –البرامج الصحية.
الاجتماعية	–فترات الاستراحة . –الفرق الرياضية . –السفرات العائلية(عوائل العاملين). –فرق العمل.
احترام و تقدير الذات	–الاستقلالية. –المسؤولية . –الدفع كرمز للموقع. –نوعية المكتب و تأثيثه.
تحيق الذات	–الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية).

	-المواقع القيادية. -الصلاحيات و الاستقلالية.

المصدر: سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ، ط2 ،2006،ص 170 .

1- 1-2 نظرية الدلفر:

تعد هذه النظرية تطويرا لنظرية ماسلو، إذ تضع الحاجات التي جاء بها ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس ،هذه المجموعات هي :

1-حاجات الوجود .

2-حاجات الانتماء.

3-حاجات النمو.

حيث تعبر حاجات الوجود عن الحاجات الفسيولوجية في نظرية ماسلو و تعكس حاجات الانتماء الحاجة للتقدير ،أما الحاجة للنمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنها ماسلو .

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع و إيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة أو الضعيفة .

1-1-3 نظرية ماكليلاند الثلاثية :

ركز ماكليلاند على ثلاث حاجات أساسية لدى الأفراد العاملين هي:

1-الحاجة إلى الانجاز.

2-الحاجة إلى الانتماء .

3-الحاجة للسلطة .

إن الحاجة للانجاز هي حاجة الفرد للتمكن من العمل الذي يؤديه و كفاءته فيه ،إضافة إلى بحثه المستمر عن المهام المتحدية و الصعبة .

ولقد أشارت بعض الدراسات إلى أن هذه الحاجة يمكن تنميتها من خلال البرامج التدريبية و تشير الحاجة للانتماء إلى رغبة الفرد في إقامة علاقات و تفاعلات اجتماعية ، حيث إن الفرد يبحث عن الوظائف المتضمنة هذه العلاقات.

أما الحاجة إلى السلطة فتشير إلى رغبة الفرد في السيطرة و التحكم بالآخرين و تحمل المسؤوليات والمهام المتحدية ، فهو أي الفرد يمتلك القدرة على قيادة الآخرين و السيطرة عليهم .

إن تشخيص هذه الحاجات الثلاث يتيح الفرصة للمنظمة لتميز الأفراد و إتباع الأساليب المختلفة لإشباع حاجاتهم و في الغالب يتمتع الأفراد الذين يمتلكون الحاجة للانجاز بقدرات وقابليات عالية ،و يفضلون المهام المتحدية في حيين تكون حاجاتهم الاجتماعية واضحة غالبا ما يقيمون العلاقات الإنسانية ،كما أن الأفراد الذين تكون لديهم رغبة بالسلطة يتطلعون للمواقع الإدارية و القيادية .

1-1-4 نظرية هرزبرج ذات العاملين :

أهم نظريات المحتوى التي لاقت رواجا من قبل الباحثين و التطبيقين هي نظرية هرزبرج ،إذ حاول هرزبرج و زملاؤه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالاتي :المسؤولية و الاستقلالية و تقدير الذات و تحقيق (النمو و التطور)،هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعة يمكن إشباعها من خلالها إناطة الصلاحيات و المهام المتحدية و الاستقلالية .

و كذلك تم تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفسيولوجية و حاجات الأمان و الحاجات الاجتماعية في سلم ماسلو و التي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة و الأجور و سياسات المنظمة و المكافأة التقاعدية و ضمانات العمل .

لقد أوضحت نظرية هرزبرج بان إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي الى زيادة الانتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية أي لا تؤدي إلى الرضا و إنما تمنع عدم الرضا .

1-2 النظريات العملية :

تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري ،من أهم النظريات في هذا المجال نظرية العدالة لآدمز و نظرية التوقع لفروم .

1-2-1 نظرية العدالة :

توضح هذه النظرية العلاقة بين أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء .و يميل الفرد إلى مقارنة أدائه بأداء غيره من الزملاء و الحافز الذي يستلمه مع زملاؤه ،فإذا وجد أن هناك عدالة في الحوافز فانه سيرتفع مستوى رضاه عن العمل و تزداد دافعيته و العكس يحصل عادة عندما يكون هناك عدم عدالة ،إذ يشعر الفرد بالغبن ، مما يؤدي به إلى تبني سلوكيات معينة منها تقليل الجهود المبذولة من قبله أو التفريط في نوعية المنتج الذي ينتجه أو تغيير مستوى أدائه أو الانسحاب من المنظمة و البحث عن مكان عمل أخر يحقق له الشعور بالعدالة و الرضا .

إن نظرية العدالة توجه الإدارة عند وضع الأنظمة العادلة للحوافز و الأجور لتحقيق وتائر عالية من الدوافع و الأداء .

1-2-2 نظرية التوقع :

تفترض هذه النظرية أن الإنسان يجري مجموعة من العمليات العقلية والتفكير قلما يؤدي الأمر إلى سلوك محدد، وترى هذه النظرية التي وضعت أسسها على يد **فكتور فروم**، إلى أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد. ومن خصائص هذه النظرية أن الفرد يميل إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك وأن السلوك الذي يختاره الفرد هو الذي يعظم به عوائده، فإذا طلب مدير من أحد المرؤوسين أن يستمر في العمل لوقت إضافي على سبيل المثال فهل سيكون سلوك المرؤوس بالموافقة أم بالامتناع؟ إن إجابة المرؤوس على هذا السؤال سيحددها العائد الذي سيعود عليه من هذا السلوك. فإن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة ثلاثة عناصر هي:

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.

- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.

- توقع الفرد أن العوائد التي سيحصل عليها ذات منفعة وجاذبية له.

إن العناصر الثلاثية السابقة تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وأنه باختلاف الأفراد يختلف التقدير، فما يشعر به فرد يختلف عما يشعر به فرد آخر، وعليه فإن هذه العناصر الثلاثة تمثل عناصر إداركية . وترى هذه النظرية أن الفرد قادر وواع بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثةً السابقة و إعطائها تقديرا وقيما.

3- العوامل المؤثرة في الدوافع

إذا كانت الدوافع هي السبب الرئيسي للسلوك وتؤثر فيه بطريقة مباشرة من حيث شدته ووجهته فبدورها هي الأخرى لها العديد من العوامل التي تؤثر فيها من حيث المنشأ والنوع وشدة إلحاحها على الإشباع وهدفها ومن هذه العوامل ما يلي:

أ – **التكوين النفسي للفرد والخصائص الشخصية** :تختلف دوافع الفرد تبعا لاختلاف تكوينه الجسمي والنفسي كاختلاف دوافع الفرد المنبسط عن دوافع الشخص المنطوي أو اختلاف دوافع الرجل المدني عن دوافع الرجل القروي.

ب– **ثقافة المجتمع**:إن الفرق بين المجتمع الغربي والمجتمع الإسلامي واضح ولاشك كذلك في اختلاف دوافع الأفراد بين المجتمعين، سواء من الناحية الدينية أو حتى الخلقية.

ج – **الظروف الاقتصادية:** وهذا ما يبرز في هرم ماسلو للحاجات حيث يدرجها من الأبسط إلى الأكثر تعقيدا، فدوافع الفرد الفقير تكون دوما نحو إشباع الحاجات البيولوجية أو الاجتماعية بينما يتطلع الأغنياء إلى أرقى المراتب بعد تحسن مستواهم المعيشي فيفكرون في الشهرة والتقدير الاجتماعي.

د– **التعليم ودوره في ثقافة الفرد:** إن دوافع الدكتور لن تكون أبدا كدوافع الرجل البسيط نحو المسؤوليات والدور الاجتماعي[1].

[1]لخضر بن غانم ،الإشباعات الخارجية وأثرهاعلى دافعيةالعمال داخل المنظمات :دراسة ميدانية علىعمال التربية بمقاطعة صالح باي ، سطيف ،مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة،2007 ، ص25.

قائمة المراجع

قائمة الإشكال

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

خاتمة

مقدمة عامة

الفصل التطبيقي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

الفصل الأول

الإطار النظري للحوفز والدوافع

الإهـــداء

اهدي ثمرة عملي

هذا لمن كان لهما الفضل علي بعد الله سبحانه وتعالى

إلى والداي العزيزان أطال الله في عمرهما ورزقهما الصحة والعافية

دمتما لي سندا سائر الأزمان، إلى كل فرد من عائلتي إخوتي وأخواتي

إلى حبيبتاي وبراعم عائلتي " **نور ماريا** " و " **يسر حورية**"

إلى زميلتاي في العمل وصديقتاي "**عائشة و حفيظة**"

إلى زميلتي في إعداد المذكرة **نور الهدى** وعائلتها

إلى كل من قدم لي يد العون والمساندة.

خديجة

الإهـــداء

أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى معنى الحب والحنان ، إلى بصمة الحياة وسر الوجود ، إلى من كان دعائهما سر نجاحي وحنانهما بلسم جراحي إلى من أفنيا زهرة شبابهما في تربيتي حتى أبلغ هذا المبلغ والديا الكريمين راجية من المولى عز وجل أن يحفظهما من كل شر داعية ان يوفقني الله لأرد خيرهما ولو بقليل.

إلى التي كانت وستظل الصدر الدافئ الذي يفيض حبا وحنانا ورقة جدتي أطال الله في عمرها .

إلى أعز الناس وأغلاهم ، مثال العطاء والوفاء : عمتي الحبيبة ، حفظك الله من كل شر .

إلى من نشأت وترعرت بينهم وشاركوني حنان والدي إخوتي : فاطمة ، أم كلثوم ، يوسف ، قدور، الزهرة ، هاجر ، خولة ، ميرة ، نادية .

إلى زهور العائلة الذين ملؤوا البيت حبا وسعادة : أكرم ، كوثر ، إيلاف ، جوري .

إلى كل أقاربي من صغيرهم إلى كبيرهم .

إلى كل صديقاتي ورفيقات دربي وأخص بالذكر زميلتي في المذكرة "**خديجة**".

إلى جميع من عرفتهم في مشواري الدراسي .

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر خاصة الفوج 4 دفعة 2018_2019 .

إلى كل أساتذة جامعة المدية .

نور الهدى

خاتمة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءتها ورفع مردوديتها ، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والتجديد وتسعى المنظمات إلى إعطاء أهمية ومكانة خاصة لهذا المورد ومن بين السبل المتبعة لتفعيل نشاط هذا العنصر البشري نجد عامل الحوافز بمختلف أنواعه والتي عن طريقها يمكن إثارة الدوافع للمساهمة في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظف الأمر المؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في الربحية والبقاء والاستمرارية.

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لمحاولة إظهار دور دوافع وحوافز العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة ، وأجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية وبعد إجراء الدراسة التطبيقية وتفسير نتائج استمارة الاستبيان التي وزعت على عمال المؤسسة محل الدراسة وباستخدام الأساليب الإحصائية (spss)، تبين لنا أن اثر الدوافع والحوافز يظهر من خلال تحقيق رضا وظيفي والذي كان مستواه متوسط حسب أراء عينة الدراسة وهذا مايتطلب استحداث نظام حوافز(مكافآت، طرق تدريب حديثة،....) يقوم باستثارة دوافع العاملين وحماسهم نحو تحقيق رغباتهم وحاجاتهم ومن ثم تحقيق رضاهم الوظيفي.

ومن خلال ماقمنا باستعراضه في ثنايا الدراسة سنقوم باختيار الفرضيات واهم النتائج إضافة إلى مجموعة من الاقتراحات.

1.اختبار فرضيات ونتائج الدراسة:

الفرضيات عبارة عن إجابات مؤقتة نضعها قصد التحقق منها، وعادة ما تكون في شكل علاقة بين متغيرين أو شرط قابل للاختبار، ولقد توصلنا من خلال دراستنا إلى عدة نتائج وفق سياق منهجي ومعرفي مترابط ومتجانس مع الإشكالية محل الدراسة حيث:

- بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على أن مستوى توافر الحوافز والدوافع حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مرتفع،غير صحيحة لان نتيجة تحليل تقديرات العاملين لعبارات محور الحوافز والدوافع وبحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية له، كانت متوسطة.

- بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على أن مستوى توافر الرضا الوظيفي حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مرتفع،غير صحيحة لان نتيجة تحليل تقديرات العاملين لعبارات محور الرضا الوظيفي وبحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية له، كانت متوسطة.

– أما بالنسبة لاختبار الفرضية الثالثة التي تنص أن درجة تأثير الحوافز والدوافع على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية قوية ، فظهرت النتائج ان مستوى تأثير الدوافع متوسط على الرضا الوظيفي وهذا ما يعكس وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) أما مستوى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي غير موجود وهذا ما يعكس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) وبالتالي لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

–توصلنا من خلال دراستنا إلى مجموعة من النتائج يمكننا حصرها فيمايلي :

- الدوافع تعبر عن الرغبة والحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين.
- تتمثل الدوافع في حب العمل ، الانجاز ، الاحترام ، المسؤولية ، التقدير. التقدم في الحياة المهنية ، كلها عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها والاهتمام بالعامل ودوره في المؤسسة.
- الحوافز بأنواعها تثير الدوافع وتحرك الطاقات والقدرات الكامنة وتولد الحماس والرغبة في العمل.
- الرضا الوظيفي يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- تبرز أهمية الحوافز والدوافع من خلال تعدد النظريات المفسرة لها وكذلك الرضا الوظيفي.
- هناك علاقة ارتباطية بين التحفيز والدافعية والرضا الوظيفي .
- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي هي الأجر و الترقية، ساعات العمل، ظروف العمل، نمط الإشراف.

2. الاقتراحات

بناءا على النتائج التي توصلنا إليها ضمن دراسة حالة حول مدى مساهمة الدوافع والحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، نقوم بتقديم اقتراحات يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية ، وتتمثل هذه الاقتراحات فيما يلي :

- من الضروري معرفة دوافع العاملين واستثارتها بنظام حوافز فعال وجيد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- على المؤسسة مشاركة العاملين في النقاشات والاجتماعات المتعلقة بالمستويات العليا في المؤسسة وتحسيسهم بأنهم ينتمون إليها ولا يعملون فيها فقط.
- ضرورة احترام مبدأ العدالة والإنصاف في إعطاء الحوافز للعاملين.
- من الضروري الإصغاء الجيد والفعال لانشغالات العاملين بالمؤسسة.
- على المؤسسة أن تسعى دائما لتشجيع روح المبادرة وحب العمل والانجاز لدى العاملين
- التزام المؤسسة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين دوريا وبانتظام وتحديد مستواه.
- اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لتحسين الرضا الوظيفي
- من الضروري للمؤسسة انتهاج سياسة تعزيز وتطوير ظروف وبيئة العمل من خلال وضع نظم كاملة من الأدوات ووسائل وبرامج ومعدات تسهل على العاملين عملهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات للعمل بطرق مريحة.

3. آفاق الدراسة

بعد انتهاءنا من معالجة إشكالية بحثنا والمرتكزة على دراسة حالة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية فيما يخص دوافع وحوافز العمل وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي ، ومن خلال الجانب النظري ظهرت لنا العديد من الجوانب الجديرة بمواصلة البحث فيها لأهميتها التطبيقية والنظرية نذكر منها:

- أثر نظام الحوافز على ميزانية المنظمة.
- دور الدوافع والحوافز في تحقيق الميزة التنافسية
- أهمية العنصر البشري في تطوير نظم الحوافز في المنظمة
- علاقة التحفيز و الرضا الوظيفي بمستقبل المنظمة.

وفي الأخير نقول هذا اجتهاد بشري وجهد إنساني يحتاج للتصويب والتحسين، وحسبنا أننا اجتهدنا.

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1 -1)	أساليب استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو	
(1-3)	عدد الأسرة حسب المصالح الطبية	
(2-3)	نشاطات المصالح الطبية	
(3-3)	تعداد المستخدمين بالمؤسسة إلى غاية 2018.12.31	
(4-3)	الخيارات المكونة لمقياس ليكارت الخماسي	
(5-3)	قيمة المتوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينة الدراسة	
(6-3)	اختبار التوزيع الطبيعي	
(7-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الدوافع والحوافز	
(8-3)	اختبار الاتساق الداخلي لعبارات ومحور الرضا الوظيفي	
(9-3)	اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان	
(10-3)	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان	
(11-3)	توزيع أفراد العينة حسب العمر.	

(12-3)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	
(13-3)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	
(14-3)	توزيع أفراد العينة حسب السلك	
(15-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الدوافع والحوافز	
(16-3)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات محور الرضا الوظيفي	
(17-3)	اختبار الانحدار البسيط للدوافع والحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية	

المراجع:

1- الكتب:

1. نجيب مصطفى شاويش ، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار النشر الشروق للنشر والتوزيع ، طبعة 03 ، الأردن ،2005 .
2. جمال الدين محمد المرسي،السلوك التنظيمي ، الجزء الأول ، الدار الجامعة للنشر والتوزيع ، الطبعة 01، مصر ،2004.
3. السيد عليوة ، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، الطبعة 01،مصر ، 2001 .
4. راوية حسن ، السلوك التنظيمي العاصر ، الدار الجامعية ، الطبعة 01 ، مصر ،2002 .
5. مدحت محمد ابونصر ، الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي ،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014.
6. حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، الأردن،1997 .
7. محمد الصيرفي. السلوك التنظيمي. مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ومؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، الطبعة 01 ،مصر، 2005.
8. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري (العلاقات الإنسانية) ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، الطبعة 01 ، مصر ، 2007.
9. سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،الطبعة الثانية،2006.
10. علي السلمي ،إدارة الموارد الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطبع والنشر والتوزيع ، الطبعة 01 ،مصر ،1995 .
11. محمد بن دليم القحطاني ، إدارة الموارد البشرية ، العبيكان للنشر ، ط 04 ،2015.
12. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومه للطباعة والنشر، الجزائر،2005.
13. فتحي إبراهيم.إدارة الموارد البشرية(نظام حوافز العاملين)
14. أحمد صقر عاشور، تنمية المهارات التقنية والسلوكية تدريبات وأنشطة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر، 1997 .
15. السيد عليوة ،تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر.
16. كامل بربر ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، ط2 ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ، 2000.
17. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، ط2 ، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2013 .

18. لوكيا الهاشمي ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2014

19. سعاد نايف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ، ط3 ، 2007 .

20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، الإتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ،المكتبة العصرية ، مصر ، 2007 .

21. خالد عبد الرحيم مطر الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 4 ، الأردن ، 2017 .

22. طاهر محمود الكلالدة ،الإتجاهات المعاصرة في تنمية وإدارة الموارد البشرية ، دار البداية للنشر والتوزيع، ط 1 ، الأردن ، 2013 .

23. هيثم العاني ،الإدارة بالحوافز التحفيز والمكافآت ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الأردن ، 2007 .

24. راوية محمد حسن ، رؤية مستقبلية،إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الدار الجامعية، مصر، 2005 .

25. عاشور أحمد صقر ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1996 .

26. السيد اسماعيل محمد ، تنمية المهارات القيادية والسلوكية تدريبات وأنشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر ، 1997 .

27. محمد أمين السيد ، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الإقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية ،الجزائر .

28. سالم تسيير الشرايدة ، الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، ، الأردن ، 2010 .

29. محمد الصيرفي ، السلوك الإداري العلاقات الإنسانية ،، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ، مصر ، 2006 .

30. مروان طاهر الزغبي ، الرضا الوظيفي مفهومه طرق قياسه تفسير درجاته وأساليب زيادته في العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 1 ، الأردن ، 2011 .

31. وليد حليم غازي ، دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي ، الدار الجامعية ، ط 1 ، ، مصر ، 2011 .

32. محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ،دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2004 .

33. مدحت محمد أبو مصر ، الإدارة بالحوافز ،المجموعة العربية للتدريب والنشر،2014 .

2- **الرسائل و المذكرات:**

1. مليكة سرحان وآخرون ، اثر الحوافز على الرضا المهني ،مذكرة نيل شهادة ليسانس، جامعة الدكتور يحي فارس المدية ، دفعة 2013/2012 .
2. بن غانم لخضر ،الإشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات :دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي ، سطيف ،مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة،دفعة2007 .
3. خليفي أمال ، نظام الحوافز لمؤسسة عمومية جزائرية ذات طابع اقتصادي ، مذكرة نيل شهادة ماستر في إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة البويرة دفعة 2014/2013 .
4. رشيد قوادري ، نظام الحوافز دوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة ملبنة عريب بعين الدفلى ، مذكرة ماجستير ، جامعة المدية ،2008
5. شبابكي فايزة ،تأثير نظام الحوافز على أداء العاملين في المؤسسة ، دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ،جامعة يحي فارس ، المدية .
6. كركوب يمينة وآخرون، نظام الحوافز وتأثيره على تحسين العاملين ، دراسة حالة مجمع سونلغاز فرع المدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ،2017-2018 .
7. إيناس فؤاد نواوي فلبان ، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإلتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية التعليم ، رسالة ماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى ، السعودية ، 1428-1429 .
8. أمال شيبي ،أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة الموظفين بإدارة ولاية المدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2017-2018 .
9. فطيمة بوخالفة ، أثر نظام الحوافز على أداء العاملين مع أهمية الرضا الوظيفي في تحسين الأداء دراسة حالة الإقامة الجامعية بالمصلى ، المدية، مذكرة نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية ، جامعة يحي فارس المدية ، 2012-2013 .
10. فلة زنودة ، التمكين الإداري وأثره على الرضا الوظيفي للعاملين ، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية ، مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص إدارة وتسيير المؤسسة ، 2016-2017 .
11. زهية عزيون، التحفيز واثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية مذكرة لنيل شهادة ماجستر، جامعة سكيكدة،2006-2007.

12. رحال عبد الله ، دور نظام الحوافز في تفعيل أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية ، دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر قصر البخاري ،مذكرة نيل شهادة الماستر في إدارة وتسيير المؤسسة ،جامعة يحي فارس بالمدية ، 2016-2017 .

13. عون مفيد عبد السقا ، الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة ، دراسة حالة بنك فلسطين مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ،2013

3 .مواقع الانترنت:

1. فتحي إبراهيم .إدارة الموارد البشرية .نظام حوافز العاملين.2019.03.20
ص5 ht؟ www.googlefr/search

2. المنهل، يوم 2019/03/07 http://www.manhal.net/articles.php

-قائمة المحكمين

- الاستبيان

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية علوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

استمارة استبيـــــان

سيد (ت) ي الفاضل (ة) تحية احترام وبعد :

لنا الشرف العظيم أن تتعاونوا معنا قصد إنجاح هذا البحث الذي يهدف إلى دراسة **دوافع وحوافز العمل وأهميتها في تحقيق الرضا الوظيفي** لدى العاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية وهو في نفس الوقت جزء من دراسة ميدانية في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة **ماستر** تخصص **إدارة أعمال** ، وكمساهمة منكم في استكمال هذا البحث الأكاديمي أرجو منكم التكرم بالإجابة على هذا الاستبيان وبدقة أملينا بذلك الاستفادة من خبرتكم في قطاع الصحة ،فلكم جزيل الشكر مسبقا على مساهمتكم القيمة و على مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع مع العلم أن أجوبتكم ستعامل بسرية تامة ولن يتم استخدامها إلا الأغراض البحث العلمي .

<u>الجزء الأول:البيانات الشخصية</u>

ملاحظة: ضع(ي) علامة (X) في الخانة المناسبة.

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2-السن : اقل من 25 ☐ من25 إلى 35سنة ☐ من36 إلى 46 سنة ☐

من47 فما فوق ☐

3-السلك: طبي ☐ شبه طبي ☐ إداري ☐ عامل مهني ☐

4- الخبرة : اقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى10سنوات ☐

من 11سنة إلى 20سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

5- المؤهل العلمي: ثانوي أو اقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه ☐

الجزء الثاني:

المحور الأول: الحوافز والدوافع

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل					
02	توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر					
03	توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي					
04	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال					
05	تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي					
06	تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة في اتخاذ القرار					
07	احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي					
08	تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل					
09	يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي					
10	ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل					
11	يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل					
12	يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه					

المحور الثاني : الرضا الوظيفي

الرقم	العبـــــــــارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	يؤمن لي راتبي حياة كريمة					
14	لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي					
15	توفر لي المؤسسة مناخا آمنا					
16	عند تأديتي للعمل أحقق طموحي الوظيفي					
17	توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا					
18	اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي					
19	اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل					
20	المعايير التي تمنح بها الترقيات واضحة ومقبولة					
21	اشعر بتقدير واحترام زملائي في العمل.					
22	اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت وحوافز					
23	اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل					
24	تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين					

- نتائج برنامج**SPSS**

التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
توزيع	,059	40	,200*	,989	40	,964

a. Lilliefors Significance Correction

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

ثبات الاستبيان

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,776	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	10

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,820	22

اختبار الانحدار البسيط للدوافع

والحوافز على الرضا الوظيفي

ariables Entered/Removed[b]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	[a] الدوافع_الحوافز	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: الوظيفي_االرضا

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,353[a]	,125	,102	6,251

a. Predictors: (Constant), الحوافز_الدوافع

ANOVA[b]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	211,433	1	211,433	5,411	,025[a]
	Residual	1484,967	38	39,078		
	Total	1696,400	39			

a. Predictors: (Constant), الحوافز_الدوافع

b. Dependent Variable: الوظيفي_االرضا

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	16,467	5,182		3,177	,003
	الدوافع_الحوافز	,329	,142	,353	2,326	,025

توزيع التكرارات والنسب المئوية لأفراد العينة حسب البيانات الشخصية(الجنس ،السن ،الاقدمية والسلك الذي ينتمي له الموظف، المؤهل العلمي) مع التمثيل البياني.

Frequency Table

جنس الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	17	42,5	42,5	42,5
	انثى	23	57,5	57,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

سن الموظف

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 25 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 25 الى 35 سنة	18	45,0	45,0	47,5
	من 36 الى 46 سنة	17	42,5	42,5	90,0
	من 47 فما فوق	4	10,0	10,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الاقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 05 سنوات	7	17,5	17,5	17,5
	من 05 الى 10سنوات	14	35,0	35,0	52,5
	من 11 الى 20 سنة	13	32,5	32,5	85,0
	اكثر من 20 سنة	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

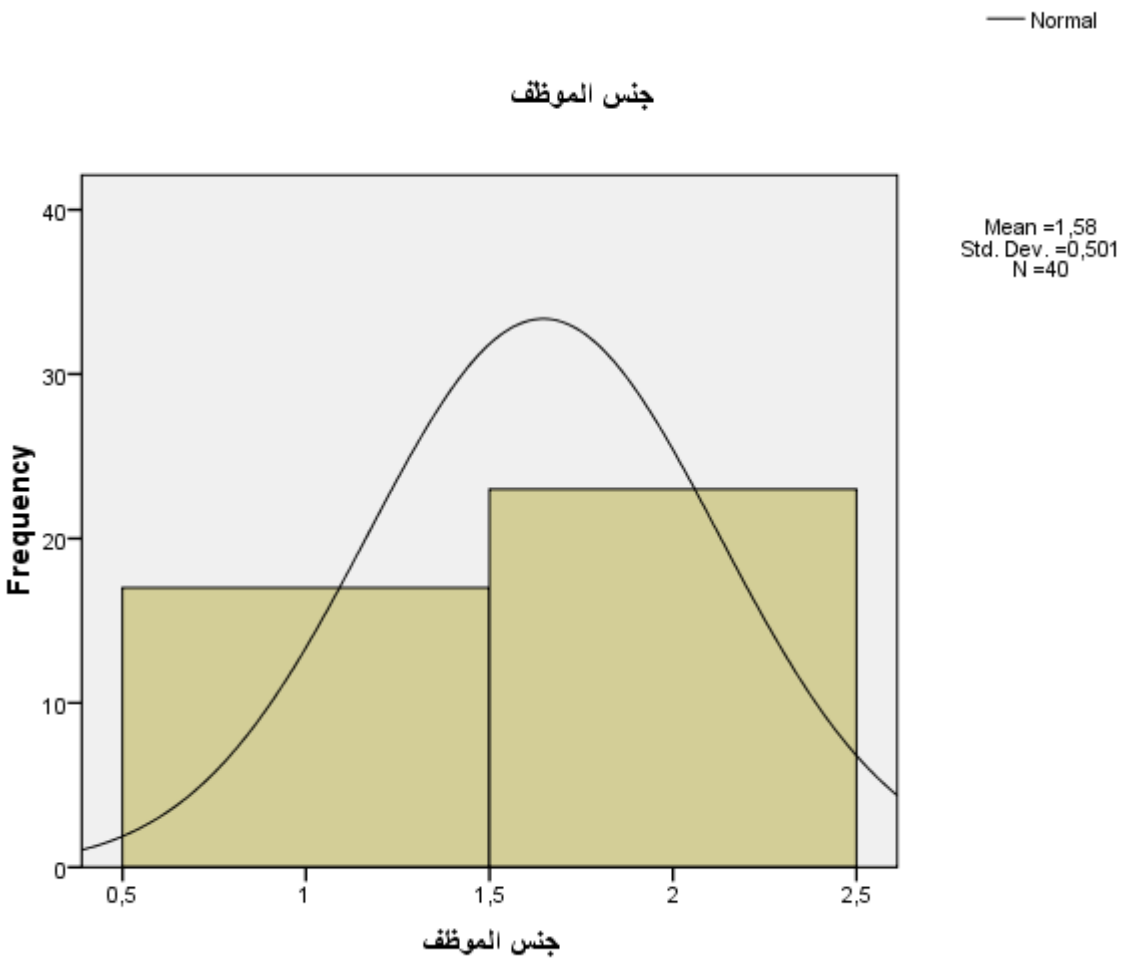
السلك الذي ينتمي له الموظف

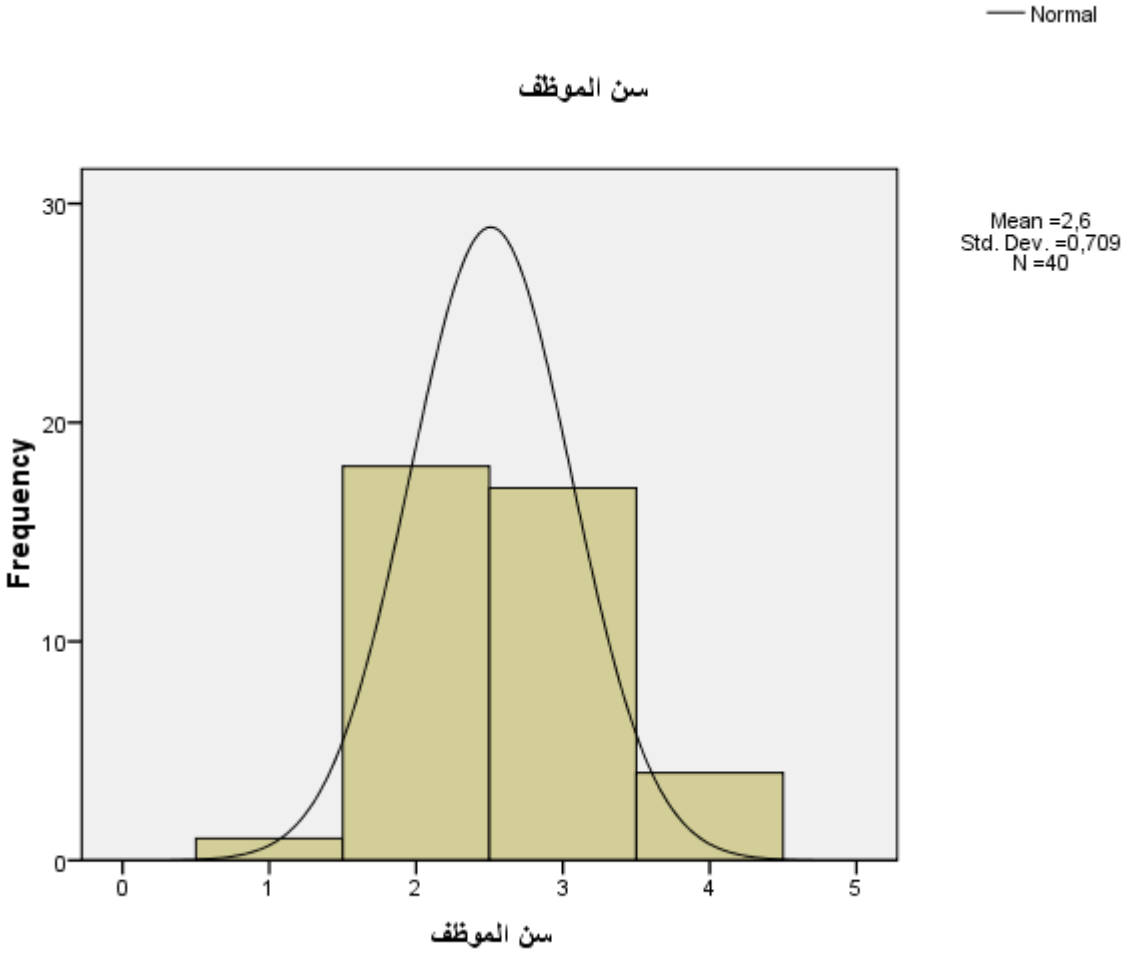
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	طبي	14	35,0	35,0	35,0
	شبه طبي	11	27,5	27,5	62,5
	اداري	10	25,0	25,0	87,5
	عامل مهني	5	12,5	12,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

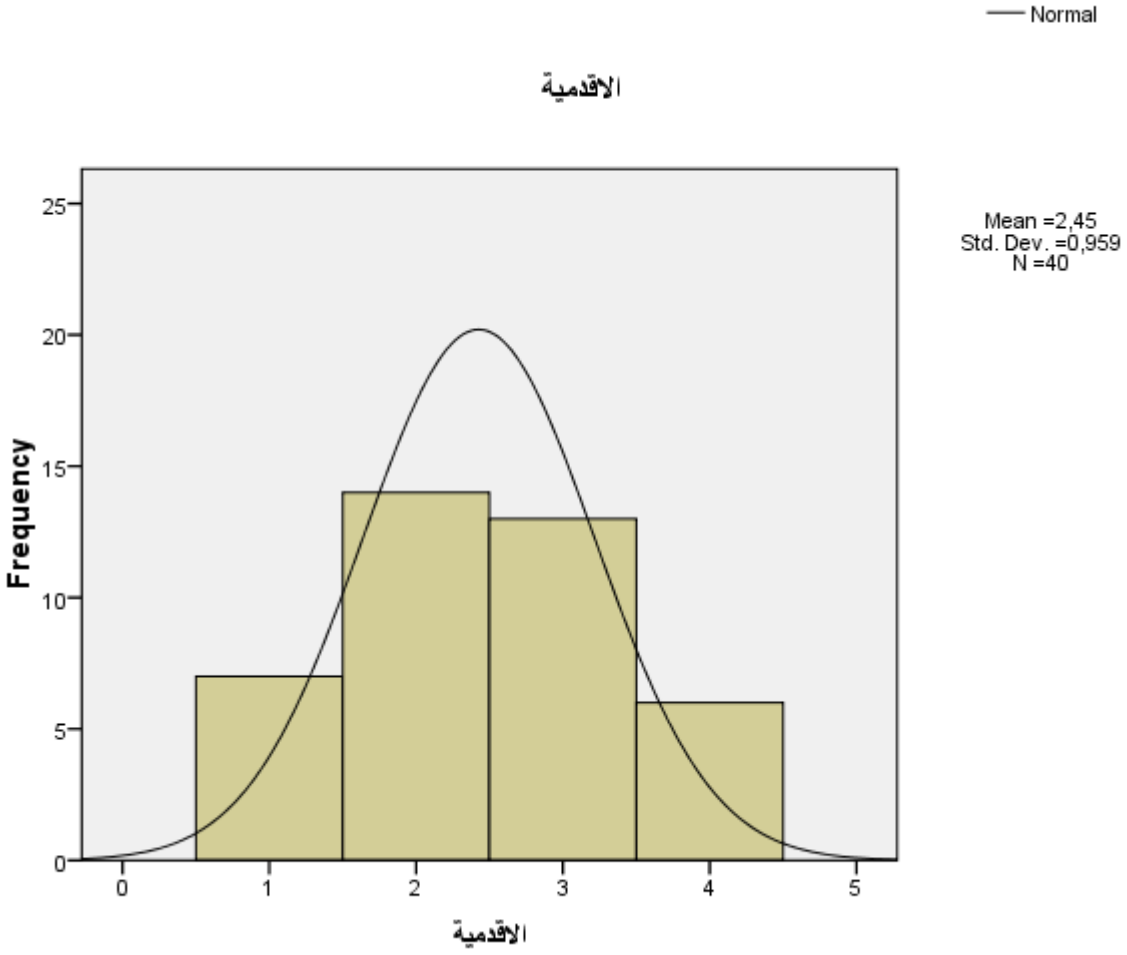
المؤهل العلمي

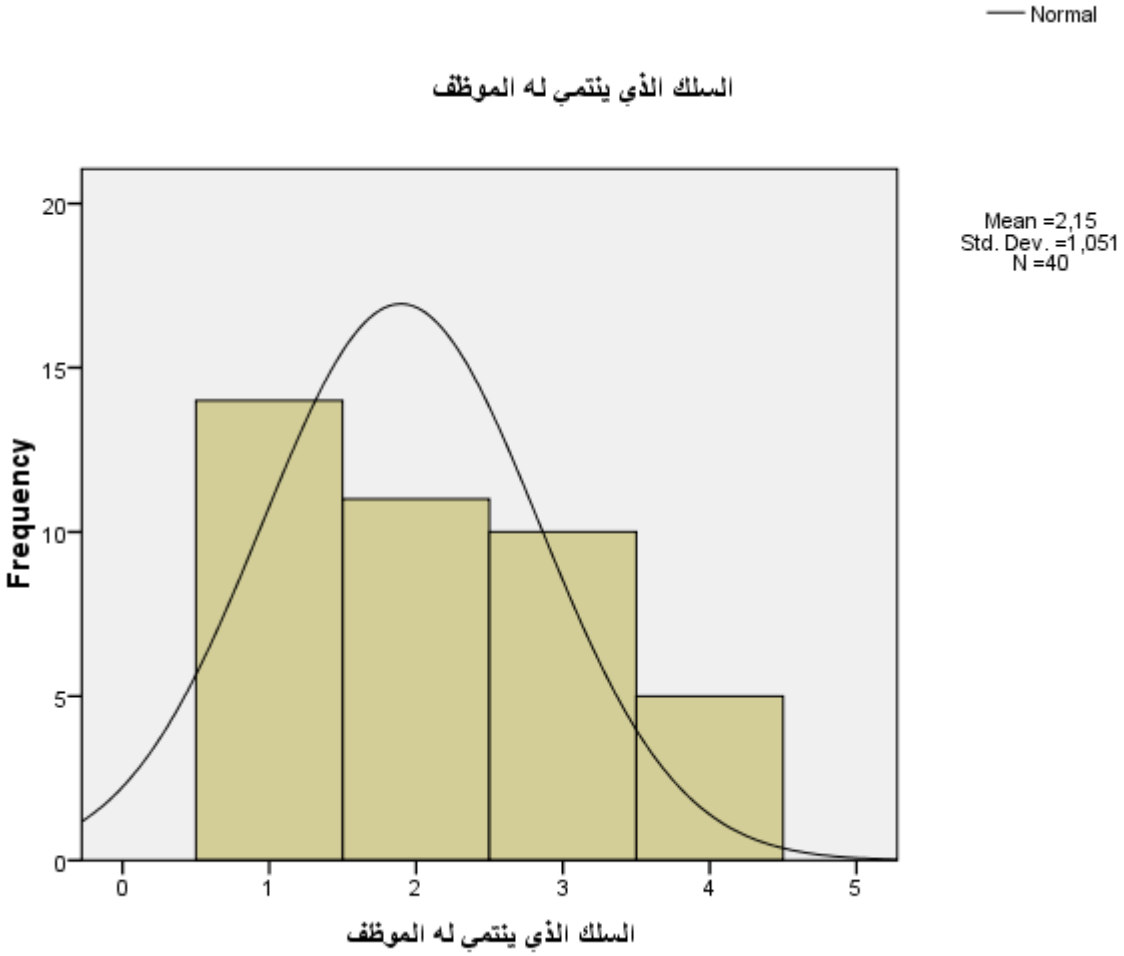
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي او اقل	13	32,5	32,5	32,5
	ليسانس	9	22,5	22,5	55,0
	ماستر	3	7,5	7,5	62,5
	دكتوراة	15	37,5	37,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

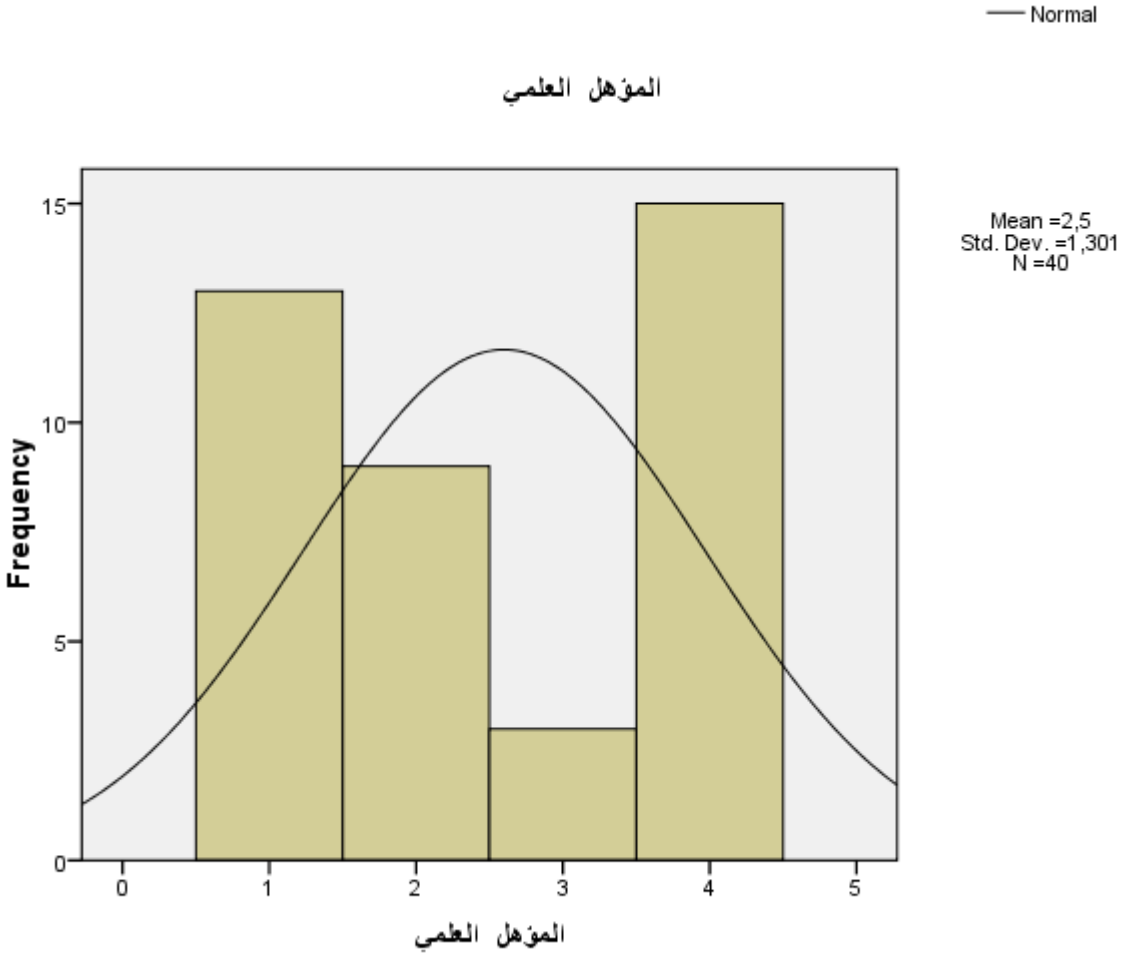
istogram


Normal
جنس الموظف
Mean =1,58
Std. Dev. =0,501
N =40
Frequency
40
30
20
10
0
0,5
1
1,5
2
2,5
جنس الموظف


Normal
سن الموظف
Mean =2,6
Std. Dev. =0,709
N =40
Frequency
30
20
10
0
0
1
2
3
4
5
سن الموظف


Normal
الاقدمية
Mean =2,45
Std. Dev. =0,959
N =40
Frequency
25
20
15
10
5
0
0
1
2
3
4
5
الاقدمية


Normal
السلك الذي ينتمي له الموظف
Mean =2,15
Std. Dev. =1,051
N =40
Frequency
20
15
10
5
0
0
1
2
3
4
5
السلك الذي ينتمي له الموظف


Normal
المؤهل العلمي
Mean =2,5
Std. Dev. =1,301
N =40
Frequency
15
10
5
0
0
1
2
3
4
5
المؤهل العلمي

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الاستبيان والمحاور

Statistics

	N			
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل	40	0	2,35	1,231
توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر	40	0	2,98	1,310
توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي	40	0	2,33	1,047
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال	40	0	2,95	1,197
تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي	40	0	2,68	1,047
تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة في اتخاذ القرار	40	0	3,60	,955
احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي	40	0	3,23	1,143
تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل	40	0	2,48	1,109
يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي	40	0	3,85	,921
ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل	40	0	3,85	,834
يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل	40	0	2,93	1,023
يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه	40	0	2,73	1,240
X	40	0	2,99	,589

Statistics

	N			
	Valid	Missing	Mean	Std. Deviation
يؤمن لي راتبي حياة كريمة	40	0	2,20	1,285
لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي	40	0	2,53	1,198
توفر لي المؤسسة مناخا آمنا	40	0	2,88	1,159
عند تاديتي للعمل احقق طموحي	40	0	3,33	1,023
توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا	40	0	3,03	1,165
اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي	40	0	3,18	1,259
اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل	40	0	3,55	,986
اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت وحوافز	40	0	2,38	,838
اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل	40	0	2,65	1,292
تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين	40	0	2,60	1,128
Y	40	0	2,83	,660

		االرضا_الوظيفي	يؤمن لي راتبي حياة كريمة	لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي	توفر لي المؤسسة مناخا آمنا	عند تاديتي للعمل احقق طموحي	توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا	اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي	اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل	اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت وحوافز	اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل	تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين
االرضا_الوظيفي	Pearson Correlation	1	,622**	,586**	,602**	,514**	,453**	,568**	,601**	,615**	,630**	,627**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0,001	0,003	0	0	0	0	0
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يؤمن لي راتبي حياة كريمة	Pearson Correlation	,622**	1	,380*	,396*	0,203	0,099	0,136	,316*	,453**	0,275	,322*
	Sig. (2-tailed)	0		0,016	0,011	0,209	0,542	0,402	0,047	0,003	0,086	0,043
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
لديا أوقات للراحة أثناء قيامي بالعمل كافية لتجديد نشاطي	Pearson Correlation	,586**	,380*	1	0,178	,339*	0,101	0,312	,379*	0,131	0,238	0,292
	Sig. (2-tailed)	0	0,016		0,272	0,033	0,537	0,05	0,016	0,421	0,14	0,067
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
توفر لي المؤسسة مناخا آمنا	Pearson Correlation	,602**	,396*	0,178	1	0,165	,534**	,367*	0,241	,340*	0,193	0,059
	Sig. (2-tailed)	0	0,011	0,272		0,309	0	0,02	0,134	0,032	0,234	0,718
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
عند تاديتي للعمل احقق طموحي	Pearson Correlation	,514**	0,203	,339*	0,165	1	0,058	0,054	0,276	0,213	0,302	,471**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,209	0,033	0,309		0,724	0,739	0,085	0,186	0,058	0,002
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
توفر المؤسسة لي تأمينا صحيا مناسبا	Pearson Correlation	,453**	0,099	0,101	,534**	0,058	1	,399*	0,122	0,279	0,04	-0,012
	Sig. (2-tailed)	0,003	0,542	0,537	0	0,724		0,011	0,455	0,081	0,806	0,943
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
اشعر بالرضا عن توقيت العمل الأسبوعي	Pearson Correlation	,568**	0,136	0,312	,367*	0,054	,399*	1	,375*	0,252	0,181	0,159
	Sig. (2-tailed)	0	0,402	0,05	0,02	0,739	0,011		0,017	0,116	0,265	0,327

	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
اشعر بوضوح مسؤولياتي في العمل	Pearson Correlation	,601**	,316*	,379*	0,241	0,276	0,122	,375*	1	,334*	0,296	0,249
	Sig. (2-tailed)	0	0,047	0,016	0,134	0,085	0,455	0,017		0,035	0,064	0,121
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
اشعر بعدالة ما احصل عليه من مكافآت وحوافز	Pearson Correlation	,615**	,453**	0,131	,340*	0,213	0,279	0,252	,334*	1	,361*	,380*
	Sig. (2-tailed)	0	0,003	0,421	0,032	0,186	0,081	0,116	0,035		0,022	0,016
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
اشعر بعدالة رئيسي المباشر في العمل	Pearson Correlation	,630**	0,275	0,238	0,193	0,302	0,04	0,181	0,296	,361*	1	,729**
	Sig. (2-tailed)	0	0,086	0,14	0,234	0,058	0,806	0,265	0,064	0,022		0
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تلقى اقتراحاتي موافقة من المسؤولين	Pearson Correlation	,627**	,322*	0,292	0,059	,471**	-0,012	0,159	0,249	,380*	,729**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0,043	0,067	0,718	0,002	0,943	0,327	0,121	0,016	0	
	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).

		الدوافع_الحوافز	أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل	توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر	توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال	تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي	تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة في اتخاذ القرار	احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي	تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل	يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي	ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل	يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل	يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه
الدوافع_الحوافز	Pearson Correlation	1	,324*	,567**	,700**	,672**	,669**	,497**	,630**	,597**	,506**	,398*	,510**	,413**
	Sig. (2-tailed)		0,041	0	0	0	0	0,001	0	0	0,001	0,011	0,001	0,008
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
أتقاضى أجرا عادلا حسب منصبي في العمل	Pearson Correlation	,324*	1	0,053	0,148	0,291	0,09	-0,052	0,179	0,1	-0,156	-0,172	0,205	0,165
	Sig. (2-tailed)	0,041		0,744	0,362	0,069	0,579	0,748	0,268	0,537	0,336	0,287	0,205	0,308
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
توفر لي الحوافز المادية و المعنوية دافعا أكثر	Pearson Correlation	,567**	0,053	1	,623**	,326*	0,312	,504**	0,192	0,132	0,167	,349*	-0,001	-0,02
	Sig. (2-tailed)	0	0,744		0	0,04	0,05	0,001	0,235	0,417	0,304	0,028	0,993	0,902
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
توفر لي المؤسسة علاوات للعمل الإضافي	Pearson Correlation	,700**	0,148	,623**	1	,770**	,613**	,313*	0,216	,393*	0,264	0,087	0,023	0,011
	Sig. (2-tailed)	0	0,362	0		0	0	0,05	0,181	0,012	0,099	0,595	0,886	0,945
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تقوم المؤسسة بدورات تكوينية تدريبية للعمال	Pearson Correlation	,672**	0,291	,326*	,770**	1	,641**	0,229	,402*	,327*	0,179	-0,008	0,081	0,008
	Sig. (2-tailed)	0	0,069	0,04	0		0	0,156	0,01	0,039	0,269	0,962	0,621	0,962
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تقوم المؤسسة بدعمي وتشجيعي بالحوافز لتطوير مهاراتي وقدراتي	Pearson Correlation	,669**	0,09	0,312	,613**	,641**	1	,379*	,405**	,401*	,347*	0,031	0,072	0,048
	Sig. (2-tailed)	0	0,579	0,05	0	0		0,016	0,009	0,01	0,028	0,85	0,657	0,769
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تزيد دافعيتي للعمل عندما تشركني المؤسسة	Pearson Correlation	,497**	-0,052	,504**	,313*	0,229	,379*	1	,366*	0,087	0,251	,341*	0,152	-0,182
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,748	0,001	0,05	0,156	0,016		0,02	0,593	0,119	0,031	0,348	0,262

في اتخاذ القرار	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
احصل على التقدير والاحترام من رؤسائي	Pearson Correlation	,630**	0,179	0,192	0,216	,402*	,405**	,366*	1	0,278	0,179	0,198	,366*	0,28
	Sig. (2-tailed)	0	0,268	0,235	0,181	0,01	0,009	0,02		0,083	0,269	0,221	0,02	0,08
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
تقديم المؤسسة مزايا معنوية إضافية للعاملين لتحفيزهم على العمل	Pearson Correlation	,597**	0,1	0,132	,393*	,327*	,401*	0,087	0,278	1	,423**	0,162	0,236	,340*
	Sig. (2-tailed)	0	0,537	0,417	0,012	0,039	0,01	0,593	0,083		0,007	0,317	0,143	0,032
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يشعرني حصولي على تربصات بأهمية عملي	Pearson Correlation	,506**	-0,156	0,167	0,264	0,179	,347*	0,251	0,179	,423**	1	,471**	0,26	0,165
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,336	0,304	0,099	0,269	0,028	0,119	0,269	0,007		0,002	0,105	0,309
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
ترفع المكافئات من معنوياتي في العمل	Pearson Correlation	,398*	-0,172	,349*	0,087	-0,008	0,031	,341*	0,198	0,162	,471**	1	,317*	0,108
	Sig. (2-tailed)	0,011	0,287	0,028	0,595	0,962	0,85	0,031	0,221	0,317	0,002		0,046	0,508
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يتعامل معي الرؤساء بشكل عادل	Pearson Correlation	,510**	0,205	-0,001	0,023	0,081	0,072	0,152	,366*	0,236	0,26	,317*	1	,651**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,205	0,993	0,886	0,621	0,657	0,348	0,02	0,143	0,105	0,046		0
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
يتيح لي رئيسي فرصة اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه	Pearson Correlation	,413**	0,165	-0,02	0,011	0,008	0,048	-0,182	0,28	,340*	0,165	0,108	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	0,008	0,308	0,902	0,945	0,962	0,769	0,262	0,08	0,032	0,309	0,508	0	
	N	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

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

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

قائمة بأسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	الإمضاء	الجامعة
نذير بوسهوة			جامعة المدية
نصيرة زعاف			جامعة المدية
شعيب أتشي			جامعة المدية

مقدمة:

تهدف المنظمات اليوم إلى تحقيق التميز لكي تحتل مكان الريادة الذي يضمن لها البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها وهذا بفضل القوة التي تمتلكها،حيث أن القوة ليست فقط قدرتها على استخدام مواردها المالية والمادية، بل أيضا في قدرتها على استخدام أفضل للموارد البشرية ، وهي القوة القادرة على التفكير والإبداع والإنجاز المتمثلة في الكفاءات باعتبارها محور العملية الإنتاجية ومصدر للميزة التنافسية التي تركز عليها المنظمات المعاصرة .

ويعد العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ أنشطتها وبرامجها ، وتحقيق أهدافها ، فهو الركيزة الأساسية لنجاحها أو فشلها ، لهذا تسعى المنظمة أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة وأداء عالي ورضا وظيفي كبير ، ومن أبرز وأهم العوامل التي تؤثر في رضا العامل عن وظيفته هو دوافع وحوافز العمل ، فباستعمال الحوافز وتعلم كيفية تطبيقها توقظ الحماس والدافع والرغبة في العمل ، وهي تعمل كمثيرات للدوافع التي بدورها تقوم بتوجيه سلوك العامل من أجل الوصول إلى تحقيق أداء عالي ومتميز .

وموضوع الرضا الوظيفي يعتبر من أهم المواضيع شيوعا وأهمية ، فهو يتعلق بالمورد البشري ، فالعامل الغير راضي عن عمله سيؤثر هذا على كفاءته وفعاليته في أداء عمله ، فدرجة رضا العامل تتوقف إلى حد كبير على قيمة مايحصل عليه من حوافز ومكافآت ، ولذلك فإن العناية والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للحوافز وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح المنظمة من خلال تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ، ويعتبر كذلك تحليلا لسلوك العامل في المنظمة ، فيستوجب الاهتمام بمواطن القوة والضعف لرفع رضاه الوظيفي .

وضمن هذا الإطار تتمحور إشكالية بحثنا حول التساؤل الرئيسي التالي :

كيف تؤثر دوافع وحوافز العمل في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نقترح الإشكاليات الفرعية التالية :

1- مالمقصود بالدوافع والحوافز وماهي العلاقة الموجودة بينهما ؟

2- مالمقصود بالرضا الوظيفي وماهي علاقته بالدوافع والحوافز ؟

3- ماهي درجة تأثير الحوافز والدوافع على الرضا الوظيفي ؟

وللإجابة على هذه الإشكاليات الفرعية نقترح الفرضيات التالية :

1- مستوى توافر الحوافز والدوافع حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مرتفع.

2- مستوى توافر الرضا الوظيفي حسب رأي افراد عينة الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية مرتفع.

3- درجة تأثير الحوافز والدوافع على الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية قوية.

أهمية الدراسة:

إن هذه الدراسة ستلقي الضوء على الجوانب التالية :

-التعرف على الحوافز المتبعة بالمؤسسة ودورها في إشباع رغبة العامل والاعتراف بمدى أهمية المجهودات التي يبذلها.

-التعرف على دوافع العاملين التي توجه سلوكهم وأداءهم وتجعله يحقق أهداف المؤسسة.

-معرفة مدى احتياج المؤسسة إلى الأخذ بالسلوكيات التي تحقق الرضا الوظيفي للعاملين بها.

أهداف الدراسة:

الهدف الأساسي الذي تسعى إليها الدراسة هو لفت النظر حول أهمية مخاطبة نظام الحوافز لدوافع الأفراد وأثره على الرضا الوظيفي لهم، ومحاولة عرض جملة من الاقتراحات بناءا على نتائج دراسة الحالة والتي من خلالها تقوم المؤسسة محل الدراسة بتعزيز نظام الحوافز لديها من اجل تعزيز الرضا الوظيفي لدى عامليها.

وتتمثل باقي أهداف الدراسة في مايلي :

1-محاولة التعرف على مفهوم الحوافز والدوافع وأنواعها في المؤسسة .

2- محاولة التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي في المؤسسة ومسبباته.

3-محاولة التعرف على درجة تأثير الحوافز والدوافع على الرضا الوظيفي.

دوافع اختيار الموضوع:

-الاهتمام الشخصي بموضوع الحوافز والدوافع والرضا الوظيفي .

-معرفة الدوافع أو القوة التي تكمن في داخل العاملين وكيفية إثارتها.

-محاولة التعرف على درجة تأثير الحوافز والدوافع على رضا العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية .

الدراسات السابقة:

1) دراسة **عزيون زهية** بعنوان **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية** مع دراسة حالة لوحدة نوميديا بقسنطينة ،رسالة ماجستر من جامعة سكيكدة للسنة الجامعية **2007/2006** ، وقد أبرزت من خلالها دور التحفيز في رضا العامل عن وظيفته إلا انه عندما يجد فرصة عمل أخرى بشروط أحسن لا يتوانى عن مغادرة المؤسسة ، لذلك فالرضا الوظيفي وحده لا يكفي وإنما لا بد من شعور اقوي يربطه بمؤسسته.

والتفرقة بين الموضوعين هو أن دراستهم تناولت تأثير التحفيز على الرضا الوظيفي بينما موضوعنا يتناول أهمية دوافع وحوافز العمل في تحقيق الرضا الوظيفي.

2) دراسة **قوادري رشيد** بعنوان **نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، دراسة حالة ملبنة عريب بعين الدفلى ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال والتسويق ، جامعة المدية ،2008

حيث تم التطرق في هذه المذكرة لدور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين من خلال التأكيد على أهمية وجود نظام حوافز بالمؤسسة ليساهم في تطوير بواعث العمل عند الموظفين وزيادة قدراتهم المعنوية والعمل على زيادة اهتماماتهم بعملهم.

والذي يميز دراستنا عن هذه الدراسة هو أن دراستنا تهدف إلى معرفة مدى مساهمة دوافع وحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة عمومية خدماتية مقارنة مع هذه الدراسة التي أجريت في مؤسسة اقتصادية.

3) دراسة **عون مفيد عبد السقا** بعنوان **الدوافع النفسية والحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في حقل القطاع المصرفي في قطاع غزة**، دراسة حالة بنك فلسطين مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ،2013

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز والدوافع من جهة وجودة أداء العاملين من جهة أخرى في بنك فلسطين في قطاع غزة من خلال التوصل إلى تطبيق نظام حوافز يدفع العاملين بالبنك للتمسك بالعمل وزيادة الإنتاجية وتحسين الأداء ، بينما دراستنا ستركز على معرفة درجة تأثير الحوافز والدوافع في الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية.

منهج الدراسة وأدواته:

للإجابة على إشكالية هذا البحث واثبات نفي أو صحة الفرضيات نستخدم المنهج الوصفي والمنهج التحليلي و نعتمدها في جمع المعلومات ودراستها وتحليلها لمعرفة اثر الحوافز والدوافع على رضا العمال بالمؤسسة ، وبالنسبة للأدوات استخدمنا المسح المكتبي للمعلومات من الكتب والمقالات والأطروحات...الخ

كما وقد استخدمنا منهج دراسة حالة واستعنا بأداة أو أسلوب الاستبيان وهي أداة فعالة تجمع بواسطتها بيانات للدراسة الميدانية ،فهو وسيلة تعمل على اتصال الباحث بالمبحوث و طبقا للإشكالية و الفرضيات ارتأينا إعداد استمارة أسئلة خاصة بالموظفين من اجل دراسة الحوافز والدوافع ومدى مساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة ، ويتم توزيعها على مختلف أفراد عينة الدراسة و من أجل جلب المعلومات و كذا انتباه الباحث راعينا عدة أمور في إعدادها كاستخدام عبارات سهلة و مفهومة في تحرير أسئلة الاستمارة و هذا حتى يتيسر على الباحث فهم الأسئلة المطلوبة و من ثم الإجابة عليها بدقة و منه يتم وضع الاستمارة في شكلها و قسمت إلى جزئين هما:

- بيانات خاصة بالمبحوثين
- أسئلة عن أبعاد الدراسة.

واستكمالا لاختبار الفرضيات يتم استخدام أسلوب مقياس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه ، باستخدام النسب المئوية والتكرارات ، ويستخدم كذلك لتحليل إجابة المبحوثين عن الفقرات الواردة في إستمارة الاستبيان وترتيب متغيراتها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية باستخدام أسلوب الحزم الإحصائية (spss) لمعالجة البيانات .

تقسيمات الدراسة:

من اجل معالجة هذا الموضوع سنقوم بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية:

حيث سنتناول في الفصل الأول **الإطار النظري للدوافع والحوافز**، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية سنتطرق في المبحث الأول إلى **ماهية الدوافع**، بينما سنتطرق في المبحث الثاني **لماهية الحوافز**، أما المبحث الثالث سيخصص **لأثر الحوافز على الدوافع واقتراحات لتحسين الدافعية**.

أما الفصل الثاني والذي سيكون عنوانه **الرضا الوظيفي** سيتضمن ثلاثة مباحث رئيسية، أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **ماهية الرضا الوظيفي**، بينما في المبحث الثاني سنتطرق إلى **متطلبات الرضا الوظيفي** أما المبحث الثالث فسنتطرق إلى علاقة الحوافز والدوافع بالرضا الوظيفي ، في حين أن الفصل الثالث فسيخصص لدراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية ، وذلك من خلال ثلاثة مباحث رئيسية أين سنتطرق في المبحث الأول إلى **تقديم عام للمؤسسة العمومية الاستشفائية بالبرواقية** بينما سنتطرق في المبحث الثاني إلى **الإطار المنهجي للدراسة** ،أما في المبحث الثالث فسنتطرق إلى **عرض وتحليل نتائج الدراسة** وسنختم هذه الدراسة بالخاتمة العامة ، نستعرض فيها أهم النتائج المتوصل إليها النظرية منها والتطبيقية، بالإضافة إلى جملة من الاقتراحات والآفاق.