جامعة الدكتور يحي فارس –المدية –
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلـوم التسييـر

الموضوع

أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي
(دراسة ميدانية في مستشفي بني سليمان لعينة من الأطباء والممرضين)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسير، تخصص إدارة الأعمال

من إعـداد الطالبتين:
- جدو فايزة
- صيدون أصالة

تحـت إشـراف:
- طلحة محمد

أعضاء لجنة المناقشة

د.محمد طلحة	أستاذ محاضر أ	مقررا ومشرفا
د.	أستاذ محاضر	مقررا ومشرفا
د.	أستاذ محاضر	عضو ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

كلمة شكر

الحمد الله الذي وفقنا في إنجاز هذا العمل المتواضع، الذي نحمده كثيرا ونشكر فضله على نعمه وعلى كل جهدي بتوفيق من عنده لانجاز هذا العمل المتواضع.

أما بعد

يقتضنا الواجب والوفاء والإخلاص أن أتقدم بخالص الشكر والعرفان بعد الله تعالي إلى من مد يد العون لنا بعمله ونصحه وساهم في إتمام هذه الرسالة وهو الأستاذ والمشرف على هذا العمل طلحة محمد.

كما أخص الشكر والتقدير إلى كل من علمنا حرفنا وساهم في أن نصل إلى هذا اليوم.

اهداء

الى من وضع المولى = سبحانه وتعالى = الجنة تحت قدميها، ووقرها في كتابه العزيز ...

امي الحبيبة.

الى خالد الذكر، الذي وافته المنية، وكان خير مثال لرب الاسرة،

ابي رحمه الله.

الى امي ثانية اطال الله في عمرها جدتي الغالية

الى من اعتمد عليها في كل كبيرة وصغيرة

اختي فضيلة حفضها الله

الى من شجعوني ومن ساهموا في وصولي الى هذه المرحلة

اخوتي (جعفر، هشام، محمد، عبد الجليل، بلال، عماد الدين).

الى كل براعم العائلة

(ليديا، ميرا، محمد، جود عبد المؤمن، مرام، اريج).

الى كل الأصدقاء الذين ساهموا من قريب او بعيد في اتمامي لهذا العمل،

(مروة نور اليقين، امير، فاطمة الزهراء).

أصالة صيدون.

إهداء

الحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

من ربتني وسهرت من أجلي وأنارت دربي بالصلوات والدعوات، إلى إنسانة في الوجود أمي الحبيبة.

إلى من عمل، بكد في سبيلي وعلمني معني الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه أبي العزيز أدامه الله لي.

إلى خطيبي الذي أعانني ولم يبخل عليا بالنصائح وإرشادات، تشجيعي من أجل أتمام هذه الرسالة.

إلى إخوتي وأخي وأبنائهم (نبيلة، حدة، فتحية، سهى, علي).

وإلى صديقات العمر (فتيحة، إيمان، فهيمة).

وإلى صديقتي وزميلتي في دراسة ومذكرة أصالة صيدون الذي شاركت وصبرت معي في إعداد هذا العمل من بدايته حني نهايته.

وإلى كل من نساهم قلمي ولم ينساهم قلبي.

فايزة جدو

الملخص

ملخص باللغة العربية.

تناول البحث للموضوع أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي، إذ تمثلت المشكلة في انعدام أو قلة الاهتمام والعناية بالحوافز بكافة مستوياتها في المستشفيات بصورة خاصة، لذا فقد جاء البحث لتحقيق الأهداف التالية:

1-التعرف على مفهوم الحوافز والرضا الوظيفي.

2-التعرف على استخدام الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) على عينة من الأطباء والممرضين في المستشفى.

3-التعرف على مدة رضا الموظفين على نظام الحوافز المتبع في المستشفى في محل الدراسة.

وقد بظني البحث على فرضية رئيسية تعكس العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وهي (يوجد علاقة أثر وارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي) ولاختيار صحة الفرضيات تم جمع وتحليل البيانات، وذلك بالاعتماد على استبيان أعدت لهذا الفرضين، وحللت البيانات باستخدام لبعض الأساليب الإحصائية. SPSS، واختتم البحث لمجموعة من نتائج والمقترحات التي تسهم في تعزيز الجوانب الايجابية ومعالجة الجوانب السلبية في المنظمات المبحوثة وأبرزها :

1-إن الأجور التي تقدمها للأطباء غير كافية،

2-عدم وجود مكافئات للعمل الاختلافي.

الملخص

ملخص باللغة إنجليزية

The research dealt with the topic of the effect of the incentive system on job satisfaction ,if the problem is the lack or lack of interest and attention to incentives at all levels in hospitals in particular,so the research came to achieve the following goals:

1-Knowing theconcept of incentives and job satisfaction .

2-Knowing the use of incentives of all kinds (matarial and moral) on a sample of doctors and nurses in the hopital.

3- Learn about the employee 's satisfaction with the incentive system followed in the hospital in the study .

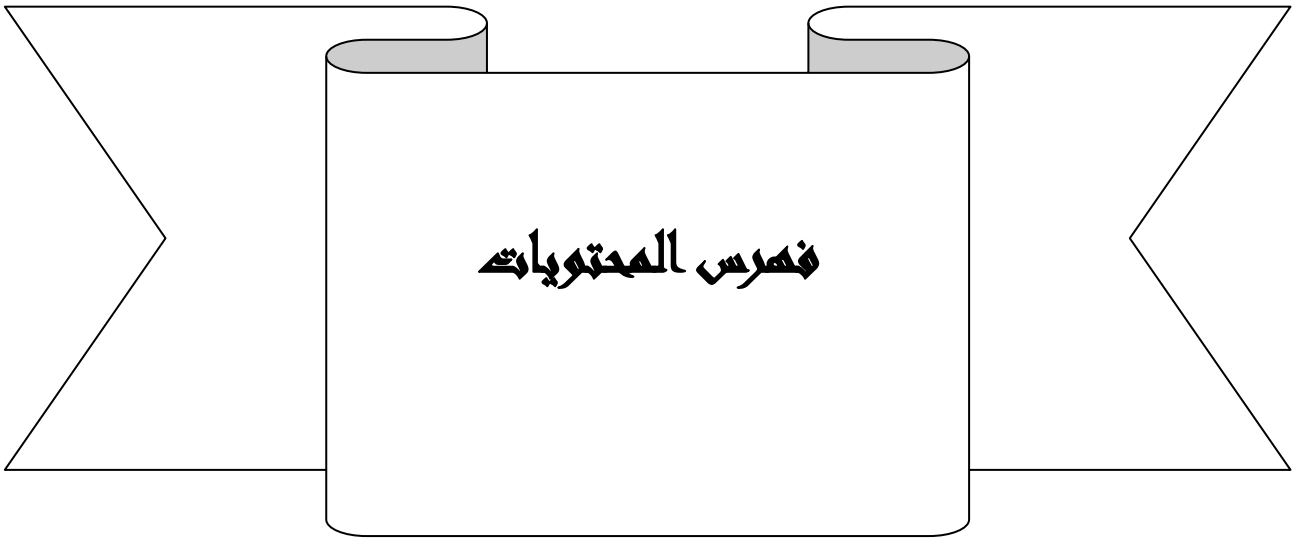
The research built on a main hypothesis that reflects the relationship between incentives and job

Satisfaction , which is (thzrzis a relationship betweern incentives and a correlation between inentives and job satisfaction)

To choose the validity of the hypotheses, data were collected and analyzed, based on aquestionnaire prepared for these twohypotheses, and the data were analyzed using some statistical methods SPSS,and the research concluded with a set of results and proposals that contribute to enhancing the positive aspects znd addressing the negative aspects in the researched organizations, most notably :

1_ thewages you givo tow doctors are insufficiet ,

2_ The are no rewards for ethical work


فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
كلمة شكر وعرفان	**-**
إهداء	**-**
مستخلص باللغتين بالعربية والانجليزية	-
فهرس المحتويات	II
قائمة الجداول	II
قائمة الاشكال	VI
قائمة الملاحق	VII
مقدمة عامة	ب - ز
الفصل الأول الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة	
تمهيد.	02
المبحث الأول: الدراسات السابقة.	**14-03**
المطلب الأول: الدراسات العربية.	03
المطلب الثاني: الدراسات المحلية.	06
المطلب الثالث: الدراسات الأجنبية.	10
المبحث الثاني: نظريات الحوافز وأنظمة التحفيز.	**49-15**
المطلب الأول: نظريات نظام الحوافز.	15
المطلب الثاني: أنظمة نظام الحوافز.	32
المبحث الثالث: الاطار العام للرضا الوظيفي.	**71-50**
المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي.	50
المطلب الثاني: أنواع الرضا الوظيفي وعناصره ومحدداته.	54
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.	60
خلاصة الفصل	72

فهرس المحتويات

الفصل الثاني: البحث الميداني في المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان.	
تمهيد.	74
المبحث الأول: التعريف بميدان البحث.	**81-75**
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.	75
المطلب الثاني: مهام **المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.**	75
المطلب الثالث: التنظيم الداخلي **المؤسسة العمومية الإستشفائية بني سليمان.**	76
المبحث الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.	**91-82**
المطلب الأول: منهجية الدراسة.	82
المطلب الثاني: أداة جمع البيانات وأدوات التحليل الاحصائي.	83
المطلب الثالث: اختبار التوزيع الطبيعي وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة.	85
المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة.	**109-92**
المطلب الاول: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.	92
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة.	99
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية.	105
خلاصة الفصل.	110
خاتمة	112
قائمة المراجع	116
الملاحق	122

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الرقم	البيان	الصفحة
(1-1)	هرم الحاجات لماسلو	20
(2-1)	نظرية "هرزبرغ"	24
(3-1)	الاستجابة المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة.	28
(4-1)	نموذج التوقع.	29
(5-1)	انواع الحوافز	38-37
(6-1)	يوضح كيف يؤثر التباعد، والعدالة والموقف الشخصي على الرضا عن العمل	59
(1-2)	الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.	76
(2-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	93
(3-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية	94
(4-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	96
(5-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي	97
(6-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	98

قائمة الجداول

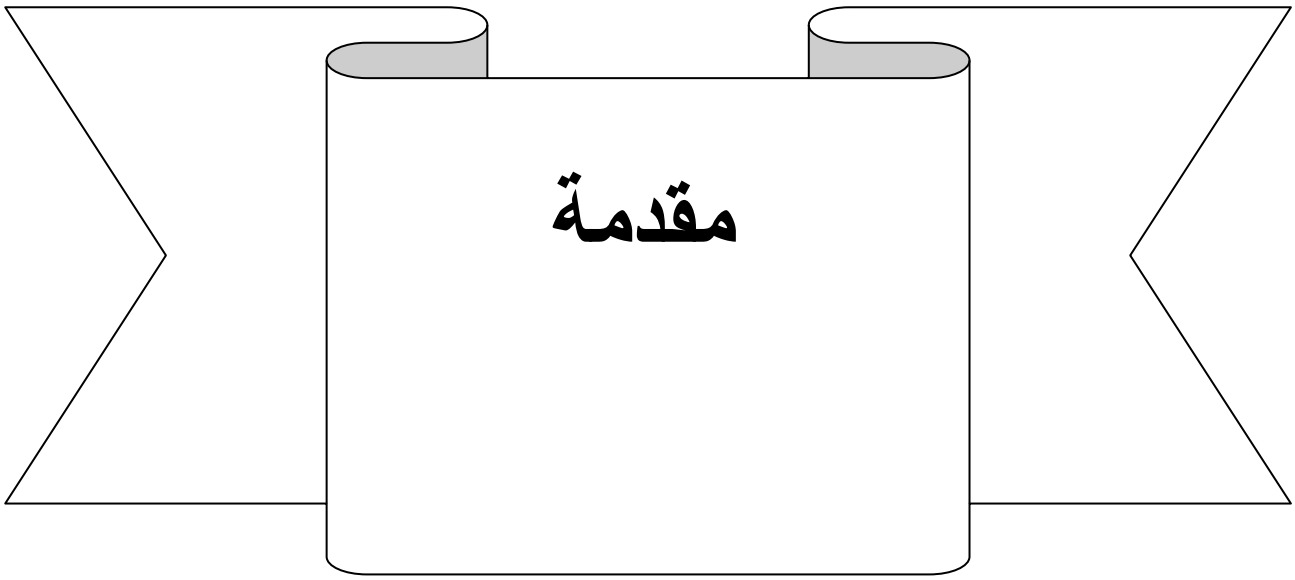
قائمة الجداول.

الرقم	البيان	الصفحة
(1-1)	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.	64
(1-2)	مقياس ليكارت (Likert Scale)	84
(2-2)	اختبار كلمجروف-سميرنوف (K-S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	86
(3-2)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الحوافز مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	87
(4-2)	معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات متغير الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.	89
(5-2)	معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.	90
(6-2)	معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان	91
(7-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس	92
(8-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي	95
(9-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي	96
(10-2)	توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية	98
(11-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ل عبارات أبعاد متغير الحوافز	99
(12-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز	100
(13-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المعنوية	101
(14-2)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الرضا الوظيفي.	104
(15-2)	نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي	106
(16-2)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الحوافز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.	107
(17-2)	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية	109

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق.

الرقم	البيان	الصفحة
01	جدول اختبار التوزيع الطبيعي:	122
02	ثبات الاستبيان	122
03	البيانات الشخصية والوظيفية	123
04	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير الحوافز:	124
05	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الرضا الوظيفي	125
06	تحليل الانحدار	126
07	اختبار التجانس	127
08	جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الحوافز	128
09	جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الرضا الوظيفي	128


مقدمة

مقدمة.

لقد شهد علم الإدارة شانه شان العلوم الأخرى، تطورا كبيرا وملحوظا في جميع مجالاته ووظائفه مرورا بجميع المراحل، التي عرفت مجموعة من الصعوبات والمشاكل كل ذلك أدى الى ان يكون علم الإدارة مبني على أسس رشيدة ومتطورة.

وبما ان الحوافز الية من اليات الإدارية وجزء مهم من العملية الإدارية فقد شهدت هي الأخرى تطورات عديدة وتعرضت للكثير من الانتقادات حتى تبلورت في شكل نظام يساهم في تطوير بواعث العمل عند الموظفين والرفع من قدراتهم المعنوية ودفعهم لتحسين ادائهم وخلق الرغبة لهم في الابداع، واذا كان مفهوم الحوافز في معناه الحديث قد تطور من حيث المضمون البناء وذلك لأنه لم يعد مقصورا على البواعث المادية فقط، لذا يجب انتفهم الحوافز على انها قوة محركة خارجية تستخدم لحث الفرد العامل على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتميز، وبالتالي فالحوافز تؤثر تأثيرا كبيرا ومباشرا على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية والرفع بمستوى رضا الوظيفي للعاملين باعتباره احد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي.

وتهدف الحوافز الى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فهي وان كانت تعمل على رفع معنويات العاملين بالدرجة الأولى، فهي في المقابل تلبي رغباتهم، إذا تقوم الحوافز فاعل حساس في دفع طاقات الافراد تحريك قدراتهم وخلق الدافع لديهم لتنمية مهاراتهم، وما يترتب عليه بصورة عامة من الموازنة بين متطلبات العمل وتلبية حاجات الافراد في ان واحد، مما يؤدي الى استمرار المؤسسات وتنفيذ الاعمال فيها بكفاءة وفعالية.

من خلال اطلاعنا على دراسات السابقة اهتمت بالرضا الأطباء في المستشفي الجزائر، تبين أن مستوي الرضا الوظيفي لدي هؤلاء منخفض جدا، وقدرنا أن السبب الرئيسي هو: نظام الحوافز، لذا سنطرح الإشكالية التالية:

هل هناك تأثير لنظام الحوافز على الرضا الوظيفي؟

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1-ما هو تقسيم للعاملين في مستشفى بني سليمان لنظام الحوافز؟

2-هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي عند مستوى (a= 0.05) داخل مستشفى مدينة بني سليمان؟

3-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a = 0.05) في متغير الحوافز تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

4= هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a= 0.05) في متغير الرضا الوظيفي تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهرية وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية، وضعنا مجموعة من الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

1_تقييم للعاملين في مستشفي بني سليمان هو تقييم سلبي،

2_لا توجد أثر ذو دلالة إحصائية للأبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي عند مستوى (a=0.05) داخل مستشفى مدينة بني سليمان.

3_ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في متغير الحوافز تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

4= لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في متغير الرضا الوظيفي تعزى الى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).

أهداف البحث: تسعي من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر التالية:

_ التعرف علي مفهوم الحوافز والرضا الوظيفي،

_ التعرف على استخدام الحوافز بأنواعها (المادية والمعنوية) على عينة من أطباء والممرضين في المستشفى،

_ التعرف على مدى رضا الموظفين على نظام الحوافز المتبع في المستشفي في محل الدراسة.

أهمية البحث: يمكن حصر أهمية البحث في العناصر التالية:

_ يقدم هذا البحث آفاقا للباحثين الجدد الذين لهم علاقة بموضوع نظام الحوافز وعلاقته بتحقيق الرضا الوظيفي بالمستشفي،

_ يكسب هذا البحث توضيح لأنظمة الحوافز المستخدمة في المستشفى، ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي،

_ تعزيز فهمنا لمفاهيم وأهمية الرضا الوظيفي.

أسباب اختيار هذا الموضوع:من بسن الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يلي:

-الموضوع يتلاءم مع تخصصنا في إدارة الأعمال،

-السيولة الشخصية عن الحوافز التي تحققت الرضا الوظيفي في المستشفيات،

- التعرف على أهمية الرضا الوظيفي لدى المورد البشري.

المنهج وأدوات البحث:

قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

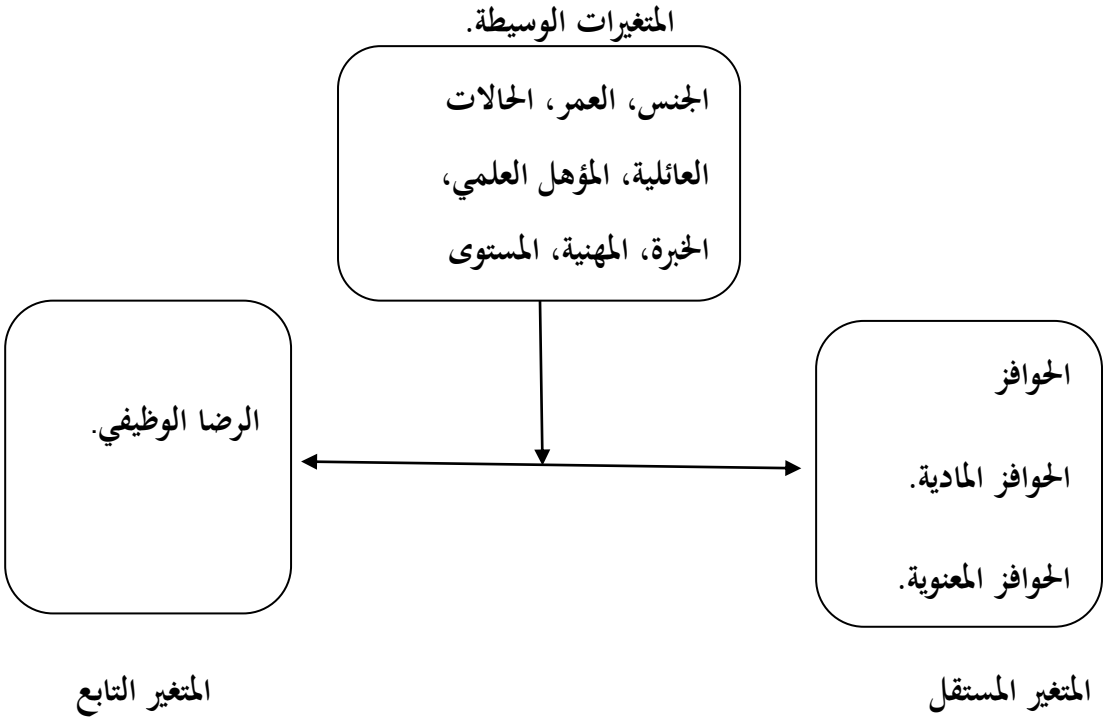
-منح الوصفي:الذي يتيح لنا جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها.

صعوبات البحث: تتجلى صعوبات البحث في:

-صعوبة تحديد أنواع الحوافز لكثرة تشابها مع أبعاد الحوافز،

-صعوبة وجود معلومات على الجانب التطبيقي وعدم وجود النقل وغلق المؤسسات محل الدراسة بسبب وباء فيروس كورونا COVID 19.

نموذج البحث المقترح:



من إعداد الطالبتين.

الفصل الأول:

الدراسات السابقة والإطار النظري للدراسة

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري في الوقت الحالي أحد أهم العوامل المهمة لتحقيق أهداف الرئيسية للمنظمة، كما تعتبر الوظيفة شيئا أساسا في حياة الفرد العامل، حيث الإدارة إلى تنمية العلاقات بين العاملين والمنظمة وإيجاد الدافع والحافز الذي يجعله يبذل مزيد من الجهد والأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو الرضا عن العمل وتنمية مشاعر الفرد من ناحية وظيفية، وبالتالي يميل الفرد بأن يتصرف سلوكيا ناحية وظيفية بشكل معين يظهره في أسلوبه مع زملائه داخل المؤسسة.

ومن خلال هذا الفصل سوف نتناول الدراسات السابق والإطار النظري للدارسات في مباحث رئيسية نتناول في كل مبحث ما يلي:

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

المبحث الثاني: نظريات الحوافز وأنظمة التحفيز.

المبحث الثالث: الاطار العام للرضا الوظيفي.

المبحث الأول: الدراسات السابقة.

سنحاول في هذا المبحث عرض لبعض الدراسات السابقة (عربية، محلية، أجنبية)، التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، وقد تم عرضها وفقا لتتبع الزمني من الأقدم إلى الأحدث، ومن أبرز أهدافها واهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، ثم بعد ذلك حاولنا التعقيب عليها بما يتناسب مع إشكالية وأهداف بحثنا.

01: الدراسات العربية.

1-1 دراسة (إبراهيم 2003) بعنوان " نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي –دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين ".

ويهدف هذا البحث الى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام الحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، توصلت الدراسة الى النتائج الآتية: ان الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا اجماع الموظفين على ان هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل: (الشعور بعدم وجود حوافز، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز)، ومن النتائج أيضا ان غالبية الموظفين يرون ان الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وان هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب ان يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث الى ان الحرمان من الحافز يؤدي الى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.[1]

1-2 دراسة (محمد الحسن، التجاني يوسف) بعنوان "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشئات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة".

وقد شملت عينة الدراسة 134 من العاملين وجاءت بهدف التطرق على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشئات القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ولمعرفة مدى رضا العاملين في

[1]– إبراهيم، احمد عثمان ، **نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي "دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين"**، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، 2003.

هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية، ومن أهدافها لذلك معرفة العلاقة بين نظام الحوافز المطبقة على العاملين في منشئات ذلك القطاع.

وتوصلت الدراسة لنتائج هامة، فقد وجد أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي بدرجة قليلة، أيضا وجدت الدراسة أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما وان هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.[1]

1-3 دراسة (المحروقي، 2005) بعنوان "تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية بمنطقة الظاهرة بسلطنة عمان".

بهدف تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا في فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية وجميع دوائرها وافراعها الموزعة على المنطقة الداخلية، كذلك هدفت لمعرفة أثر الحوافز في فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وتوصلنا إلى النتائج التالية:

- أن أكثر الحوافز تأثير في فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم أتت على النحو التالي: (الترقيات، العلاوات، المكافآت المالية والدورات، والمشاركة في اتخاذ القرارات)،

ـ إن اقل الحوافز تأثير كانت على النحو التالي: (الثناء السنوي، وخطابات الشكر)،

ـ كانت توجه الأفراد العاملين في المديرية العامة جميعا نحو اختيار الحوافز المادية.

1-4 دراسة (إيناس فؤاد، نواوي فلمان) بعنوان "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمكة المكرمة"، تكميلي لنيل درجة الماجستير في قسم الإدارة التربوية والتخطيط بجامعة أم القرى.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي ومستوى الالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمكة المكرمة، والوقوف على علاقة كل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي

[1]- محمد حسن، التجني يوسف "**التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين من منشآت القطاع الصناعي بمدينة الصناعة**"، رسالة أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

ببعض المتغيرات الشخصية وتكونت عينة الدراسة من 103 مشرفا تربويا و175 مشرفة تربوية من مختلف مراكز الاشراف التربوي، وتوصلت الى النتائج التالية:

- أن كل من المشرفين التربويين والمشرفات التربويات يتمتعون بمستوى عال من الرضا الوظيفي بمتوسط حالي 3.52 وانحراف معياري 0.52 ومستوى عال من الالتزام التنظيمي

– وجود علاقة ارتباطيه ايجابية متوسطة بين الرضا الوظيفي بإبعاده والالتزام التنظيمي مقدارها (0.751).[1]

1–5 دراسة (سلسل كنعان، 2016) بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، دراسة حالة معمل اسمنت طرطوس–سوريا"، مجلة جامعة البحث، المجلد 38، العدد1، 2016.

حيث كان هدف الدراسة التعرف على أثر الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في معمل الاسمنت طرطوس على رضاهم عن عملهم، وإلقاء الضوء على نظم الحوافز المقدمة للموظفين في ذلك القطاع، والدراسة انتهت بنتائج مهمة: حيث وجد انه ليس هناك أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي، وهناك أثر للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي في هذا المعمل، كما وجد أن الحوافز تفسر 24% من التغير حاصل في الرضا الوظيفي.

1–6 دراسة (خيري علي اوسو، أقان يوسف حجي، جبا عصمت دينوا) بعنوان "دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو، دراسة استطلاعية"، الكلية التقنية الإدارية، جامعة بوليتكنيك دهوك، إقليم كردستان – العراق، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخوا، 2018.

استهدف الباحث تقييم مفهوم الحوافز وأهميتها وأنواعها، وعن مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته وأبعاده في تحقيق الأهداف التي تسعى الجامعة الوصول إليها، واختبار العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمعتمدة، وعينة مكونة من 60 موظفا استبانة موزعة على الموظفين واستراد 53 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي وتم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج، تمثلت اهم الاستنتاجات بتدني مستويات رضا

[1] ـ إيناس فؤاد، نواوي فلمان، "**الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة**"، رسالة ماجستير، مكة المكرمة، 2008.

الموظفين في الجامعة عن الرواتب و الأجور الممنوحة لهم، و كذلك ضعف او محدودية وجود عدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة، و توصل البحث الى مجموعة من المقترحات تمثلت أهمها بضرورة تحقيق الرضا للموظفين وخاصة فيما يتعلق بالرواتب و الأجور الممنوحة لهم، وكذلك تحقيق العدالة في توزيع العمل بين الموظفين في الأقسام العلمية للجامعة.[1]

1-7 دراسة (عباس احمد، طاهر عباس،2007) بعنوان "أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة: شركة سكر كنانة)".

حيث كان هدف الدراسة التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشركة سكر كنانة عن بيئة العمل الوظيفية، إضافة للمعرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين بشركة سكر كنانة ومدى رضائهم الوظيفي، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسات هي: تتمتع شركة سكر كنانة بيئة عمل جيدة مما تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، تأكيد على وجود سياسات واضحة للحوافز بشركة سكر كنانة، وعدم كفاية الحوافز المالية بالنسبة لطبيعة وحجم العمل للعاملين لشركة خاصة الراتب الشهري[2]

02: الدراسات المحلية.

1-2 دراسة (عزبون زاهية) تحت عنوان "التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، 2007.

هدفت هذه الدراسة أساسا الى ابراز مدى تأثر الرضا الوظيفي بالحوافز المادية والمعنوية.

حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية فيما يخص المكافآت المادية المقدمة من طرف المؤسسة رغم توفرها فهي لم ترق إلى إشباع الحاجات المختلفة لأفراد عينة الدراسة، اما الحوافز المعنوية التي شملت طبيعة الاتصال، طبيعة الاشراف، جماعة العمل، محتوى العمل وظروف العمل، فتفاوتت ردود الفعل

[1] ـ خيري علي أوسلو، أقان يوسف حجي، جبا عصمت دينوا، "**دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زاخو، دراسة استطلاعية**"، مجلة العلوم الإنسانية زاخو، جامعة زاخو، العراق، 2018.

[2] ـ عباس احمد، طاهر عباس، "**أثر الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة حالة: شركة سكر كنانة**"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نيلين، قسم إدارة الأعمال، مارس 2017.

بين الإيجابية أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول اليه حالة عدم الرضا عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي و المعنوي، و ان كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبي.[1]

2-2 دراسة (ليازيد وهيبة، 2014) بعنوان "فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي للإنتاج الآليات يتلمسان"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة أبوبكر بالقايد – تلمسان.

جاءت بهدف التعرف على نظم الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية التي يوفرها المجمع الصناعي لإنتاج الآليات بتلمسان وكذلك أهم عيوبها، وتحديد ترتيب الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية في المجمع الصناعي لإنتاج الآليات بتلمسان، والتعرف كذلك على تأثير الحوافز على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل بالمجمع

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها والتي شملت مجتمع بحث قدرت عدد مفرداته بـ 168 عامل من مختلف المستويات الإدارية حيث توصلت إلى النتائج التالية:

- بينت الدراسة على أن الحوافز بنوعيها المادية والمعنوية قد تدفع العاملين لعمل،
- بينت الدراسة كذلك أن أفراد المجتمع البحث العاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الآليات بتلمسان،

- يولون أهمية كبيرة للحافز +الأجر والعلاوات والمكافآت ومن الحوافز المادية، حيث جاء الأجر في الترتيب الأول من حيث الأهمية ليليه حافز العلاوات والمكافآت في ترتيب الثاني. لما ظهرت الدراسة،

- ان الحوافز المعنوية حظيت بأهمية اقل لدى العاملين بالمجمع، وهذا بعد ترتيبها من قبلهم ومن طرق مختلفة المستويات الإدارية،
- هناك تأثير للحوافز على الاستقرار الوظيفي للعاملين بالمجمع الصناعي لإنتاج الآليات بتلمسان،
- يوجد تأثير للمتغير المستقل (الحوافز المعنوية) في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) للعاملين بالمجمع الصناعي للإنتاج الآليات بتلمسان.[2]

[1] ـ عزيون زهيه، "**التحفيز وأثرة على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة، وحدة نوميديا بقسنطينة**"، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.

[2] ـ ليزيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في الاستقرار الموارد البشرية بالمؤسسة (دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الآليات بتلمسان)**"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة أبوبكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013.

2-3 دراسة (سالمي فوزية، 2013) بعنوان "نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في مؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لمؤسسة صناعة الهيكل المعدنية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية.

ويهدف إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة ما إذا كان تقدير جهود العمال له علاقة بالرضا الوظيفي لديهم، ومحاولة معرفة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة الاقتصادية، ومعرفة ما إذا كان لظروف العمل الفيزيقية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث العينة تحتوي على 50 عاملا في قسم الإنتاج، وقمنا باستبعاد 10 أفراد الذين وزعنا عليهم الاستبيان، وتوصلت إلى النتائج التالية:

أن الاهتمام بحاجات ورغبات العاملين داخل مكان العمل، بغرض دفعهم للعمل بفعالية، وكذلك ضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الذي قد يدفعهم للعمل بكفاءة. [1]

2-4 دراسة (برياح محمد الأمين، موساوي يحيى) بعنوان: "تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمضيقة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير بجامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان 2016.

وجاءت بهدف فهم موضوعي الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي ومدى مساهمة في تحسين والرفع من أداء المورد البشري في المؤسسة، ومحاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وأداء الأفراد، حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الايجابي أحيانا والسلبية أحيانا أخرى، وما تم الوصول إليه حالة عدم الرضا عما هو متوفر بالمؤسسة بجانبيه المادي والمعنوي وان كانت بعض الردود الايجابية تعكس حالة من الرضا فهو يبقى نسبي، مما يؤكد التأثير المرتفع للرضا الوظيفي على الأداء الوظيفي للموارد البشرية.[2]

---

[1] ـ سالمي فوزية، **نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الهيكل المعدنية)"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، 2013.

[2] ـ برياح محمد الأمين، موساوي يحي، **"تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية)"**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، ص ص 2015-2016.

2-5 دراسة (سمير مريومة) بعنوان "أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة –دراسة عينة من مؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة مقدمة لاستعمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي الميدان علوم اقتصادية تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ورقلة 2016.

وقام الباحث بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 104 عامل من أصل 822 عامل وهو مجموع عدد العمال مجمل الدراسة، حيث تم توزيع 104 استبانة على العاملين بالمؤسسات وتم استرجاع 91 استبانة وبلغ عدد الاستبانات التي لم يسترجع ب 14 استبانة، أما فيما يخص الاستبانات الغير صالحة لتحليل فكانت 4 استبيانات، كما أثبتت الدراسات النتائج التالية:

اثبت ان الحوافز المادية تؤثر بشكل كبير على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وان الحوافز المعنوية لها تأثير ايجابي على الرضا الوظيفي بالنسبة إلى موظفي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وان لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي تعزز السن والمستوى التعليمي والخبرة.[1]

2-6 دراسة (جرايدي أسماء، شطاح شهيناز، 2013) بعنوان "أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء التنظيمي، دراسة حالة جامعة قاصدي مرياح ورقلة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وجاءت بهدف: البحث عن تأثير الرضا الوظيفي في سلوك ومواقف العاملين في المؤسسات ومدى تأثير على ولائهم التنظيمي، وسعي كذلك هذه الدراسة للبحث في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية وعدم هدرها وضياعها وانتقالها بين المؤسسات، وعينة الدراسة الأساتذة الجامعيين، بجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وجاءت نتائج التالية:

تعتبر العملية التحفيزية من الطرف الأكثر نجاعة التي تعتمدها المؤسسة للحصول على مستوى عال من الرضا حيث إن حسن أداء أو سوء مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، ولذلك تدرك المؤسسة

[1] ـ سهير مريومة، "**أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة–دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، ص ص 2015 – 2016.

الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المكلفون به عن طريق التحفيز، بالنسبة للرضا عن الأجر هناك عاملين أساسيين يؤثران علية، نجدهما في الطبيعة.[1]

03: الدراسات الأجنبية.

3-1 دراسة (STEELE، 1989) بعنوان "تحليل الروح المعنوية لدى المعلمين للمرحلة الابتدائية الدنيا".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء بعض المتغيرات كالجنس والخبرة على الرضا الوظيفي، تألفت عينة الدراسة من معلمي المدارس الابتدائية ومعلماتها في ولاية أبوا الأمريكية، وقد كان من نتائج الدراسة ما يلي:

أن المعلمين أصحاب الخبرة الطويلة يتمتعون برضا عال لعاملي الراتب، ولمكانة الاجتماعية،-

- أن درجة الرضا عند المعلمات أعلى منها عند المعلمين، ويرجع ذلك إلى العوامل الآتية: الرضا عن التعليم، والمكانة الاجتماعية للمعلمة، وضغوط المجتمع.[2]

3-2 دراسة (JANG ،1991) بعنوان "تحليل متغيرات الرضا الوظيفي بين معلمي التربية الخاصة الأساسية الحكومية".

هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء اثر عدد المتغيرات في التنبؤ عن الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس التعليم الخاص، وقد تضمنت المتغيرات المراد دراستها ما يلي: الراتب، عدد سنوات الخبرة في التعليم الخاص، الحوافز، وعلاقات معلم، مدير، مشرف، مرافق المدارس والخدمات، المسؤوليات المتعددة، سلوك الطالب، مشاكل الانضباط، نص التغذية الراجعة الايجابية، أنظمة المكافآت، تحصيل (الطالب) الفرص (خروج بعد الحصص)، بالإضافة إلى ذلك تم فحص (10) نقاط وصفية مثل: الجنس والسن، والعرق والحالة الاجتماعية، والمستوى التعليمي اشتملت عينة الدراسة على (98) معلما ومعلما من معلمي التربية الخاصة

[1] ـ جرايدي أسماء، شطاح شهيناز، "**اثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء-دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة**"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، شهادة الليسانس أكاديمي، قسم علوم التسيير، التخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012 – 2013.

[2] – مجموعة الخبراء، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2014، ص 146.

في ولاية ميسيسي في الولايات المتحدة، طبق عليهم استبانة منيسوتا للرضا الوظيفي، وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

– أن المتغيرات، جنس المعلم، وسنوات الخبرة التدريسية لديه، والمؤهل العلمي الذي يحمله، وعمره، وعرقه والتسهيلات المدرسية المتوفرة كانت ذات دلالة إحصائية في التنبؤ بمستوى الرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة إذ شرحت مجتمعه (62%) من التباين في درجات المعلمين على استبانة الرضا الوظيفي المستخدمة في هذه الدراسة،

– إن المساهمات الفردية لعلاقة المعلم، مدير، مشرف ومرافق المدرسة والخدمات كانت ذات دلالة إحصائية في التنبؤ عن مستوى استبانة الرضا الوظيفي لدى معلمي التعليم المؤسسي الخاص.

3-3 دراسة (COLLIER، 1992) بعنوان "التغيرات التطويرية لدى متنبئ الرضا الوظيفي عند معلمات المدرسة الابتدائية".

وهدفت هذه الدراسة إلى فحص العوامل التي تتنبأ بالرضا الوظيفي لمعلمات المدارس الابتدائية، وبالتحديد كيف تؤثر المتغيرات الشخصية ومتغيرات العمل على الرضا الوظيفي في مستويات العمر المختلفة.

اشتملت عينة الدراسة على (386) معلمة في مراحل الروضة وحتى الصف السادس في مدارس حديثة وقد وزعت استبانة لجمع البيانات حول العمر، والمتغيرات الشخصية كلا من: الحالة الاجتماعية وعدد الأطفال، والمستوى التعليمي، أما متغيرات العمل فقد شملت عدد السنوات في التدريس وعدد المراكز الوظيفية التي شغلتها المعلمة طوال سنوات التدريس، بالإضافة إلى مستوى الصفوف التي تدرسها، استخدم (كولير) استبانة وصف المهنة، التي تقيس الرضا في ستة مجالات هي: العمل والإشراف، والأجر، والترقية، والزملاء والعمل ككل.

وقد دلت نتائج الدراسة أن المعلمات ممن تراوحت أعمارهن بين العشرين والثلاثين كن أكثر رضا عن الإشراف، وعن أعمالهن بشكل عام من المعلمات ممن تراوحت أعمارهن بين العشرين والثلاثين كن أكثر رضا عن الإشراف، وعن أعمالهن بشكل عام من المعلمات ممن تراوحت أعمارهن بين الأربعين والخمسين، وقد اظهر تحليل الانحدار أن المتغيرات الشخصية والمهنية كانت متنبئات مميزة لكل فئات العمرية الأربعة،

فبالنسبة لمعلمات سن العشرين، فقد كان الزواج متنبأ سلبيا، بينما في حال الحصول على درجة متقدمة كان المتنبا ايجابيا، أما بالنسبة لمعلمات سن الخمسين فقد اشتملت المتنبئات السلبية لعدد الوظائف، ووجود أبناء لدى المعلمات فقد كانت متنبئات ايجابية لبعض أبعاد الرضا الوظيفي وسلبية لإبعاد أخرى.[1]

3-4 دراسة (METCALFE، 1992) بعنوان "الرضا الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية والمتوسطة".

تم تنفيذ هذه الدراسة في مقاطعة لوس انجلوس، لتحديد العوامل التي تسهم في الرضا الوظيفي، واختيار نظرية هرزبرغ، وزملائه التي تتضمن أن عوامل محتوى العمل هي: (الانجاز، والاعتراف، والنمو والتقدم، والمسؤولية، والعمل نفسه) تكون مصحوبة بالرضا الوظيفي، وأن عوامل بيئة العمل هي: (العلاقات الشخصية مع الزملاء والمشرفين والمعلمين، والرواتب، والحياة الشخصية والمركز الوظيفي، والأمن السياسات، والإدارة وكفاءة الإشراف، وشروط العمل)، لها تأثير محايد على الرضا، وتكون مصحوبة بعدم الرضا الوظيفي، كان من بين المعالجات لمعلومات الدراسة والنتائج التي توصلت إليها ما يلي:

تم استخدام الانحدار لتحديد قدرة كل عامل من عوامل محتوى العمل ومجموعة عوامل محتوى العمل، ومجموعة عوامل البيئة العمل، على التنبؤ بالرضا الوظيفي، وقد تبين أن عوامل محتوى العمل، وعوامل بيئة العمل ترتبط بشكل دال بالرضا الوظيفي، مما يعني أن هذه النظرية لا تنطبق على عينة المديرين المدروسة.

من اجل معرفة الفروق في مستويات الرضا الوظيفي فقد تمت مقارنة المديرين بواسطة مجموعات فرعية، وذلك باستخدام المتغيرات الديمغرافية تشكيل المجموعات الفرعية، والمتغيرات الفرعية هي: حجم المدرسة، العدد الإجمالي لمعلمي الصف، والعدد الإجمالي للكادر المساعد، ونسبة الطلبة من الأسر الفقيرة، وقد تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعات.

تم إجراء مقارنات على أساس العمر والجنس لمعرفة الفروق في الرضا الوظيفي لدى المديرين، إذ تبين عدم وجود فروق ذات دلالة في الرضا الوظيفي بين المديرين باستخدام هذين العاملين.

[1]- مجموعة الخبراء، التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية وأثره على الرضا والولاء الوظيفي، **مرجع سابق ذكره**، ص 148.

3-5 دراسة (ELY، 1994) بعنوان "الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الحكومية في اوهايوا: مقارنة أوجه التشابه والاختلاف بين الذكور والإناث".

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عوامل الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس العامة في ولاية اوهايوا.

اشتملت عينة الدراسة على (197) معلما من خمسين مدرسة عامة في ولاية اوهايوا دلت نتائج هذه الدراسة على ما يلي:

- عدم وجود فروقات على مستوى (0.05) في مستوى الرضا الوظيفي بين المعلمين الذكور والإناث، أو أي من عوامل الرضا التي حددتها الدراسة،

- أن العمر والمستوى التعليمي ومستوى المرحلة التي يدرسها المعلم، وعدد الطلاب، وعدد سنوات الخدمة في المدرسة الحالية، لا تؤثر جميعها على مستوى الرضا الوظيفي،

- أن معلمي المدارس العامة في ولاية اوهايوا راضون بشكل عام من وظائفهم، وأن أكثر العوامل المؤدية للرضا لديهم هي: عوامل القيم الأخلاقية والخدمة الاجتماعية، والسياسات المؤسسية، وان المسؤولية هي أهم العوامل المؤثرة في تحديد مدى رضا المعلم.

3-6 دراسة (Jang، 1995) بعنوان "أثر القناعة الشخصية للدوافع الداخلية والخارجية على الرضا الوظيفي لمعلمي المدارس الابتدائية في ولاية كنج نم –الكورية".

هدفت هذه الدراسة إلى تعريف وتحليل المحفزات والعوامل الصحية، والبحث عن علاقة بين المحفزات والرضا وعدم الرضا الوظيفي مع متغيرات ديمغرافية محددة، دلت نتائج هذه الدراسة على ما يلي:

- أن الجنس له علاقة دالة إحصائية على الرضا الوظيفي، حيث أظهرت المعلمات درجة رضا أعلى من المعلمين بالنسبة للرضا الوظيفي الكلي، ولأغلب المحفزات، ومعظم العوامل الصحية،

- أن المعلمين الذين بدأو بالعمل بشيء من عدم الرضا كانوا أكثر رضا بعد مرور 16 – 20 سنة من الخدمة، واقل رضا بعد 26 سنة من الخدمة، ولم يكن للدرجة التي خدم بها أو حجم المدرسة علاقة مع بعض المحفزات، والعوامل الصحية بما في ذلك التحصيل، والمسؤولية والأمن الوظيفي والسياسة، والإدارة،

والرواتب، والحوافز، والإشراف، وظروف العمل، وهذه العوامل ساهمت بشكل عام في الرضا الوظيفي في الدرجات الدنيا أكثر منها في الدرجات العليا.[1]

3-7 دراسة (طه حسين علي اسماعيل، علي امين، ناصر حبتور، محمد النصارى)،

the impact of motivation and job satisfaction on the performance of employess within libyan schools in Malaysia

بعنوان: "أثر التحفيز والرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس الليبية بماليزيا".

وتهدف هذه الدراسة إلى تأثير التحفيز على أداء الموظفين من خلال رضا الوظيفي للموظفين في المدارس الليبية بماليزيا، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع سؤالين رئيسين وهما: ما هو دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مدارس الليبية بماليزيا وتحسين أدائهم الوظيفي، وحتى يجيب على هذا السؤال فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بالاستبيان في جمع البيانات، بعد أن تم اختيارها واستهدفت الدراسة جميع الموظفين في المدارس الليبية بماليزيا، ومن أهم النتائج الموجودة هناك اثر وعلاقة ايجابية AMOC معادلة البنائية عن طريق برنامج. [2]

[1]- **مرجع سابق ذكره**، ص ص 151 – 152.

[2]- طه حسين علي إسماعيل، علي أمين، ناصر حبتور، محمد النصاري، "**اثر التحفيز والرضا الوظيفي على اداء الموظفين في المدارس الليبية بماليزيا**".

المبحث الثاني: نظريات الحوافز وأنظمة التحفيز.

لقد تناول موضوع الحوافز مجموعة متنوعة ومتعددة لنظريات تبعا للدراسات والبحوث التي تمت في ظروف وأزمنة مختلفة وتمثلت هذه النظريات في النظريات الكلاسيكية، ونظريات العلاقات الإنسانية، ونظرية الاتجاهات الحديثة وهي كالتالي:

01: النظريات التحفيز.

01-01: نظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فردريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن اقل وبجهد معقول مع تجاهل أدمية الفرد وأساسها:

- ✓ يؤدي تطبيق الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة إنتاج في زمن اقل ومجهود محدود عن طريق والحركة في تحديد مستويات العمل.
- ✓ إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج، بمجهود وزمن قليلين، وان الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

ولقد اثبت تايلور انه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الحوافز، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يقابلها اجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، اما الفرد منخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى هذا المستوى فعلي الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.[1]

01 -02: نظرية X وY MAC GREYER ماك جراير.

قدم عالم النفس الاجتماعي MAC GREYER (ماك جراير) وجهة نظره الخاصة بطبيعة البشر، حيث قام باختيار افتراضات أساسية عن السلوك البشري، كما عرض نظريتين مختلفتين نظرية X وY في

[1] كمال بربر، "**إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، بيروت، 2000، ص103.

كتابه الموسوم "الجانب الإنساني لمشروع الأعمال" المنشور سنة 1960، وقدم لهما وصفا دقيقا يمكن تلخيصها فيما يلي.

اولا –النظرية X.

تمثل النظرية X، الأسلوب التقليدية في الإدارة ويتميز بالافتراضات الأساسية التالية حول الإنسان:[1]

- ✓ الفرد العادي هو كسول بطبعه لا يجيد العمل ولا يعمل إلا قليلا،
- ✓ لا طموح للفرد، ويكره المسؤولية، أي أن يفضل أن يقاد به لا أن يكون قائدا،
- ✓ الفرد إنسان منغلق داخليا، لا تهمه أهداف المؤسسة وإنما تهمه ذاته فقط يرفض التغيير.

وأمام هذه الافتراضات تصبح الإدارة مرغمة على التدخل لتوجيه طاقات الأفراد، وتحفيزهم ومتابعة ومراقبة أعمالهم، وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المؤسسة، وإلا فسوف يسودهم الملل والتراخي واللامبالاة، ولكن تستطيع الإدارة تحقيق أهدافها في مثل هذه الحالة عليها أن تبدوا قوية ومتشددة في مواجهة سلوك الأفراد، وأدوات الإدارة في هذا السبيل تتمثل في الإشراف والرقابة المباشرة والممكنة.

وهذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي امتداد لفلسفة "العصا والجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تملك التحكم في مختلف العمليات من توظيف، أجور ومكافآت ...الخ، وهي جميعها لا تخرج عن كونها " الجزرة " التي يسعى العامل الحصول عليها مقابل أدائه لعمله، في حين أن التراخي في أداء هذه الأعمال، يحول هذه العمليات إلى "عصا" تستخدمها الإدارة للضغط على الأفراد. والملفت للانتباه أن استخدام هذه العصا مرهون بإرادة الإدارة وليس بإدارة الفرد.

وعليه فان النظرية X هي نظرية سلبية حول الإنسان، تعتبره كآلة مثل ما اعتبره تايلور رائد المدرسة التقليدية، يتوجب ممارسة رقابة محكمة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم حوافز مادية له، وبالتالي يكون سعي الإنسان منا قاصرا على إشباع حاجاته الأساسية كالمأكل، الملبس والمشرب والحاجة إلى الأمن.

[1] ـ علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية**، دار الفخر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2007، ص212.

ثانيا –النظرية Y.

تسلم النظرية Y أن الأفراد يمكنهم أن يكونوا مسئولين ويديرون أنفسهم فهم محفزين لبلوغ أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية.

وعلى العكس من النظرية السلبية حول طبيعة الإنسان يحدد "ماك جراير" اربعة افتراضات التي يطلق عليها نظرية Y:[1]

- ✓ ينظر العاملون إلى العمل على انه شيء طبيعي مثل الراحة والتعب،
- ✓ التزام الأفراد بالأهداف مما يؤدي بهم لممارسة التوجيه والسيطرة الذاتية،
- ✓ يتمكن الفرد الاعتياد من تعلم قبول، أو حتى انه يبحث عن المسؤولية،
- ✓ القابلية لاتخاذ قرارات إبداعية هي سمة عامة بين عدد كبير من الأفراد، وليست بالضرورة محصورة عند هؤلاء الذين يحتلون مراكز إدارية.

إذن على الإدارة توطيد الشروط الملائمة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه، وان تحرره من الرقابة المباشرة وترك الحرية له في توجيه أنشطة وتحمل مسؤولياته لإشباع ليس فقط الحاجات العضوية والأمنية بل يتعدى الأمر إلى الحاجات الاجتماعية وتقدير الذات، ولهذا يكون من المفيد على الإدارة تفويض سلطاتها لمواردها البشرية وفسح المجال أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات.

تعتبر النظريتين X و Y حالتين لفئتين من المديرين، فالسفه التي تقوم عليها النظرية X هي فلسفة متشائمة ومتشددة، حيث تكون الرقابة مفروضة ومستمرة، وفي المقابل فان فلسفة النظرية Y متفائلة ومرنة لذا لا يمكن الجمع بين النظريتين، وعلى المدير، أن يتبنى النظرية الأولى X أو النظرية الثانية Y كل على حدى.

التحفيز في النظرية X و Y: إن التحفيز من خلال النظرية X مختلف عن التحفيز في النظرية الايجابية Y فمن خلال هرم الحاجات الذي وضعه "ماسلو" تفترض النظرية X أن الحاجات الدنيا

[1]– ليزيد وهيبة، **فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الآليات بتلمسان**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بالقايد – تلمسان، 2013، 2014 ص ص 38 -39.

هي المسيطرة عند الأفراد حيث يبحث العاملين في المؤسسة عن إشباع الحاجات الفسيولوجية ثم حاجات الأمان.

كما يعتبر الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل الايجابية في هذه النظرية، ظف إلى هذا حافز العقوبة السلبي الذي يعتبر كذلك من الوسائل التحفيزية الأساسية لدفع الإنسان الكسول الذي لا يرغب في العمل للعمل.

بينما يسعى الفرد من خلال النظرية التفاؤلية Y على إشباع الحاجات العليا، الحاجات الاجتماعية، وحاجات التقدير وتحقيق الذات فالنظرية Y تركز في تحفيزها على الجانب المعنوي.

وعليه وحسب اعتقاد "ماك جراير" فان النظرية Y هي أكثر صحة من النظرية وبذلك فانه يفترض من خلال النظرية Y على المديرين من اجل زيادة دافعية العاملين وتحفيزهم أكثر على العمل لقيام بالتالي:

- ✓ تفويض السلطات فيما يتعلق بكثير من القرارات،
- ✓ توسيع وإثراء وظائف العاملين يجعلها أكثر رتابة وتكرارية،
- ✓ زيادة التنوع في النشاطات والمسؤوليات،
- ✓ تحسين درجة تدفق الاتصال داخل المؤسسة.[1]

1-3- النظرية العلاقات الإنسانية.

أولا- نظرية ألتومايو: (العلاقات الإنسانية).

ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى ارتفاع معدلات الأداء، بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية.

لقد قام " التوا مايوا " وزملاؤه بدراسات كانت تهدف في بداية الأمر إلى التأكد من مبادئ حركة التنظيم العلمي للعمل، وذلك من خلال تجاربه في مصانع " هاوثورن" بشركة "وسيترون الكتريك " والتجربة

[1] ـ صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 114.

الأكثر شهرة في أعمال " التون مايوا " وهي تجربة غرفة الاختبار التي تم فيها تجميع 6 عاملات تعملن في تجميع أجهزة الهاتف تحت إشراف مشرف والتي سجل فيها فريق البحث التالية: [1]

- كانت علامات الشعور بالسعادة تبدوا على الجميع، وكان إنتاج العاملين يزداد، حيث كانت تعملن في ظروف عمل أحسن وكانت تشعرن بأنهن موضوع اهتمام الإدارة،

- وبعد هذه الملاحظات قرر فريق البحث الرجوع إلى الظروف الأصلية للعمل التي كانت سائدة قبل بداية التجربة، وبدلا من أن ينخفض الإنتاج في المجموعة الاختيارية بشكل واضح فقد بقى ثابتا.

وبعد القيام بتجارب أخرى وتحليل النتائج توصل الباحثين إلى نتيجة انه ليست العوامل المادية هي التي تتحكم في الإنتاجية العاملات، بل تعد العوامل الاجتماعية والنفسية الموجه الأساسي لسلوك الأفراد، بشكل فريق، وانطلاقا من هذه النتائج تأسست حركة العلاقات الإنسانية حيث، يزداد بضرورة تمكين الأفراد من إقامة علاقات اجتماعية في مكان العمل، وكذلك الاهتمام بالعلاقة بين العاملين والمشرفين، أي فتح قنوات الاتصال من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات وتشجيع أسلوب القيادة الديمقراطية كما توصلت هذه الأبحاث إلى العامل في المؤسسة بعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشا دون اعتراف أو تقرير من الإدارة. ويطلق هذا النوع من الجماعات بالجماعات غير الرسمية، وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

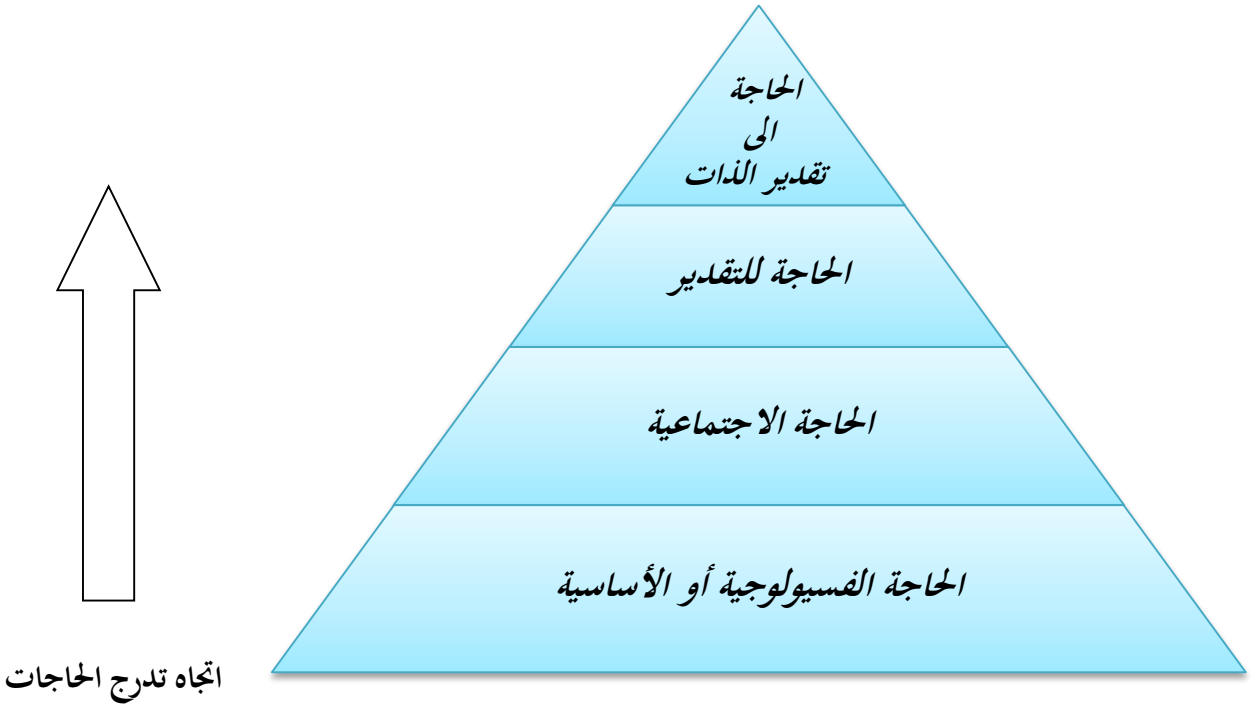
ثانيا– نظرية إشباع الحاجات (ابراهام ما سلوا).

تعتبر نظرية ابراهام ماسلوا في هرمية الحاجة أول نظريات يحتوي التحفيز وأكثرها تواصلا، إذ اسند هذه النظرية إلى أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل لمحرك ودافع للسلوك، وتدرج هذه الحاجات ويتم ترتيبها بشكل هرمي، نبدأ بالحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية، وننتقل إلى أعلى حاجات الأمان، الاجتماعية وحاجات تحقيق الذات.[2]

[1] ـ حمدي فؤاد علي، **التنظيم والادارة الحديثة**، الاصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية، بيروت 1981، ص 179.

[2] ـ محمد سعيد سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص255.

شكل(1-1): هرم الحاجات لماسلو.



المصدر: محمد سعيد سلطان، "ادارة الموارد البشرية"، مصر، دار الجامعة الجديدة، 2003 ص 255.

أ- الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية: تتضمن هذه المجموعة من الحاجات، الحاجات إلى الطعام، الماء، الهواء، والنوم ...الخ.

ب- الحاجات للأمن والأمان والاستقرار: تتمثل هذه المجموعة على حاجة الفرد للأمن والأمان سواء من الناحية البدنية أو النفسية، أي الحاجة للحماية من الأخطار الخارجية، فمثلا معظم العاملون يرغبون في أداء أعمال خالية من المخاطر التي تهدد البدن أو النفس وتحقيق الأمان والاستقرار الوظيفي.

ج- الحاجة للانتماء والحب (الحاجات الاجتماعية): وهي الحاجة إلى الانضمام إلى جماعات مختلفة وتكوين صداقة، حيث أن الإنسان بطبعه اجتماعي كما يقول ابن خلدون.[1]

د- الحاجة المركز والشعور بالذات، ESTEEM NEADS: عندما يتم إشباع الحاجات السابقة فان الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هذه الحاجة ملحة تبدأ بتوجيه سلوك الفرد.

[1] ـ مدحت محمد أبو النصر، "**الإدارة بالحوافز، أساليب التحفيز الوظيفي**"، مجموعة العربية للتدريب والنشر، 8 شارع احمد فخري ـ مدينة النصر ـ القاهرة ـ مصر، ص 104.

هـ– حاجات إثبات الذات، SELF - ACTUALIZATION NEE : إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلوا حاجة إثبات الذات على أنها رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تمييزا عن غيره من الأفراد، وان يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

من خلال التحليل الدقيق لفلسفة ومضمون هذه النظرية يمكن ملاحظة المؤشرات التالية :

- ✓ ـ أن لدى الفرد العديد من الحاجات ولكن الحاجة الأكثر إلحاحا هي التي ستفرض نفسها على سلوكه الحالي.
- ✓ أن الإنسان يبحث دائما وبطبيعته ومن ثم فان كل حاجته لا تشبع حتى نهايتها بالكامل، فمجرد إشباعه لأحدى هذه الحاجات تقل شدة الحاجها وتظهر حاجة جديدة لتحل محلها، وان هذه العملية مستمرة ولا نهاية لها وبالتالي يستمر الإنسان دائما في سعيه لإشباع حاجاته.
- ✓ بمجرد إشباع الفرد لإحدى حاجاته بشكل مناسب له فان هذه الحاجة لن تؤدي إلى التأثير على سلوكه بعد ذلك، ومن ثم لن تدفعه أو تحفزه فيتحول الإشباع المطلوب إلى حاجة أخرى في مستوى أعلى من الإلحاح عن السابقة ساعيا لإشباعها.
- ✓ أن الحاجات تعتمد بعضها على بعض وتتداخل فيما بينها، ونظرا لان إشباع حاجة معينة لا يجعلها تختفي بالكامل حتى تظهر الأخرى، فان كل الحاجات تميل إلى عدم الإشباع بالكامل، ومن ثم فانه على الرغم من أن بعض الحاجات تكون قد أشبعت فان هذا لا يعني أنها قد سقطت نهائيا.

ثالثا– نظرية ذات العاملين لـ " فريدريك هرزبرغ " FREDERICK HERZBERG

قدم "فريدرك هرزبرغ " في سنة 1959 تحليلا أخر لمفهوم الدافعية وذلك من خلال دراسة موسعة شملت 200 مهندس ومحاسب في مجموعة من المنظمات وقد توصل " فريدريك هرزبرغ " إلى حقيقة مؤداها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان إما هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله، إنما يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته.[1]

[1] طاهر الواقي، **التحفيز و أداء المرضين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح مدينة تبسة**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم و عمل، جامعة قسنطينة 02 ، 2012، ص17.

وبناء عليه فقد وجد " فريدريك هرزبرغ " أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تتدرج تحت مجموعتين من العوامل داخلية وخارجية :

أ– العوامل الداخلية : وتدعى بالعوامل الدافعية والتي تتعلق مباشرة، وأطلق عليها عوامل دافعة أو حافزة انسجاما مع هرم "ماسلوا " للحاجات الاجتماعية والاحترام والتقدير وتحقيق الذات.

وتتضمن العوامل الداخلية أو الدافعة ما يلي: الانجاز في العمل، التقدير والاحترام نتيجة لإنجاز العمل، الترقية، احتمالية التطور والتقدم، طبيعة العمل ومحتواه، يؤدي وجود العوامل الداخلية في موقف العمل وبشكل ملائم إلى شعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها لا يؤدي إلى شعور بعدم الرضا.

ب– العوامل الخارجية : وتدعى أيضا بالعوامل الصحية، تتعلق بالبيئة المحيطة بالعمل وأطلق عليها عوامل الصحة أو الوقاية انسجاما مع الحاجات الفسيولوجية والأمن والحماية في هرم " ماسلوا ".

تشمل العوامل الخارجية ما يلي: سياسة المؤسسة وأسلوب إدارتها، أسلوب الإشراف العلاقات بين قمة الهرم الإداري، العلاقة بين المشرف والمرؤوسين، العلاقة بين الزملاء في العمل، الأجور الرواتب، الأمن الوظيفي المركز الوظيفي، وظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وحرارة .... الخ.

إن العوامل الوقائية عند " هرزبرغ " هي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل، تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة لكنها لا تؤدي إلى التحفيز عند وجودها، بينما العوامل الحافزة وهي التي تتعلق بمحتوى العمل، أي بماهية العمل وانجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل عليه من خلال تأديبه لذلك العمل، وانجاز الفرد لذلك العمل، فإنها عند توافرها تؤدي إلى الحفز والرضا، ولكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها.

رابعا– اوجه التشابه والاختلاف بين نظرية " ماسلوا " ونظرية " هرزبرغ ".

إن جوهر نظرية ذات العاملين يستند إلى ضرورة قياس المؤسسة بإشباع العوامل الصحية إلى المستوى الذي يزول فيه الشعور بمجال عدم الرضا، وبعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على مستوى الذي يزول فيه الشعور بمجال عدم الرضا، وبعدها تنتقل المؤسسة إلى التركيز على إشباع العوامل الدافعية، وهذه الأخيرة

غير قابلة للإشباع، وإذا تمعنا في نظرية ذات العاملين وعن كيفية توظيفها في المؤسسة لحث العنصر البشري على العمل فإننا نجدها غير بعيدة عن نظرية تدرج الحاجات كما في المقارنة التالية :

يمكن القول إن هناك أوجه تشابه واختلاف بين نظرية " ماسلوا " ونظرية " هرزبرغ "كما يلي: [1]

أ– اوجه الاختلاف : وتتمثل أوجه الاختلاف بين نظريتين فيما يلي :

• حاول " ماسلوا " تفسير الدافعية من مدخل نفسي يرتبط بالحاجات الداخلية للإنسان عموما، بينما حاول " هرزبرغ «تفسير الدافعية من مدخل يعتمد على الوظيفة.

• توصل " ماسلوا " إلى أن الحاجات غير المشبعة هي التي تدفع السلوك الإنساني، أما " هرزبرغ " فيرى أن العوامل الدافعة هي التي تقابل الحاجات العليا مثل الانجاز، والنمو.

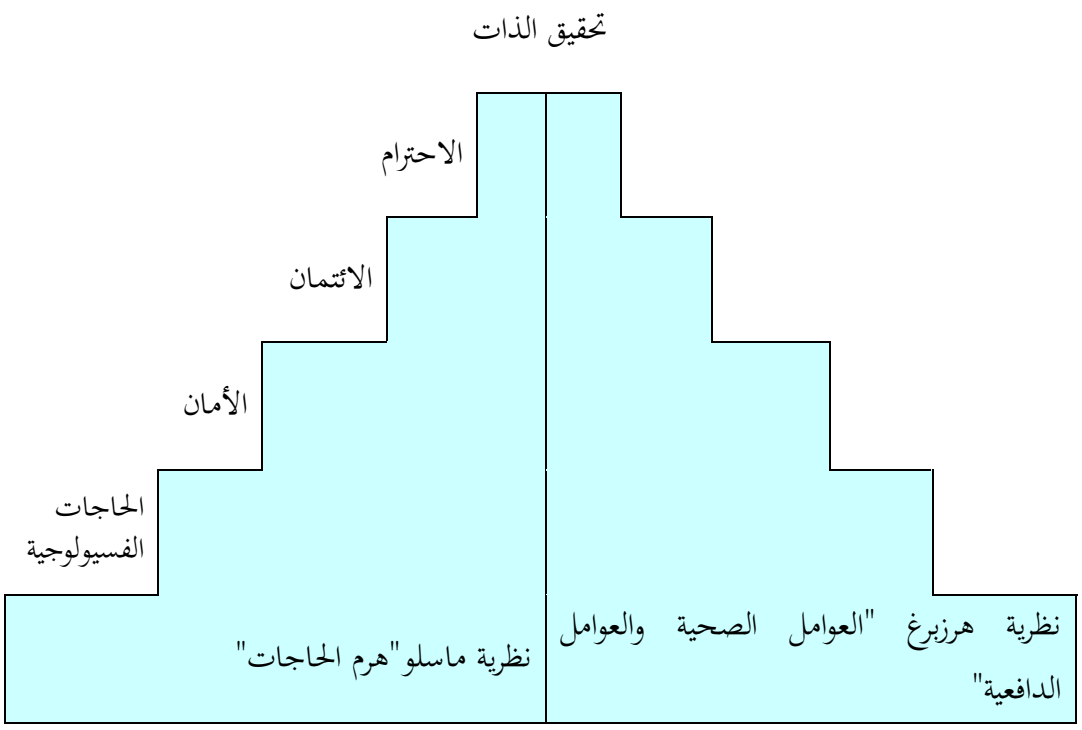
ب– أوجه التشابه : وتتمثل أوجه التشابه فيما يلي:

• تتفق النظريتين من حيث أن العوامل الدافعة عند " هرزبرغ " تقابل الحاجات العليا لتحقيق الذات والاحترام في هرم " ماسلوا " للحاجات، وذلك كما هوموضح في الشكل رقم (02) بينما تقابل العوامل الصحية عند "هرزبرغ" باقي الحاجات العليا والدنيا في هرم " ماسلوا " مثل: الانتماء، الأمان، والحاجات الضرورية لبقاء الإنسان.

• إن كل من " ماسلوا " و" هرزبرغ «ركزا على العوامل الداخلية للفرد أو الوظيفة التي تنشا وتوجه وتحافظ وتمتع الدافعية، ولكن كل من النظريتين لم تصب كيف أن السلوك الإنساني ينشا، ويوجه ويستمر ويتوقف، والشكل موالي يوضح أوجه التشابه والاختلاف بين نظريتي " ماسلوا " و" هرزبرغ ".

[1] ـ جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، "**السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**"، الدار الجامعة الإسكندرية، 2000، ص 374.

شكل رقم (1–2) : نظرية "هرزبرغ"



لقد خضعت نظرية " هرزبرغ " إلى النقط الذي ترتكز على ما يلي :

- استخدام نموذج المقابلة الشخصية في الأبحاث من شانه أن تكون الإجابات كما يريد أو وفقا لرغبات الباحثين،

- ليس هناك معيار أو مقياس للتفرقة بين الشعور بالرضا التام والاستياء الشديد، حيث اعتمدت على التقرير الشخصي.

خامسا– نظرية الإنجاز لماكليلاند.

إن مساهمة ماكليلاند في عملية فهم الحفز الإنساني تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر في سلوك الفرد وهي الحاجة للإنجاز، الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى السلطة.[1]

أ– الحاجة للإنجاز: إن الأفراد الذين يظهرون حاجتهم القوية للإنجاز يتوفر لديهم دافعية قوية للعمل، وذلك رغبة في تحقيق النجاح والتطور وتحسين المهارات، فهم يتميزون بكونهم يرغبون في تحديد أهداف معتمدة لأنفسهم، وفيها نوع من التحدي، كما تكون لديهم رغبة في تحمل المسؤوليات المنوطة بهم والعمل لساعات طويلة، ومواجهة الصعوبات والمشاكل التي تعترض طريقهم، وذلك عن طريق التحكم والسيطرة في الوسائل التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، والحصول على معلومات سريعة ومحددة تساعدهم في تحقيق الأهداف.

ب– الحاجة للانتماء: هذه الفئة من الناس تشعر بالسرور والفرح عندما يكونون محبوبين من قبل الآخرين حيث يميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين، إما إذا ما شعروا أنهم معزولون في المجتمع فإنهم يشعرون بألم كبير، فالأفراد يستطيعون إشباع حاجاتهم إلى الانتماء في المؤسسات من خلال ما يأتي:

- الحصول على الموافقة أو الاستحسان والاطمئنان من العاملين والمديرين،
- الامتثال لرغبات جماعات العمل والإدارة،
- مساعدة الآخرين ودعمهم في المنظمة،
- القيام باتصالات متكررة وعلاقات جيدة من الأشخاص.

ج– الحاجة إلى السلطة : يتميز الأفراد الذين لديهم هذه الحاجة بأنهم يحبون إلقاء الأوامر وإطاعة الآخرين لهم، ويحرصون على التفوق والإبداع في العمل، فهذا النوع من الأفراد يسعى دائما للحصول على السلطة ويميل دائما لممارسة التأثير والرقابة القوية وعادة يحاول هؤلاء الأشخاص الحصول على مناصب قيادية.

[1] منير بن احمد بن دريدي، "**استراتيجية إدارة الموارد لبشرية في المؤسسة العمومية التدريب – الحوافز**"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، بدون بلد وسنة النشر.

إن فهم هذه الحاجات الثلاثة وإدراكها مهم للإدارة في المؤسسات حتى تستطيع تنظيم أعمالها لتعمل بطريقة جيدة لان أي مؤسسة، وحدة إدارية تمثل مجموعات من الأفراد تعمل معا لتحقيق أهداف معينة ولذلك فان لأدراك هذه العوامل الثلاث عامل هام في مساعدة على حفز الأفراد لتحقيق هذه الأهداف.

1-4- نظريات الاتجاهات الحديثة.

أولا- نظرية العدالة لستاتي آدمز.

ظهرت هذه النظرية وتطورت على يد رائدها الأول آدمز سنة 1963 حيث تشير إلى أن الأفراد يحفزون بتحقيق العدالة الاجتماعية في المكافآت التي يتوقعون الحصول عليها مقابل الانجاز الذي يقومون به، فهي تقوم على أساس أن الفرد يرغب في الحصول على معاملة عادلة تضمن له التعويض العادل على مجهوداته ونشاطه، هذه العدالة يكتشفها من خلال " مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مداخلاته، مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مداخلاتهم "، في حين أن عدم العدالة هي اعتقاد الفرد بأنه لا يعامل معاملة عادية مقارنة بالآخرين، فنجد آدمز يؤكد على أن عملية مقارنة العدالة تقوم على أساس العلاقة بين نسبة المدخلات والمخرجات، حيث أن المدخلات تمثل إسهامات الفرد للمؤسسة مثل : التعليم، الخبرة، الجهد والولاء.[1]

أما النواتج فتتمثل فيما يحصل علية الفرد مقابل ما قدمه من مدخلات مثل: الأجور، تقدير الآخرين، العلاقات الاجتماعية والمكافآت الداخلية (المعنوية)، وعلية يكون إدراك الفرد لهذه العدالة من خلال أربع خطوات هي:

- تقييم الفرد لموقف الشخصي من خلال مدخلا ته إلى المؤسسة، وما يحصل عليها من نواتج،
- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين من خلال مدخلاتهم إلى المؤسسة ونواتجهم منها،
- يقارن الفرد نفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات والمخرجات،
- كنتيجة للمقارنة يميل الفرد إلى إدراك العدالة أو عدم العدالة.

[1]- منير بن احمد دريدي، **مرجع سابق الذكر**، ص76.

لقد قدم آدمز من خلال هذه المقارنات تفسير لحالة الرضا عن العمل وأسبابه، فاعتبر العلاقة بين الفرد والمنظمة علاقة متبادلة يقدم الفرد العامل فيها جهوده وخبرته مقابل الحصول على عوائد مثل: الأجر والمكافآت، والتأمينات الصحية وغيرها من المؤسسة، فيجري الفرد عملية موازنة بين (معدل عوائده إلى ما يقدمه للمؤسسة معززا عوائد الآخرين إلى ما يقدمونه) فإذا ما تساوى المعدلان شعر الفرد عندها بالرضا عن العمل، وإذا حصل أي اختلال بينهما من وجهة نظره فانه يشعر بالغبن، مما يؤثر على أدائه وتغيبه عن العمل أو تركه، وقد حدد آدمز في هذا الإطار ست طرق يسلكها الأفراد لتحقيق الشعور بعدم العدالة والمساواة وهي:

أ- تغيير المدخلات يمكن للفرد تغيير مدخلاته إذا أحس أو شعر بأنه حصل على نواتج اقل مما يستحق مقارنة بالآخرين، من هنا يعمد إلى التقليل من مجهوده المبذول في العمل.

ب- تغيير النواتج : يمكن للفرد أن يغير نواتجه، كان يطلب علاوة أو زيادة في أجرها وقد يبحث عن مساواة إضافية لتحقيق النمو والتطور.

ج- تغيير الإدراك الذاتي : قد يحاول الفرد أن يغير من تقييمه لنفسه فيبرر أن عطائه إلى المؤسسة منخفض، ومن ثم فانه لا يستحق الحصول على أكثر مما حصل عليه.

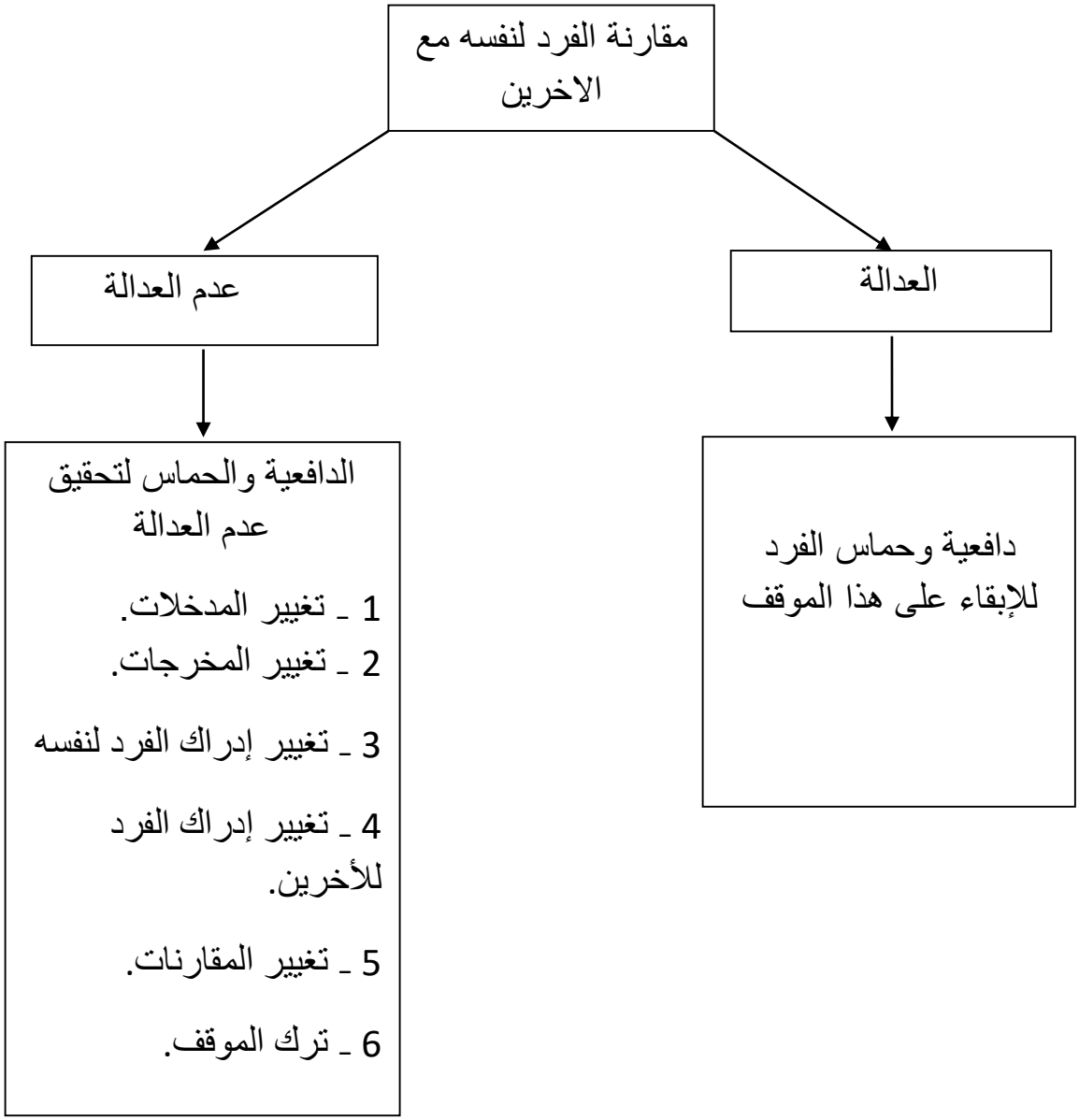
د- تغيير الإدراك الأخر : في هذه الحالة يحاول الفرد الذي يحس بانخفاض في مكافأته أن يبرر بان ذلك المجهود الذي يبذله الآخرين لا بد أن يكون أكثر مما يبدوا عليه بالفعل.

هـ- تغيير محور المقارنة : يمكن للفرد أن يرجع عدم العدالة لأسباب أخرى كان ينظر إلى الآخرين الذين يقارن نفسه بهم على أنهم الأكثر حظا أو أن لديهم مهارات وقدرات خاصة أو أنهم مفضلين لدى المدير.

و- ترك الموقف : كان يطلب الفرد نقله من قسمه إلى قسم أخر ا وان يترك العمل نهائيا من المؤسسة كل ذلك من اجل تحقيق الشعور بعدم العدالة.

ويمكننا توضيح كل ما سبق في المخطط التالي :

شكل رقم (1–3) : الاستجابة المرتبطة بادراك العدالة أو عدم العدالة.

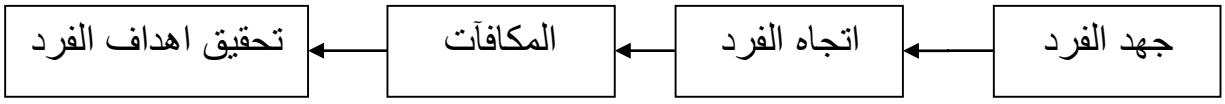


ثانيا– نظرية التوقيع : لـ " فيكتور فروم " VICTOR VROOM

تشير هذه النظرية التي جاء بها " فيكتور فروم " في سنة 1964، والتي أطلق عليها نظرية التوقع، أن الدافع إلى العمل لدى الفرد يتولد إذا اعتقد أن سلوكه يمكنه من تحقيق المنافع المرجوة، فوفقا للنظرية فالإفراد يعيشون على الأمل، حيث يمكن حثهم على العمل إذا اعتقدوا أن سلوكهم يمكنهم من الحصول على منافع في حال تحقق الأهداف المحددة، فالعامل مثلا يعتقد انه إذا قدم مستوى أداء مرتفع سيجازى، أما بالحصول على مكافئته المادية أو بترقية لذا فسلوك الأداء لدى الفرد تسبقه دائما عملية المناضلة بين البدائل المتوفرة لتحقيق المنافع، واتخاذ الفرد لقرار معين للقيام بعمل معين تتحكم فيها أساسا المنافع المتوقع الحصول عليها من وراء أداء ذلك العمل.

إن نظرية التوقع لـ " فيكتور فروم " تمثل أهم النظريات التي تفسر الحوافز لدى الموارد البشرية، وترى هذه النظرية أن الرغبة القوية أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع لان ذلك العمل، او التصرف سوف تترتب عنه نتائج معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في الوصول إلى تلك النتائج، وهذا كما يوضحه نموذج التوقع التالي :[1]

شكل رقم (1–4) : يوضح نموذج التوقع.



من خلال نموذج التوقع السابق , فان قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه الوصول إلى ذلك الانجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية، وإذ ا حقق الفرد انجازه فهل سيكافأ على هذا الانجاز أولا؟ وهذا هو التوقع الاخر إذن هناك توقعان يتعلق الأول بالجهد والانجاز.

[1] ـ تشادي لطفي، بوعيشاوي أسامة، "**نظام الحوافز وأثرها على الروح المعنوية للموظفين –دراسة حالة مؤسسة عمومية استشفائية بني سليمان** "، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الأعمال عمومية، جامعة المدية، سنة 2016، ص 23.

ويتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة، فالتوقع الأول يرجع إلى قناعة الشخص واعتقاده بان القيام بسلوك معين سوف يؤدي إلى نتيجة معينة كذلك الموظف الذي يعتقد بأنه عامل جيد وقادر على الانجاز، اذا ما حاول ذلك، وهذا التوقع يوضح العلاقة بين الجهد والانجاز، أما التوقع الأخر فيتعلق بحساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك.

أي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الانجاز؟ أي أن هذا التوقع يوضح العلاقة بين إتمام الانجاز وبين المكافئة المتوقعة.

ثالثا– نظرية تدعيم سلوك لفريديريك سكيز.

إن واضع هذه النظرية هو سكنر الذي يرى أن العوامل البيئية الخارجية هي التي تحدد السلوك، ومن هذا فأن التفاعلات العقلية الداخلية ليست موضع اهتمامه، لذلك فان المفرزات هي التي :

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمرار يته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق تستطيع القول ان الحوافز الايجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية الأجر، تلعب دور المدعمات الايجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالإعمال والتصرفات التي تقوده للحصول على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات يتجنب السلوك المؤدي اليها. [1]

[1] ـ طاهر الواقي، **مرجع سابق الذكر**، ص 109.

رابعا– نظرية اليابانية (Z) لـ " وليام أوشي".

قام "وليام اوشي" بتطوير منظور اخر للتحفيز، تفترض النظرية (Z) الإدارة الجيدة هي التي تحتوي و تحتضن العاملين في كل المستويات و تتعامل معهم، كما لو كانوا اسرة واحدة، و تدعوا هذه النظرية الى اشباع حاجات المستوى الأدنى في هرم "ماسلوا" من خلال الاهتمام برفاهية العامل، كما انها لا تؤدي الى اشباع حاجات المستوى الأوسط من خلال الاعتماد على مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار، هذا وبإضافة الى اشباع حاجات المستوى الأعلى من خلال توجيه الدعوة للعاملين لتحمل المسؤولية الفردية، ويعتقد المديرون الذين يتبنون النظرية (Z) ان العاملين الذين يتحلون بالشعور بالانتماء يراعون ضمائرهم اثناء أداء مهام وظائفهم، كما انهم سيحاولون تحقيق اهداف المنظمة بحماس اكبر.[1]

خامسا– نظرية الأهداف.

أسست هذه النظرية كل من ليتام وولوك في عام 1979، ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فان كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فان ذلك يحفزهم للعمل، إضافة إلى ذلك فان وجود تغذية راجعة مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.[2]

[1] ـ محمد نائل محمد ربيع، "**دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء التنظيمي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها**"، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية المستدامة–مسار بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية – معهد التنمية المستدامة – جامعة القدس، فلسطين، 2016، ص18.

[2] ـ زيد سلمان، "**إدارة اختيار الموظفين –الموظف المناسب في المكان المناسب**"، دار الراية، الطبعة الثانية، 2014، ص 118.

02 : أنظمة نظام الحوافز.

تعد الحوافز المحرك الرئيسي للعمل والإنتاج وتلعب دورا كبيرا لتوفير بيئة العمل المناسبة ويتحقق هذا الدور في المنظمة من خلال تحفيز، الأفراد لتقديم خدماتهم للمنظمة ولضمان تحفيزهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل أن تجاهل وجود نظام حوافز قانوني وفعال يكفل حقوق وامتيازات العاملين ويعرض المؤسسات للعديد من المخاطر، التي تؤثر سلبا على المنظمة ومجمل الأداء الوظيفي.

2-1- مفهوم الحوافز وأهميتها وأهدافها.

تعد الحوافز من الأمور الهامة لكل من الأفراد والمؤسسات، لذا وجب على المديرين فهم المعنى وطبيعة الحوافز.

أولا- مفهوم الحوافز.

لقد تعددت وتنوعت تعاريف الحوافز بتعدد المفكرين وسنتطرق إلى أهمها:

تعريف 01: على أنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبذلون معه جهدا أكبر مما يبذله غيرهم.[1]

تعريف 02: هو مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، أو فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئة المحيطة.[2]

تعريف 03: هو وضع تسهيلات وتشجيعات معينة في شكل إمكانيات متاحة في محيط العامل لغرض تحريك دوافعه نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا.[3]

---

[1] ـ صالح عودة سعيد، "**إدارة الأفراد**"، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 289.

[2] ـعبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "**الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**"، الجامعة المنصور، المكتبة العصرية، الإسكندرية، بدون بلد وسنة النشر، ص 215.

[3] ـ احمد طرطار، "**الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 90.

تعريف 04: هو مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين. [1]

تعريف 05: هو إحدى الطرق المادية والمعنوية أوكليهما، والتي يتم بواسطتها توجيه وتشجيع الجهود الفردية أو الجماعات باتجاه أهداف التنظيم مقدمة على قناعة ورضا النفس وإشباع الحاجات كخطوة مرحلية لتحقيق المراحل المرغوبة والمستهدفة في الأصل. [2]

تعريف 06: هو المؤشرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل.[3]

تعريف 07: هو العمل الذي يقوم به المدير لدفع الأفراد أو لأداء العمل المطلوب أداءه مع العمل على رفع روحهم المعنوية، وزيادة حماسهم للإنتاج وتشجيعهم بمختلف الوسائل على تحقيق الأداء بأقصى طاقة بما يوازن بين إشباع رغبات العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة. [4]

تعريف 08: وتعرف أيضا بأنها تشجيع الأفراد واستنهاض همهم لكي ينشطوا في العمل من اجل تحقيق أهداف المنشاة، تبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الفرد كان يعرض علية أجرا أعلى من اجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتمثل بوضعية الفرد ونفسيته. [5]

ومن خلال التعارف السابقة نستنج هذا التعريف للحوافز: هو مجموعة النشاطات التي تقوم بها الإدارة سواء ماديا أو معنويا، سلبيا أو ايجابيا، فرديا أو جماعيا، اتجاه العامل لإشباع حاجاته وخلق دافعية لديه تنشطه وتحركه وتوجه سلوكه من اجل تأدية عمله بشكل أحسن من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

ثانيا– أهمية نظام الحوافز:

إن عملية التحفيز تحتل مكانا فعالا داخل المنظمات الإدارية، وكذا اعتبار التحفيز شيء لا غنى عنه داخل المنظمة لان هناك فارق كبير بين الأداء الفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفز.

---

[1] ـ صلاح الشنواني، "**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص 420.

[2] ـ طاهر محمود كلالدة، "**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**"، دار زامران للنشر والتوزيع، الاردن 1997، ص 208.

[3] – مصطفى نجيب شاويش، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الشروق للنشر، عمان، 1996، ص 208.

[4] ـ الطاهر نعيم إبراهيم، "**أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها**"، عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، الاردن، 2010، ص 262.

[5] ـ محمد رفيق طيب، "**مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء 2، الجزائر، 1995، ص 186.

كما نجدها تحتل أسبقية في تفكير المدرين في المنظمات الفعالة، حيث أن امتلاك المنظمة عمال محفزين يكسبها ميزة تنافسية عن غيرها التي لا تملك هذه الميزة، لذي تعتبر الحوافز ذو أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فان ما استخدمت الحوافز بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي فقط إلى رفع الإنتاجية فحسب، بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين، ومن هنا يمكن أن نقول إن عملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة وكذلك استغلال المورد البشري بعدالة ومن هنا يمكن استخلاص أهمية الحوافز.

أ- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجاته للتقدير: طالما أن العمل السيئ ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب، يجب الاعتراف بحق ما بذل الفرد من جهد وأتقن الأداء بشجيعة وحثه على الاستمرار والحرص على التقدم.[1]

- **الدعم المالي:** يمثل أهمية كبيرة لدى الأفراد فالتعويضات المالية يحل مكانة كبيرة في جو العمل حتى تمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم.

- **تحمل المسؤولية:** من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

- تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة. [2]

- تجنب مشاكل التغيب ودوران العمل وكثرة الصراعات.

- تحريك دافعية الفرد نحو العمل.[3]

ب- أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة :

ـ إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة.

- تنمية روح المشاركة والتعاون.

[1] - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبد العزيز سلطان العنقودي، "**إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء الاستراتيجيات القرن الواحد والعشرين**"، دار المزيج للنشر، القاهرة، 2015، ص 353.

[2] - زاهر عبد الرحيم، "**مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**"، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص 142.

[3] - عامر عوض، "**السلوك التنظيمي الإداري**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص 88.

-تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة عن طريق تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها. [1]

ج- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة :

ـ رفع مستوى الأداء لدى العاملين.

ـ زيادة أرباح المنظمة من خلال الإنتاجية حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاج المؤسسة، وزيادة الحصة التسويقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها.

ـ تحقيق تكاليف العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسبة التغيب ودورات العمل.

ـ ترقية المركز التنافسي للمنظمة.

ـ تحسين صورة المؤسسة أمام الجميع.

ـ تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول واستقرار في قيم العمل إلى تشكل النواة الرئيسية بما يعرف بالثقافة التنظيمية.[2]

ثالثا- الأهداف نظام الحوافز :

عند وضع نظام الحوافز في المنظمة لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين.[3]

أ- الهدف الاقتصادي : حيث أن وضع نظام الحوافز في منظمة معينة يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستخدام الأفضل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها وعلى العملين أيضا.

ب- الهدف المعنوي : وهو الهدف المتعلق بالعامل مباشرة، حيث انه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج المتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف في وضع نظام الحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع رغباتهم وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها.

---

[1] – احمد ماهر، "**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 349.

[2] – علي حسين، "**الادارة المتميزة للموارد البشرية**"، مكتبة المنصورة، مصر، 2008، ص 280.

[3]– عادل الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الادارية، دمشق، 2000، ص 18.

وهناك أهداف أخرى وتتمثل في : [1]

ـ المساعدة في دفع العاملين للعمل على تخفيض الوقت وتسريع الأداء في جميع المجالات دون التضحية بالجودة وعناصر الأداء الأخرى،

ـ تحسين معدلات استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة،

ـ ترشيد استخدام المواد الخام ومستلزمات الإنتاج،

ـ تحسين الإنتاجية،[2]

ـ رفع الروح المعنوية للعاملين،

ـ الاحتفاظ بالعاملين الممتازين،

ـ مكافأة الأداء المتميزة،

ـ تشجيع الابداع والابتكار الجديدة.

2-2- أنواع نظام الحوافز وخصائصها وشروطها.

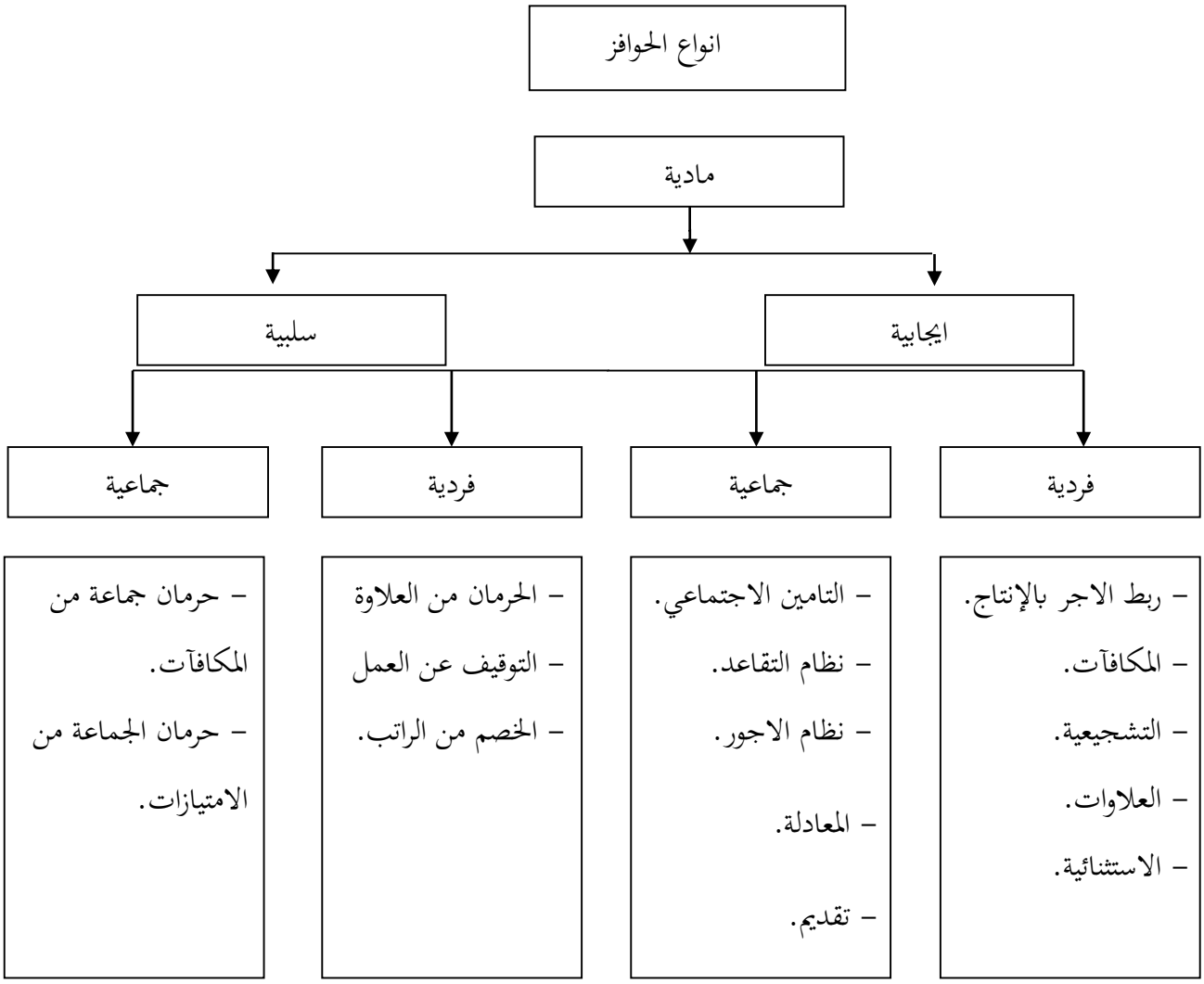
أولا– أنواع نظام الحوافز.

هناك أنواع عديدة من الحوافز مطروحة ومتاحة أمام الإدارة ويمكن الاختيار من بينها لتقديم المناسب منها للعاملين لمقابلة دوافعهم وإشباع حاجاتهم وشكلين التاليين يوضحان تقسيمات الحوافز.

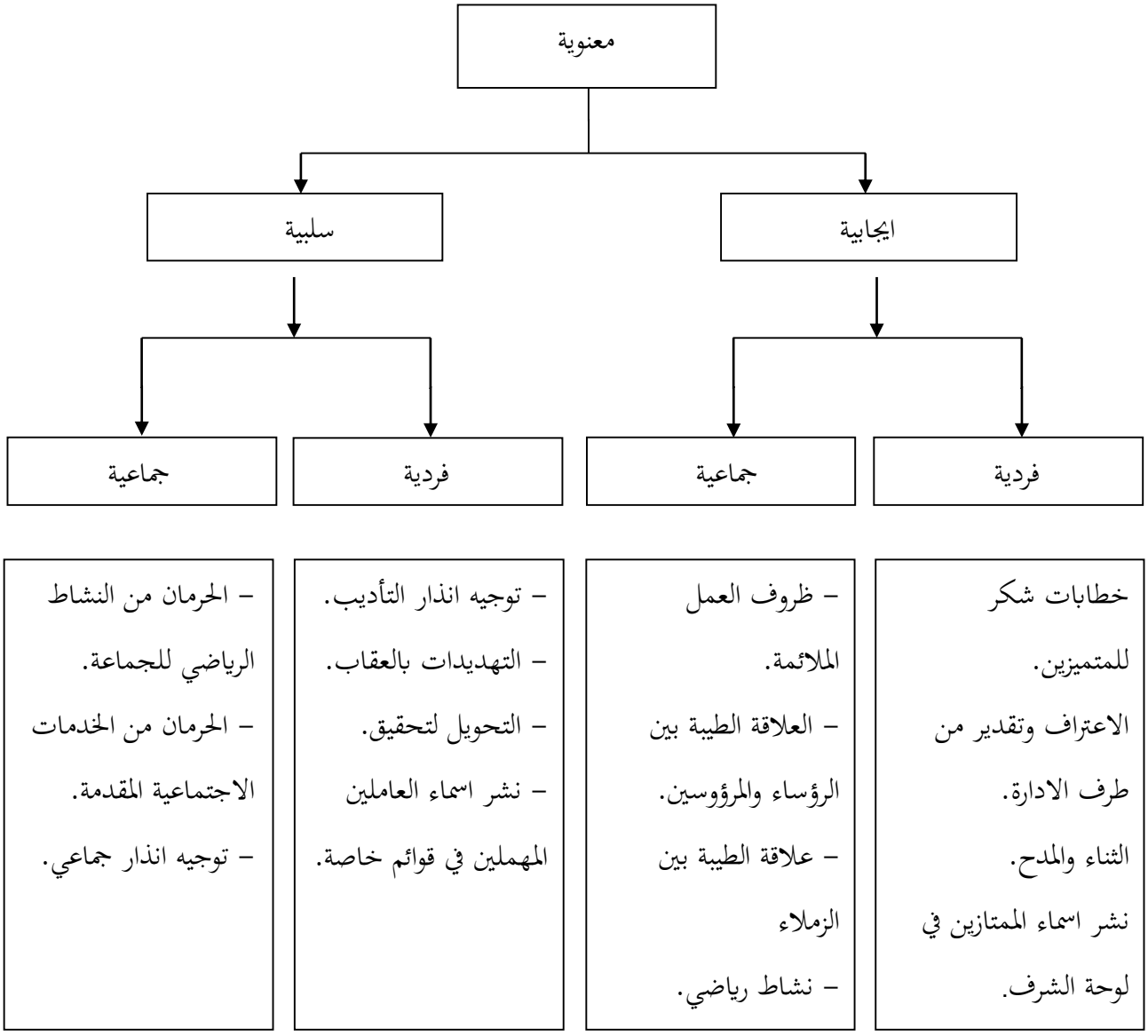
[1]– علي السلمي، "**ادارة الموارد البشرية**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر، ص 331.

[2]– منال برودي، "**الرضا الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسية**"، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 01، القاهرة، ص 16.

شكل (01–05): يوضح انواع الحوافز



المصدر: زيد سلمان، "**ادارة اختيار الموظفين، الموظف المناسب في المكان المناسب**"، ط 2، 2014، ص110 -11.



المصدر: زيد سلمان، **نفس المرجع السابق**.

أ ـ الحوافز حسب طبيعتها: وتصنف الحوافز من حيث طبيعتها الى حوافز مادية ومعنوية

1 ـ الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تشبع حاجات الانسان الاساسية فتشبع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيدها لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى المكافآت التشجيعية، العلاوات المشاركة في الارباح والمكافئات عن الاقتراحات، يمكن للحوافز ان تكون مباشرة كالأجر الاضافي، العلاوات، المكافآت، الارباح، البدلات وغير المباشرة التغذية، الاسكان، المواصلات، القروض، الاعانات، العلاج ومن الاشكال المختلفة للحوافز ما يلي:

- ✓ **الاجر:** هو الاكثر اندفاعا وتأثيرا في اندفاع الافراد للعمل وزيادة كفاءتهم الانتاجية وبثمن تحقيق الحاجيات والرغبات الاولية للعاملين.

- ✓ **المكافآت:** يتحصل عليها العامل مقابل اداء او انجاز مميز غير عادي.
- ✓ **المشاركة في الارباح:** اقتطاع جزء من ارباح الشركة وتوزيعها على العاملين نقدا اما مرة واحدة او عدة دورات في السنة.
- ✓ **الخدمات الاجتماعية:** تهدف للإشباع حاجات شخصية او اجتماعية بمعنى تحقيق المصلحة الخاصة مثلا: التغذية، الكراء، المواصلات ...الخ.
- ✓ **الخدمات الصحية:** الاهتمام بصحة العاملين بإجراء فحوصات وكشوفات طبية منتظمة (دورية).
- ✓ **العلاوة الاستشفائية:** وهي تمنح وجود اداء ومجهود مميز تراكمي، اي انه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكسبا له، وتضاف في الامد على عوائد المستقبل.

وللحوافز المادية مزايا وعيوب رئيسية نذكرها على النحو التالي: [1]

- ➢ **المزايا :**

ـ السرعة الفورية والاثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده.

ـ تحسين الاداء بشكل دوري ومنظم.

ـ اشتماله على معاني نفسية واجتماعية.

- ➢ **العيوب :**

ـ انها تدفع العاملين الى العمل الشاق الذي غالبا ما يؤثر على صحتهم الجسدية او حالتهم النفسية مستقبلا.

ـ انه اسلوب لا يصلح لتحديد المقابل المالي لكثير من الاعمال التي لا يحدد الاجر فيها على اساس الانتاج مثل: اعمال الخدمات والاشراف والقضاء وكذلك اعمال البحث العلمي.

2 ـ الحوافز المعنوية: هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد وبهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد ابرزت الكثير من الابحاث والدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل بل ونجاحها في بعض الاحيان على الحوافز المادية.[2] وهناك العديد من الحوافز المعنوية مثل :

---

[1]- منال احمد البارودي، **مرجع سابق ذكره**، ص 59.

[2]- خالد عبد الرحمان الهيني، "**ادارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر، الطبعة 02، 2005، ص 259.

• **الوظيفة المناسبة:** حيث تنبع اهميتها من انها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يظهر طاقاته وامكاناته.

• **الاثراء الوظيفي:** يعمل اسلوب الاثراء الوظيفي على تنويع واجبات الوظيفية ومسؤولياتها والتجديد في اعباءها بالشكل الذي يهيء لشاغلها ان يحدد قدراته ويطور مهاراته بمقابلة هذه الاعباء والمسؤوليات.

• **المشاركة في اتخاذ القرارات :** ويعني ذلك اشراك الموظفين او العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

• **الترقية:** حيث تعتبر حافز معنوي الى جانب كونها حافز مادي، اذ انها تحمل معها زيادة في الاعباء والمسؤولية وتأكيد الذات.

• **انواط الجدارة:** ويعني ذلك تقديم انواطا للإنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.

• **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزا مرموقا تعد حافزا ايجابيا، فالمركز الاجتماعي من الامور المهمة التي يسعى الفرد الى اكتسابها.

• **تسليم الأوسمة:** وهذا الحافز الايجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة او جليلة، ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم والاحترام.

ب ـ الحوافز حسب أثرها او فاعليتها الى:

1 ـ حوافز ايجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدا الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الانتاج وتحين نوعيته وتقديم المقترحات والافكار، وتهدف الحوافز الايجابية الى تحسين الاداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي الى ذلك.

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الافراد والعاملين وحثهم على احداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

ـ عدالة الاجور الأساسية،

ـ منح الاكفاء علاوات استثنائية،

ـ ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله.

والحوافز الايجابية تنمي روح الابداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم مع رغبات العاملين بحيث تترك بعض النتائج الايجابية على مجريات العمل مثل المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير.

فالحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والاداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا يؤدي بالضرورة الى الاستمرار في تحقيق مزيد من الانجاز في الاداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، وتهدف الحوافز الايجابية الى رفع الكفاية الانتاجية وهي تركز على احداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الايجابية في:

ـ ان يكون الاجر مناسبا وعادلا.

ـ ان يكون الاجر حافزا لرفع الكفاية الانتاجية.

– شعور الفرد بإنجازه.

– العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.

ـ وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.

ـ شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.

ـ استقرار العامل في عمله.

ـ توفير فرص الترقية الاستثنائية امام العاملين.

ـ الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.

ـ اشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.

ـ ايجاد دورات وبعثات تدريبية داخلية وخارجية.[1]

2 ـ حوافز سلبية: وهي التي تعتمد على اسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى اقل مما هو مقرر او متوقع منهم، غير انه يلاحظ ان الحوافز الايجابية عادة ما تكون اكثر فعالية من

[1]– منال احمد البارودي، "**مرجع سابق ذكره**"، ص 60 ـ 61.

الحوافز السلبية وذلك من لان طبيعة الانسان تميل الى التشجيع سواء المادي او المعنوي، وتكره الضغط والاكراه بكافة انواعه.[1]

ومن امثلة الحوافز السلبية :

ـ الانذار والردع،

– الخصم من الراتب،

ـ الحرمان من العلاوة،

ـ الحرمان من الترقية.

ج ـ الحوافز من حيث الاطراف ذات العلاقة او المستفيدين الى :

1 ـ الحوافز الفردية: يرجع الفضل في نشأة الحوافز الفردية الى " فريدريك تايلور " والذي كان يسعى الى التوفيق بين متناقضين اساسيين هما زيادة ارباح اصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة اجور العاملين ورفع طفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، فهي التي تمنح لشخص بعينه، ومن امثلتها:

ـ الترقيات.

ـ المكافآت.

ـ العلاوات التشجيعية. [2]

2 ـ الحوافز الجماعية: تقدم بناءا على كفاءة الجماعة، فهي تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الانتاج وتتميز بكونها:

ـ تشجيع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.

– لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفريدة فيها.

ـ لا تخرج عن كونها حافز مادي او معنوي ايجابي او سلبي ومن امثلتها تضم المشاركة في توزيع الارباح.

---

[1]– ابراهيم محمود، "**دليل الحقائب التدريبية في مجالات الادارة**"، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان (الاردن)، 1988، ص 58.

[2]– محمد حافظ الحجازي، "**ادارة الموارد البشرية**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة الاولى، الاسكندرية، ص 214.

– اثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة [1]

ثانيا– خصائص الحوافز :

يمتاز نظام الحوافز بخصائص وسمات ومن بين هذه الخصائص نذكر منها :[2]

أ ـ الوضوح والبساطة: ويعني هذا ان يكون نظام الحوافز وامكانية فهمه واستيعاب اسلوبه والاستفادة منه وذلك من حيث اجراء تطبيقه وحسابه.

ب ـ القابلة للقياس: يجب ان تترجم السلوكيات والتصرفات والانجاز الذي يتسم تحفيزه في شكل وتقديره وقياس ابعاده.

ج ـ امكانية التطبيق: يشير هذا الى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات او الاوقات او الارقام.

د ـ التحفيز : يجب ان يتسم نظام الحوافز بإثارة همم الافراد وحثهم على التأثير على دوافعهم لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الاداء المنشود.

هـ ـ المشاركة : يفضل ان يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتبنيهم له وتحمسهم له وزيادة اقناعهم به.

و ـ تحديد معدلات الاداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات جوهرية واضحة وموضوعية للأداء فيجب ان يشعر الافراد بان مجهوداتهم المتميزة تؤدي للحصول على الحافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.

ز ـ القبول: يتسم النظام الفعال للحوافز بقبوله من جانب الافراد المستفيدين منه والا فقد اهميته، وتأثيره لتحقيق اهدافه المنشودة.

ح ـ الملائمة: تفقد الحوافز اهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذا يجب ان تعتمد مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الادارية، الاعمال الفنية، الحاجات الانسانية، الكميات، الجودة والتميز في الاداء.

---

[1]– هاني خلف الطراونة، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2012، ص157.

[2]–عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سابق ذكره**، ص ص 371 – 372.

ط ـ المرونة : يجب ان يتسم نظام الحوافز بالاستقرار والانتظام، الا ان ذلك لا ينفي امكانية تطويره او تعديل بعض معاييره إذا استدعى الامر الى ذلك.

ي ـ التوقيت المناسب : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالجزاء الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

ك ـ ملموس وكبير : فقط الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير ايجابي وقد يحدث العكس عندما يكون مقدار الحافز قليلا. [1]

ل ـ عائلي : كلما تم اشتراك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية للنظام، وذلك للزوجة والابناء ويضمن هذا توسيعا لقاعدة الرضا والقبول للنظام.

خامسا: شروط نجاح نظام الحوافز :

هناك مجموعة من الشروط نذكر منها ما يلي : [2]

- ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والادارة معا، وهذا يتطلب اقامة جسور مشتركة بين اهداف العاملين والمنظمة.
- ان تخلق صلة وثيقة بين الحافز والهدف.
- لا بد للمنظمة ان تحدد الوقت الملائم الذي تستخدم فيه الحوافز وخاصة تلك الحوافز المادية التي لا بد ان تكون في مواعيد محددة ومقاربة.
- ان تضمن استمرارية الحوافز وذلك بخلق الشعور والطمأنينة لدى الافراد بتوقع استمرارية قيام المنظمة بإشباع تلك الحاجات وضمان ذلك المستقبل.
- ان تضمن المنظمة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.
- ان يدرك الافراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الافراد ونحو مزيد من الإنتاج
- ان تتناسب الحوافز تناسبا طرديا ملحوظا مع الجهود التي يبذلها العاملون لتؤدي دورها في التحفيز وتقديم المزيد من الجهود وتشجيع العاملين على الابداع والابتكار.
- ان يدرك الافراد السياسة التي تنظم الحوافز وذلك لتؤدي دورها في تحفيز الافراد نحو مزيد من الانتاج.
- ان تنمي في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الاداء الجيد والحصول على الحافز.

---

[1]– احمد ماهر، "**مرجع سبق ذكره**"، ص 252.

[2]– السيد عليوة، "**تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين**"، ابتراك للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، مصر، 2000، ص 105.

❖ ان يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد وان تكون الاداة المطلوبة لتحقيق النقص في الاشباع.

وهناك شروط اخرى يمكن صياغتها كما يلي : [1]

* البساطة والوضوح، تعني ان يكون النظام مختصر وواضحا ومفهوم في البنود وصياغته.

* ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعاتهم به وتحسسهم له والمحافظة عليه.

* ان يتضمن النظام بالعدل والمساواة والكفاءة.

* ضمان الادارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز.

* ان تخلق صلة وثيقة بين الحوافز والهدف. [2]

* ان يتم وضع معايير للأداء والسلوك خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة وسيطرة كاملة على الافراد والظروف المحيطة والمواد المستخدمة وذلك كي نحاسبهم على ما يقومون به من اداء.

* ان يشارك العاملون في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعاتهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه.

03: معايير ومؤشرات تقييم الحوافز ومراحل تصميم نظام الحوافز والمبادئ الاساسية لنظام الحوافز.

3-1- معايير ومؤشرات تقييم الحوافز.

على رغم من ان حوافز الاداء تحقق عديدا من المزايا للمنظمة تتمثل في اثارة دوافع العاملين للأداء والارتقاء به، وتحقيق اهداف المنظمة، الا انه في بعض الاحوال قد لا تشبع بعض حاجات العاملين بالتالي لا يتحقق الهدف المرجو منه. [3]

لذلك فان هناك بعض المعايير والمؤشرات التي تعكس مدى فاعلية نظام الحوافز يحدها عمر وغنايم في الاتي :

أولا: الاداء: إذا كان نظام الحوافز محركا لدوافع العاملين لينعكس ذلك ايجابيا على مستوى الاداء.

ثانيا: تكلفة العمل بالنسبة للوحدة المنتجة: كلما كان نظام الحوافز، يساعد ذلك على خفض تكلفة الوحدة، (وقت الأداء ـ خفض التالف ـ مستوى جودة أعلى).

---

[1]- منال احمد البارودي، "**مرجع سبق ذكره**"، ص 66.

[2]- مهدي حسن زويلف، "**ادارة الافراد**"، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص 185.

[3]- مدحت محمد ابو النصر، "**مرجع سبق ذكره**"، ص 198.

ثالثا: رضا العاملين: يعتبر معيار الرضا مقياسا لفاعلية نظام الحوافز، ومن مؤشرات الرضا: انخفاض معدلات الغياب، التمارض، والتأخير، إصابات العمل، معدل دورات العمالة ... الخ والتي تؤثر بدورها على التكلفة التي تتحملها المنظمة.

ولقياس هذه المعايير والمؤشرات، فان المنظمة بلا شك في حاجة إلى جهاز ونظام مناسب للمعلومات والمتابعة والرقابة وتطوير نظام سليم لمعدلات الأداء للعاملين بها.

3-2- مراحل تصميم نظام الحوافز.

لكي نتمكن من تصميم نظام جيد للحوافز، نقدم هنا خطوات التي يجب أن تمر بها الحوافز : [1]

أولا ـ تحديد هدف النظام: تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمة في شكل هدف لنظام الحوافز، ولتحقيق هذا الهدف العام سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز فانه يجب تقسيمه إلى أهداف جزئية، بحسب وحدات التنظيم، ومنه فان هذا الاختلاف الكائن بين هذه الوحدات يبرر أن يكون هناك أهداف خاصة بها، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والاهم في كل هذه أنها يجب أن تعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز.

وتقسيم الهدف العام إلى أهداف جزئية يعني ضرورة التسلسل من الأعلى إلى الأسفل وذلك داخل كل وحدة تنظيمية، انتقالا من الإدارات العامة إلى الإدارات والأقسام، وصولا في المساهمة الفردية لكل شخص في تحقيق هذه الأهداف، ويحقق هذا أيضا مبدأ المشاركة في وضع النظام.

ثانيا ـ دراسة الأداء: وتسعى هذه الخطوات إلى تحديد وتوصيف الاداء المطلوب، كما تسعى الى تحديد طريقة لقياس الاداء الفعلي، ان تحديد وتوصيف الاداء المطلوب يستدعي ما يلي :

ـ وجود عدد سليم للعاملين.

ـ وجود وظائف ذات تصميم سليم.

ـ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

ـ وجود ظروف عمل ملائمة.

ثالثا ـ تحديد ميزانية الحوافز: ويقصد بها ذلك المبلغ الاجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كل يتفق على هذا النظام، ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية :

[1] احمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، مصر، 2001، ص 256.

أـ قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز، وتتضمن بنودا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا وغيرها.

بـ التكاليف الادارية : وهي تغطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام.

جـ تكاليف الترويج : وهي تغطي بنودا مثل النشرات والتعقيبات التعريفية والملصقات الدعائية والمراسلات، وخطاب الشكر والحفلات متضمنة بنودا خاصة اخرى.

رابعا ـ وضع اجراءات النظام : وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات، واجراءات متسلسلة، هي تعني بتسجيل الاداء، وحساباته ونماذجه، واجتماعاته وادوار المشاركين فيه، وانواع الحوافز والجوائز، وتوقيت تقديم الحوافز، وفيما يلي شرح لاهم الاجراءات :

أ ـ تحديد الادوار: وهنا يتم تحديد دور كل من رئيس في ملاحظة سلوك مرؤسيته، وتسجيل انواع الاداء المتميز الذي يستحق الحافز.

ب ـ الاجتماعات: قد يحتاج الامر الى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز، او قيم الحوافز، اوبين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

ج ـ توقيت تقديم الحوافز: شهريا، سنويا ... الخ في مناسبات دينية او وطنية.

د ـ نوع الحوافز: هناك لائحة تحدد انواع الحوافز لكل انواع الاداء.

هـ ـ النماذج : تشمل قياس وتسجيل الاداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.[1]

3-3- المبادئ الاساسية لنظام الحوافز الفعال.

حدد كل من حسن محمد خير الدين وزملاؤه (2000) عدد من المبادئ الاساسية لنظام الحوافز الفعال هي كالتالي : [2]

أولا- مبدأ التبعية :

ونقصد بهذا الثواب والعقاب ينبغي أن يكون تابعا أو معتمدا على السلوك المرغوب بمعنى ان الموظف الذي يكون أداءه متميز وفوق مستوى معين يمكن أن يتم تحفيزه يمنحه زيادة في راتبه.

---

[1]- احمد ماهر، "**مرجع سبق ذكره**"، ص 257.

[2]- مدحت محمد ابو نصر، "**مرجع سبق ذكره**"، ص 173.

وهنا نقول أن الحافز " الزيادة في الراتب أو الأجر نتبع السلوك ' الأداء المتميز ' ، وذلك عكس الحال لو حصل الموظف على زيادة سنوية عادية في راتبه فان الثواب هناك علاقة له ولا يتبع أي سلوك معين أو مستوى أداء .

أن تنفيذ مبدأ إتباع الثواب والعقاب بالسلوك يسمح للموظفين في القيام بسلوك يعرفون مسبقا انه مجزى لهم.

ثانيا– مبدأ الإدراك :

نقصد بذلك انه لكي ينجح مبدأ التبعية بين الحوافز والسلوك لابد أن يكون الناس مدركين للعلاقة الموجودة في هذا المبدأ.

يجب على المشرف عندما يريد أن يقيم علاقة تبعية بين الحوافز والسلوك المرغوب ينبغي أن ينقل هذا المبدأ إلى الموظفين ولا فإنهم لن يتعرفوا على هذا المبدأ.

ثالثا– مبدأ التوقيت :

فالحافز او الثواب الذي يتبع السلوك بسرعة يكون أفضل من الذي يحدث مع فترة طويلة من حدوثه، لذلك ينبغي على المشرف إذا وجد ان الموظف قام بسلوك مرغوب وأداء متميز ان يتبع ذلك بصرف حافز له في أسرع وقت حتى يشعر بعلاقة التبعية بين الحافز والسلوك.

رابعا– مبدا الحجم :

ويتعلق هذا المبدأ بكبر او صغر الحافز نفسه، فالحافز الكبير سيكون له أثر أكبر من الحافز الصغير.

خامسا– مبدا النوع :

يتعلق هذا المبدأ بأنواع الحوافز المقدمة فقد تكون حوافز مادية فالمال والجوائز والترقيات والعطلات. وقد تكون حوافز غير مادية مثل الرضا الوظيفي والغرور والاستحسان من المشرف، ويختلف الافراد فيما بينهم بالنسبة لنوع الحوافز التي يفضلونها ويمكن للمشرف من خلال المواقف المختلفة التي يوجهها المرؤوسين ومن خلال تعامله معهم ان يتعرف على نوع الحوافز التي يفضلها كل منهم حتى يمكنه ان يحقق علاقة التبعية بين الثواب (الحوافز) والسلوك المؤدي من كل منهم.

سادسا– مبدا الثبات :

ونقصد بذلك ان يكون نظام الحوافز ثابتا عبر الوقت وبين الافراد، بمعنى اخر ينبغي على المشرف ان يكافئ كل المرؤوسين بنفس الشيء (حتى وان اختلفت الحوافز حسب درجة تفضيل كل منهم للأنواع المختلفة للحوافز).

وينبغي ان تقدم المكافأة على نفس الاشياء، مثال ذلك لوان أحد المرؤوسين الاخرين يجب ان ينالوا تقدير مماثل في حالة الاداء الجيد وهكذا.

سابعا– مبدا التحكم :

ويتعلق بدرجة تحكم الموظف في السلوك الذي يرغبه المشرف، فاذا كان للموظف سيطرة تامة على السلوك المرغوب (كان يكون ملتزما بمواعيد العمل الرسمية في الحضور والانصراف) فان تطبيق مبادئ نظام الحوافز يمكن ان تؤثر على السلوك.

إما إذا كان الموظف لا يستطيع التحكم في السلوك لظروف خارجة عن إرادته، مثال ذلك عدم قدرة الموظف على القيام بعمله بالجودة او المستوى المطلوب بسبب مانع صادر من قسم اخر فإن استخدام الحوافز هنا يخلق له نوع من الاحباط.

المبحث الثالث: الإطار النظري لرضا الوظيفي.

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أهم المواضيع باعتباره يتناول مشاعر الإنسان العامل اتجاه العمل الذي يقوم به، وبالتالي يحقق أهداف المؤسسة المختلفة. سنقوم في هذا المبحث بعرض الإطار النظري لمفهوم الرضا الوظيفي من ناحية ماهية الرضا الوظيفي، نتائجها ومؤشرات وطرق قياسه.

01 – ماهية الرضا الوظيفي.

إن تعدد الاتجاهات والزوايا التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي أدت إلى كثافة الأبحاث والدراسات حوله، مما صعب الاتفاق على مفهوم محدد يكون شامل وجامع، حيث هناك العديد من التعاريف سنحاول استعراضها فيما يلي.

1-1- مفهوم الرضا الوظيفي.

إن من صعب إيجاد تعريف متفق عليه عند كل الباحثين حول الرضا الوظيفي، وسبب ذلك أن ظاهرة مرتبطة بدرجة كبيرة بالإنسان، بمعنى هو مؤشر نفسي لحالة الفرد له علاقة بحجم العمل أو الانجاز الذي يقوم به.

تعريف 1: الرضا الوظيفي هو الشعور الفرد بالراحة النفسية بعد القيام بإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.[1]

تعريف 2: الرضا الوظيفي هو ذلك الحماس لدي العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدي العامل، حيث يمكن إرجاع هذا الشعور غلى جهات ثلاثة: العلاقة بين العامل وعمله، وموقفه من عمله، والعلاقة بين العامل والإدارة، والعلاقة بين العامل وزملائه.[2]

تعريف3: الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، وبالتالي مفهوم يشير مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.[3]

---

[1]–عثمان محادين، **القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي (وجهة نظر تربوية معاصرة)**، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان، طبعة الأولى، 2016، ص 101.

[2]– سالم تيسير الشريدة، **الرضا الوظيفي "أطر نظرية وتطبيقات عملية** "، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2010، ص 63.

[3]– محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، **الرضا الوظيفي " قيم وأخلاقيات الأعمال** "، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، الطبعة الاولى، 2012، ص 135.

تعريف 4: هو الرضا الوظيفي الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي تجد فيه منفذا مناسبا لقدراته وميولهم وسمات شخصيته وقيمته، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع به أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نمو وخبرته.[1]

تعريف 5: الرضا الوظيفي هو تعبير عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد تجاه الوظيفية، إذ إن هذه المشاعر تعطي للوظيفة قيمة مهمة تتمثل برغبة الفرد في العمل أي تعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية. [2]

تعريف 6: الرضا الوظيفي هو شعور الفرد بالسعادة والإنتاج أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج. [3]

تعريف7: الرضا الوظيفي هو شعور داخلي يشبعه الفرد من خلال تلبية احتياجاته وطموحاته في مجال عمله، وما يرتبط بهذا الشعور من عوامل داخلية أو خارجية، وأنه كلما انخفضت درجة الرضا الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته مع من حوله انخفضت درجة رضا الوظيفي وما يترتب عليها من مشكلات سلبية من شأنها التأثير على الأداء الاجتماعي للفرد.[4]

كتعريف شامل لرضا الوظيفي: هو شعور أو طبع ايجابي (القبول، السعادة، الاستمتاع) التي يشعر بها العامل اتجاه نفسه، واتجاه عمله، واتجاه المؤسسة التي يعمل بها، والتي تحول عمله ومن ثم حياته كلها إلى متعة حقيقية (متعة العمل ومتعة الحياة)، ويكون هذا الشعور مصدره المحفزات المادية والمحفزات المعنوية التي توفرها له إدارة المنظمة.

---

[1]– جمال الدين المرسي، وآخرون، **السلوك التنظيمي " نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المؤسسة** "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص294.

[2]– سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجية** "، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص175.

[3]– د/عصام عبد اللطيف عمر، "**الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل**"، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2005، ص 9.

[4]– طارق عبد الرؤوف عامر، ايهاب عيسى المصري، "**الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني**"، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة الاولى، 2014، ص22.

1-2 خصائص الرضا الوظيفي.

يمكن أن نحدد أهم الخصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

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

– **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي**: غالبا ما ينظر للرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، لذلك فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر، فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكست هذا كله تنوع طرق القياس المستخدم.

– **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني**: نظرا للتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، من ثم تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

– **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول**: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء ولانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

– **الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي**: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير محبوبة المرتبطة بالعمل، فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل

وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي، أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى أسلوب التي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. [1]

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

وفي النهاية يجب أن نتأكد من أن "إذا شعر الموظفون بأن وظيفتهم لهم فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لنا يتخلوا عنها بسهولة ". [2]

1–3 أهمية الرضا الوظيفي.

يحظى الرضا الوظيفي باهتمام الكثير من البحوث والدراسات نظرا لمكانته الهامة وأهمية الكبيرة والتي تتجلي في النقاط التالية:

– يصل الفرد إلى قمة الإبداع التي يريد أن يحققها في عمله.

– الرضا الوظيفي يحقق له إشباعا كبيرا لحاجته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية، أي الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور أنه عمله يحرمه من هذا الإشباع كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية، أي كلما كان غير راض عن عمله.[3]

– مساعد المدرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعالة يساعد على حفظ الأفراد والإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي كون الأفراد أهم المورد التي تملكها منظمات الأعمال. [4]

– يقوم الرضا الوظيفي بتعزيز قدرات المؤسسة على تحقيق أهداف ومواجهة أي تحديات تعترضها.

---

[1]- عثمان محادين، **مرجع سبق ذكره**، ص 101 .

[2]– محمود عبد الفتاح رضوان، "**تخطيط المسار الوظيفي**"، خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر، ص 77.

[3]- فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، "**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية**"، دار المسيرة للنشر، والتوزيع والطباعة، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، ص260.

[4]– عادل عبد الرزاق هاشم، "**القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**"، دار اليازروري العلمية للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، بدون طبعة، 2010، ص88 ،89.

– يساعد على الحفاظ الموظفين والإبقاء عليهم في مجال عملهم وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي. [1]

02: أنواع الرضا الوظيفي وعناصره ومحدداته.

ونحن بصدد تناول أنواع الرضا الوظيفي وعناصر التي يتكون منها ومحدداته.

2–1 أنواع الرضا الوظيفي.

يمكننا تقسيم الرضا الوظيفي إلى عدة أنواع وفقا للاعتبارات التالية: [2]

2–1–1 الرضا الوظيفي من حيث اعتبار شموليته:

أ–الرضا الوظيفي الداخلي: يتعلق بالجوانب الداخلية (الذاتية) مثل الاعتراف والتقدير، القبول، والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

ب–الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

ج–الرضا الكلي العام: وهو محصل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

2–1–2: من حيث اعتبار زمني:

تتمثل فيما يلي:

أ–الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

---

[1]– وليد حليم غازي، "**دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي**"، الدار الجامعية، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2011، ص 111.

[2]–عودة زين الدين، "**علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي "دراسة حالة ملبنة لأوراس باتنة**"، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2014 /2015، ص 13.

ب–الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا.

بإضافة إلى أنواع أخر والتي قسمت إلى نوعين وهما: [1]

–الرضا العام: ويعرف على أنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي أم غير راضي هكذا على الإطلاق، والرضا عن العمل كعامل عام يمثل محصلة لعوامل فرعية حيث تستطيع الإشارة إلى درجة الرضا العام من خلال الناتج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلفة الجوانب التي يتصف بها العمل الذي يشغله، ويمكننا تصوير العلاقة بين عامل الرضا العام وعوامل الرضا الفرعية كما يلي:

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

– الرضا النوعي: وهو رضا الفرد على جانب معين من جوانب عمله دون جوانب الأخرى، كأن يرضي بعائد المادي في حين يكون غير راضا عن نوعية الإشراف.

وعلى رغم من تقسيم الرضا الوظيفي إلى نوعين إلا أن هناك دراسات أثبتت وجود علاقة ارتباطية بين الرضا العام والرضا النوعي، بمعني أن الرضا عن جانب معين من جوانب العمل مرتبط بالرضا عن الجوانب الأخرى. ويثبت (فروم) أن ارتباط درجات الرضا عن الجوانب المختلفة للعمل ببعضها قد يرجع إلى أن العمل الذي يعطي ميزات معينة في جانب معين يعطي ميزات أخرى في جوانب أخرى، فالاشباعات التي تتيحها الوظائف العليا من حيث الأجر الأعلى، ظروف العمل الأفضل، محتوي العمل الأكثر اثارة، تعتبر أكبر من تلك التي توفرها الوظائف الأدنى في المنظمة ومنه فدرجة رضا الأشخاص، ممن يعملون في مستويات وظيفية مختلفة.

[1]- جلال عبد الحليم، "**محددات الرضا الوظيفي لدي أساتذة التعليم الثانوي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 177.

2-2: عناصر الرضا الوظيفي.

من أهم العناصر المكونة لرضا الوظيفي تتمثل فيما يلي: [1]

- الرضا عن الأجر: يعتبر الأجر بمثابة وسيلة لإشباع حاجات الدنيا كالأكل وللباس، كما أن أثره يمتد ليغطي الشعور بالأمن وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما ينظر إليه الفرد كرمز لعرفان المؤسسة لأهميتها وفي حالات أخرى يستخدم الأجر لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما ينتجه للفرد من تبادل المعاملات مع الأخرى.

- الرضا عن محتوي العمل: إن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا فيما يلي عرض لهم متغيرات محتوي وعلاقتها بالرضا:

- ✓ **الرضا عن درجة تنوع المهام:** يمكن القول هنا بأنه كلما كانت درجة تنوع مهام العمل عالية كلما قل الملل النفسي الناشئ عن تكرار أداء كل مهمة وبالتالي زادت درجة الرضا عن العمل والعكس صحيح.
- ✓ **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** وهنا يمكن القول بأنه كلما زادت حرية الفرد في اختيار طرق أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها العمل زادت درجة رضاه عن العمل.
- ✓ **درجة استخدام الفرد لقدراته:** يمكن القول هنا بأنه كلما تصور الفرد إن العمل الذي يقوم به يستنفذ كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.
- ✓ **خبرات النجاح والفشل في العمل:** أن أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل يتوقف على درجة تقدير واعتزاز الفرد بذاته فكلما كان تقدير واعتزاز الفرد بذاته عاليا كلما زاد أثر خبرات النجاح والفشل على الرضا وكلما تصور الفرد أن العمل يتطلب القدرات التي يتمتع بها كلما زاد أثر خبرات النجاح و الفشل على مشاعر الرضا لديه.

[1]- محمد الصيرفي، "**السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية** "، دار وفاء لدنيا لنشر والتوزيع، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007، ص134-135.

– **الرضا عن الظروف العمل المادية:** بصفة عامة تؤثر ظروف العمل المادية على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله أي على درجة رضاه عن العمل فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية سيئة والعكس صحيح.

– **الرضا عن فرص الترقية:** إذا كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما متاح فعلا فسيؤدي إلى التقليل من رضا عن وظيفته، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح كلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زادت عن رضاه عن وظيفته إن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، وهذا ما أشار إليه نتائج بعض الدارسات كدراسة (سكالي 2005) والتي شملت عشرات أروبية.

– **الرضا عن جماعات العمل:** يلاحظ انه كلما كان تفاعل الفرد آخرين يخلق توتر لديه كلما كانت جماعة العمل سببا لإشباع الفرد من عمله يؤثر سلبا على درجة رضاه. [1]

– **الرضا عن ساعات العمل:** يلاحظ وأنه بالقدر الذي توفر فيه ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة يزيد الرضا الوظيفي لديه، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض بيه الرضا الوظيفي وهناك اختلاف بين الأفراد في الوقت المفضل للعمل فمنهم من يفضل العمل في النهار ومنهم من يرتاح لنظام العمل الذي يحتوي على فترات الراحة ن وعدم تنظيم ساعات العمل يؤدي إلى إصابة الفرد بالإجهاد والتوتر، و كذلك طول هذه الساعات يؤدي إلى ارق وملل للفرد، وعلى ذلك فإن لهذا التوزيع أثر على رضا العمال فمن الضروري إيجاد فترات للراحة كإجراء للحفاظ على النمط الجيد للأداء.

– **الرضا عن نمط الإشراف:** كلما كانت العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه ودية وكان الرئيس مهتما بمرؤوسيه ومهتم بسلوكهم وحريصا كل الحرص على إعطائهم حقوقهم كاملة، كل هذا يكسب المشرف ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عادل عن العمل بين المرؤوسين.

[1]- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

ومن هذه العناصر نستخلص المعادلة التالية: [1]

الرضا عن العمل = الرضا عن الأجر + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن محتوي العمل + الرضا عن جماعات العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل المادية + الرضا عن الإشراف.

2-3 محددات الرضا الوظيفي:

هناك بعض المحددات التي تؤدي إلى تحقيق الرضا عن العمل، من ضمن هذه المحددات نجد ما يلي:

- **التباعد:** وقد تم مناقشة، أي أن الرضا عن العمل يتحقق من التقارب بين النواتج التي يرغب في تحقيقها، وتلك التي يحصل عليها فعلا في مجال العمل.
- **العدالة:** أي شعور الفرد بالعدالة عندما يحصل على ما يعتقد أنه يستحقه من العمل.
- **الوضع الشخصي المسبق للفرد:** فقد تؤثر شخصية الفرد على مدى شعور بالرضا عن العمل، فالبر غم من إمكانية التأثير على مستوي الرضا من خلال تغيير بيئة العمل، إلا أن الموقف الشخصي المسبق للفرد قد يؤثر على مستوي شعوره بالرضا بالرغم من التغيرات الايجابية في بيئة العمل.

ويلخص هذا الشكل التالي النتائج التي توصلت إليها الأبحاث فيما يتعلق بمحددات الرضا الوظيفي.

فالرضا هو دالة في بعض العوامل التي تعكس الموقف الشخصي الموقف الشخصي المسبق للفرد، والتباعد نواتج العمل التي يرغب في تحقيقها الفرد والنواتج التي يحصل عليها فعلا، وبصفة أكثر تحديدا، فإن الفرد يمارس درجة أكبر من الرضا عندما:

*يحقق نواتج العمل التي يريدها أو يحقق مستوي أعلى منها.

*يدرك عدالة نواتج العمل مقارنة بما يحصل عليه الآخرين.

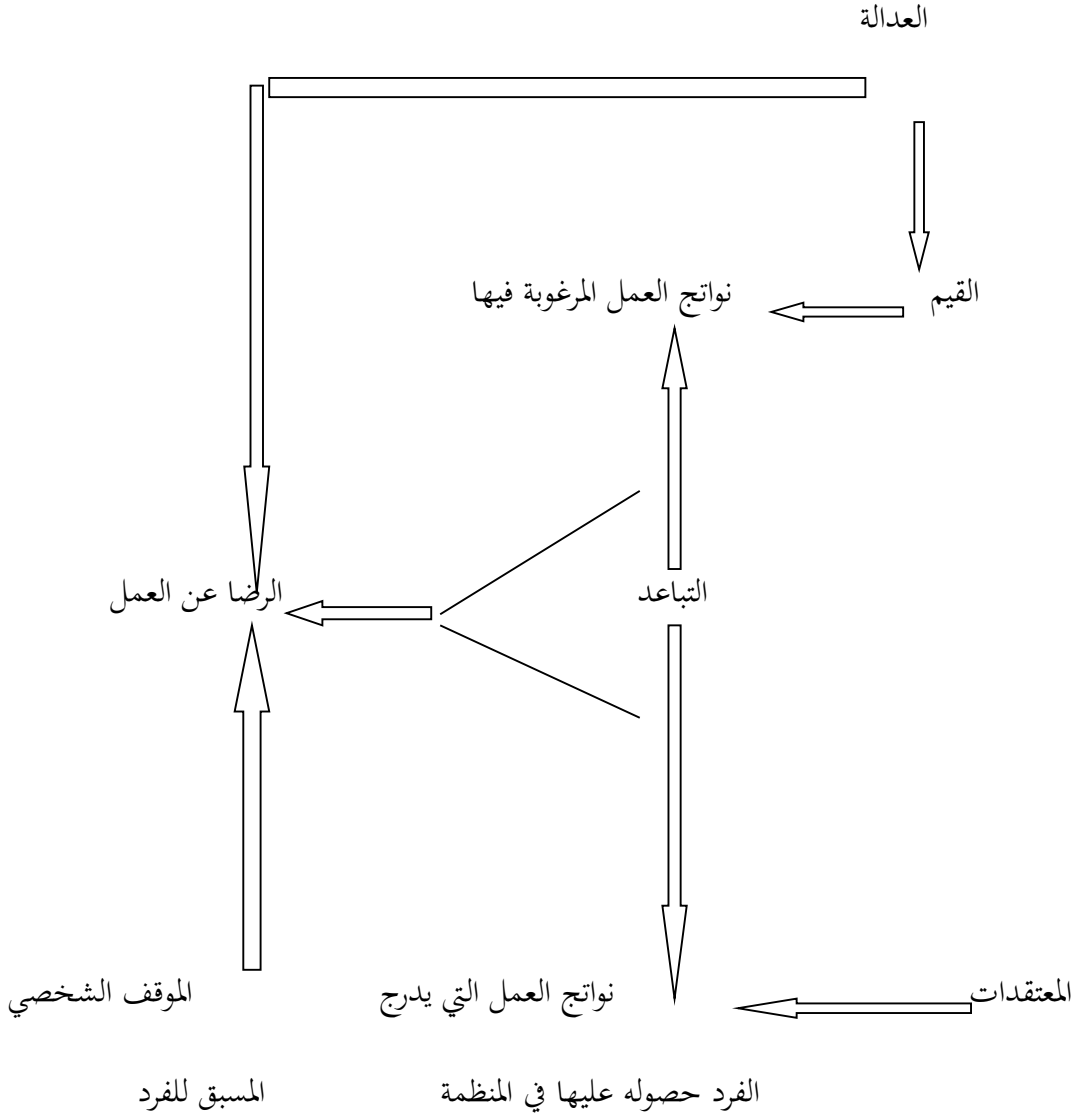
*يدرك عدالة الإجراءات التي يتم على أساسها تحديد نواتج العمل.

أما النواتج التي يرغب الأفراد في تحقيقها من العمل، فهي دالة في نظام القيم الشخصي، واعتبارات العدالة تمثل معتقداتهم عن طبيعة ما يؤذونه من أعمال.

[1]- صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي " مدخل تطبيق معاصر "**، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص 230.

ومن هنا، فإن الرضا عن العمل يمثل مجموعة من الاتجاهات المتعلقة بالعمل والمعتقدات وقيم الفرد. [1]

شكل رقم(01-06) يوضح كيف يؤثر التباعد، والعدالة والموقف الشخصي على الرضا عن العمل.



المصدر: علي عبد الهادي سلم، راوية حسن، **السلوك الفردي والجماعي في منظمات العمال**، دار التعليم الجامعي، الإسكندرية، 2007، 274.

[1]- راوية حسن، « **السلوك التنظيمي المعاصر**« ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 172.

03: عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

يتأثر الرضا الوظيفي بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل الوظيفي أو البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر المحددة للعوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي ويمكن تصنيف العوامل إلى:

3-1 العوامل الشخصية للرضا: أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن هذه العوامل ما يلي:

أولا: عوامل تتعلق بخصائص العمال:

تتمثل في:

– احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدي العمال للاعتداد واحترام ذاته والاعتلاء بقدرات كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بضعف في قدراتهم، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم ما يكونوا غير راضين عن العمل.

– تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كان أكثر رضا، أما أولئك الذين ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين.

– المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية أو الوظيفة والأقدمية زادت رضا عن عمله، إما إذا قلت مكانته وظيفيا واجتماعيا وقلت اقدميته زاد استياءه.

– الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم إما الاستياء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى حياتهم.[1]

[1]– أنس عبد الباسط عباس، **السلوك في منظمات للأعمال "العلوم السلوكية "**، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص 226.

ثانيا: العوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.

يمكن قياس هذه العوامل من خلال تحليل خصائص وسيمات الفرد ة تتمثل في:

– السن: دلت الأبحاث عن وجود علاقة ارتباط بين السن ودرجة الرضا الوظيفي فكلما زاد سن الفرد كلما زادت درجة الرضا عن العمل ويري البعض أن السبب في ذلك ربما يكون في أي طموحات الفرد في البداية عمره تكون مرتفعة، وبالتالي لا يقابلها في أغلب الحالات الحاجات التي يتبعها الواقع الفعلي للعمل ويتسبب وذلك في عدم الرضا الوظيفي.

– المستوي التعليمي: أثبت الدراسات أن المستوي التعليمي يؤثر على رضا الفرد عن عمله، وإذا كلما زاد المستوي التعليمي ارتفعت معه درجة الرضا عن العمل، وكلما قل المستوي التعليمي انخفضت معه درجة الرضا عن العمل، وهذا لأن المستوي التعليمي ساعد العامل على فهم العمل وظروفه ويزيد من فرض الترقية وبالتالي زيادة المسؤوليات والأجر وهذا حينها يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

– الخبرة: كلما زادت خبرة الفرد وأقدميته في العمل كلما زاد الفرد عن ذلك العمل، وذلك إن اكتساب الموظف للخبرات والقدرات في مجال عمله كثيرا ما يؤثر له الوقت والجهد ويجعل منه محط تقدير رؤسائه ومرؤوسيه مما يبعث على نفسه ثقة تشعره برضا أكثر.

– مدة الخدمة في المؤسسة: تعرف مدة الخدمة بأنها "الفترة الزمنية للبقاء في العمل معين "وتشير الدراسات أن مدة الخدمة للموظف تعتبر العامل الأكثر ثباتا في توقع الرضا عن العمل مقارنة بالعمر، وهناك دراسات واضحة تشير إلى وجود علاقة قوية موجبة بين الرضا الوظيفي وسنوات الخدمة، بحيث كلما زادت سنوات الخدمة زاد الرضا الوظيفي عند الموظف. [1]

[1]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1999، ص ص 148-147.

3-2 عوامل التنظيمية للرضا.

تتمثل العوامل التنظيمية للرضا الوظيفي في:[1]

– الأجر: هو وسيلة لإشباع الحاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسبا وعادلا، ويري بعض الباحثين أن وجود الأجر لا يؤدي إلى مشاعر الرضا وإنما عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا.

– فرص الترقية: يري محمد حلمي أن الترقية " نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر، وذلك بنقله إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى". وتشير نتائج الدراسات إلى هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، إذا كلما وفرت الإدارة إمكانية ترقيتهم كلما حققت شرطا كبيرا من شروط الرضا، لكن لا يعني هذا أن الكل يجري وراء الترقية، فرغبة في الترقية أو التقدم تختلف بين الأفراد، فهناك من ينتقل من المؤسسة لآخري سعيدا لإيجاد فرص ترقية أكثر، وهناك من تكون لهم الأمن أقوي مؤشر .....الخ ، لكن المؤكد أن الأغلبية يحبون الترقية ويعملون للحصول عليها، ويري إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد الترقية.

– نمط الإشراف: متى كان المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه و مشاعرهم ، فإنه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن العمل، وبالتالي فإن أثر المدير على رضا الأفراد يتوقف على الخصائص الشخصية للمدير والمرؤوسين، ودرجة سيطرة المدير على الحوافز و وسائل الإشباع، ودرجة التفويض للسلطات والحريات وتناسبها مع قدرات المرؤوسين واستعدادهم لتحميل المسؤولية، فمدير المدرس الذين يمارسون نمط قياديا إنسانيا (ديمقراطية) مع معلميهم، يكون معلموهم أكثر رضا من المعلمين الذين لا يمارس مديريهم النمط القيادي الديمقراطي أو يمارسونه بصورة نادرة. [2]

– نظام العوائد: تمثل كافة أنواع الحاجات المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة لتحقيق درجات من الإشباع العمال وبالتي الفرد يشعر بالرضا إذا تم تزويده بالعوائد، ويكون بشكل العادل.

---

[1]– لوكيا الهاشمي، بومنقار مراد، "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، الطبعة العربية، 2004، ص ص 128-129.

[2]– د. عثمان محادين، مرجع سابق ذكره، ص 93.

– **ساعات العمل**: تعتبر عدد ساعات العمل، وزيادة أوقات الراحة يزايد رضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع أوقات الراحة ينخفض الرضا الوظيفي، وهي أهم العوامل المؤثرة على رضا الفرد.

– **جماعة العمل**: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد حيث كلما كان الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق مصدر منفعة لرضا الفرد أو مصدر توترا لديهم. [1]

– **تصميم العمل**: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة والتكامل، والأهمية، والاستغلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.

– **ظروف العمل الجيدة**: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على الرضا العاملين عن عملهم، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، والهاتف، وترتيب المكاتب، وحجم الاتصالات الشخصية، وحجم الحجرة وغيرها.[2]

– **سياسات المنظمة**: وتشير إلى أنظمة عمل، ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل ولا يعيقه.

3–3 العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى: متمثلة فيما يلي: [3]

– **توفير الأهداف في التنظيم**: يرغب الأفراد في أن يكونوا الأعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم، كما يتوقعون أن يكون هذا التنظيم على درجة من الفعالية تمكنه من تحقيق الهدف المقام من أجله.

---

[1]– مناصرية محمد، **الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة "دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل قالمة "**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2015، ص 11 –22.

[2]– محمد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، دار الجامعية الجديدة، الاسكندرية، الطبعة الاولى، 2003، ص 202.

[3]– معاذ مصطفي فراج، **أساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق**، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن –عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص 277.

– إنصاف المكافآت الاقتصادية وغيرها: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة بمقارنة قيمتها مع قيمة زملاءها لها أو مع ما يتحصل عليه عامل أخر في المؤسسة مشابهة أخري فإذا شعر الفرد بأنه يتحصل على المكافآت اقل من زميله أو فرد أخر سيشعر بعدم الرضا ولذلك علينا بعدالة في المكافآت.

– الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته، فقد يكون هناك مشاكل عائلية أو اعتلال في صحة الفرد. وهي وإن كانت عوامل خارج نطاق العمل، إلا أنها تؤثر على حالة الفرد في محيط العمل.

وجدول التالي يلخص العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.

عوامل الشخصية للرضا الوظيفي.		**عوامل التنظيمية للرضا.**	**عوامل المتصلة بظروف أو عوامل أخرى.**
عوامل تتعلق بخصائص العمال.	**عوامل تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم.**	_الأجر. -فرص الترقية. -نمط الإشراف. -نظام العوائد. -جماعة العمل. -ساعات العمل. - تصميم العمل. -سياسات المنظمة. -ظروف العمل جيدة.	-توفير الأهداف في التنظيم. -إنصاف المكافآت الاقتصادية وغيرها. -الحالة الصحية البدنية والذهنية.
-احترام الذات -تحمل الضغوط. -المكانة الاجتماعية. -الرضا عن الحياة.	-السن. -المستوي التعليمي. -الخبرة. -مدة الخدمة في المؤسسة.		

_من إعداد الطالبتين

04: طرق قياس الرضا الوظيفي ومؤشراته ونتائجه.

فيما يلي سوف نتطرق إلى العناصر التالية، ومتمثلة في طرق قياس الرضا الوظيفي، ومؤشرات التي تعتمد عليها، ونتائج التي توصلنا إليها.

4-1 طرق قياس الرضا الوظيفي:

إن معرفة اتجاهات الفرد نحوا العمل ليست بالعملية السهلة، لأن من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة أو استنتاجها بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح أو يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله.[1]

أولا: طريقة تحليل ظواهر الرضا:

وهي أكثر طرق القياس بساطة وانتشار، ولكنها بيها نقائص، حيث تعتمد على تحليل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة رضا الفرد ومشاعره اتجاه عمله، ومن الظواهر التي ساعد على لمس درجة الوظيفي لمعدل دوران العمل والتغيب، والتمارض فقد أظهر تحليل هذه الظواهر أن الأفراد الذين يبدون درجة عالية من الرضا الوظيفي لا يتجاوز غيابهم إلا نسبة ضئيلة فضلا عن انخفاض معدل دوران العمل بينهم بصورة لا نجدها بين الذين يبدون درجة منخفضة من الرضا عن الحيز.

وأهم انتقاد وجه لهذا الأسلوب أنه لم يوفر وسيلة محددة وواضحة للتأكد من صحة البيانات التي تعبر عن هذه الظواهر، إضافة إلى صعوبة ترجمة بعض البيانات بسبب غياب أيضا لأداة تسمح بالتحلي.

[1]- دوفانة مسعودة، حامي نسرين، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في المؤسسة "دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية "**، قسم العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، رسالة الماستر، 2017/2016، ص64.

ثانيا: طريقة هرزبيرغ (طريقة القصة) "المقابلة ". [1]

تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية إن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم ، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء ، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابا أو سلبيا، و قد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا، وقد وجهنا إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة يفتقر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة، وبعبارة أخري هي درجة الرضا من العمل تستخدم المقابلات الشخصية. وبالطبع فإن هذا الأسلوب إذا تمت إدارته بكفاءة فإنه يمكننا في الغالب من الحصول على المعلومات أكثر دقة وعمقا من اتجاهات الأفراد نحو العمل.

ثالثا: طريقة الاستقصاءات:

تعتمد هذه الطريقة على استقصاء أراء العينة المستهدف قياس رضاها من خلال نماذج لاستطلاع الرأي وتصميم عناصرها على النحو الذي يخدم الأهداف الباحثين ويتلاءم مع مستويات الذين يتم استطلاع أراءهم وتأخذ هذه النماذج أشكالا عدة مثل نموذج فروم، ونموذج التوقعات وكذلك نموذج بوتر الذي يستهدف قياس رضا الفرد وظيفية في ضوء إشباعها لخمس فئات من الحاجات الإنسانية وهي: الحاجات الأمن، الحاجة إلى الانتساب، الحاجة إلى تقدير الذات، الحاجة إلى الاستقلال، الحاجة إلى الذات.

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

[1]– جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، "**إدارة السلوك في المنظمات**"، دار المزيخ للنشر، الرياض، المملكة العربة السعودية، الطبعة الانجليزية، 2004، ص 208.

وتجدر الإشارة في هذا المقام، وفي إطار هذه الدراسة سنعتمد على طريقة الاستقصاء لقياس الرضا على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

وهناك طرق أخري لقياس الرضا الوظيفي ويمكن حصرها في طريقتين:

الطريقة الأولى: المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل عيابات وترك الخدمة وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد، ولكنها لا تتوفر بالبيانات التفضيلية يتيح التعرف على أسباب هذه المشكلان أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

أ–الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخري، نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه على درجة الرضا العام في عمله ولكن هناك بعض الحالات التي يرجع غيابها عن العمل نتيجة لما تعانيه من القلق النفسي والتوتر والشعور بالتأزم سواء في مكان العمل أو في حياتهم. [1]

والمعروف إن القلق من المشاعر التي تمتصي طاقة الإنسان وتبددها وتدهورها وتعرقل الطاقة نحو خلق الإبداع، الإنتاج، والابتكار، الذي يحتاج لدرجة ما من الصفاء الذهني وهدوء النفس، وقد ينتج عن هذا الغياب انعدام الشعور بالرضا عن العمل، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن حالات لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طاقة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض، والحوادث والظروف العائلية وغيرها من الأسباب ورغم انه يمكن الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية وذلك سنة 1988 وتحسب معدل الغياب كالتالي:[2]

$$\text{معدل غياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموعة أيام الغياب للأفراد}}{\text{العاملين الأفراد عدد متوسط} \times \text{العمل أيام عدد}} \times 100$$

*حيث مجموعة أيام الغياب للأفراد: يعبر عن مجموعة أيام الغياب لجميع الأفراد العاملين.

[1]– دوفاتة مسعودة، حامي نسرين، مرجع سابق ذكره، ص ص 65-66.

[2]– أحمد صقر عاشور، "**إدارة العاملة "الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي** "، دار النهضة العربية، بيروت، الطبعة الاولى، 1999، ص ص 401-402.

*متوسط عدد الأفراد العاملين: ويمثل متوسط عدد العاملين في أول الفترة وعدد العاملين في أخر فترة.

* عدد أيام العمل: يمثل عدد الأيام التي عملت فيها المؤسسة دون حساب أيام العطل الأسبوعية والرسمية التي يتم فيها العمل.

ب–ترك الخدمة: يمكن اعتبار حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد، كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل، إذ ينظر لبقائه في الوظيفة كمؤشر يدل على مدى ارتباطه بعمله ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختيار، مقسوما على العدد الإجمالي للأفراد في منتصف الفترة التي يحسب معدلها كالأتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة من خلا فترة معينة} = \frac{\text{العدد الحالات ترك الخدمة الفترة}}{\text{مجموع عدد الأفراد في المنتصفة الفترة}} \times 100$$

والبيانات الخاصة بمعدلات ترك الخدمة شأنها في ذلك شأن بيانات معدلات الغياب تقتصر وظيفتها على التنمية بوجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها ولكن يبقي هذا السبب غير كافي في إعادة ما ينصح في هذه الحالات بجمع بيانات أكثر تفضيلا عن أسباب ترك الخدمة، وذلك بإجراء مقارنة مع الفرد عقب إعلانه ترك الخدمة، أو تقديم الاستقالة للتعرف على الدوافع والظروف التي دعته لاتخاذ هذا القرار، ولعل جع مثل هذه البيانات يساعد على التعرف على الأسباب الحقيقية لترك الخدمة.

الطريقة الثانية: المقاييس الذاتية للرضا:

تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل.

يمكننا أن نجد طريقتين تستخدمان في تحديد الأسئلة التي تحتويها قوائم أو استبيانات البحوث.

أ – تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العمل من إشباع لمجموع الحاجات المتخلفة لديه وعليه فإن كل مجموعة من مجموعات الحاجات الإنسانية يكون لها أسئلة متعلقة بها في القائمة.

ب – تقسيم الحوافز: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيمها للحوافز التي ينتجها العمل والتي تعتبر من العوامل المؤثرة مع الرضا وهي تتضمن: الأجر، محتوي العمل، فرص الترقية، الإشراف، جماعة العمل، ساعات وظروف العمل.[1]

4-2: مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن لرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه والتي من خلالها يمكن التعرف عليه حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كان دليلا على انخفاض الرضا، وتتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:[2]

أولا: مؤشرات الرضا الوظيفي المرتفع:

– الاستقرار في العمل: يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل إذا أنهم في حاجة إلى الشعور مؤمنون ومحميون من مخاطر فقدان العمل، الحوادث والإصلاحات التي تقع بسبب ممارسة العمل، فعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستغلالية فبقاء الفرد واستقراره في وظيفة وولائه لها دليل على رضا الفرد عن عمله.

– العلاقات الحسنة: إن وجود علاقات حسنة بين العمال بينهم من جهة وبين العمال المشرفين من جهة أخري، تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.

– نقص الشكاوي والتظلمات: تعتبر الشكاوي و التظلمات احدي الوسائل التي يستعملها العمال عن عدم إشباع حاجاتهم و يعتبر نقصا دليلا على رضاهم عن عملهم.

---

[1]– د. لويكا الهاشمي، د. بومتقار مراد، مرجع سابق ذكره، ص 152.

[2]– زيقادي فراس، زغواني علاء الدين، **الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء ولغاز بالمدية "**، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة تسيير المؤسسة، جامعة المدية، 2015 /2016، ص ص 29 -30.

– **انخفاض نزاعات العمل والصراعات:** عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيها بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض.

ثانيا: مؤشر الرضا الوظيفي المنخفضة:

– **التمارض:** إن حالة عدم الرضا تخلق لدي الفرد من التوتر والقلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راضي عنه، يلجئ الفرد إلى ظاهرة التمارض وتعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض ويلاحظ ذلك من خلال التردد المستوى على عيادة المؤسسة، وهذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل والملل من الظروف المحيط به.

– **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تغير جزئي عن عدم رضا الفرد وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي يشعر بدرجة عالية من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، غير أن هذه التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب لذا نجد (فروم) يرجح الرأي القائل إن الإصابات هي مصدر زمن مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

– **الإضراب:** مما لا شك أن حدوث الإضراب يعكس تواجد الاختلاف في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية) لذا يعد أهم المؤشرات عل وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة يعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم.[1]

4–3: نتائج الرضا الوظيفي وتأثيراته الايجابية على المؤسسة:

إن نتائج الرضا الوظيفي يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:[2]

– **الرضا عن العمل ودورانه:** كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع على البقاء في العمل لديه، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة

[1]– زيقادي فراس، زغواني علاء الدين، مرجع سابق ذكره، ص 30.

[2]– محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ذكره، ص 204.

سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل، بمعني أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران إلى العمل الانخفاض.

– **الرضا عن العمل ومعدل الغياب:** من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والغرض هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب.

وبشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور، وخاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب أو أن الحضور ليس إجباريا، وربما كان السبب ذلك أن الحضور عن العمل يمثل سلوكا معينا، فإذا كانت توابع هذا السلوك ايجابية مثل: حب العمل أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل لأن حضوره يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيدا ي جو العمل، إما هذا كان العامل غير سعيد هو غير راضا عن العمل، وبالتالي فحضوره إلى العمل يتبعه عواقب سلبية.

– **الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل:** يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى الأداء بمعني أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يري آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في المنظمة، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا، ومنه العلاقة الحقيقية بين الرضا والأداء معرفة تامة.

– **الرضا عن العمل والإصابات:** إن الحوادث والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل ما هي غالبا إلا تعبير جزئي عن عدم الرضا الوظيفي للفرد، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة. [1]

[1]– محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق ذكره، ص 205.

خلاصة الفصل.

تعرفنا من خلال هذا الفصل على اهم الدراسات السابقة (المحلية، العربية، الأجنبية)، واهم النظريات المفسرة للحوافز ومنها تعرفنا على مفهوم نظام الحوافز، سواء كانت المادية او المعنوية وكيفية تأثيرها على العاملين نحو تحقيق هدف معين، وهذا ما يتطلب فهم عميق لسلوك الانسان حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من اجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد الى اخر، تبعا لعوامل، ومنه يتضح لنا أهمية الحوافز.

وتطرقنا كذلك الى مفهوم الرضا الوظيفي واهميته بالغة في المجتمعات، وكيفية قيس أداء رضا الموظفين في المنظمة، وعناصر ومحددات الرضا الوظيفي، وفي أخير تطرقنا الى عوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي سواء كانت إيجابية او سلبية.

الفصل الثاني:

البحث الميداني في المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان "المدية"

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الاطار النظري لمتغيرات وأهمية الحوافز بمختلف أنواعها (لمادية والمعنوية) وكذلك نظريات الحوافز، وتطرقنا إلى الرضا الوظيفي البحث المتمثلة في نظام الحوافز، سنحاول في هذا الفصل الاطلاع على الواقع الحقيقي لتلك المفاهيم في المستشفى بني سليمان، وذلك لدراسة أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي لعينة من أطباء وممرضين على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف المستشفى، حيث تحصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها و توزيعها على عينة البحث المختارة.

ثم قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ومتمثلة في:

المبحث الأول: تعريف بميدان البحث.

المبحث الثاني: تعريف بالمنهجية البحث.

المبحث الثالث: التحليل الوصفي والإحصائي لمتغيرات الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان البحث.

01 – التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.

01 –01 نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.

حسب المعلومات المؤرخة في حجرة التدشين لهذا القطاع تم تدشينه طبقا لقرار الوزاري تحت رقم: 32يوم 04/ صفر/ 1404هـ الموافق ل: 1983/11/19 من طرف وزير الصحة عبد الرزاق بوحارة.

المرسوم التنفيذي رقم: 466/97 المؤرخ في :1997/12/02 المحدد لقواعد انشاء القطاعات الصحية وتنظيمها وسيرها، المادة 05 (الجريدة الرسمية عدد 81 سنة 1997).

01 – 02: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان:

وهي مؤسسة عمومية استشفائية تسهر على راحة ومعالجة المرضى بصفة دائمة ومستمرة وذلك بتقديم اسعافات سواء كانت أولية او استعجالية، وتكون بطريقة مجانية مدعمة من طرف الدولة.

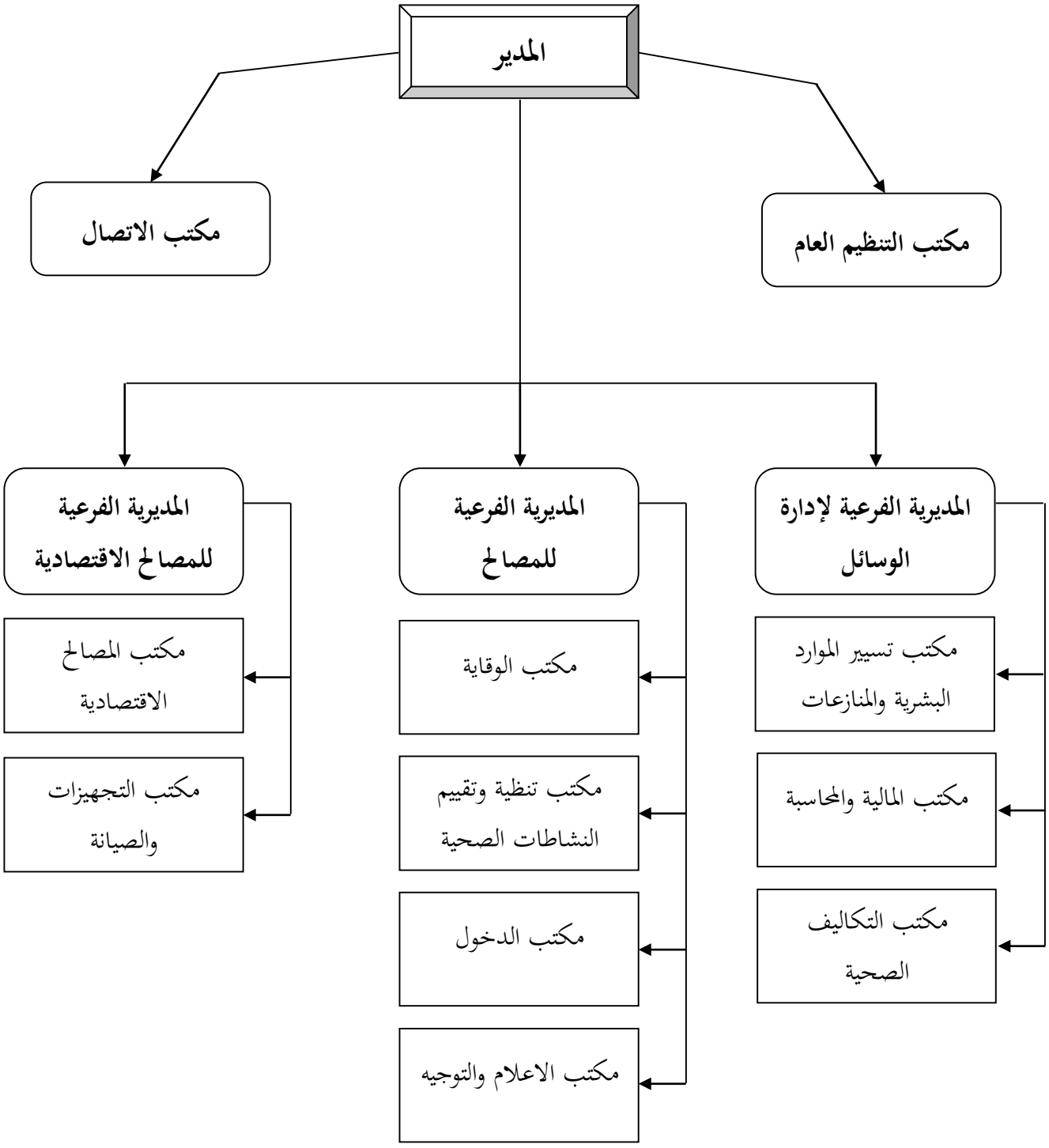
02 –مهام المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

تتكفل المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان بشكل منسجم ومنظم بحاجيات السكان وفي هذا الإطار تقوم بالمهام التالية:

- ❖ استقبال المرضى وتقديم العلاج عن طريق الإسعافات الأولية والادوية.
- ❖ الوقاية من مختلف الامراض المعدية والاوبئة بواسطة حملات التطعيم.
- ❖ اجراء الإحصاءات حول: عدد الوفيات – عدد المواليد – عدد المرضى الذين تستقبلهم المؤسسة يوميا.
- ❖ تطبيق البرامج الوطنية والجهوية والمحلية للصحة والسكان.
- ❖ تساهم الإدارة في تأهيل مستخدمي المصالح الصحية وتحسين مستواهم.

03 –التنظيم الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

الشكل (2–1): الخريطة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

03 – 02 الهياكل الإدارية لمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

أولا المديرية العامة:

تتولى تسيير المديرية العامة المدير وتكون المديرية العامة من مكتبات هما:

- ✓ مكتب التنظيم العام.
- ✓ مكتب الاتصال.

ثانيا: المديرية الفرعية لإدارة الوسائل

يتولى تسييرها مدير فرعي وتتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات
- ✓ مكتب التكاليف الصحية
- ✓ مكتب المالية والمحاسبة

ثالثا: المديرية الفرعية للنشاطات الصحية

يتولى الاشراف عليها مدير فرعي وبها أربعة مكاتب وهي:

- ✓ مكتب الوقاية
- ✓ مكتب الدخول مكتب الاستقبال والتوجيه

رابعا: المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية والتجهيزات والوسائل والصيانة:

يتولى الاشراف عليها مدير فرعي وبها مكتبان هما:

- ✓ مكتب المصالح الاقتصادية
- ✓ مكتب التجهيزات والوسائل والصيانة

بالإضافة الى الهياكل الإدارية المكلفة بالتسيير الإداري لمصالح شؤون المؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان هناك مجلسان بدورهما يقومان بمساعدة المدير في التسيير وهما: المجلس الإداري، المجلس الطبي.

03 – 03 الهياكل الطبية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

نعلم ان الهدف من نشأة المؤسسات الصحية هي التكفل الصحي بالمواطنين وهي وظيفة الأساسية لها، لذا نجد في جل المؤسسات الصحية عدة مصالح تختلف باختلاف نوع وصنف المؤسسة ويمكن لنا تعدادها بالنسبة للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان كما يلي:

أولا: المصالح الصحية:

تتمثل المصالح الصحية فيما يلي:

- ✓ قسم الاستعجالات الطبية والجراحية
- ✓ الفحص الخارجي
- ✓ قسم العميلات والإنعاش
- ✓ وحدة تصفية الدم
- ✓ مصلحة طب الأطفال
- ✓ مصلحة امراض النساء
- ✓ مصلحة الولادة
- ✓ قسم الطب الداخلي (قسم طب الرجال، قسم طب النساء)
- ✓ قسم الجراحة العامة (قسم جراحة الرجال، قسم جراحة النساء)

ثانيا: المصالح التقنية:

تتمثل المصالح الصحية فيما يلي:

- ✓ مصلحة الكشف بالأشعة
- ✓ مصلحة الكشف بالتحليل
- ✓ مصلحة الصيدلية

03 – 04 الموارد البشرية للمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان

يبلغ عدد مستخدمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببني سليمان 400 موزعين على النحو الاتي :

أولا: المستخدمين الإداريين

يبلغ عدد المستخدمون الاداريون للمؤسسة العمومية الاستشفائي بني سليمان 40 موظف موزعين حسب الرتب التالية:

أ– المناصب العليا: 06 مناصب موزعين كالاتي:

01 مدير مؤسسة

01 مدير فرعي للموارد البشرية

01 مدير فرعي للمالية والوسائل

01 مدير فرعي للمصالح الصحية

01 رئيس مكتب تسيير الموارد البشرية

01 رئيس مكتب التنظيم العام

ب– الاعوان المنفذين:

- متصرف العدد (01)
- وثائقي امين محفوظات العدد (01)
- ملحق رئيسي لإدارة العدد (07)
- ملحق إدارة العدد (04)
- عون إدارة رئيسي العدد (03)
- عون إدارة العدد تقني سامي في الاعلام الالي العدد (02)
- تقني في الاعلام الالي العدد (01)
- كاتب مديرية رئيسي العدد (02)

- كاتب العدد (02)
- عون حفظ البيانات العدد (05)
- عون مكتب العدد (01)

ثانيا: التقنيون:

- مهندس دولة في المخبر والصيانة العدد (01)
- مهندس تطبيقي في المخبر والصيانة العدد (03)
- مهندس سامي في المخبر والصيانة العدد (04)

ثالثا: المستخدمون الطبيين.

يتوزع المستخدمون الطبيون كما يلي:

- الممارسين الاخصائيين المساعدون العدد (20)
- الممارسين العاملين في الصحة العمومية العدد (19)
- الصيادلة العدد (01)
- جراحو الاسنان العدد (02)

رابعا: النفسانيون العياديون:

- نفساني عيادي رئيسي العدد (01)

خامسا: المستخدمين شبه الطبيين

يتوزعون المستخدمون شبه الطبيون كما يلي:

- الممرضون الرئيسيون العدد (09)
- ممرضون ذو شهادة دولية:(05)
- علاجات عامة العدد (64)

- قابلات العدد (16)
- مشغلو أجهزة الاشعة العدد (05)
- التخدير والإنعاش العدد (05)
- مخبريون العدد (07)
- محضر صيدلي العدد (03)
- رعاية الطفولة العدد (11)
- امانة طبية العدد (10)
- مساعدة اجتماعية العدد (02)
- ممرضون مؤهلون (21)
- مساعد تمريض العدد (02)

سادسا: العمال المهنيون وسائقي السيارات

- مهني خارج الصنف العدد (02)
- عامل مهني الصنف الأول (25)
- عامل مهني الصنف الثاني العدد (09)
- عامل المهني الصنف الثالث العدد (31)
- سائقي السيارات العدد (06)

سابعا الاعوان المتعاقدون:

- أعوان الامن والوقاية العدد (20)
- عامل مهني متعاقد بالتوقيت الكامل العدد (21)
- عامل مهني متعاقد بالتوقيت الجزئي العدد (37).

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث وصفاً لمنهج الدراسة وإجراءاتها، بما في ذلك مجتمع الدراسة وعينتها وكذلك أداة الدراسة المستخدمة والأساليب الإحصائية المتبعة في التحليل، وأخيرا التأكد من الاعتدالية وصدق وثبات الأداة.

01: منهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية البحث وتحليل أبعاده واختبار الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي هو طريقة يعتمد عليها الباحثون في الحصول على بيانات وافية ودقيقة لتصور الواقع الاجتماعي والوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول المشكلة ولتحقيق فهم أفضل وأدق للظواهر المتعلقة به، ولأنه مناسب لوصف الظاهرة محل الدراسة المتمثلة أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي.

01 –01: مصادر جمع البيانات

أولا– المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة " **أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية في مستشفى بنى سليمان لعينة من اطباء وممرضين)**" لجأت الطالبتين إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث والتي صممت خصيصاً لهذا الغرض، بحيث تم اعتماد على العديد من العبارات ومن مختلف المراجع لقياس المتغير المستقل: نظام الحوافز، والمتغير التابع: الرضا الوظيفي.

ثانيا– المصادر الثانوية: حيث اتجهت الطالب إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

01 –02: مجالات الدراسة:

تتمثل مجالات الدراسة فيما يلي:

أولا– الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة داخل مستشفى بني سليمان بولاية المدية؛

ثانيا– الحدود البشرية: أطباء والممرضين داخل مستشفى بني سليمان بولاية المدية؛

ثالثا– الحدود العلمية: وتتعلق بمتغيرات الدراسة (الحوافز، الرضا الوظيفي).

رابعا– الحدود الزمنية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

01 –03: مجتمع وعينة الدراسة: من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هي حصر مجتمع الدراسة، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الأطباء والممرضين داخل مستشفى مدينة بني سليمان بولاية المدية، ولقد تم اختيار عينة مكونة من 40 فردا من مجتمع الدراسة وهذا بصفة عشوائية، وبعد توزيع الاستبانات تم استرجاع 35 استبانة منه (05) ضائعة، ولم تستبعد أي استبانة اثناء التحليل وهي الاستبانات الخاضعة للتحليل.

02: أداة جمع البيانات، وأدوات التحليل الإحصائي.

وتتمثل في :

02 –01: أداة جمع البيانات: تم إعداد استبانة صممت خصيصاً لغرض جمع البيانات، وتم توزيعها على مجتمع الدراسة، وتم تحليل نتائج هذا الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي spss، وقد تم إعداد الاستبانة على النحو الآتي:

* إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛

* عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛

* تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف؛

* تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم؛

* توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، ولقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزأين كما يأتي:

- **الجزء الأول:** تضمن الغلاف الخارجي للإستبيان والذي يتضمن إشكالية الدراسة، شرح الهدف من الدراسة، طمأنة المستجيبين للإستبيان بأن معلوماتهم ستحاط بسرية تامة، وأخيرا تقديم كلمة شكر للمستجيبين.
- **الجزء الثاني:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث: الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، المستوى الوظيفي.
- **الجزء الثالث:** يناقش أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي، وتم تقسيمه إلى محورين كما يلي:

المحور الأول: يتمثل في المتغير المستقل: الحوافز ويعتبر بمثابة متغير تفسيري يتنبأ بالمتغير التابع في هذه الدراسة، ويتكون من بعدين هما:

البعد الأول: يمثل الحوافز المادية وتم قياسه بواسطة (07) عبارات.

البعد الثاني: يمثل الحوافز المعنوية وتم قياسه بواسطة (09) عبارات.

المحور الثاني: يتمثل في المتغير التابع: أداء الموارد البشرية ويعتبر بمثابة نتيجة أو المتغير المتنبئ به من قبل المتغير المستقل، وهو عبارة عن متغير احادي البعد وقد تم قياسه بواسطة (10) عبارات.

هذا وقد تم تحديد خيارات الأجوبة باستخدام مقياس ليكارت (Likert Scale) على اعتباره من أنسب المقاييس التي تسمح لنا بقياس استجابات الأفراد. وبما أن هذا المقياس يعبر عن الخيارات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) في دراستنا هذه فهو بذلك مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في البرنامج تعبر عن الأوزان وهي (موافق بشدة=5، موافق=4، محايد=3، غير موافق=2، غير موافق بشدة=1) فيتوجب علينا أن نقوم بحساب المتوسط الحسابي ويتم ذلك بحساب طول الفترة أولاً وهي عبارة عن حاصل قسمة (4) على (5)؛ حيث (4) تمثل عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما (5) تمثل عدد الاختيارات، وعند قسمة (4) على (5) ينتج طول الفترة ويساوي (0.8) ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2-1): توضيح مقياس ليكارت (Likert Scale)

المستوى	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

02 –02: أدوات التحليل الإحصائي.

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها قامت الطالبتان باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار كلمجروف – سميرنوف (K-S) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة؛
- معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha لتأكد من درجة ثبات عبارة كل متغير من متغيرات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان Spearman Corrélation لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي؛
- التكرارات والنسب المئوية لوصف بيانات العيّنة من حيث خصائصها؛
- المتوسطات الحسابية من أجل معرفة الأهمية النسبية للمتغيرات والعبارات التي تقيسها؛
- الانحرافات المعيارية لقياس درجة تشتت قيم استجابات الموظفين عن المتوسط الحسابي؛
- الانحدار الخطي المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الحوافز على الرضا الوظيفي؛
- تحليل التباين الأحادي لمعرفة ما إذا كان هنالك فروق في متغير أبعاد الحوافز ومتغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية

03: اختبار التوزيع الطبيعي، وتقييم صحة وثبات أداة الدراسة

قبل إجراء التحليل الإحصائي فإنه لابد من التحقيق من بعض المسائل المتعلقة بجمع البيانات. ومن أهم هذه المسائل هي: فحص التوزيع الطبيعي للبيانات، الثبات، صدق الاتساق الداخلي والصدق البنائي وفما يلي توضيح لهذه المسائل.

03 – 01: التحقق من التوزيع الطبيعي

للتأكد من ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، قامت الطالبة باستخدام اختبار كولمجروف–سميرنوف (Kolmogorov-smirnov test (K-S) وهو اختبار ضروري في حالة استخدام الإختبارات المعلمية مثل تحليل الإنحدار وتحليل التباين حيث تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، وحتى تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حسب هذا الإختبار فلابد أن تكون مستوى الدلالة للمتغيرات الدراسة أكبر من (0.05). والجدول التالي يوضح نتائج الاختبار.

الجدول رقم (02 – 02): اختبار كلمجروف–سميرنوف (*K–S*) لتحقق من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

البيان			اختبار كولمجروف–سميرنوف Kolmogorov-smirnov test) ((*K–S*		
			القيمة الإحصائية *K–S*	درجة الحرية *df*	مستوى الدلالة *P*
الحوافز	البعد الأول	الحوافز المادية	0.149	35	0.128
	البعد الثاني	الحوافز المعنوية	0.127	35	0.138
الدرجة الكلية لمتغير الحوافز			0.093	35	0.200
الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي			0.191	35	0.054

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم () أن قيمة اختبار كلمجروف–سميرنوف للمتغير المستقل (الحوافز) وأبعاده، وكذا للمتغير التابع (الرضا الوظيفي) كانت غير دالة إحصائيا (P>0.05) مما يعني أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وهذا ما يعطي مؤشرا لإمكانية استخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية لهذه الدراسة.

03 –02: اختبارات الصدق

يمثل الصدق في البحث العلمي درجة دقة البحث على قياس الغرض المصمم من أجله، أي مدى تزويد أداة البحث بمعلومات تتعلق بمشكلة البحث من مجتمع الدراسة نفسه، وقد يفهم البعض الصدق كمقابل لعدم الصدق ولكن هذا مفهوم خاطئ؛ فالصدق يرتبط بهدف بعينه. وفي هذه الدراسة اعتمدت الطالبتان على ثلاث أنواع من اختبارات الصدق هي: الصدق الظاهري، صدق الاتساق الداخلي والصدق التمييزي. وفيما يلي تفصيل لذلك:

أولا– صدق الاتساق الداخلي

يقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان :مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء أخر. وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة.

- **الإتساق الداخلي لعبارات أبعاد متغير الحوافز**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم ()

الجدول رقم: (02 – 03) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات أبعاد متغير الحوافز مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

أبعاد الحوافز	رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط SP	مستوى الدلالة P
الحوافز المادية	X1	أشعر أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من أجر	0.503**	0.001
	X2	سياسة الأجور المتبعة من طرف إدارة المستشفى عادي	0.851**	<0.001
	X3	يطبق إدارة المستشفى مبدأ المشاركة في الإنجاز	0.498**	0.002
	X4	تمنح إدارة المستشفى علاوات دورية كافية تناسب مردودية الموظفين	0.622**	<0.001
	X5	تولي إدارة المستشفى أهمية للتأمينات الصحية لجميع لموظفين	0.705**	<0.001
	X6	توفر إدارة المستشفى خدمات النقل والمواصلات لجميع الموظفين	0.791**	<0.001
	X7	تمنح إدارة المستشفى الحوافز والهدايا عينة للمتميزين	0.673**	0.010
الحوافز المعنوية	X8	تقوم إدارة المستشفى في كل المناسب بالاحتفال بالموظفين وتكريمهم	0.437*	0.012

	X9	يظهر مدير المستشفى والمدراء التنفيذيين والمسؤولين المصالح بتقديم عبارات الشكر الشفوية للمرؤوسين المتفوقين	0.805***	<0.001
	X10	تمنح إدارة المستشفى رسائل مكتوبة للموظفين عند أي مناسبة يظهر فيها أن الموظف مميز	0.503**	0.001
	X11	تسهر إدارة المستشفى على تفعيل قنوات الاتصال بينها وبين الموظفين	0.755***	<0.001
	X12	تولي إدارة المستشفى أهمية للآراء ومقترحات التي يقدمها موظفيه	0.719***	<0.001
	X13	الاهتمام الكافي من طرف إدارة المستشفى تقديم الدعم المساندة المعنوية عند الظروف الخاصة	0.827***	<0.001
	X14	تسهر إدارة المستشفى لتوفير مناخ العمل الملائم والمناسب لموظفيها	0.684***	<0.001
	X15	تستفيد موظفيه من انجازات استثنائية عند كل مناسبة يستدعي لذالك	0.739***	<0.001
	X16	تمنح إدارة المستشفى فرصة للتميزين للتكوين في دورات تدريبية	0.606***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$ *:$P<0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.437, P = 0.012$) للعبارة (X8) التي تعكس بعد الحوافز المعنوية إلى ($SP = 0.851, P < 0.001$) للعبارة (X2) التي تعكس بعد الحوافز المعنوية مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والأبعاد التي تمثل متغير (الحوافز)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

- **الإتساق الداخلي لعبارات متغير الرضا الوظيفي**

نوضح ذلك من خلال عرض الجداول رقم (02-04):

الجدول رقم: (02 – 04) معاملات الإرتباط سيبرمان بين درجات عبارات متغير الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمتغير نفسه.

رمز العبارة	العبارة	معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
Y1	أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة	0.780^{***}	<0.001
Y2	أشعر بأن نوعية الأشراف ومتابعة العاملين مناسبة	0.727^{***}	<0.001
Y3	علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة	0.708^{***}	<0.001
Y4	أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل	0.741^{***}	<0.001
Y5	علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة	0.591^{***}	<0.001
Y6	أشعر أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين	0.676^{***}	<0.001
Y7	أقوم بانجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان	0.628^{***}	<0.001
Y8	ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة	0.717^{***}	<0.001
Y9	أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة	0.700^{***}	<0.001
Y10	المناخ التنظيمي للعمل يشعرني بالأريحية	0.685^{***}	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:*P*<0.001			

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم () أن جميع معاملات الإرتباط كانت من متوسطة إلى مرتفعة ودالة إحصائيا حيث تراوحت من ($SP = 0.591, P = 0.048$) للعبارة (Y5) إلى ($SP = 0.780, P < 0.001$) للعبارة (Y1) مما يعني وجود علاقة طردية بين العبارات والمتغير الذي تعكسه (الرضا الوظيفي)، وبتالي توافر الاتساق الداخلي ولا نستثني أي عبارة من التحليل.

ثانيا– الصدق البنائي:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل متغير من متغيرات أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان مجتمعة. ومن هذا المنطلق قمنا بحساب معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) بين درجة كل متغير مع الدرجة الكلية الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم: (02 –05) معاملات الإرتباط سبيرمان بين كل متغير من متغيرات الدراسة والدرجة الكلية للإستبيان.

البيان			الدرجة الكلية للإستبيان	
			معامل الارتباط *SP*	مستوى الدلالة *P*
الحوافز	**البعد الأول**	الحوافز المادية	0.712***	<0.001
	البعد الثاني	الحوافز المعنوية	0.791***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الحوافز			0.840***	<0.001
الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي			0.843***	<0.001
مستوى الدلالة الإحصائية: ***:$P<0.001$ **:$P<0.01$ *:$P<0.05$				

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول رقم (02-05) الذي يبين معاملات ارتباط المتغير المستقل (الحوافز) وأبعاده مع المتغير التابع (الرضا الوظيفي)، ثم مع الدرجة الكلية للإستبيان (جميع عبارات الإستبيان)، أن جميع معاملات الإرتباط الظاهرة في الجدول محصورة بين القيمتين [SP=0.712 ;SP=0.843] وهي دالة احصائيا، وهذا يعكس الصدق البنائي لأداة الدراسة.

03 –03: ثبات الاستبيان.

يعبر الثبات عن مدى خلو أدوات جمع البيانات من الأخطاء التي تشوب القياس أي مدى قياس الاختبار للسمة التي يريد الباحث/الطالب قياسها، فدرجات الاختبار تكون ثابتة عندما يقيس الاختبار سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدى إلى أخطاء القياس، وبالتالي فالثبات يفيد الدقة في القياس كما يهتم أيضا بتأثير الأخطاء العشوائية للقياس على استقرار الدرجات. وقد تم التحقق من ثبات في هذه الدراسة من خلال الإعتماد على معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02 – 06) معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس ثبات المتغيرات والدرجة الكلية للاستبيان

البيان			معامل الثبات ألفا كرونباخ α
الحوافز	البعد الأول	الحوافز المادية	0.716
	البعد الثاني	الحوافز المعنوية	0.734
الدرجة الكلية لمتغير الحوافز			0.759
الدرجة الكلية لمتغير الرضا الوظيفي			0.831
الدرجة الكلية للإستبيان			0.889

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات Spss.

نلاحظ من الجدول الرقم (02-06) أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ تراوحت بين (α= 0.831;α= 0.716) لمتغيرات الدراسة، كما بلغت (α= 0.889) للدرجة الكلية للإستبيان، وهي بذلك تكون قد تخطت عتبة (0.7)، وبشكل عام يمكن القول أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات عالية ومناسبة وتقيس ما وضعت لقياسه، وبالتالي فهي تفي بأغراض الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لتحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss)، حيث نقوم أولا بوصف البينات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وبعد هذا يتم إجراء تحليل وصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة، وبعد ذلك نقوم باختبار فرضيات الدراسة.

01: وصف البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

اشتملت البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كما جاء في الإستبيان المرفق في الملاحق على ما يلي: (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الوضعية الوظيفية، الخبرة المهنية)، وعلى هذا ستقوم الطالبتين بالاعتماد على التكرارات، النسب المئوية والرسومات البيانية في التعبير عن خصائص أفراد العينة وتحليلها.

01 –01: وصف خصائص العينة من حيث متغير الجنس

يمثل الجدول التالي تلخيصا للنتائج المتعلقة بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

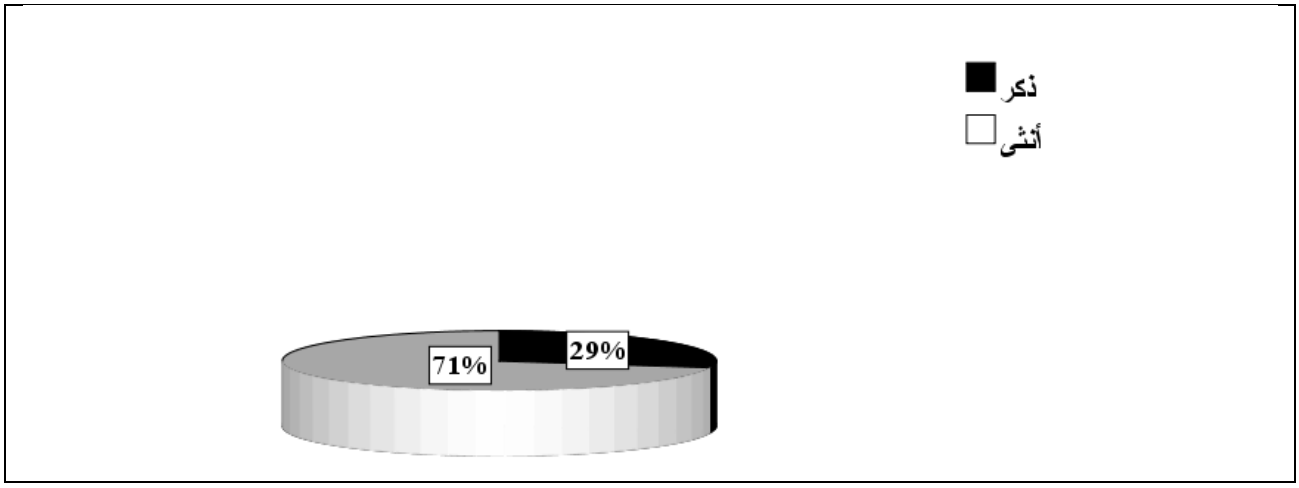
الجدول رقم (02 – 07) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	10	29
	أنثى	25	71
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (02-07): أن نسبة تمثيل الموظفين الذكور بلغت (71%) من إجمالي عينة الدراسة، في حين بلغت نسبة الموظفين الإناث (29%)، وهذا يدل على أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل المستشفى هم من فئة الإناث والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02–07) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الجنس



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

02–01: وصف خصائص العينة من حيث متغير الفئة العمرية

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية.

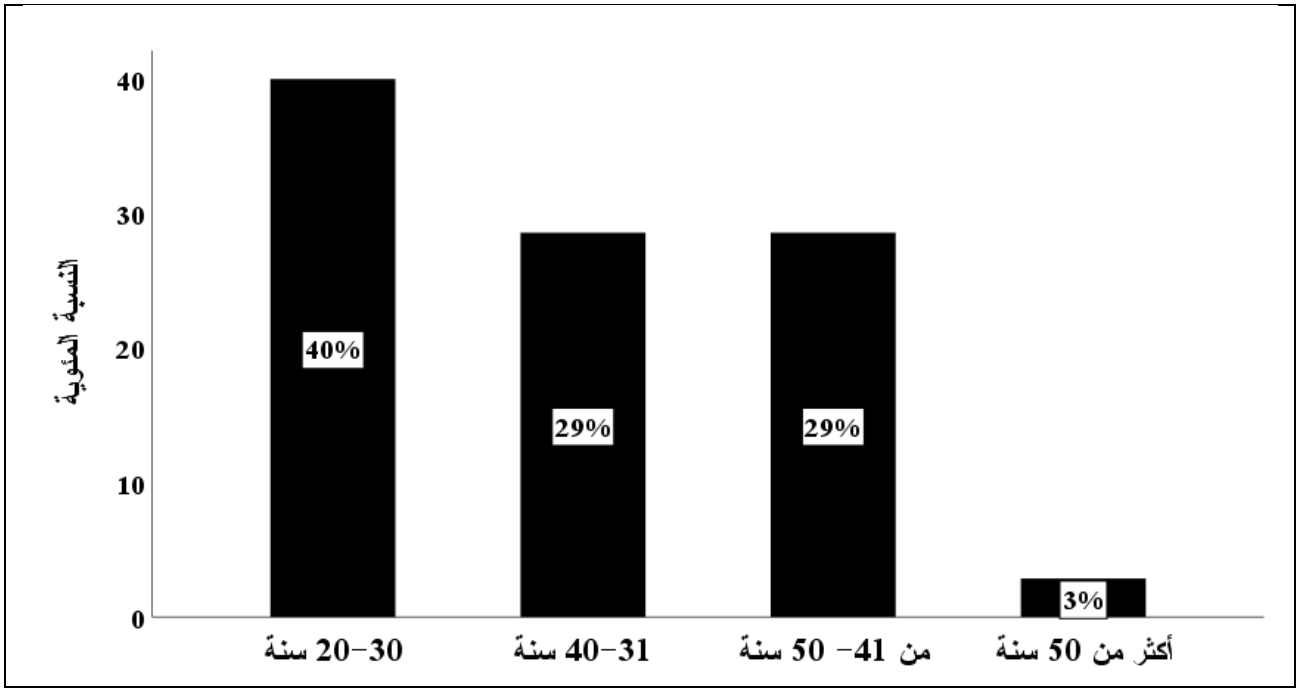
الجدول رقم (02 – 08) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية

المتغير	الفئات	التكرار f	النسبة المئوية %
الفئة العمرية	20-30 سنة	14	40
	31-40 سنة	10	29
	41-50 سنة	10	29
	أكثر من 50 سنة	01	03
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ معظم الموظفين في عينة الدراسة هم من الفئة العمرية [20-30 سنة]، حيث بلغ عددهم (14) موظف وبنسبة مقدارها (40%)، يليهم الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [31-40 سنة] والفئة العمرية [41-50 سنة]، حيث بلغ عددهم (10) موظفين وبنسبة (29%) لكل فئة، في حين لم يتعدى مجموع الموظفين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية [أكثر من 50 سنة] سوى موظف وحيد وبنسبة مقدارها (03%). وبشكل عام يمكن القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مستشفى بني سليمان هم من الفئات الشبابية التي تتميز بالنشاط والحيوية، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (02 –08) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الفئة العمرية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

01 –03: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المؤهل العلمي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي:

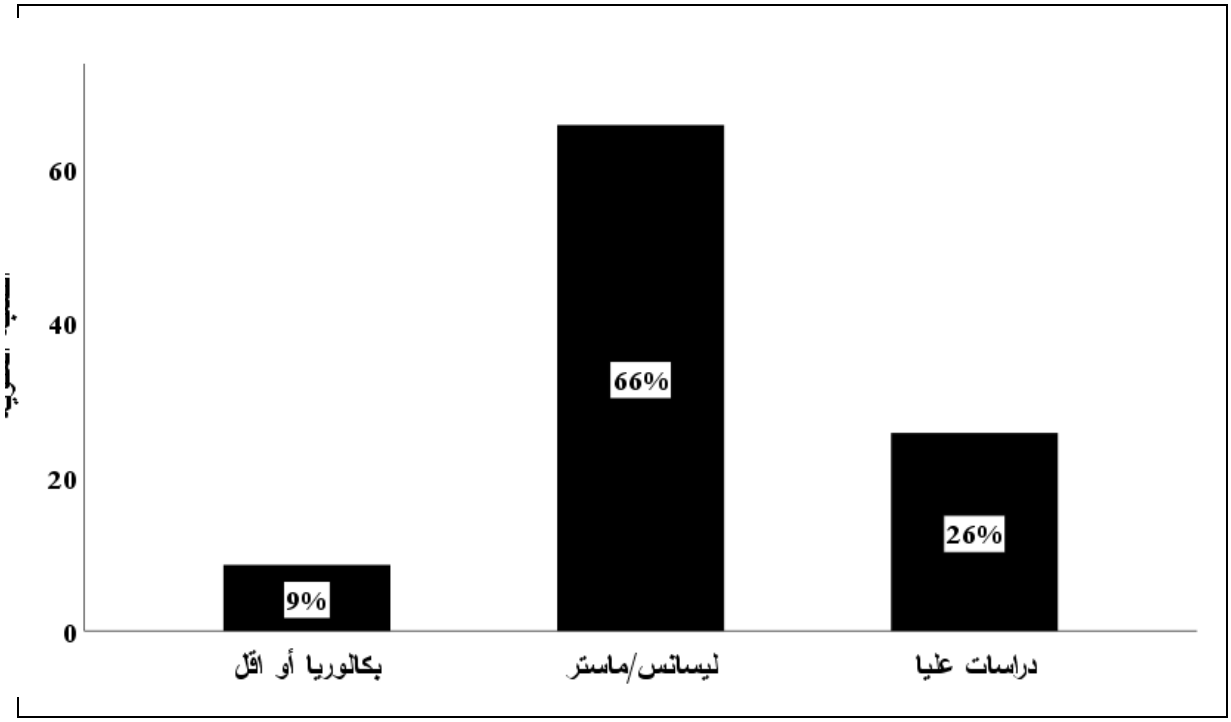
الجدول رقم (02 –09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريا أو أقل	03	09
	ليسانس/ماستر	23	66
	دراسات عليا	09	26
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين الذين لديهم شهادة ليسانس أو ماستر يمثلون المؤهل العلمي الغالب في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (23) موظف وبنسبة مئوية بلغت (66%)، يليهم الموظفين الحاملين لشهادة الدراسات العليا بمجموع (09) موظفين وبنسبة بلغت (26%). في المقابل نجد أن الموظفين الحاملين لشهادة بكالوريا أو أقل كانوا الأقل تمثيلا في عينة الدراسة، حيث لم يتعدى عددهم سوى (03) موظفين وبنسبة (12%). وبناءا على ما سبق يمكننا القول أن غالبية موظفي عينة الدراسة داخل مستشفى مدينة بني سليمان يحملون شهادة ليسانس أو الماستر على اعتبارها الأكثر طلبا في سوق العمل (الوظيف العمومي)، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (02 – 09) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

01 –04: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير المستوى الوظيفي

يوضح الجدول أدناه، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي:

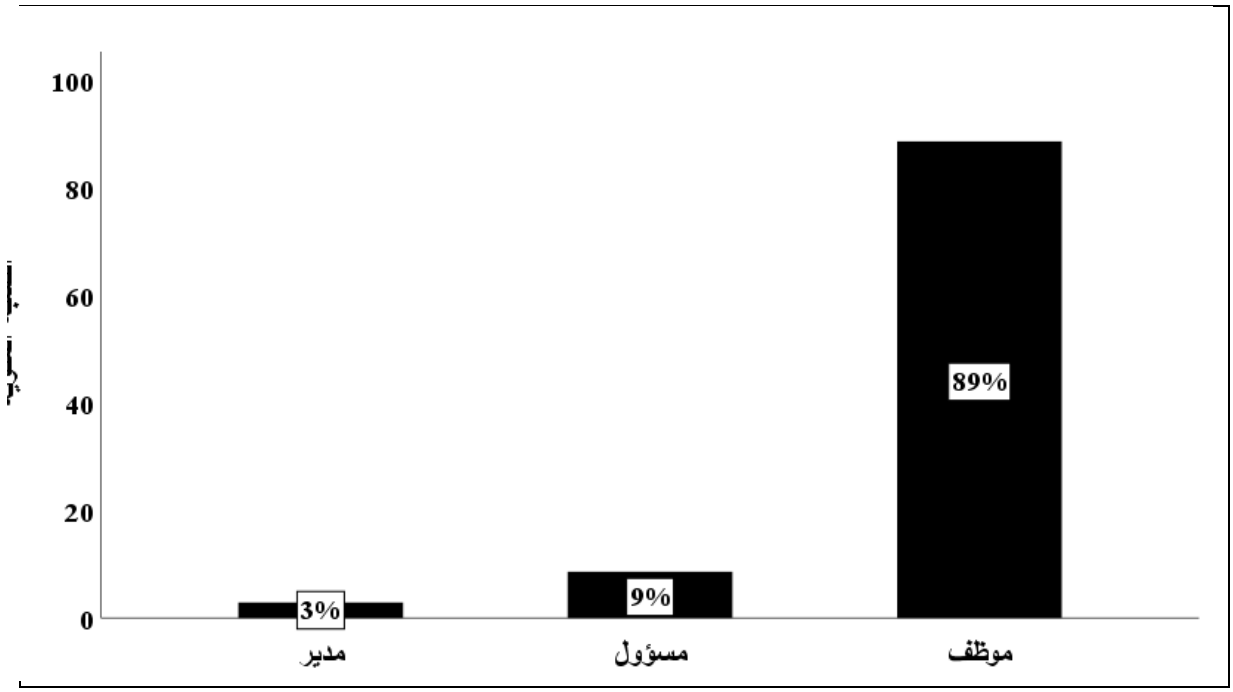
الجدول رقم (02 – 10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي

المتغير	الفئات	التكرارات *f*	النسبة المئوية %
المستوى الوظيفي	مدير	01	03
	مسؤول	03	09
	موظف	31	89
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الموظفين من فئة موظف يمثلون الرتبة الغالبة في عينة الدراسة حيث بلغ عددهم (31) موظف وبنسبة مئوية بلغت (89%)، يليهم الموظفين من فئة المسؤول بمجموع (03) موظفين وبنسبة مقدارها (09%)، أما أدنى نسبة فكانت للموظفين الذين ينتمون إلى فئة مدير حيث بلغ عددهم موظف وحيد وبنسبة مقدارها (03%). وعليه نستنتج أن الغالبية العظمى من موظفي عينة الدراسة داخل مستشفى مدينة بني سليمان هم من فئة الموظفين، والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (02 – 10) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير المستوى الوظيفي



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS

01 –05: وصف خصائص عينة الدراسة من حيث متغير الخبرة المهنية

يوضح الجدول التالي، توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية:

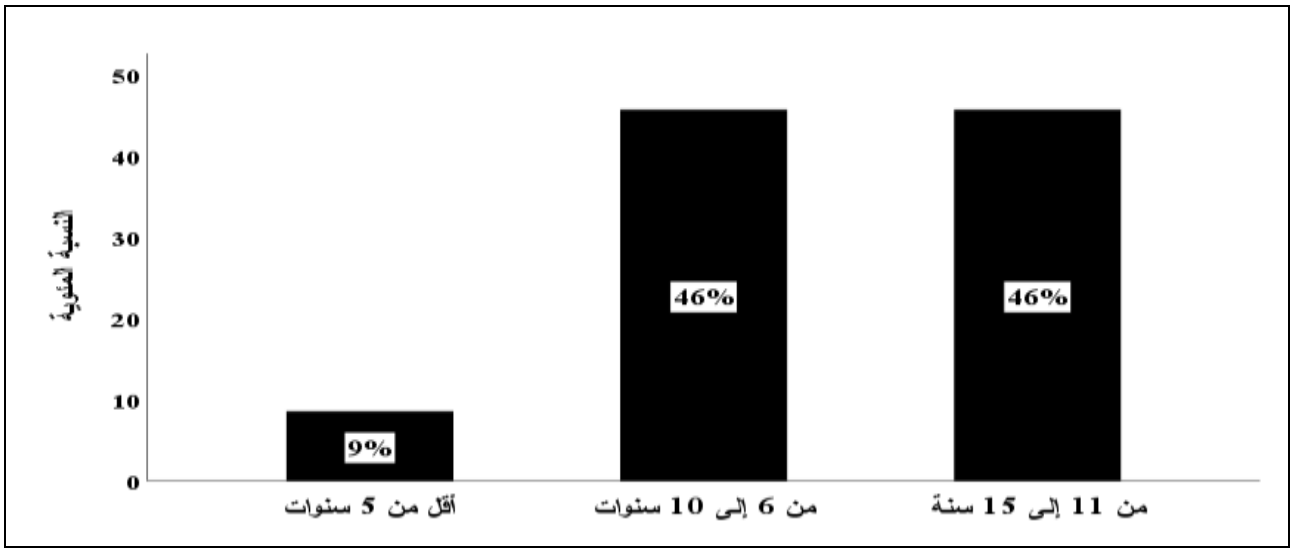
الجدول رقم (02 –11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية

المتغير	الفئات	التكرار *f*	النسبة المئوية %
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	03	09
	من 06 إلى 10 سنوات	16	46
	من 11 إلى 15 سنة	16	46
	المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

يلاحظ من الجدول أعلاه، أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة لديهم خبرة مهنية [من 06 إلى 10 سنوات]، و [من 11 إلى 15 سنة] حيث بلغ عددهم (16) موظف وبنسبة مقدارها (46%) لكل فئة، في حين لم يشكل الموظفين الذين لديهم خبرة [أقل من 5 سنوات] سوى (03) موظفين وبنسبة بلغت (09%) من حجم العينة. وبشكل عام أن معظم موظفي عينة الدراسة لديهم خبرة مهنة معتبرة وهذا يدل على وجود استقرار وظيفي داخل مستشفى بني سليمان، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02 –11) توزيع أفراد العيّنة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: رسم مقتطع من مخرجات SPSS.

02: التحليل الوصفي لإجابات موظفي عينة الدراسة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات المكونة لكل متغير من متغيرات الدراسة وكانت النتائج كما يلي:

02 –01: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات أبعاد متغير الحوافز

يوضح الجدول رقم (02 –12)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات أبعاد متغير الحوافز

الجدول رقم (02 – 12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ل عبارات أبعاد متغير الحوافز

الحوافز	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	درجة الموافقة
الدرجة الكلية	2.92	0.29	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير الحوافز جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=2.92) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.29) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى أبعاد متغير الحوافز فكانت النتائج على النحو الآتي:

أولا :بعد الحوافز

يوضح الجدول رقم (02 – 13)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز.

الجدول رقم (02 – 13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X1	أشعر أن ما أبذله من جهد يتوافق مع ما أتقاضاه من أجر	2.43	0.65	04	غير موافق
X2	سياسة الأجور المتبعة من طرف إدارة المستشفى عادي	2.37	0.77	05	غير موافق
X3	يطبق إدارة المستشفى مبدأ المشاركة في الإنجاز	3.29	0.78	02	محايد
X4	تمنح إدارة المستشفى علاوات دورية كافية تناسب مردودية الموظفين	2.91	0.98	03	محايد
X5	تولي إدارة المستشفى أهمية للتأمينات الصحية لجميع لموظفين	3.57	0.73	01	موافق
X6	توفر إدارة المستشفى خدمات النقل والمواصلات لجميع الموظفين	2.06	0.76	06	غير موافق
X7	تمنح إدارة المستشفى الحوافز والهدايا عينة للمتميزين	2	0.80	07	غير موافق
	الدرجة الكلية	2.66	0.31	-	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (2-13) أن المتوسط العام لبعد الحوافز المادية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=2.66) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.31) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X5) التي نصت على " **تولي إدارة المستشفى أهمية للتأمينات الصحية لجميع لموظفين.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد الحوافز المادية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.57) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.73) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X3) الخاصة ب " **يطبق إدارة المستشفى مبدأ المشاركة في الإنجاز** ." بمتوسط حسابي (***M***=3.29) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.78) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، في حين حصلت العبارة (X7) المتعلقة ب " **تمنح إدارة المستشفى الحوافز والهدايا عينة للمتميزين.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.80) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة غير الموافق ودرجة المحايد وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع سلبي لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الحوافز المادية داخل مستشفى مدينة بني سليمان.

ثانيا:بعد الحوافز المعنوية

يوضح الجدول رقم (02 -14)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المعنوية.

الجدول رقم (02 –14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لبعد الحوافز المعنوية

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي ***M***	الإنحراف المعياري ***SD***	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
X8	تقوم إدارة المستشفى في كل المناسب بالاحتفال بالموظفين وتكريمهم	2.17	1.04	08	غير موافق
X9	يظهر مدير المستشفى والمدراء التنفيذيين والمسؤولين المصالح بتقديم عبارات الشكر الشفوية للمرؤوسين المتفوقين	3.83	0.89	01	موافق

X10	تمنح إدارة المستشفى رسائل مكتوبة للموظفين عند أي مناسبة يظهر فيها أن الموظف مميز	2.03	0.92	09	غير موافق
X11	تسهر إدارة المستشفى على تفعيل قنوات الاتصال بينها وبين الموظفين	3.40	0.94	06	موافق
X12	تولي إدارة المستشفى أهمية للآراء ومقترحات التي يقدمها موظفيه	3.57	0.73	03	موافق
X13	الاهتمام الكافي من طرف إدارة المستشفى تقديم الدعم المساندة المعنوية عند الظروف الخاصة	3.49	0.91	04	موافق
X14	تسهر إدارة المستشفى لتوفير مناخ العمل الملائم والمناسب لموظفيها	3.46	1.06	05	موافق
X15	تستفيد موظفيه من انجازات استثنائية عند كل مناسبة يستدعي لذالك	2.49	0.81	07	غير موافق
X16	تمنح إدارة المستشفى فرصة للتميزين للتكوين في دورات تدريبية	3.74	0.74	02	موافق
الدرجة الكلية		3.13	0.41	–	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (02-14) أن المتوسط العام لبعد الحوافز المعنوية جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت، حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (M=3.13) وبانحراف معياري قدره (SD=0.41) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (X9) التي نصت على " **يظهر مدير المستشفى والمدراء التنفيذيين والمسؤولين المصالح بتقديم عبارات الشكر الشفوية للمرؤوسين المتفوقين.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء بعد العدالة الإجرائية، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.83) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.89) معبرا عن عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (X16) الخاصة ب " **تمنح إدارة المستشفى فرصة للتميزين للتكوين في دورات تدريبية.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.74) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.74) معبرًا عن عدم وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (X10) المتعلقة ب " **تمنح إدارة المستشفى رسائل مكتوبة للموظفين عند أي مناسبة يظهر فيها أن الموظف مميز** " على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.03) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.92) ما يدل على وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن نتائج إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة الموافق ودرجة الغير موافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع إيجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية بعد الحوافز المعنوية داخل مستشفى مدينة بني سليمان.

02 –02: تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الموظفين اتجاه عبارات متغير الرضا الوظيفي.

يوضح الجدول رقم (02 –15)، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الرضا الوظيفي

الجدول رقم (02 –15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة لعبارات متغير الرضا الوظيفي.

رمز العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي *M*	الإنحراف المعياري *SD*	ترتيب العبارة	درجة الموافقة
Y1	أشعر بأن سياسة تنظيم العمل وظروفه ملائمة	2.89	0.79	06	محايد
Y2	أشعر بأن نوعية الأشراف ومتابعة العاملين مناسبة	2.43	0.81	08	غير موافق
Y3	علاقتي مع رؤسائي المباشرين علاقة جيدة	3.60	0.84	04	موافق
Y4	أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل	2.11	0.67	10	غير موافق
Y5	علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة	3.86	0.60	01	موافق
Y6	أشعر أن فرص الترقية والتدرج الوظيفي متاحة لكل العاملين	2.43	0.77	07	غير موافق
Y7	أقوم بانجاز ما أكلف به من عمل بكل إتقان	3.63	0.91	03	موافق
Y8	ضمانات الاستقرار والأمن والسلامة	3.43	0.85	05	موافق
Y9	أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة	3.63	0.87	02	موافق
Y10	المناخ التنظيمي للعمل يشعرني بالأريحية	2.29	0.82	09	غير موافق
الدرجة الكلية		3.02	0.32	–	محايد

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم () أن المتوسط العام لمتغير الرضا الوظيفي جاء بدرجة محايد وفقا لمقياس ليكارت حيث بلغ المتوسط الحسابي قيمة (***M***=3.02) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.32) يشير إلى تجانس في أراء موظفي عينة الدراسة اتجاه هذا المتغير.

أما على مستوى العبارات، فنجد أن العبارة (Y5) التي نصت على " **علاقتي مع موظفي المؤسسة قائمة على الاحترام والمودة.**" كانت أكثر العبارات مساهمةً في إثراء متغير الرضا الوظيفي، حيث حازت على أعلى متوسط حسابي بقيمة (***M***=3.86) وبانحراف معياري قدره (***SD***=0.60) يدل على عدم وجود تشتت في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، تليها العبارة (Y9) الخاصة ب " **أشعر بأن ساعات العمل غير مناسبة.**" بمتوسط حسابي (***M***=3.63) وانحراف معياري قدره (***SD***=0.87) معبرًا عن وجود اختلاف في إجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة، بينما حصلت العبارة (Y4) المتعلقة ب " **أشعر بأن الأجر الذي أتقاضاه يتناسب مع ما أقدمه من جهد في العمل.**" على أدنى متوسط حسابي (***M***=2.11) وبانحراف معياري بلغ (***SD***= 0.67) ما يدل على عدم وجود تجانس في اجابات موظفي عينة الدراسة حول متوسط هذه العبارة.

وبشكل عام يمكن القول أن إجابات موظفي عينة الدراسة انحصرت بين درجة غير موافق ودرجة الموافق وفقا لترتيب مقياس (Likert)، وهذا يدل على انطباع ايجابي نوعا ما لدى موظفي عينة الدراسة حول أهمية متغير الرضا الوظيفي داخل مستشفى عين بوسيف.

03: اختبار فرضيات الدراسة الميدانية

بعد الانتهاء من مناقشة نتائج التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة، ننتقل الآن إلى اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة الميدانية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد.

03 –01: الفرضية الأولى

تنص الفرضية الأولى للدراسة الحالية على ما يلي: **لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي عند مستوى ($\alpha = 0.05$) داخل مستشفى مدينة بني سليمان.**
وللتحقق من هذه الفرضية نقوم باستخدام تحليل الانحدار المتعدد والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02 – 16) نموذج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي

النموذج	المتغير التابع (Y) (الرضا الوظيفي)		
المتغير المستقل: الحوافز (X)	أوزان الإنحدار B	الخطأ المعياري SE	مستوى الدلالة P
بعد الحوافز المادية(X_1)	-0.003	0.123	0.983
بعد الحوافز المعنوية (X_2)	0.552^{***}	0.088	<0.001
الثابت (i)	1.581^{**}	0.429	0.001
$R^2 = 0.745$ $F_{(2,34)} = 19.910,\ P<0.001$			
مستوى دلالة الإحصائية	$^{***}:P<0.001$ $^{**}:P<0.01$		

ملاحظة: تم اعتماد قيمة بيتا غير المعيارية (B) بدلاً من قيمة بيتا المعيارية (β) وذلك لأن المتغيرات لها نفس وحدة القياس (تم اعتماد على مقياس ليكارت الخماسي).

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

تشير نتائج تحليل الإنحدار المتعدد الواردة في الجدول السابق إلى أن أبعاد الحوافز مجتمعة لها القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، حيث بلغت قيمة مربع معامل الإرتباط ($R^2 = 0.745$) ما يعني أن أبعاد الحوافز قامت بتفسير ما قيمته (75%) من تباين الحاصل في الرضا الوظيفي، كذلك تشير النتائج اختبار التباين $F_{(2,34)} = (19.910,\ P<0.001)$ إلى معنوية معامل الانحدار، وعليه يمكن كتابة معادلة خط الانحدار الغير معيارية بالشكل التالي:

$$\mathbf{Y} = (\mathbf{0.552}) \times \mathbf{X_2} + (\mathbf{1.851})\boldsymbol{i}$$

حيث:

Y: الرضا الوظيفي ; i: الثابت ; X_2: بعد الحوافز المعنوية

ومن خلال المعادلة السابقة والمستخرجة من النتائج الموضحة في الجدول رقم (02-16) نجد أن قيمة معامل الإنحدار غير المعياري دالة إحصائيا فقط لبعد الحوافز المعنوية؛ حيث بلغت قيمت معامل الإنحدار لهذا البعد (B =0.552)، وتترجم هذه النتائج على أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوي بعد الحوافز المعنوية يؤدي إلى زيادة في مستوى الرضا الوظيفي داخل مستشفى بني سليمان بقيمة (0.350).

وبناءً على ما تقدم فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي عند مستوى (0.05 = α) داخل مستشفى مدينة بني سليمان.**

03 – 02: الفرضية الثانية

تنص الفرضية الثانية للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05= α) في متغير الحوافز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)**. وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02 – 17) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الحوافز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	0.014	1	0.001	0.001	0.907
الفئة العمرية	1.118	3	0.312	0.104	0.361
المؤهل العلمي	1.588	2	0.295	0.148	0.225
المستوى الوظيفي	1.302	2	0.242	0.121	0.290
الخبرة المهنية	0.400	2	0.074	0.037	0.675
الخطأ	-	24	2.232	0.185	-
المجموع	-	35	302.344	-	-
(Lvene test):$_{(21,13)}$ = 1.154, P= 0.405					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم () أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الحوافز غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.154, P=0.405) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الحوافز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الحوافز تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) داخل مستشفى مدينة بني سليمان.**

03 –03: الفرضية الثالثة

تنص الفرضية الثالثة للدراسة الحالية على ما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية).** وللتحقق من هذه الفرضية نقوم بإجراء تحليل التباين الأحادي، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (02 – 18) نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لتحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية.

مصدر التباين	قيمة F	درجات الحرية df	مجموع المربعات	متوسط المربعات	مستوى الدلالة p
الجنس	4.354	1	0.445	0.445	0.050
الفئة العمرية	1.221	3	0.374	0.125	0.324
المؤهل العلمي	0.149	2	0.030	0.015	0.862
المستوى الوظيفي	0.295	2	0.060	0.030	0.747
الخبرة المهنية	1.105	2	0.226	0.113	0.347
الخطأ	-	24	2.453	0.102	-
المجموع	-	35	324.660	-	-
(Lvene test):$_{(21,13)}$ = 1.733, P= 0.154					

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS

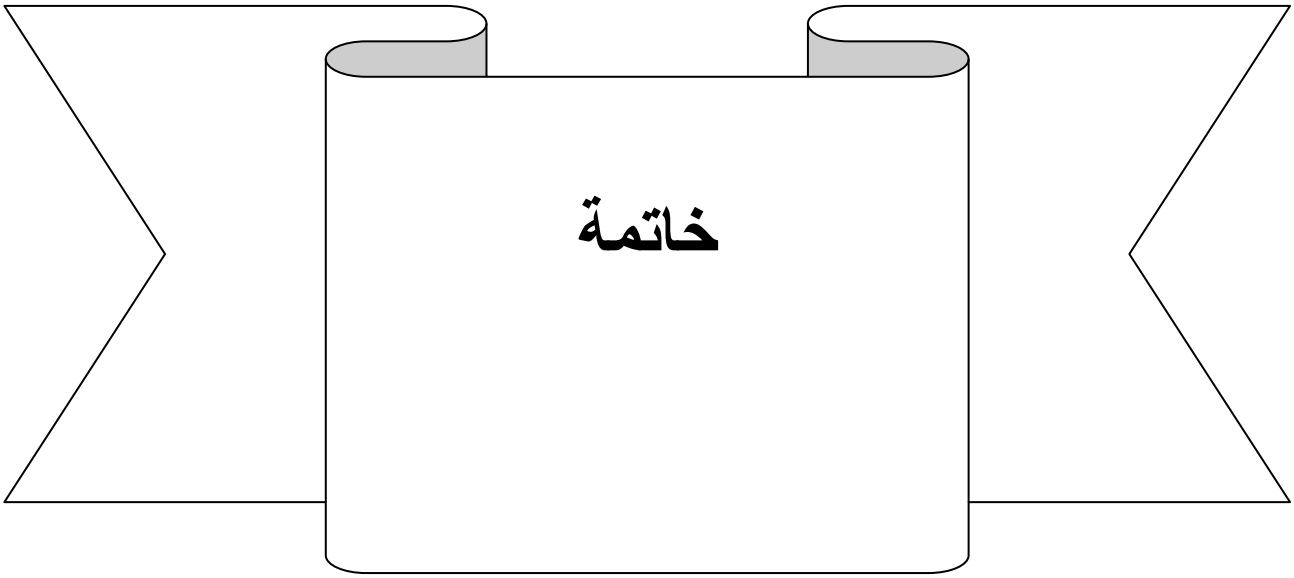
توضح النتائج الواردة في الجدول رقم () أن قيمة اختبار التجانس لمتغير الرضا الوظيفي غير دال إحصائيا (Lvene test = 1.733, P=0.154) ما يعني أن تباين المجموعات متساوي، كما أن شرط التوزيع الطبيعي محقق مسبقا، وعليه فإن افتراضات تحليل التباين الأحادي محققة، وبالتالي يمكن مواصلة التحليل. حيث بينت النتائج الواردة في الجدول السابق أن مستوى الدلالة لقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية،

وبناءً على ما تقدم فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم **وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α =0.05) في متغير الرضا الوظيفي تعزى إلى البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) داخل مستشفى مدينة بني سليمان.**

خلاصة الفصل.

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في مستشفى بني سليمان لعينة من أطباء وممرضين، ثم اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يتلاءم مع موضوعنا، ثم عينة الدراسة متمثلة في مستشفى بني سليمان، والتي تحتوي على محورين الحوافز وابعادها المتمثلة في (الحوافز المادية، المعنوية) مع الرضا الوظيفي، وهدفها الإجابة على الإشكالية.

وبعدها استرجاعها وقمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب عديدة كالنسبة المئوية، الانحراف المعياري، ألف كوو نباح، تحليل الانحراف.....الخ، ثم قمنا بتحليل الفرضيات، وتوصنا إلى فرضيات صحة ومقبولة الفرضيات بنسبة عالية، حيث استنتجنا أن لا يوجد ذو دلالة إحصائية اثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي بمستشفى بني سليمان.


خاتمة

الخاتمة.

تعمل المستشفى جاهدة للوصول الى أهدافها من خلال توظيف الجهود والإمكانيات المتاحة كافة، ويبقى الفرد هو محور النجاح والتقدم، والعنصر المتغير دوما والذي يعول عليه الكثير في المنافسة ونجاح المؤسسة. إدراك المؤسسة لدافع الافراد تنير طريق امام المستشفى في تحفيزها للممرضين وأطباء، من خلال حاجاتهم المؤثرة، كما ان الافراد على درجات مختلفة من الرضا وعدم الرضا المنعكس على أدائهم للأعمال الموكلة إليهم ودرجة تعاونهم من زملائهم ورؤسائهم في العمل.

وهذا ما دعانا الى طرح الإشكالية التالية :" الى أي مدى يمكن ان يؤثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي في المستشفى" والتي سعينا من خلال هذه الدراسة الحالية عنها، حيث تبرز هذه الدراسة أنواع الحوافز و مدى تأثيرها على الرضا الوظيفي في المستشفى محل الدراسة، حيث تعتبر هذه الدراسة من منطلقها دراسة اخصائية وصفية لنظام الحوافز السائد في المستشفى محل الدراسة من حيث التعرف على اهم الحوافز المقدمة وكذا مستوى الرضا الوظيفي فيها وهي دراسة تأثيرية وارتباكيه كونها تكشف عن مدى وجود علاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي.

من خلال هذه المحاور تم طرح فرضيات لهذه الدراسة، وقد حاولنا الإجابة عليها من خلال نتائج الدراسة الإحصائية التي اعتمدت في تحليلها على مجموعة من المؤشرات والأساليب الإحصائية والممثلة في (المتوسط الحسابي، النسبة المئوية، الانحراف المعياري، ومعامل الارتباط ....).

نتائج اختبار الفرضيات:

= **الفرضية الأولى**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز (الحوافز المادية، الحوافز المعنوية) على الرضا الوظيفي عند مستوى ($a= 0.05$) داخل مستشفى مدينة بني سليمان، وله القدرة على التنبؤ بالمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، القوى التفسير فقط بلغت ($R2=0.745$) وهي قوة تفسيرية قوية مما يعني ان بعد الحوافز ما قدره (75%) من تباين الحاصل في الرضا الوظيفي والباقي راجع لعوامل أخرى.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a=0.05$) في متغير الحوافز تعزى الى البيانات الشخصي والوظيفي (الجنس، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية)، أي قيمة اختبار

التجانس لمتغير الحوافز غير دالة إحصائية (P=0.405، 1.154=) ما يعنيان تباين المجموعات متساوي. lvene test

الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) في متغير الحوافز تعزى الى البيانات الشخصي والوظيفي (الجنس، لفئة العمرية، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، الخبرة المهنية) داخل مستشفى مدينة بني سليمان، ان قيمة اختيار التجانس لمتغير الرضا الوظيفي غير دالة إحصائية (P= 0.154، 1.733 lvenetest)

ما يعني ان تباين المجموعات متساوي، كما ان شرط التوازن الطبيعي محقق مسبقا، وان مستوى الدلالية للقيمة F أكبر من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير لرضا الوظيفي وتعزي الى البيانات الشخصي والوظيفي.

كما اثبتت الدراسة النتائج التالية:

= اثبت الدراسة انعدم كفاية الحوافز المالية بالنسبة الأطباء والممرضين خاصة في الرواتب الشهرية،

= اثبت ان الدراسة لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية الرضا الوظيفي تعزي السن والمستوى التعليمي والخبرة،

= وجود ضمانات وظيفية بالمستشفى مثل الامن والسلام من مخاطر العمل،

= التأكد على وجود سياسات واضحة الحوافز في المستشفى وان الحوافز لها أثر إيجابي على الموظفين،

= روح جماعة هي سائدة والمفضل لدى جامعة العاملين بالمستشفى ويفضلون الحوافز المادية والمعنوية معان.

=الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج المتوصل اليها نقدم بعض التوصيات والاقتراحات حول فعالية نظام الحوافز وزيادة رفع مستويات الرضا الوظيفي في المستشفى بني سليمان محل الدراسة وتتلخص هذه التوصيات في:

=ضرورة وجود نظام الحوافز الفعال على رفع روح المعنوية للموظفين في مستشفى لتحقيق الرضا الوظيفي،

=ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل قيادات الدراسة بالمستشفى باعتبارها تحسن من أداء موردها البشري،

= ضرورة تقديم مزيد من الحوافز المعنوية للأطباء والممرضين في المستشفى،

= تم التوصل الى ان بعد الحوافز المادية في المستشفى بدرجة متوسطة لذي نوصي بمنح المكافآت والتحفيزات الازمة، وكذا أجور العاملين بغرض اشباع حاجاتهم اليومية وزيادة مستوى الرضا لديهم مما يدفعهم الى بدل جهود إضافية.

افاق البحث:

=أثر نظام الحوافز على الإدارة الاستراتيجية،

= دور الحوافز في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة،

=الحوافز والفعالية التنظيمية،

=الرضا الوظيفي وتأثيره على البيئة الاعمال،

=مساهمة الحوافز في تفعيل الابداع التكنولوجي في المنظمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

I الكتب

01–احمد طرطار، "**الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**"، ديوانالمطبوعات الجامعية، الجزائر،1993

02–احمد ماهر، "**السلوكالتنظيمي مدخل بناء المهارات**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2011.

03–إبراهيم محمود،"**دليل الحقائب التدريبية في مجالات الإدارة**"، منشورات المنظمة العربية للعلوم الادارية، عمان، الأردن، 1988.

04–السيد عليوة، "**تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين**"، ابتراك للنشر والتوزيع،الطبعة 01، مصر، 2000.

05–احمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**" الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الطبعة 05، مصر، 2000.

06–انس عبد الباسط عباس، **السلوك في المنظمات الاعمال" العلوم السلوكية**" دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، الطب عة01، عمان، 2010.

07–احمد صقر عاشور، إدارة العاملة "**الأسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي**"، دار النهضة العربية، الطبعة 01، بيروت، 1991.

08–جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمان ادريس، "**السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة**"، الدار الجامعة الإسكندرية، 2000.

09–جلال عبد الحليم، "**محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2016.

10–جيرالدجر لنبرج، روبرت بارون، "**إدارة السلوك في المنظمات**"، دار المزيح للنشر، الطبعة الإنجليزية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.

11–حمدي فؤاد علي، "**التنظيم والإدارة الحديثة**"، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية،بيروت، 1981.

12–خالد عبد الرحمان الهيني، "**إدارة الموارد البشرية**"، داروائل للنشر، الطبعة 02، بدون بلد النشر، 2005.

13–رواية حسن، "**السلوك التنظيمي المعاصر**"، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.

14–زيد سلمان، "**إدارة اختبار الموظفين – الموظف المناسب في المكان المناسب**"، دار الراية، الطبعة 02، 2014.

15–زاهر عبد الرحيم، **"مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"**، دار النشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2010.

16–سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجية"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 02، الأردن، 2006.

17–صلاح الدين عبد الباقي، **"مبادئ السلوك التنظيمي"** دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2005.

18–صالح عودة سعيد، **"إدارة الافراد"** الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994.

19–صلاح الشنواني، **"إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية"**، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970.

20–صلاح الدين محمد عبد الباقي، **"إدارة الموارد البشرية"**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1999.

21–طاهر نعيم إبراهيم، **"اساسيات إدارة الاعمال ومبادئها"**، عالم الكتب الحديثة لنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

22–طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، **"الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني"**، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة 01، 2014.

23–طاهر محمود كلالدة، **"الاتجاهات الحديثة في القيادةالادارية"**، دار زامران لنشر والتوزيع، الأردن، 1997.

24–علي غربي واخرون، **"تنمية الموارد البشرية"**، دار الفخر للنشر والتوزيع، الطبعة 01ن مصر، 2007.

25–عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **"اتجاهات الحديثة في دراسات وممارسة إدارة الموارد البشرية"**، الجامعة المنصور، المكتبة العصرية، الإسكندرية، بدون بلد وسنة النشر.

26–عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، عبدالعزيز سلطان العنقودي، **"إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وبناء الاستراتيجيات القرن الواحد والعشرين"**، دار المزيغ للنشر، القاهرة، 2015.

27–عامر عوض، **"السلوك التنظيمي الإداري"**، دار أسامة لنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2008.

28–علي حسين، **"الإدارة المتميزة للموارد البشرية"**، مكتبة المنصورة، مصر، 2008.

29–عادل الجودة، **"الحوافز"**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية،دمشق، 2000.

30–علي سلمي، **"إدارة الموارد البشرية"**، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، بدون سنة النشر.

31–د/ عصام عبد اللطيف عمر، **"الرضا الوظيفي ومهارات إدارة ضغوط العمل"**، نيولينيك للنشر والتدريب، الطبعة 01، القاهرة، 2005.

32–عادل عبد الرزاق هاشم، "**القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي**"، دار الباروزوري العلمية للنشر والتوزيع، (عمان) الأردن، 2010.

33–فاروق عبدة قلية، السيد محمد عبد المجيد، "**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التنظيمية**"، دار الميسرة للنشروالطباعة، الطبعة 02، الأردن، 2010.

34–كمال بربر، "**إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي**"، المؤسسة الجامعة للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة02 بيروت، 2000.

35–د/ لوكيا الهاشمي، بومنقاز مراد، "**المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي**"، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، (عمان)، الأردن، 2004.

36–محمد سعيد سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة، مصر،2003.

37–مدحت محمد أبو النصر، "**الإدارة بالحوافز أساليب التحفيز الوظيفي**"، مجموعة العربية لتدريب والنشر، 08 شارع احمد فخري–مدينة النصر، القاهرة، مصر، بدون سنة النشر.

38–منير بن احمد بن دريدي، "**استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية (تدريب–الحوافز)**"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، بدون بلد وسنة النشر.

39–مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية**"، دار الشروق للنشر، عمان، 1996.

40–محمد رفيق الطيب، "**مدخل للتسيير اساسيات وظائف وتقنيات**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء02، الجزائر، 1955.

41–منال احمد البارودي، "**الرضا الوظيفي وقت التعامل مع الرؤساء والمرؤوسية**"، دار الكتب المصرية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة 01، القاهرة، بدون سنة النشر.

42–محمد حافظ الحجازي، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الوفاء لدنيا الطباعة، الطبعة 01، الإسكندرية، بدون سنة النشر.

43–مهدي حسن زوليف، "**إدارة الافراد**"، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.

44–محمود عبد الفتاح رضوان، "**تخطيط مسار الوظيفي**" خبراء المجموعة العربية لتدريب والنشر، بدون بلد وسنة النشر.

45–محمد الصيرفي،**السلوك الإداري" العلاقات الإنسانية**"، دار الوفاء الدنيا لنشر والتوزيع، الطبعة01، الإسكندرية، 2007.

46–محمد سعيد أنور سلطان، "**السلوك التنظيمي**"، دار الجامعية الجديدة،الطبعة01، الإسكندرية، 2003.

47–معاذ مصطفى فراج، **"اساسيات الإدارة بين النظرية والتطبيق"**، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة 01، عمان الأردن، 2004.

48–وليد حليم غازي، **"دوافع واحتياجات العمل وأثرها على الرضا الوظيفي"**، الدار الجامعية، الطبعة 01، الإسكندرية، 2011.

الرسائل والمذكرات والاطروحات.

01–ايناس فؤاد، نواوي فلمان، **"الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة"**، رسالة ماجستير، مكة المكرمة.

02–برياح محمد الأمين، موساوي يحيى، **"تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية 'دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية'"**، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيلشهادة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الموارد البشرية، جامعة ابي بكربلقايد، تلمسان، 2015-2016.

03–تشادي لطفي، بوعيشاوي أسامة، **"نظام الحوافز وأثرها في الروح المعنوية للموظفين–دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بني سليمان"**، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص إدارة الاعمال عمومية، جامعة المدية، 2016.

04–جرايدي أسماء، شطاح شهيناز، **"أثر الرضا الوظيفي على تحقيق الولاء–دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح ورقلة"**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012-2013.

05–خيري علي اوسوا، اقان يوسف حجي، جيا عصمت دينوا، **"دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة زخوا"**، دراسة استطلاعية مجلة العلوم الإنسانية زخوا، جامعة زخوا، العراق، 2018.

06–دوقانة مسعودة، حامي نسرين، **"التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي في التسيير"**، تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، رسالة ماستر، 2016.

07–زيغادي فراس، ازغراني علاء الدين، **"الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين في المؤسسات لاقتصادية 'دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز المدية"**، رسالة ماستر، تخصص تسيير مؤسسة، قسم علوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2016.

08–سهير مريومة، **"أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"**، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقة، 2015-2016.

09–سالمي فوزية، **"نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية 'دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الهياكل المعدنية'"**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم النفس العمل، تسيير الموارد البشرية، 2013.

10–طاهر واقي، **"التحفيز وأداء الممرضين دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية عالية صالح مدينة تبسة"**، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع،تخصص تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 02، 2012.

11–طه حسين، علي إسماعيل، علي امين، ناصر حبتور، محمد النصارى، **"أثر التحفيز والرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المدارس الليبية بماليزيا"**.

12–عباس احمد، علي إسماعيل، **"أثر الحوافز على تحقيق الرض الوظيفي للعاملين 'دراسة حالة شركة سكر كنانة'"**، رسالة ماجستير، قسم إدارة الاعمال، كلية الدراسات العليا،جامعة نيلين، مارس،2017.

13–عزيون زهية، **"التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشرية ي المؤسسة الاقتصادية 'دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة"**، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، جامعة 20 اوت 1955، سكيكدة، 2006-2007.

14–عودة زين الدين، "علاقة الرضا الوظيفي بالالتزام التنظيمي' دراسة حالة ملبنة الاوراس باتنة"، رسالة ماستر، قسم علوم التسيير، بسكرة، 2014–2015.

15–ليزيد وهيبة، **"فعالية أساليب التحفيز في استقرار الموارد البشرية 'دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاليات بتلمسان"**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.

16–محمد حسن، **التجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشئات القطاع الصناعي بمدينة الصناعية"**، رسالة أطروحة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة ام القرى، مكة المكرمة.

17–مجموعة الخبراء، **"التنظيم الإداري في الأجهزة الحكومية و اثرها على الرضا و الولاء الوظيفي"**، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات، 2014.

18–مناصرية محمد، "الرضا الوظيفي بين الحاجات الفردية والأهداف التنظيمية للمؤسسة' دراسة ميدانية بالوكالة الولائية للتشغيل قالمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 08ماي 1645، قالمة، 2015.

الملاحق

ملاحق الدراسة:

1-جدول اختبار التوزيع الطبيعي:

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
الحوافز	,093	35	,200*	,976	35	,641
المادية الحوافز	,149	35	,128	,873	35	,208
المعنوية الحوافز	,127	35	,138	,905	35	,319
الوظيفي الرضا	,191	35	,054	,977	35	,665
*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2-ثبات الاستبيان

- الحوافز:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	16

- الحوافز المادية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,716	07

- الحوافز المعنوية:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,734	09

- الرضا الوظيفي:

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,831	10

- الدرجة الكلية للإستبيان

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,889	26

3-البيانات الشخصية والوظيفية

Table de fréquences

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	28,6	28,6	28,6
	أنثى	25	71,4	71,4	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	20-30 سنة	14	40,0	40,0	40,0
	31-40 سنة	10	28,6	28,6	68,6
	41- 50 سنة من	10	28,6	28,6	97,1
	50 سنة من أكثر	1	2,9	2,9	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل أو بكالوريا	3	8,6	8,6	8,6
	ماستر/ليسانس	23	65,7	65,7	74,3
	عليا دراسات	9	25,7	25,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير	1	2,9	2,9	2,9
	مسؤول	3	8,6	8,6	11,4
	موظف	31	88,6	88,6	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من أقل	3	8,6	8,6	8,6
	سنوات 10 إلى 6 من	16	45,7	45,7	54,3
	سنة 15 إلى 11 من	16	45,7	45,7	100,0
	Total	35	100,0	100,0	

4-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات أبعاد متغير الحوافز:

MVA

Statistiques univariées							
				Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
	N	Moyenne	Ecart type	Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
X1	35	2,43	,655	0	,0	0	0
X2	35	2,37	,770	0	,0	0	0
X3	35	3,29	,789	0	,0	0	0
X4	35	2,91	,981	0	,0	5	0
X5	35	3,57	,739	0	,0	1	0
X6	35	2,06	,765	0	,0	0	0
X7	35	2,00	,804	0	,0	0	0
الأول_البعد	35	2,6612	,31772	0	,0	0	0
X8	35	2,17	1,043	0	,0	0	0
X9	35	3,83	,891	0	,0	1	0
X10	35	2,03	,923	0	,0	0	2
X11	35	3,40	,946	0	,0	2	0
X12	35	3,57	,739	0	,0	0	0
X13	35	3,49	,919	0	,0	1	0
X14	35	3,46	1,067	0	,0	1	0
X15	35	2,49	,818	0	,0	0	0
X16	35	3,74	,741	0	,0	0	0
الثاني_البعد	35	2,6363	,44072	0	,0	0	0
المستقل_المتغير	35	2,9250	,29189	0	,0	0	0

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

5-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات متغير الرضا الوظيفي

MVA

Statistiques univariées

	N	Moyenne	Ecart type	Manquant		Nombre d'extrêmes[a]	
				Effectif	Pourcentage	Faible	Elevée
Y1	35	2,89	,796	0	,0	0	1
Y2	35	2,43	,815	0	,0	0	0
Y3	35	3,60	,847	0	,0	0	0
Y4	35	2,11	,676	0	,0	0	0
Y5	35	3,86	,601	0	,0	0	0
Y6	35	2,43	,778	0	,0	0	1
Y7	35	3,63	,910	0	,0	0	0
Y8	35	3,43	,850	0	,0	0	0
Y9	35	3,63	,877	0	,0	0	0
Y10	35	2,29	,825	0	,0	0	1
التابع_المتغير	35	3,0286	,32681	0	,0	2	1

a. Nombre d'observations en dehors de la plage autorisée (Q1 - 1.5*IQR, Q3 + 1.5*IQR).

6-تحليل الانحدار :

Régression

Variables introduites/éliminées[a]			
Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	المادية الحوافز ,المعنوية الحوافز[b]	.	Introduire
a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا			
b. Toutes les variables demandées ont été introduites.			

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745[a]	,554	,527	,22486
a. Prédicteurs : (Constante), المادية الحوافز ,المعنوية الحوافز				

ANOVA[a]						
Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2,013	2	1,007	19,910	,000[b]
	de Student	1,618	32	,051		
	Total	3,631	34			
a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا						
b. Prédicteurs : (Constante), المادية الحوافز ,المعنوية الحوافز						

Coefficients[a]						
		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
Modèle		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	1,581	,429		3,680	,001
	المادية الحوافز	-,003	,123	-,003	-,021	,983
	المعنوية الحوافز	,552	,088	,744	6,240	,000
a. Variable dépendante : الوظيفي الرضا						

7-اختبار التجانس:

✓ الحوافز

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الحوافز			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,154	21	13	,405
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + المهنية_الخبرة + الوظيفي_المستوى + العلمي_المؤهل + العمرية_الفئة + الجنس			

✓ الرضا الوظيفي

Test d'égalité des variances des erreurs de Levene[a]			
Variable dépendante: الوظيفي الرضا			
F	ddl1	ddl2	Signification
1,733	21	13	,154
Teste l'hypothèse nulle selon laquelle la variance des erreurs de la variable dépendante est égale sur les différents groupes.			
a. Plan : Constante + المهنية_الخبرة + الوظيفي_المستوى + العلمي_المؤهل + العمرية_الفئة + الجنس			

8-جدول تحليل التباين الأحادي لمتغير الحوافز

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الحوافز					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	,665[a]	10	,067	,716	,702
Constante	18,439	1	18,439	198,302	,000
الجنس	,001	1	,001	,014	,907
العمرية_الفئة	,312	3	,104	1,118	,361
العلمي_المؤهل	,295	2	,148	1,588	,225
الوظيفي_المستوى	,242	2	,121	1,302	,290
المهنية_الخبرة	,074	2	,037	,400	,675
Erreur	2,232	24	,093		
Total	302,344	35			
Total corrigé	2,897	34			
a. R-deux = ,230 (R-deux ajusté = -,091)					

9-جداول تحليل التباين الأحادي لمتغير الرضا الوظيفي

Tests des effets intersujets					
Variable dépendante: الوظيفي الرضا					
Source	Somme des carrés de type III	ddl	Carré moyen	F	Signification
Modèle corrigé	1,178[a]	10	,118	1,153	,367
Constante	24,348	1	24,348	238,220	,000
الجنس	,445	1	,445	4,354	,050
العمرية_الفئة	,374	3	,125	1,221	,324
العلمي_المؤهل	,030	2	,015	,149	,862
الوظيفي_المستوى	,060	2	,030	,295	,747
المهنية_الخبرة	,226	2	,113	1,105	,347
Erreur	2,453	24	,102		
Total	324,660	35			
Total corrigé	3,631	34			
a. R-deux = ,325 (R-deux ajusté = ,043)					