

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

قسم : علم الاجتماع



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور :

الأزهر ضيف

إعداد الطالبان:

- جغل العيد

- صالح الحسين

لجنة المناقشة

المؤسسة الأصلية	الصفة	الرتبة	الاستاذ
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	رئيسا	دكتور	د. بالنور يوسف
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مشرفا ومقررا	دكتور	د. الأزهر ضيف
جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي	مناقشا	دكتور	د. الذهبي إبراهيم

السنة الجامعية: 2018/2019

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

قسم : علم الاجتماع



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين لشركة

سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة ولاية الوادي

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إعداد الطالبان:

إشراف الدكتور:

- جغل العيد

الأزهر ضيف

- صالح الحسين

السنة الجامعية: 2018/2019

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات , الحمد لله الذي وفقنا لطلب العلم وبلغنا ما
يحب ويرضى , له الحمد الكثير وله الشكر الجزيل على توفيقه لنا في إتمام هذا
العمل المتواضع , ونسأله الإخلاص في أعمالنا كلها , والصلاة والسلام على
أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة وأزكى التسليم.
نتقدم بأسمى عبارات ومعاني الشكر والتقدير والاحترام إلى الأستاذ المشرف
الدكتور الأزهر ضيف على تفضله بالإشراف على هذا العمل , وعلى نصائحه
القيمة ومعلوماته المفيدة , وتوجيهاته وإرشاداته وحسن متابعته لنا في عملنا هذا,
كما نشكر إدارة شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة , وكل موظفيها على
حسن لاستقبالهم لنا وتعاونهم معنا , كما لا يفوتنا أن نشكر جميع أساتذتنا الكرام
في قسم العلوم الاجتماعية بجامعة الشهيد حمه لخضر الوادي.

- الطالبان :

- جغل العيد

- صالحى الحسين

ملخص الدراسة باللغة العربية:

سعيًا من خلال دراستنا هذه إلى محاولة معرفة علاقة الحوافز بنوعيتها المادية منها والمعنوية بالرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة بالبياضة ولاية الوادي، وتبلورت فكرة البحث من هذا المنطلق، لذلك قمنا بدراسة ميدانية على عينة من العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة بالبياضة ولاية الوادي وتم طرح التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟.

وتتفرع عليه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟.

- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟.

وللإجابة على التساؤلات السابقة تم بداية وضع فرضية رئيسية متمثلة في :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية.

وفرضيتين فرعيتين إحداهما للحوافز المادية وأخرى للحوافز المعنوية وهما .

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية .

واقترضت طبيعة الموضوع إتباع المنهج الوصفي واستخدام أداة الاستبيان لجمع المعلومات الذي تم تطبيقه على عينة من مجتمع البحث عددها 42 مفردة (عامل)، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، بالاعتماد على معاملات الارتباط والنسب المئوية، وتمكنت الدراسة من الإجابة عن التساؤلات

المطروحة في الإشكالية وقبول الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الدراسة, بحيث توصلت إلى وجود علاقة قوية بين الحوافز بنوعيتها المقدمة للعمال المهنيين وبين الرضا الوظيفي لديهم في مؤسسة الدراسة.

وقد أوصت الدراسة على زيادة فاعلية نظام الحوافز بضرورة استثمار تلك الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة من قبل الشركة للعمال في كسب تأييدهم, وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء, وتطوير وتنمية الرقابة الذاتية في العمل, مع ضرورة العمل على تقوية وتعزيز النقاط التي أدت إلى رضا العمال المهنيين, وإعادة النظر في النقاط التي أجاب أغلب أفراد البحث بنقص توفرها, لأخذها بعين الاعتبار في عمليات التخطيط من قبل الإدارة.

وقد كان من دوافع اهتمامنا بالموضوع كون أن الحوافز مهمة للعمال حيث تساهم بدرجة أساسية في رفع الروح المعنوية للعاملين وتنمي لديهم الولاء والحب للمنشأة وتشعرهم بالأمان والاستقرار وتشبع الحاجات المادية والمعنوية لديهم حتى تبلغ بهم إلى درجة الرضا الوظيفي, الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على إنتاجية العاملين وجودة المنتجات والخدمات المقدمة ويزيد من قوة المنشأة سواء على الصعيد المحلي أو العالمي.

Study summary in English:

Through this study, we sought to know the relation between the incentives, both material and moral, to the satisfaction of the workers of Sufiya Food Industries Company to produce the brine and bran in Bayadha Wilaya El oued. The idea of the research crystallized from this point of view, so we conducted a field study on a sample of the workers of the company Sufia for food industries for the production of bran and bran in Bayadha Wilaya El oued .was asked the following question :

-Is there a relationship between the incentives and job satisfaction of the workers of Sufia Food Industries?.

It is divided into the following sub-questions:

-Is there a relationship between the material incentives and job satisfaction of the workers of Sufiya Food Industries?.

-Is there a relationship between the moral incentives and job satisfaction of the workers of Sufiya Food Industries?.

In order to answer the previous questions, hypotheses were put in place:

-There is a statistically significant relationship between the material incentives and the national satisfaction of the workers of Sufiya Food Industries Company.

There is a statistically significant relationship between moral incentives and job satisfaction among Sufia Food Industries workers .

The nature of the subject followed the descriptive approach and the use of the questionnaire tool to collect the information that was applied to a sample of the research community number 40 (worker). The data in the questionnaires were analyzed by using the statistical package for social sciences based on the correlation coefficients and percentages, and the study was able to answer the questions And to accept the main hypothesis and the sub-hypotheses of the study so as to reach a strong relationship between the incentives offered to the workers and their satisfaction in the institution of study.

The study recommended increasing the efficiency of the incentive system by the necessity of investing the material and moral incentives given by the company to the workers in gaining their support, developing their sense of loyalty and belonging, developing self-supervision in the work with the need to strengthen and strengthen the points that led to the satisfaction of workers and reconsider the points Most research personnel responded to the lack of availability, to take into account the planning processes of the administration.

It was motivated by our interest in the matter that the incentives are important for the workers, which contribute mainly to raise the morale of the employees and develop loyalty and love for the institution and feel safe and stable and the material needs and moral to them to reach them to the degree of national satisfaction, which is reflected positively on the productivity of workers and the quality of products provided and more Of the power of the establishment both locally and globally.

فهرس المحتويات :

الصفحة	العنوان
أ, ب	ملخص باللغة العربية
ج, د	ملخص باللغة الانجليزية
هـ, و, ز	فهرس المحتويات
ح, ط	فهرس الجداول
ي	فهرس الأشكال
ك	فهرس الملاحق
1	مقدمة
الجاناب النظري	
الفصل الأول : الإشكالية و اعتباراتها	
6	أولاً : الإشكالية و تساؤلات الإشكالية
7	ثانياً : فرضيات الدراسة
8	ثالثاً : أسباب اختيار الموضوع
8	رابعاً : أهداف الدراسة
8	خامساً : أهمية الدراسة
9	سادساً : تحديد المفاهيم
11	سابعاً : الدراسات السابقة
14	ثامناً : التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني : الحوافز	
17	تمهيد الفصل
17	أولاً : مفهوم الحوافز
18	ثانياً : أنواع الحوافز
23	ثالثاً : نظريات الحوافز

33	رابعاً: عناصر التحفيز
33	خامساً: خصائص نظام التحفيز الجيد
34	سادساً: أسس ومعايير منح الحوافز
35	سابعاً: شروط نجاح الحوافز
36	ثامناً : معوقات التحفيز
37	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي	
39	تمهيد الفصل
39	أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي
41	ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي
42	ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي
44	رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي
45	خامساً: نظريات الرضا الوظيفي
55	سادساً: مظاهر الرضا الوظيفي
56	سابعاً: مسببات الرضا الوظيفي
57	ثامناً: قياس الرضا الوظيفي
61	تاسعاً: نتائج الرضا الوظيفي
64	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
67	تمهيد الفصل
68	أولاً: منهج الدراسة
69	ثانياً: مجالات الدراسة
72	ثالثاً: عينة الدراسة

72	رابعاً: أدوات جمع البيانات
75	خامساً: الخصائص السيكمترية لأداة القياس
78	سادساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة
79	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض وتحليل النتائج	
81	تمهيد الفصل
82	أولاً: عرض البيانات وتحليلها
93	ثانياً: تحليل ومناقشة الفرضيات
98	ثالثاً: خلاصة الدراسة
100	رابعاً: التوصيات والاقتراحات
102	الخاتمة
104	المراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح كيفية توزيع بنود أسئلة الاستبيان لكل من الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي	74
02	يوضح البدائل المستعملة ودرجاتها في أسئلة الاستبيان لكل من محور الحوافز المادية ومحور الحوافز المعنوية	74
03	يوضح البدائل ودرجاتها في أسئلة الاستبيان لمحور الرضا الوظيفي	75
04	يوضح العبارات التي تم تعديلها في الاستبيان	75
05	قيمة معامل الارتباط R لكل عبارة من محور الحوافز المادية مع الدرجة الكلية لمحورها, ولكل عبارة من محور الحوافز المعنوية مع الدرجة الكلية لمحورها.	76
06	قيمة معامل الارتباط R لكل عبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور	77
07	قيمة معامل الارتباط R لمحور الحوافز المادية مع الدرجة الكلية	77
08	قيمة معامل الارتباط R لمحور الحوافز المعنوية مع الدرجة الكلية	77
09	قيمة معامل الارتباط R لمحور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية	78
10	يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ في كل محور من محاور الاستبيان	78
11	يبين توزيع العينة حسب السن	82
12	يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	83
13	يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية	84
14	يبين توزيع العينة حسب عدد الأولاد	85
15	يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	86
16	يبين النتائج المتعلقة بمحور الحوافز المادية	87
17	يبين النتائج المتعلقة بمحور الحوافز المعنوية	89
18	يبين النتائج المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي	91

93	يبين قيمة معامل الارتباط R بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية	19
94	يبين قيمة معامل الارتباط R بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين شركة سوفيا للصناعات الغذائية	20
94	يبين قيمة معامل الارتباط R بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية	21

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يوضح سلم ماسلو للحاجات	27
02	يوضح نظرية العاملين لهرزبرغ	29
03	يوضح هرم الحاجات في نظرية ألدفير	50
04	يوضح مدرج ليكارت الخماسي	59
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب السن	82
06	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	83
07	يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	84
08	يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد الأولاد	85
09	يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	86

فهرس الملاحق:

الرقم	العنوان
01	الإستبيان
02	استمارة التحكيم
03	الهيكل التنظيمي والإداري لمصالح الشركة
04	المخطط التكنولوجي لصناعة منتج النخالة والفرينة

مقدمة :

تنبت الإدارة في جميع المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة في السنوات الأخيرة مع تزايد أهمية اقتصاد المعرفة الذي يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري هي العنصر الرئيسي في استمرارية وإطالة بقاء أية منظمة ناجحة عن تحقيق أرباح في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم، وأصبح المورد البشري هو القوة الدافعة لتلك المنظمات، لذلك كان لابد للمنظمة أن تدرك أن نجاحها يعتمد على مدى كفاءة التعامل مع الأفراد العاملين فيها لإعطاء أفضل ما لديهم نحو العمل الموكل إليهم، وهذا من خلال اهتمام المنظمة بالعامل وإشعاره بأنه جزء لا يتجزأ منها، وتوفير كل الإمكانيات له لتشجيعه وتحسين أدائه، ولا يمكن أن تصل المنظمة بالعامل إلى ذلك المبتغى إلا إذا تمكنت من كسب العامل من خلال نظام تحفيز فعال يمكنها من الوصول به إلى حالة تحقيق الرضا الوظيفي لديه، عن طريق إشباع حاجاته المادية والمعنوية، وشعوره بالأمان والاستقرار، الأمر الذي بالإيجاب على إنتاجية الفرد العامل وجودة خدماته المقدمة، ويزيد من قوة المنظمة ويؤدي إلى استمرارها.

ويأتي اختيارنا لدراسة العلاقة بين الحوافز بنوعيتها والرضا الوظيفي، لتسليط الضوء على مدى أخذ المؤسسة محل الدراسة والتي باعتبارها واحدة من أهم ركائز بناء رأس المال البشري بأسلوب الحوافز المادية منها والمعنوية، وتشجيع تلك الحوافز للعاملين على الكفاءة وزيادة الإنتاجية والولاء لتحقيق خطط وطموحات المؤسسة التي ينتمون إليها. وقد تطرقنا من خلال هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري والآخر ميداني.

الجانب النظري: ويتضمن ثلاث فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: تناولنا فيه تقديم لموضوع الدراسة، حيث قمنا بطرح الإشكالية وتساؤلات الدراسة وأوردنا استفادتنا ببعض الدراسات التي تحصلنا عليها، كما تعرضنا إلى ذكر ما لهذه الدراسة من أهداف وأهمية، ثم فرضياتها ودواعي اختيارنا لهذا الموضوع، وتطرقنا إلى تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة، والمفاهيم الإجرائية، ثم تناولنا بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع الدراسة، ثم التعقيب عليها.

الفصل الثاني: تناولنا في هذا الفصل المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو متغير الحوافز وتعرضنا إلى مفهومه اللغوي والاصطلاحي، وأوردنا عدة التعريفات لبعض من الباحثين والعلماء، ثم عرفنا أنواع الحوافز من عدة تقسيمات، وتطرقنا بعد ذلك إلى العديد من النظريات التي تناولت الحوافز في المنظمات والمؤسسات، ثم تعرفنا على العناصر الأساسية في عملية التحفيز، وأوضحنا الخصائص اللازمة في نظام التحفيز الجيد، والمعايير والأسس التي يركز عليها نظام التحفيز لإنجاز الأهداف المطلوبة، والشروط الأساسية التي لابد من أخذها بعين الاعتبار لنجاح الحوافز، ثم المعوقات التي قد تعترض نظم الحوافز والتي تشكل صعوبات ومشاكل أمام الأهداف المرجوة من نظم الحوافز.

الفصل الثالث: في هذا الفصل تناولنا المفاهيم والتعريفات المتعلقة بالمتغير التابع وهو متغير الرضا الوظيفي، وتعرضنا إلى مفهومه اللغوي والاصطلاحي، وأوردنا عدة التعريفات لبعض من الباحثين والعلماء، ثم قمنا بتحديد أنواع الرضا الوظيفي، من تقسيمين داخلي وخارجي، وكلي وجزئي، ثم تطرقنا إلى أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمورد البشري وبالنسبة للمؤسسة محل العمل، ثم بالنسبة إلى المجتمع، ثم قمنا بتحديد جملة من الخصائص الهامة للرضا الوظيفي، ثم أوردنا عدة من النظريات الهامة التي تعرضت لموضوع الرضا الوظيفي، وكيفية تفسيرها لسلوك الفرد العامل ودوافعه ورغباته وميوله وتوقعاته، ثم قدمنا بعض المظاهر المتعلقة بالرضا الوظيفي، والتي تتصل بسلوك العاملين في العمل، وهي عبارة عن نواتج الرضا عن العمل، ثم تعرفنا عن مسببات الرضا عن العمل، وقسمناها إلى نوعين أحدهما متعلقة بالتنظيم، وأخرى متعلقة بالفرد العامل في حد ذاته، وتناولنا بعد ذلك الطرق الهامة في قياس الرضا الوظيفي، وهما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة، ثم في آخر الفصل تعرضنا إلى النتائج التي تستخلص من الرضا الوظيفي.

الجانب الميداني: ويتضمن فصلين وهما كالتالي:

الفصل الرابع: بعد انتهاءنا من الجانب النظري تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة التي تخص المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ومجالات الدراسة التي تم فيها تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة، ثم عينة الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة في هذا البحث وهو الاستبيان، بحيث تطرقنا إلى الخصائص السيكمترية لأداة البحث وحساب الصدق والثبات ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

الفصل الخامس: حاولنا في هذا الفصل عرض وتحليل لنتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقترحة, بداية بعرض وتحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة, ثم عرض وتحليل نتائج كل محور من محاور الاستبيان, ثم تحليل ومناقشة الفرضيات, وإيجاد العلاقة بين المتغيرات, واعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة من خلال ما تم عرضه من جانب نظري وتطبيقي, وكذا من خلال النتائج قمنا بتقديم جملة من التوصيات والاقتراحات, وأخيرا خاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول : الإشكالية و اعتباراتها

أولا : الإشكالية و تساؤلات الإشكالية.

ثانيا : فرضيات الدراسة.

ثالثا : أسباب اختيار الموضوع.

رابعا : أهداف الدراسة.

خامسا : أهمية الدراسة.

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة.

سابعا: الدراسات السابقة.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

إن التطور الكبير الحاصل في مجال الصناعة جعل الحاجة ماسة إلى المورد البشري وإلى الخبرات والكفاءات للعمل وإدارة المؤسسات لتحقيق تلك الأخيرة لأهدافها، وأصبح العامل في المؤسسة يلعب دوراً مهماً واستراتيجياً في تسيير المؤسسة ودوام نجاحها وازدهارها، لذا كان لزاماً على المؤسسات الاستغلال الأمثل لهذا المورد المهم لصالح تمكين بقاءها واستقرارها وبلوغ أهدافها المرجوة ، فقد سعت هذه المؤسسات إلى استقطاب هذا المورد ودفعه للعمل أكثر وتحسين الإنتاج وكسب ولاءه، فاعتمدت نظاماً للحوافز الذي ما فتئ أن يكون ميزة من ميزات المؤسسة الناجحة التي تحسن تسيير هذا المورد من خلال تشجيعه على الأداء المميز وبعث روح المنافسة بين أعضائه، بحيث يمكن للمؤسسة أن تميز مكن خلاله بين العمال في أداءهم ودفع ذوي الأداء المنخفض إلى اللحاق بركب زملائهم المتميزون .

إن الأهمية الكبرى لنظام الحوافز في المؤسسات جعله في متناول عدة دراسات وبحوث حيث أن دراسة تايلور وظهور حركة الإدارة العلمية التي وإن كان غرضها رفع الإنتاج وتحسين الإنتاجية وتحديد أسباب تراجعها إلا أنها كشفت عن بعد من أبعادها وهو التحفيز المادي وأيضاً دراسة إلتون مايو ومدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على أهمية تلك العلاقات وأهمية الروح المعنوية للعاملين في رفع معدل الإنتاج والتي دعت إلى التعامل الإنساني مع العمال وتكريس مبدأ الإنسانية بين العمال فيما بينهم أو مع الإدارة، إضافة إلى الدراسات في علم النفس والاهتمام بسلوك العمال وتفسير العمل بكفاءة وفعالية مرتبط بالحافز النفسي الذي يؤثر على الأداء كما أن دراسات علم الاجتماع أكدت على أهمية الحوافز سواء المادية والمعنوية في زيادة جهود العمال ورفع معدل الإنتاجية وبذلك ارتبط مفهوم المؤسسات لتحقيق أهدافها وتحقيق إنتاجية عالية وتحسين مردودها بما يحتاجه المورد البشري من عناية ورعاية في ميدان عمله وحسن المعاملة والعدالة والمكافآت المادية والأجر المعنوي وتوفير النقل والإطعام ومنح القروض والإعانات المقدمة والاهتمام الجيد بالعامل

ماديا ومعنويا لضمان استقراره وبقائه في المؤسسة، وهذه العناصر كلها متغيرات هامة في تحقيق ما يعرف بالرضا الوظيفي للعامل إذ أن الرضا ينبغي للمؤسسة أن تسعى إلى تحقيقه لعمالها وأن تجد في السعي الحثيث لذلك من خلال تلبية عدة حاجات اقتصادية واجتماعية وأيضا نفسية وغيرها للعامل في بيئة عمله خاصة، وفي البيئة الاجتماعية عامة، إذ أن الرضا الوظيفي هو ذلك الارتياح المادي والمعنوي للعامل نتيجة عدة عوامل اقتصادية واجتماعية ونفسية وهي عوامل لا يهملها نظام الحوافز الفعال الذي يسعى إلى تلبية تلك الحاجات والرغبات والطموحات لتحقيق هذا الرضا ومن خلاله يمكن رفع الأداء وتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .

ومن خلال دراستنا الاستطلاعية في شركة سوفيا لإنتاج الصناعات الغذائية (الفريزة والنخالة)، تعمقت لدينا فكرة دراسة الموضوع الذي حاولنا من خلاله البحث في علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي لدى عينة من العمال المهنيين في هذه الشركة، ومن هذا المنطلق حاولنا البحث في السؤال العام التالي :

- هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية؟.

وتتفرع منه أسئلة فرعية مفادها :

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية ؟.

- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية ؟.

ثانيا: فرضيات الدراسة :

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

أ- الفرضية الرئيسية :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية .

ب- الفرضيات الفرعية :

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية .

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع :

- موضوع الدراسة له علاقة بالتخصص .
- رغبتنا واهتمامنا الشخصي في الاطلاع الميداني والبحث في موضوع الدراسة .
- اختيارنا لموضوع الحوافز نابع من إحساسنا بالدور الذي تلعبه في العملية الإنتاجية.

رابعا: أهداف الدراسة :

- الاطلاع على أهم الحوافز المادية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم .
- الاطلاع على أهم الحوافز المعنوية التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة لعمالها وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم .
- الاطلاع على مدى رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة على عملهم الحالي.

خامسا: أهمية الدراسة :

- تكمّن أهمية دراستنا لموضوع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين فيما يلي :
- نظام الحوافز مهم في تنمية المورد البشري وتقويم سلوكه وزيادة فعاليته واستمراره فهو يساهم في بلوغ المؤسسة لأهدافها .
- الكشف عن النقص الحاصل في تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة محل الدراسة .

- تقديم دراسة علمية للمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالكشف عن الحوافز التي تثير عملها ومن ثم البناء عليها لتحقيق رضاهم عن عملهم وتحقيق الكفاءة والفعالية وبلوغ الأهداف.

- تحديد مدى رضا العاملين في المؤسسة محل الدراسة عن عملهم على ضوء الحوافز المقدمة لهم بنوعيتها .

- الأهمية الكبرى لنظام الحوافز الجيد في دفع العمال نحو تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية

سادسا: تحديد المفاهيم :

إن هذه العملية الأولى من التعريف المؤقت للمفاهيم تسمح بتبديد الغموض والشكوك وضبط موضوع البحث مما يسهل العمليات الموائية¹، وبالتالي يمكن تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة كما يلي:

الحوافز: هي مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته، كما أنها عبارة عن كل مثير خارجي سواء كان مادي أو معنوي أو كلاهما معا، وذلك من أجل دفع العاملين لبذل جهد أكبر وتحقيق إنتاجية أكثر بكفاءة عالية ومن خلالها يمكن إشباع حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين من أجل تحقيق أهدافهم الذاتية بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها².

الحوافز المادية: وهي تلك الوسائل المادية التي تكون في شكل نقدي أو مالي اقتصادي وهي تشكل ما يتحصل عليه العمال من مزايا وحقوق كالرواتب والأجور والعلاوات والتعويضات والمكافآت وغيرها، بحيث كل حافز يشكل جوهره محتوى مادي يدخل في جملة الحوافز المادية³.

1- موريس، أنجريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، تدريبات عملية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004، ص159.

2- منصور، فهمي، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، القاهرة، دار الجامعات العصرية، بدون طبعة، 1980 ص26.

3- موسى، اللوزي، **إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل**، دراسات السلسلة أ، العلوم الإنسانية، مجلد 22 العدد 6، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1995، ص 376.

التعريف الإجرائي للحوافز المادية: الحوافز المادية هي كل ما تمنحه شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة لعمالها المهنيين من حقوق ومزايا مادية مقابل ما يبذلونه من جهد، وبذلك تقوم بإشباع حاجاتهم وتشجعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل وتجنيد ما لديهم من قدرات في خدمة أهداف المؤسسة، وتتمثل الحوافز المادية في الأجر والمكافآت والعلاوات والتعويضات والنقل والإطعام والاستفادة من القروض... الخ .

الحوافز المعنوية: هي الوسائل المعنوية التي تكون شكل معنوي غير محسوس مادي ولكنه شعور نفسي بالنسبة للعامل يساعده على إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية¹، فتزيد من شعوره اتجاه عمله وولائه للمؤسسة التي يعمل بها، وتتمثل الحوافز المعنوية في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات والتقدير والاحترام لهم من قبل الإدارة والمسؤولين، وأيضاً عبارات الشكر والثناء على الأداء الجيد.

التعريف الإجرائي للحوافز المعنوية: الحوافز المعنوية هي كل ما يتلقاه العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة من وسائل معنوية خارجة عن الإطار المادي وهي تحفز همم العمال في بذل جهود أكثر، وتتمثل في كل ما تبذله المؤسسة من جهود لسعادة العمال وإشعارهم بالأهمية والمكانة والانتماء وإحساسهم بالتقدير والاحترام، وهي المشاركة في اتخاذ القرارات والترقية والتكريم والاحترام، وتطبيق مبدأ تكافؤ الفرص والتدريب وتقدير الجهود والشعور بقيمة العمل وتحقيق المكانة الاجتماعية.... الخ.

الرضا الوظيفي: الرضا الوظيفي هو إحساس داخلي لدى العامل يتمثل شعوره بالارتياح والسعادة نتيجة إشباع حاجاته ورغباته من خلال مزاولته لعمله وبذلك يقبل العامل ما تمليه عليه وظيفته من واجبات ومهام، وهو شعور نفسي بالثقة والارتياح لتلبية الاحتياجات الشخصية والرغبات والتوقعات بالعمل نفسه وفي بيئة العمل، فالرضا الوظيفي هو حالة الاقتناع والارتياح الذي يشعر به العامل اتجاه عمله² .

1- موسى، اللوزي، مرجع سابق، ص 377.

2- أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط7، 2008، ص 43.

تعريف الإجرائي للرضا الوظيفي: هو مدى شعور واتجاه العامل المهني في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة بالارتياح والاقتناع بمنصب عمله, ومدى سعادته وتقبله لهذا العمل الذي يشغله, ويتمثل من خلال شعوره بالراحة والأمان وكمية العمل والفرصة في الإبداع والابتكار وأسلوب الإشراف وتحقيق العدالة بين العمال والعلاقات بينهم وفتح قنوات الاتصال وتوفير السلامة المهنية...الخ.

سابعا: الدراسات السابقة :

يعتبر استعراض الدراسات السابقة مسألة مهمة في أي بحث من الأبحاث, وذلك من عدة نواحي, ففيها من ناحية وضع الباحث في إطاره الصحيح وموقعه المناسب من البحوث الأخرى, والتي توصله إلى فهم أعمق لمشكلة بحثه, وتمكنه من الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث الموضوع والهدف وأهم النتائج التي توصلت إليها, ومن ثم مقارنة تلك النتائج بنتائج بحثه واستخلاص معمم لتلك النتائج, ومن ناحية أخرى تحدد الدراسات السابقة الجوانب المدروسة في الموضوع المتناول, وتبيان وضع العلم منه, ومعرفة نقاط الضعف والقوة فيه, فهي تساعد على إجراء مقارنات بين النتائج المتوصل إليها في البحث ونتائج تلك الدراسات وتبرز وتوضح المناهج المتبعة, وبذلك يكون لها الدور الهام في توجيه الباحث لتوصله لصياغة دقيقة ومحدودة لأهدافه وطبيعة موضوعه.

أ- الدراسات السابقة الأجنبية :

- دراسة Khan.T, 2004: بعنوان الحوافز والرضا الوظيفي للمعلمين, دراسة حالة في باكستان¹, وهدفت هذه الدراسة إلى تقييم حوافز ودوافع المعلمين, وحاولت الدراسة أن تكشف عن وجود أزمة في الحوافز والدوافع لدى المعلمين في باكستان, وقد كانت الطرق المستخدمة لجمع البيانات تتضمن مناقشات مجموعات التركيز, ومقابلات مهيكلة وأيضاً ملاحظات بالمشاركة, وتم مراجعة الوثائق المتعلقة بالموضوع, وكان اختيار العينة بشكل عشوائي

1-Khan,T, 2004, Teacher job satisfaction and incentive a case Study of Pakistan,Eldis Document store .

للمعلمين في المدارس العامة والخاصة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أن القدرة والحوافز والفرص هي ثلاث مناطق رئيسية تؤثر على أداء المعلمين، وقد وجد أن المعلمين لديهم احترام منخفض وهم يشعرون أنهم ليسوا محترمين من قبل المجتمع، كما أن بيئات التعليم والتدريس الجيدة تعطي تأثيرا إيجابيا وقويا على المعلم، والترقيات غير العادلة مصدر رئيسي للاستياء وعدم الرضا، وأيضا الظروف غير الملائمة المحيطة بالعمل كالبعد المكاني وتحمل المتاعب والسفر ساعدت في نمو عامل الاستياء، والظروف الفيزيائية للعمل من انعدام التكيف والتدفئة ونقص الإنارة والنقص الكبير في معدات التدريس والوسائل البيداغوجية كان له الأثر البالغ في الشعور لدى المعلمين بعدم الرضا والتفكير في ترك العمل .

- دراسة **2012 Erbasi,A, et Arat,T**: بعنوان أثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي، اختبار على مباني سلسلة الغذاء في تركيا¹، وكان من هذه الدراسة هو تقرير أثر الحوافز المالية وغير المالية على الرضا الوظيفي التي تستعمل في شركات سلسلة الغذاء، والإشارة إلى اختلافات اتجاهات العاملين المتعلقة بالرضا الوظيفي والحوافز على بعض المتغيرات الديموغرافية، وقد استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلا الباحثان إلى نتائج من بينها أن هناك علاقة بين الحوافز المالية وغير المالية بالرضا الوظيفي للموظفين، كما أن الاتجاهات حول الحوافز المالية كانت أقوى تأثير على الرضا الوظيفي من الاتجاهات حول الحوافز غير المالية.

ب- الدراسات السابقة العربية:

- دراسة **عارف الجريد 2007**: بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف بالمملكة العربية السعودية رسالة ماجستير²، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة الجوف، ومدى رضا العاملين بشرطة الجوف عن بيئة العمل الوظيفي، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم

1-Erbasi ,A & Arat,T 2012, The Effect of Financial and Nonfinancial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey.

2- عارف، بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2007.

الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي لهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من بينها أن الحوافز المادية تقدر بشكل قليل جداً، أما الحوافز المعنوية فلا تستخدم إطلاقاً، مما أدى إلى عدم رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي.

- **دراسة موسى السعودي 2013:** بعنوان أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بالأردن دراسة ميدانية¹، وقد هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات كما اعتمدت العينة العشوائية والتي تكونت من 511 عاملاً، ومن بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة أن الحوافز المادية مرتفعة بشكل كبير في مؤسسة الدراسة، وأن توفيرها أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وبالتالي أدى إلى الزيادة في الأداء، حيث كان مستوى الأجور مرتفعاً في حين كان مستوى المكافآت متوسطاً، وقد فسرت النتائج بأن المؤسسة اهتمت بالحوافز المادية من أجل تحقيق رضا العاملين حسب رؤيتها.

ج- الدراسات السابقة المحلية:

- **دراسة بوقفة إبراهيم 2000:** بعنوان التحفيز في المؤسسة الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي، وقد هدفت الدراسة إلى الإجابة على التساؤل القائم هل يمكن لنمط القيادة أن يخلق جواً اجتماعياً محفزاً في بيئة العمل بحيث يمكن من خلاله رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين، وقد أجريت الدراسة على عينة من 112 عاملاً بإتباع المنهج الوصفي، واستخدمت الدراسة المقابلة والاستبيان كتقنيتين لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن القيادة بإمكانها خلق جو ملائم للتحفيز في العمل، وبذلك يمكن لهذا الجو الملائم للعمل أن يؤثر إيجابياً على مستوى الرضا الوظيفي².

1- موسى، السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013.

2- إبراهيم، بوقفة، التحفيز في المؤسسة الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2000.

- دراسة نبيلة بوودن 2014/2013: بعنوان الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل الجزائري في إطار نظرية فروم للدافعية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة¹، وقد هدفت الدراسة إلى إبراز الأهمية النظرية والتطبيقية للحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي في إطار نظرية فروم، والكشف عن واقع الحوافز في مديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة، والتعرف عن العلاقة الارتباطية بين الحوافز بنوعيتها والرضا الوظيفي في إطار العائد الوظيفي ومؤشر التكافؤ لنظرية فيكتور فروم لدى العامل الإداري الجزائري، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم اللجوء إلى العينة القصدية وهم العمال الإداريين بمديرية الشباب والرياضة لولاية ميلة وعددهم 116 موظف إداري، وقد بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى العامل الإداري في إطار مؤشري العائد الوظيفي والتكافؤ بقيمة معامل الارتباط يساوي 0,25 وهذا عند مستوى الدلالة 0,05.

ثامنا: التعقيب على الدراسات السابقة:

بالتطرق إلى الدراسات السابقة في دراستنا هذه نجد أنها تناولت جميعها الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، سواء منها الدراسات الأجنبية أو العربية أو المحلية، وقد حاولت أغلبها تحديد أبعاد الحوافز المؤثرة على الرضا الوظيفي، وتناولت كلها بشكل عام موضوع الحوافز من خلال أبعاد وتعريفات مختلفة، فقد توصلت الدراسة الأجنبية الأولى أن العاملين غير راضين عن بيئة العمل في ظل الانعدام الشبه تام للحوافز بنوعيتها وهذا راجع لبيئة الدراسة حيث كانت على المعلمين في باكستان، هذه البيئة التي شهدت الحروب والتجوع والفقر والظروف القاسية، أثر ذلك كله على نفسية العامل وأدى إلى شبه انعدام في الحوافز بنوعيتها في تلك البيئة في زمن الدراسة، أما الدراسة الثانية الأجنبية، فقد توصلت إلى أن الحوافز

1- نبيلة، بوودن، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في إطار نظرية فروم، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10 جوان 2017، جامعة قسنطينة، مجلد ب، ص 323 إلى ص 349.

المادية لها الأثر الأقوى على الرضا الوظيفي منها مقارنة بالحوافز غير المادية، حيث أن بيئة الدراسة كانت بتركيا والذي يعتبر العمل في هذه البيئة يسعى إلى الزيادة المادية وتؤثر في رضاه الوظيفي أكثر من الحوافز الغير مادية التي قد تعتبر موجودة أصلا في البيئات العمالية، ووجودها حتميا وهو من السلوك الحضاري تجاه العامل، أما الدراستين العربية فقد توصلت الأولى منهما إلى أن الحوافز المادية كانت بشكل قليل، والحوافز المعنوية فلم تكن موجودة إطلاقا، وذلك أن الدراسة كانت على جهاز أمني حيث تتعدم الحوافز المعنوية في ظل التنفيذ الصارم للأوامر وتطبيق اللوائح دون مجاملات، حيث لا مجال للتحفيز المعنوي وخاصة في البيئة العربية، وأما الدراسة العربية الثانية فقد توصلت إلى أن الحوافز المادية المرتفعة نسبتها بشكل كبير أدت إلى تحقيق الرضا الوظيفي ويرجع ذلك لعائدات مؤسسة الدراسة التي اهتمت بتحفيز العمال بالموارد المادي المتوفر عن طريق مداخيلها، وأما الدراسات السابقة المحلية التي تطرقنا لها، فقد رأت الدراسة الأولى أن للقيادة الحكيمة دور في زيادة الشعور بالرضا الوظيفي للعمال من خلال إيجاد الجو الملائم للعمل وبعث عنصر التحفيز في نفسية العاملين، والدراسة الثانية المحلية توصلت إلى وجود علاقة بين الحوافز بنوعها والرضا الوظيفي للعمال .

ومن خلال الاختلاف في البيئات المكانية للدراسات السابقة، وكذلك في الفترات الزمنية، والاختلاف في الخصوصية والطبيعة البشرية ونوعية العمل، فقد نجد أن جميعها استخدم المنهج الوصفي لتطبيق إجراءات الدراسة، والاستبيان لجمع البيانات، وقد استفادت دراستنا من الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري وخاصة المعلومات المتعلقة بالحوافز بنوعها وأيضا المتعلقة بالرضا الوظيفي، والنظر عن كثب لموضوع الدراسة في مجتمعات أخرى، ومعرفة نوعية الأسئلة التي تطرح على مجتمع الدراسة التعامل مع هذه المواضيع، كما تمت الاستفادة من الناحية المنهجية والاستعانة بها في إعداد أدوات الدراسة.

الفصل الثاني : الحوافز

تمهيد.

أولاً: مفهوم الحوافز.

ثانياً: أنواع الحوافز.

ثالثاً: نظريات الحوافز.

رابعاً: عناصر التحفيز.

خامساً: خصائص نظام التحفيز الجيد.

سادساً: أسس ومعايير منح الحوافز.

سابعاً: شروط نجاح الحوافز.

ثامناً: معوقات التحفيز.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

لقد حظيت الحوافز ومازالت باهتمام الكثير من العلماء والباحثين من مختلف التوجهات النظرية، باعتبارها متغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على دافعية العمال وأدائهم وعلى مستوى رضاهم الوظيفي، وبذلك فهي تعود بالتأثير على أهداف المؤسسة وعلى تحقيق تطلعاتها، لذا كان الاهتمام بالعنصر البشري يعتبر من أهم عناصر الإنتاج لما له من أهمية في نجاح أي مؤسسة، ومن هذا المنطلق سنتناول في هذا الفصل تعريف الحوافز من خلال إيراد عدة تعريفات، ثم أنواعها ونظرياتها، وعناصر التحفيز، وخصائص نظام التحفيز الجيد، وأسس ومعايير منح الحوافز، ثم شروط نجاح الحوافز، وأخيرا معوقات الحوافز.

أولاً: مفهوم الحوافز:

تعريف الحافز لغويا: الحافز في اللغة مشتق من حفز ويعني دفع وحرك، ويقال حفز الرجل دابته على المسير، والليل يسوق النهار أي يحفزه¹، وحفز الرجل النار أي زاد في إضرامها ومن هنا يشير مصطلح التحفيز في اللغة إلى الدفع والتحريك وزيادة النشاط.

تعريف الحوافز اصطلاحاً: الحوافز هي العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواه الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وفي وقت أسرع، وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة احتياجاته الإنسانية ورغباته وتحقيق أهداف المؤسسة².

وقد عرف صلاح الشنواني الحوافز على أنها مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين، والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين³. أي أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية لزيادة العمل والكفاءة في الأداء على نحو أكبر وأفضل، لتحقيق هدف المنظمة وهو الزيادة في الإنتاج.

1- زكريا، أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، مكتبة دار الجيل، بيروت، 1990، ص 85.

2- ناصر، العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، مجلة معهد الإدارة، العدد 36، الرياض، 1981، ص 17.

3- صلاح، الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الجامعات العصرية، القاهرة، ص 4.

وعرفها علي عبد الوهاب أنها الأسلوب أو الوسيلة أو الأداة التي تقدم للفرد للإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة لحاجاته الناقصة¹.

وعرفها السلمي بأنها مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته².

وعرفها عادل الجودة بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أيا كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً³.

ومن خلال جملة التعريفات المذكورة يتضح تمام الاتضاح أن الحوافز هي كل العوامل المادية منها والمعنوية، والتي تقوم بها الإدارة ويكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في تغيير سلوك الأفراد العاملين نحو الأفضل، سواء بطرق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق الأداء الفعال في المنظمة، كما أنها تحاول إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد، لتحريك قدراتهم وبعث نشاطهم وإثارة كوامنهم بالشكل الذي ترغب فيه المنظمة لتحقيق أهدافها في إطار متبادل.

ثانياً: أنواع الحوافز:

الحوافز متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض وخاصة في الفترة الأخيرة مع ظهور النظريات العلمية في الإدارة والتنظيم، وقد أصبحت لها عدة تصنيفات، وصار من اللازم على المؤسسة أن تقدم نظاماً متكاملًا للحوافز تطرح من خلاله العديد منها بما يتناسب مع طبيعتها وإمكانياتها، وقد تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني، وأهم هذه الأنواع هي:

أ- حسب طبيعتها أو قيمتها:

1- الحوافز المادية: الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي وهو يشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل من خلال إشباع الحاجات المادية

1- عبد الوهاب، علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، 1982، ص 151.

2- علي، السلمي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984، ص 214.

3- عادل، الجودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، دمشق، 2000، ص 5.

لهم¹, ومن هذه الحوافز نجد الراتب والمكافآت التشجيعية والمشاركة في الأرباح والعلاوات والقروض والإعانات والتعويضات والمعاشات التقاعدية², وتعتبر الحوافز المادية من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل, وتعد من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهدته والذي يزيد بزيادة إنتاجه, وارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج, كما أن الحوافز تساعد على تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم ومستمر بدوامها, كما أنها الجانب المادي الذي يؤثر بطريقة مباشرة على القدرة الشرائية للفرد ولأسرته, ومن أنواع الحوافز المادية ما يلي:

الأجر: وهو من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر, ولأجر فعالية واضحة تتلخص بأن الفرد يحصل على أجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجور ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية, ولكن بالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجور أحد أهم الحوافز المادية الخاصة بالعمل.

المكافآت: وهي قيم مادية يتلقاها العمال لقاء أعمال يقومون بها تكون زائدة عن نطاق أعمالهم العادية, أو تكون ضمن أعمالهم العادية ولكنها متقنة بشكل واضح, وتبقى هذه المكافآت تختلف من فرد إلى آخر باختلاف استعداداتهم للعمل وقدراتهم الجسدية والذهنية وبذلك تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج, وبذلك لا يمكن مساواة العامل الكفاء النشط المبدع بغيره الذي يكون خاملاً غير نشيط³.

المشاركة في الأرباح: وهي إعطاء جزء محدد من أرباح المنظمة فوق أجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليها, وهي تعتبر حافزاً مادياً يحفز العاملين على زيادة الإنتاج

1- محمد, عبد الرحمن, الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات, دار الكتب الوطنية, بنغازي, ليبيا, ط1, 2011, ص 47.

2- موسى, اللوزي, مرجع سابق, ص ص 375, 376.

3- هيثم, العاني, الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت, دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2007, ص27.

والولاء للمنظمة التي يعملون بها، كما أن هذا النوع من الحوافز يجعل العامل يحس أن ثمار عمله تعود عليه بالمنفعة، وكلما زادت الأرباح زادت نصيب العمال في الحافز المادي¹.

التييسيرات المادية غير المباشرة: وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور منخفضة أو الإعانات أو توفير القروض لشراء المساكن أو أداء فريضة الحج أو العمرة، أيضا توفير النقل من وإلى أماكن العمل إما مجانا أو بأجور رمزية، وإقامة النوادي ودور الحضانة لأبناء العاملين، وتوفير الخدمات الاجتماعية والتعليمية والثقافية والصحية والضمان الاجتماعي².

2- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له حاجاته الأخرى غير المادية، كالحاجات النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعوره بالرقى في عمله وولائه له وتحقيق التعاون بين زملائه، وهي تلك النواحي في جو العمل التي توفر الإشباع لحاجات الفرد الاجتماعية والذاتية³، وقد بدأ الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري مع ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة، ومن أهم الحوافز المعنوية ما يلي :

الترقية: تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت، بحيث من الناحية المادية فهي ترتبط بالزيادة في الراتب أو الأجر⁴، ولكن تكمن أهميتها أكثر من الناحية المعنوية بالنسبة للفرد العامل وخاصة لأولئك الذين يقوى عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات، فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزا للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم.

المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث أنها من الحوافز المعنوية التي تعطي فرصة للعمال بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم أو التي تتعلق

1- أحمد، ماهر، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 261.

2- مصطفى، أحمد تركي، بحوث في السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر، الكويت، ط2، 1986، ص 118.

3- موسى، اللوزي، مرجع سابق، ص 377.

4- نادر، أحمد أبوشیخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 183.

بمصلحتهم ويراد بذلك تحقيق فائدة ومصلحة العمل، وينشأ شعور لدى العمال بتقدير الذات والانتماء والرضا.

الوظيفة المناسبة: ويتمثل هذا الحافز في إسناد العمل المناسب للشخص المناسب، وذلك لإحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه، وتجعل الطريق ممهدا ومفتوحا للعامل لكي يبرز طاقته وإمكاناته.

الإثراء الوظيفي : يتميز التحفيز بالإثراء الوظيفي في العمل على تنويع الواجبات الوظيفية ومسؤوليتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابله هذه الأعباء والمسؤوليات¹.

نظم الاقتراحات: يعتبر حافزا مهما فهو يشبع حاجة التعبير عن النفس وتقدير الآخرين وتكون مقترحات العمال وآرائهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشونها، ويقدمون الجزاء المناسب في مقابلها سواء كان ماديا أو معنويا.

الشعور بالاستقرار: وهو من الحوافز المهمة التي تربط العامل بالمنظمة، بحيث تسعى الإدارة لتوفيره لما له من أثر مباشر على نفسية العاملين، وشعورهم بالأطمئنان لمناصب عملهم، والتفرغ لإظهار قدراتهم وطاقاتهم براحة نفسية تامة².

ب- حسب طبيعة الجزاء:

1- الحوافز الايجابية: وهي الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته، وتمنح مقابل الأداء الجيد وتهدف إلى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تقدم في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية أو حسب معايير الرضا عن مستوى الأداء المحقق³.

1- عبد الوهاب، علي، مرجع سابق، ص ص32، 45.

2- عبد الوهاب، علي، مرجع سابق، ص ص32، 45.

3- عبد الرزاق، رضا، وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، ط3، 1987، ص215.

2- الحوافز السلبية: وهي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، وتكون عبارة عن عقوبات يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد أو مستوى الجودة المطلوبة، وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا أو منع منفعة، وتستخدم دائماً الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به¹، وذلك بتخويف العامل وتبصيره بعواقب الإهمال أو التقصير أو ضعف الإنتاجية، فوجود نظام تأديبي في المنظمة أمر ضروري إذ لا توجد منظمة بدون نظام للحوافز السلبية، فهو يسمح بتنظيم سير العمل وضمان تحقيق القدر المسطر من الإنتاجية، والمحافظة على ممتلكات المؤسسة من الإساءة والهدر والاستهتار من قبل العمال.

ج- حسب المستفيدين:

1- الحوافز الفردية: وهي كافة الحوافز دون النظر إليها سواء مادية أو معنوية، أو ايجابية أو سلبية، ولكنها موجهة لعامل معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين يكون قد صدر منه، وتختص هذه الحوافز على المجهود الفردي للعمال، وتركز على إيجاد روح التنافس بين العمال، فيأخذ الفرد العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو شكر وعرفان²، أو اشتراك في اتخاذ قرار أو حل معضلة معينة، والعكس قد يتلقى العامل إنذاراً شفوياً أو كتابياً، أو خصم من راتبه، أو أي إجراء تأديبي جراء تقصير في العمل أو تهاون، أو إهمال أدى إلى عواقب.

2- الحوافز الجماعية: وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتثمنه، كما تقوم على التعاون بين الأفراد العاملين، وتهدف هذه الحوافز إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة إلى إشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وتساهم في زيادة التعاون بين العمال، وتنمي الروح الجماعية لديهم في العمل، وتشجع روح

1- هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص287.

2- عبد الوهاب، علي، مرجع سابق، ص ص47، 48.

الفريق¹، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية، وحيث أن الحوافز الجماعية تقوي الروابط بين أعضاء التنظيم، إلا أنها بالمقابل لابد من الانتباه عند تطبيقها وتحديد المعايير التي توزع عليها هذه الحوافز، حتى لا يأخذ عامل مجهود عامل آخر وتكون هناك عدالة في توزيع الحوافز الجماعية، وبذلك تضمن المؤسسة أن لا تعمل تلك الحوافز في الاتجاه العكسي، وتؤدي إلى الإرتكاس والتثبيط، وتضعف تماسك الجماعة .

ثالثاً: نظريات الحوافز:

1- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور:

هذه النظرية التي جاء بها تايلور، ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها :

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل .

- إن تطبيق الحوافز المادية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، وهي الأساس لتحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج².

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وقد قام تايلور بدراسة العمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، وذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية، ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية، وقد عرفت دراسته

1- محمد قاسم، القريوتي، مبادئ الإدارة (النظريات، العمليات، الوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص 302.

2- فهمي، منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط 6، 1982، ص 86.

هذه بإسم دراسة الحركة والزمن، وتفترض النظرية أن الفرد ينقصه الذكاء ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ويعمل فقط من أجل المال، وتتحدد قوة اندفاعه في العمل بقدر هذا المال الذي يتلقاه، وأن الدافع الوحيد للعامل من وراء عمله هو الأجر المادي الذي يحصل عليه مرده إلى تأثره بالنظرة القائلة أن الإنسان هو كائن اقتصادي¹، ويعمل بسبب الحاجة ودافعه الوحيد هو الحصول على دخل مادي يمكن أن يشبع حاجاته المختلفة، ويرى تايلور أيضا أن الفرد العامل يكون دائما راضي عن عمله إذا حقق دخلا عاليا، وبهذا جعلت هذه النظرية مهمة الإدارة في عملية التحفيز للعمال هي مجرد تحديد السلوك والعمل في جدول رقمي وإعطاء كل من هذه الأرقام مبلغا معينا من الحافز المادي يتناسب معه.

2- نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

جاءت هذه النظرية كرد فعل على نظرية الإدارة العلمية، وتقوم على فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو إلتون مايو وزملائه في مصانع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية، حيث تفترض أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطمح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية فقط، بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية²، وقد توصلت أبحاث هذه النظرية إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها، وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية، وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة، وترى النظرية أن هذه العلاقات بين العمال تعد بمثابة حوافز معنوية تساهم في

1- زهير، بغول، الوجيز في الفكر الإداري، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجهوية قسنطينية، بدون طبعة، 2001، ص57.

2- سعاد، نايف البرنوطي، أساسيات إدارة الأعمال، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2004، ص412.

الشعور بالانتماء وتقوية الروابط بين أعضاء الجماعة، وتمني روح التعاون والوحدة، وتؤدي إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، وتدفع الفرد إلى النشاط وزيادة الإنتاج.

3- نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو:

مؤسس هذه النظرية هو عالم النفس أبراهام ماسلو، وهي أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل، ويرى ماسلو أن الحاجات هي الأسباب وراء كل سلوك وكل إنسان له عدد من الحاجات تتنافس بعضها، على أن الحاجة الأقوى هي التي تحدد السلوك انطلاقاً من الدافع الذي يقويها، فالحاجة الأقوى في وقت معين تؤدي إلى سلوك معين والحاجات المشبعة تنخفض في حدتها¹، وغالباً ما لا تدفع الفرد لتحقيق الأهداف المتوقعة منه، كما أن الحاجات التي يجد الشخص استحالة تحقيقها تضعف قوتها على مر الزمن، ومن افتراضات هذه النظرية:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتملاً

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنظم في خمسة مجاميع أساسية.

ج- الحاجة التي تؤثر في السلوك هي الحاجة الغير مشبعة.

د- حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدرجاً هرمياً يبدأ بالحاجات الفسيولوجية، وينتهي بالحاجات الراقية (الحاجة إلى تحقيق الذات)، وذلك حسب أهميتها ودرجة إشباعها².

ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

1- الحاجات المادية أو الفسيولوجية: هي الحاجات الأساسية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي كالماء، الهواء، الطعام، النوم وغيرها

1- جمال الدين، محمد المرسي وثابت عبد الرحمان، إدريس، السلوك التنظيمي، دار العبد للكمبيوتر والطباعة، عمان 2002، ص 346، 348.

2- زهير، بغول، مرجع سابق، ص 115.

وتعمل هذه الحاجات على حفظ التوازن الجسدي وصيانة الفرد للبقاء والاستمرارية في حياته، وهي كما يعتقد ماسلو أقوى دوافع الفرد، حتى يتم إشباعها ليصل الفرد إلى حد الرضا¹، بعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور.

2- حاجات الأمن: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية، ينتقل إلى حاجات الأمن والتي تتمثل في محاولة تأمين حياة الفرد وحمايته من المخاطر المادية، ومن المخاطر الصحية، ومن التدهور الاقتصادي، وتجنب كل المخاطر الغير متوقعة التي قد تحدث في حياته، وتفضيله للعمل في بيئة مستقرة، والتي توفر له الحماية من الضرر المادي والمعنوي مما يولد لديه شعور بالاستقرار والاطمئنان².

3- الحاجات الاجتماعية: كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

4- الحاجات إلى التقدير: وذلك من خلال احترام الغير له، وإحساسه بالثقة بالنفس والقوة والمقدرة والكفاءة، وتلعب الجوائز والترقيات والألقاب دورا هاما في إشباع حاجات التقدير³ ولأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه مما يدفعه ذلك لبدل جهد أكبر.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات والإنجاز: هنا الفرد يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

و- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة.

ز- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

1- عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص362.

2- فيروز، بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010، ص81.

3- محمد سعيد، أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2003، ص121.

ح- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم، فإذا تمكن الإنسان من ضمان إشباع حاجاته الفسيولوجية واطمأن إلى ذلك، تصبح هذه المجموعة من الحاجات في مرحلة الإشباع وتتوقف فعاليتها في التحفيز والدفع وتنشط المجموعة التالية... وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع)¹.

ط- إن إشباع حاجة تحقيق الذات لا يمكن إطلاقاً تحقيقه².



شكل رقم 1: يوضح سلم ماسلو للحاجات.

المصدر: صالح, محسن العامري, الإدارة والأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان الأردن, ط1, 2007, ص462³.

1- سعاد, نايف البرنوطي, مرجع سابق, 413.

2- زهير, بغول, مرجع سابق, ص116.

3- صالح, محسن العامري, الإدارة والأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, 2007, ص462.

4- نظرية العاملين لهرزبرغ:

قدم هذه النظرية العالم فريدريك هرزبرغ كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وبين الأداء في العمل والإنتاجية، بحيث تركز هذه النظرية على تأثير الحوافز المختلفة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والأداء، وقد قسم هرزبرغ وزملائه، العوامل التي تدفع الفرد نحو الأداء والانجاز بشكل إرادي إلى عاملين هما العوامل المحفزة (الدافعة) والعوامل الوقائية (الصحية)¹، وتسمى هذه النظرية أيضا بثنائية العوامل وهما:

أ- **العوامل المحفزة:** وهي الموجودة في بيئة العمل، وتدفع الفرد للعمل والأداء المتميز كالمسؤولية ومحتوى العمل، فرص الانجاز، النمو، التقدم، التقدير والاحترام، الاعتراف وزيادة المسؤولية والترقية²، فهي عوامل تحفز العاملين وتحقق رضاهم عن العمل الذي يوفرها لهم أي يدفع العوامل الداخلية للعامل للوصول إلى الأداء الأحسن، ويؤدي وجودها إلى الرغبة في العمل وتحقق الرضا الوظيفي.

ب- **العوامل الوقائية:** وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل، كالمركز الوظيفي العلاقة بالمشرفين، العلاقة مع زملاء العمل، سياسة المنظمة، أسلوب ونمط الإشراف ظروف العمل، الحياة الشخصية للفرد العامل، الأجور والرواتب، المركز الاجتماعي والأمن الوظيفي³، المنح والعلاوات، وأطلق عليها هرزبرغ العوامل الصحية أو الوقائية لأن وجودها يمنع حالة عدم الرضا، لكن لا تعد محفزة لوحدها لزيادة جهد وتحسين أداء العامل، وعدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من الاستياء.

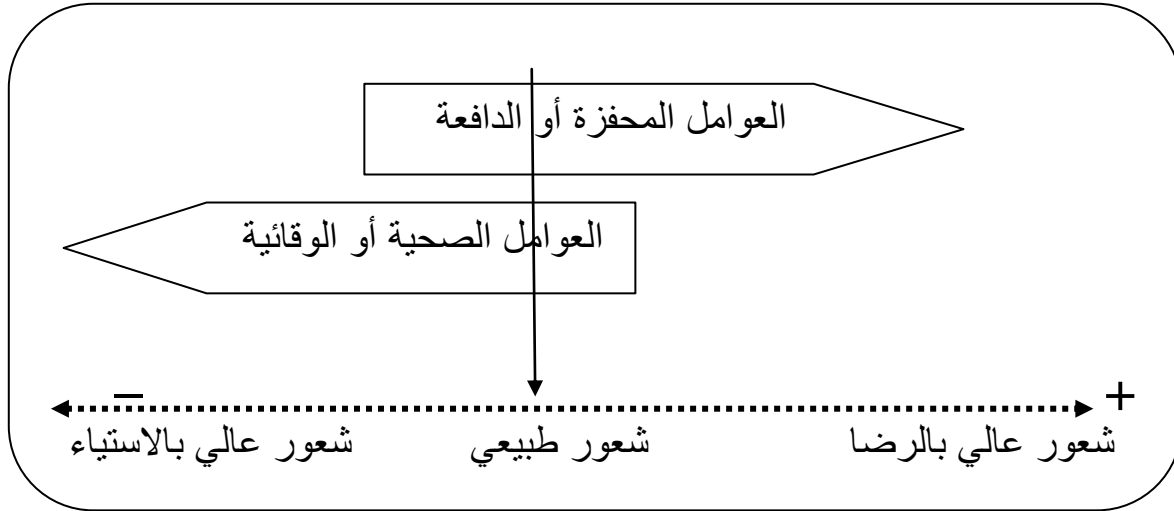
ورأى هرزبرغ أن الرضا الوظيفي والاستياء هما عمليتان منفصلتان، فنقيض الرضا هو عدم الرضا وليس الاستياء، ونقيض الاستياء هو عدم وجود استياء وليس بالضرورة وجود رضا

1- أنس، عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1 2011، ص78.

2- منير، نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص294.

3- نادر، أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، صص218، 219.

وبالتالي وجود الاستياء لا يعني عدم وجود رضا، وذلك لاختلاف العوامل المسببة لكل منهما، والتمايز الكبير بينهما.



شكل رقم 2: يوضح نظرية العاملين لهزبرغ

المصدر: نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص341.

وتكمن أهمية نظرية هزبرغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد، وذلك أن منظمات كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية¹، وكغيرها من النظريات الإدارية تعرضت نظرية العاملين إلى النقد حيث أن الكثير من الدراسات التي أجريت معظمها لم تدعم فكرة العاملين المنفصلين، على الرغم من الانتقادات تبقى هذه النظرية مهمة تساعد المدراء على تحديد الظروف والعوامل المحفزة للعاملين والتي نقصها يؤدي إلى عدم الرضا، والذين يسعون لزيادة

1- نجم، عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2011، ص342.

الدافعية لدى الأفراد العاملين والميل نحو استخدام عوامل الدافعية التي اقترحتها النظرية¹.

5- نظرية الحاجة للإنجاز لماكلياند:

يرى دافيد ماكلياند من خلال هذه النظرية أن الأفراد يدفعهم في تصرفاتهم وسلوكياتهم نحو الأداء في أعمالهم انطلاقاً من ثلاث حاجات رئيسية تختلف مستوياتها بين الأفراد لدرجة أن بعضها يصبح مسيطراً على سلوكهم، وموجودة بدرجات مختلفة²، وهذه الحاجات هي:

أ- الحاجة للإنجاز: وتعكس رغبة الفرد في انجاز الأفضل وبأكفأ الطرق، وكذلك حل المشكلات المعقدة والتعامل مع المهام الصعبة، وأعتبرها ماكلياند من أهم الدوافع الذاتية في الفرد، إذ تضمن المنظمة بأن الأفراد الذين لديهم حاجة ورغبة عالية للإنجاز، هم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهي سمة في القائد الإداري، فهم أكثر اهتمام بتحقيق الانجازات من غيرهم³، ويتميز هؤلاء الأفراد الذين لديهم قدرة كبيرة من الشعور بالحاجة للإنجاز بجملة من الخصائص:

- يأتي رضاهم الوظيفي من نجاحهم في تحقيق أهدافهم.
- يفضلون العمل بحرية بهدف تحمل المسؤولية من دون غيرهم.
- يسعون لتحقيق أهداف متوسطة الصعوبة وتحمل مخاطرة معقولة.
- يرغبون الحصول على نتائج ملموسة في أعمالهم كالزيادة في الأرباح أو في الإنتاج
- يفضلون التغذية الراجعة المباشرة فيما يتعلق بأدائهم.

ب- الحاجة للقوة: وتعكس الحاجة للتحكم والسيطرة على الآخرين والتأثير في سلوكهم والاضطلاع بمستويات أكبر، ويأتي رضا هذا النوع من الأفراد من خلال تمكنهم من السيطرة والتحكم في الآخرين، وتضعف لديهم الحاجة للإنجاز مقارنة بشعورهم ورغبتهم في إشباع تلك الحاجة إلى التسلط ويتأتى رضاهم من الوظائف التي تمكنهم من السيطرة والقوة والتحكم

1- زهير، بغول، مرجع سابق، ص 134.

2- أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 2003، ص 145.

3- صالح، محسن العامري، مرجع سابق، ص 464.

في حاجتهم، ويودون الظهور في المناسبات العامة¹.

ج- الحاجة للانتماء: وتعكس في تكوين علاقات ايجابية مع الآخرين والاحتفاظ بها، ويجد هؤلاء الأفراد الذين لديهم حاجة للانتماء من المنظمة فضاء لتكوين علاقات صداقة جديدة ويفضلون أداء المهام التي تتطلب التفاعل المستمر مع زملاءهم في العمل²، ويتكون لديهم الرضا الوظيفي من خلال العلاقات الشخصية والنشاطات الاجتماعية والعمل الجماعي وروح الفريق الواحد، والتنظيمات غير الرسمية.

6- نظرية (X) و (Y) لدوغلاس ماكريغور:

تتعامل الإدارة مع عمالها ومستخدميها على أساس ما تعتقده موجودا فيهم بناء على جملة من الافتراضات عن الطبيعة البشرية، وقد صنف ماكريغور هذه الافتراضات إلى مجموعتين متميزتين عن بعضهما البعض، الأولى سماها X والثانية سماها Y، وقد نشرت هذه النظرية في كتاب عنوانه الجانب البشري في المؤسسة.

أ- نظرية X: وتركز على الافتراضات التالية:

- الإنسان كسول بطبعه، ولا يمكن دفعه للعمل إلا بالتهديد والعقاب.
- كراهية الإنسان للعمل تتطلب قدرا من الرقابة والتوجيه لبذل الجهد المناسب.
- الإنسان قليل الطموح بطبعه ولا يرغب في تحمل المسؤولية³.
- الإنسان سلبي لا يميل إلى تحقيق أهداف المنظمة دون تدخل الإدارة.
- الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل، ولكي تحقق الإدارة أهدافها عليها أن تبدو قوية ومتشددة في مواجهة سلوك الأفراد، وذلك بالضغط عليهم وإتباع مبدأ المكافأة والعقاب⁴.
- الإنسان بطيء الفهم قليل الذكاء، وتقع على الإدارة مسؤولية القيادة والتنظيم وتحقيق الأهداف.

1- خليل، محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط4، 2009، ص278.

2- عبد الباري، إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012، ص239.

3- زهير، بغول، مرجع سابق، ص138.

4- نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمانة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2001، ص127.

ب- نظرية Y: تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات التي جاءت بها النظرية X، حيث تفرض:

- الإنسان بطبيعته راغب في العمل ومحبه له.
- الإنسان مستعد لتحمل المسؤولية ويبحث عنها ويرغب فيها .
- الإنسان نشيط وطموح، ويتمتع بالذكاء.
- الإنسان يسعى لتنمية أهداف المؤسسة، وما على المؤسسة إلا أن توفر له الموارد المتاحة لتنمية قدراته وتحقيق أهدافه وتحريره من الرقابة المباشرة، وترك الحرية له في توجيه أنشطته.
- ولكن ما يعاب على هذه النظرية عدم احتوائها على منطقة وسط إذ لا يمكن أن نطبق صنفين فقط على العمال قد نجد صنف ثالث متوسط بينهما¹ .

وعلى هذا الأساس يرى ماكريغور أن على الإدارة أن تعمل على توفير الظروف التي تجعل الأفراد العاملين يعكسون قدراتهم في نماذج السلوك التي يظهرونها في العمل، وأنه يجب إعداد المنظمة بشكل تكون فضاء يمكن للأفراد تحقيق رغباتهم إذا هم أسهموا في تحقيق الأهداف التنظيمية.

7- نظرية Z لويليام أوشي:

توصل الياباني ويليام أوشي إلى أن سر نجاح الإدارة اليابانية يقوم على العامل الإنساني وروح الجماعة، واشتراك العمال في اتخاذ القرارات، وخلق الجو الأسري في المؤسسة والروابط الإنسانية والاتصالات المستمرة، والشعور بالمسؤولية، والرقابة الذاتية، ومن أهم تقدمه هذه النظرية أن الفرد الياباني له ميزات أساسية وهي المهارة والحدق والألفة والمودة² ولقد كان الهدف من هذه النظرية هو معالجة تدني الإنتاجية في المنظمات اليابانية العاملة بالخارج وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد اقترح أوشي أفكار جديدة لزيادة الإنتاج والكفاءة في العمل، وقد قام ويليام أوشي بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة اليابانية وهي الوظيفة مدى الحياة، والتقييم والترقية البطيئة، وعدم التخصص في

1- بلقاسم، سلاطينية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007، ص 213.

2- وحيدة، شرياف، التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير في علوم التسويق، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009، ص ص 40، 41.

العمل، والرقابة الضمنية في العمل، والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات، والاهتمام الشامل بالإفراد¹، وقد أوصى ويليام أوشي بضرورة تطبيق نظرية Z في المنظمات الأمريكية كون هذه النظرية قادرة على تحقيق أهداف الأفراد العاملين وتحفيزهم في أدائهم، وبالمقابل تحقق أهداف التنظيم، وقد حاولت العديد من الدول الغربية تطبيق مبادئ هذه النظرية، إلا أنها فشلت، الأمر الذي أكد عليه الكثير من علماء الإدارة أن نظرية Z تصلح فقط في البيئة اليابانية، ومع العامل الياباني فقط، وهذا ما فسر أسباب عدم توظيف للشركات والمؤسسات اليابانية العاملة بالخارج إلا للعامل الياباني فقط، وخاصة في مراكز المسؤولية والإدارة.

رابعاً: عناصر التحفيز:

هناك ثلاث عناصر أساسية في عملية التحفيز تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهم :

- القدرة: الشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً.
- الجهد: الذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد القدرة وحدها لا تكفي.
- الرغبة: إذا لم الرغبة موجودة، فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً.

خامساً: خصائص نظام التحفيز الجيد:

لكي يتحقق الهدف من وضع نظام للحوافز فإنه لا بد من مراعاة مجموعة من الشروط يجب توافرها لتحقيق ذلك من أهمها:

- لا بد للمنظمة أن تتحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز².
- أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها، وذلك عن طريق

1- عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار الغرب الإسلامي، بيروت، ط1، 2006 ص46.

2- موسى، اللوزي، مرجع سابق، ص188.

تعميق مفهوم ربط الحافز بالأداء الجيد.

- منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنياً مع أداء العمل¹.
- أن تواكب هذه الحوافز المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية والحضارية، والتي يمر بها البلد، والتي قد تؤثر على سلوك العاملين.
- أن يتسم نظام الحوافز بالوضوح بالنسبة لجميع العاملين، بحيث يكون لدى كل فرد فكرة واضحة عن نظام الحوافز الموجود في المنظمة التي يعمل بها.
- أن ترتبط هذه الحوافز ارتباطاً وثيقاً بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها الموظف أو العامل في تحقيق الحد الأدنى للأداء والإنتاجية².
- أن يركز نظام الحوافز الفعال على إشباع الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، حيث أنها المسيطرة على سلوكه وتصرفاته.
- أن يتسم الحافز بالنزاهة، وعدم تدخل الاعتبارات الشخصية في منح الحوافز، وألا يمنح إلا على أساس الأداء الجيد حتى يؤدي الهدف المنشود.

سادساً: أسس ومعايير منح الحوافز:

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة ومن أهمها ما يلي:

- **معيار الأداء:** يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وربما الأوضح لدى البعض، وفي بعض الحالات، وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية³ أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل، أو وفرة في التكاليف، أو وفرة في أي مورد آخر، ويعتبر هذا الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.
- **معيار المجهود:** يصعب أحياناً قياس ناتج العمل، وذلك لأنه غير ملموس وواضح، كما في أداء وظائف الخدمات، ولكن قد يمكن الأخذ في الحسبان المجهود أو الأسلوب أو

1- عزت، أحمد أرجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة، ط2، 1991، ص317.

2- أحمد، ماهر، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص261.

3- السلمي، علي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2010، ص396.

الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج والأداء, ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية كثيرا من معيار الأداء, لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته في كثير من الأحيان.

- **معيار الأقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وهي تشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء، وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب، لمكافأة الأقدمية، وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع العام بشكل أكبر من القطاع الخاص¹.

- **معيار المهارة:** بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أعلى، أو رخص، أو براءات، أو إجازات، أو دورات تدريبية، ويلاحظ أن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جدا، ولكن يمكن استعمال هذا المعيار من أجل امتلاك المزيد من الكفاءات والمهارات الإدارية والفنية للفرد².

سابعا: شروط نجاح الحوافز:

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بانجاز وزيادة إنتاجية العاملين، وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل عمل ممكن ومنها:

- تشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية.
- جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء في المنظمة، وتشجيع الإحساس بالمسؤولية.
- منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنياً مع أداء العمل³.
- يجب أن يتناسب الحافز المادي مع المستوى الاجتماعي للفرد فغالبا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهمهم الحوافز المادية.

ثامنا: معوقات التحفيز:

تعترض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق

1- وسيلة، حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 158.

2- وهيبة مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008، ص 84.

3- عزت، أحمد أرجح، مرجع سابق، ص 318.

أمام الهدف المنشود منها, ومن تلك المشكلات ما يلي :

- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.

- عدم وضوح الهدف من نظام التحفيز¹.

- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءا عليها, ونتيجة لذلك ترى

أعداداً كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق

على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين, ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب

عليه إحباط المجددين واستمرار المقصرين في تقصيرهم².

- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص

دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.

- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد, ولذلك تقلل من فرص تشكيل فرق العمل

بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحته الشخصية.

- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به

مرؤوسيهـم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهـم ظناً منهم أن ذلك

سيدفع الأفراد للعمل الجاد³.

- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز⁴.

1- عبد الوهاب, علي، مرجع سابق، ص ص 362, 363.

2- محمد الحسن, التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، الأكاديمية

العربية البريطانية للتعليم العالي، ص 53 .

3- عادل، الجودة، مرجع سابق، ص 27.

4- عبد الوهاب, علي، مرجع سابق، ص 362.

خلاصة الفصل:

يعتبر نظام الحوافز وإدارته وكيفية التعامل معه أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين والكشف على مدى رضاهم في المؤسسة، والحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين ثم تحديده مسبقاً، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً للعوامل البيئية، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس والاتجاهات، القدرات الشخصية... الخ، ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسياً في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الإنتاجية بصفة خاصة، بل وركيزة أساسية، ولا يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز ولا بد من ربطها مع أداء العاملين لقياس رضاهم عن ذلك، وهذا يكون بوضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز للأهداف المرغوب فيها أو المراد الوصول إليها.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

تمهيد

أولا : مفهوم الرضا الوظيفي.

ثانيا : أنواع الرضا الوظيفي.

ثالثا : أهمية الرضا الوظيفي.

رابعا : خصائص الرضا الوظيفي.

خامسا: نظريات الرضا الوظيفي.

سادسا : مظاهر الرضا الوظيفي.

سابعا: مسببات الرضا الوظيفي.

ثامنا: قياس الرضا الوظيفي.

تاسعا: نتائج الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الوظيفي عاملاً مهماً بالنسبة للفرد أو التنظيم، كما أنه لا خلاف حول كونه مؤشراً هاماً عن الحالة العامة لسير العمل في التنظيم، ولقد حظي موضوع الرضا الوظيفي منذ القرن الماضي باهتمام الكثير من الباحثين وعلماء الإدارة، وذلك نظراً لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري باعتباره مورداً يلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسة واستمرارها وتحقيق أهدافها، لذا فإن الاهتمام بمشاعر الفرد العامل ورغباته وشعوره وطموحاته أضحى أمر يورق المؤسسات، والتي ما فتئت أن تسعى إلى إعطاء القدر الأكبر لهذا العنصر، انطلاقاً من اعتقادها المطلق في أن رضا العامل يعود بالإيجاب على مردود التنظيم، وذلك بالرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وزيادة الطموح لدى الأفراد ورغبتهم أكثر في تطوير مستقبلهم الوظيفي، وتنمو لديهم الرغبة في الإبداع والابتكار، بسبب القدرة على التكيف مع بيئة العمل، في ظل الوضعية النفسية التي يتمتعون بها، والتي تمنحهم إمكانية أكبر في التحكم في العمل، والسير بالمؤسسة نحو التطور وتحقيق الأهداف، وسنتناول في هذا الفصل سنتناول تعريف الرضا الوظيفي من خلال إيراد عدة تعريفات، ثم أنواعه ونظرياته.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي:

تعريف الرضا لغوياً: الرضا في اللغة هو ضد السخط، يقال ارتضى الشيء بمعنى قبل به وأختره، ورضي عن فلان أي أحبه وأقبل عليه وأقنتع به، وارتضاه له بمعنى رآه أهلاً له¹ ومن هنا يشير مصطلح الرضا في اللغة إلى القبول والاقتران والاعتباط.

تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحاً: الرضا الوظيفي ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان، وهو شعور داخلي يؤدي بهذا الفرد إلى التعبير عنه من خلال تصرفاته وانفعالاته وسلوكياته، وهو عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها في عمله وشعوره النفسي بالقناعة والارتياح في العمل، ولقد كان من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه من

1- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر، لبنان، المجلد 5، ط4، 2005، ص 168.

الباحثين، كون أن الإنسان ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر، منها ما يتعلق بالعمل في حد ذاته، ومنها ما يتعلق بالبيئة المحيطة به، كما أن الرضا الوظيفي يعد مسألة نسبية في حد ذاته وليست مطلقة، فرضا الفرد العامل عن جانب معين في عمله لا يعني بالضرورة أنه راض عن بقية الجوانب، وتختلف مسألة الرضا الوظيفي في المؤسسة حتى من فرد إلى آخر، فرضا فرد من أفراد التنظيم عن العمل لا يعني بالضرورة رضا كل التنظيم، ذلك كله انعكس على ظهور العديد من التعريفات التي قدمت للرضا الوظيفي ومنها:

يعرف إدوين لوك الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة¹.

أما سترونج قد عرف الرضا الوظيفي أنه حصيلة العوامل المتعلقة بالوظيفة والتي تجعل الفرد محبا لها مقبلا عليها في بداية يومه دون غضاضة².

وعرفه فيكتور فروم بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه³.

وعرفه بلجن بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة⁴.

ويعرف أيضا أنه مشاعر الأفراد العاملون اتجاه أعمالهم، وشعورهم بتقبل هذا العمل من خلال ما يتلقونه من امتيازات من بيئة العمل ومحيطها.

1- سامي، بن عبد الله الحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، 2007، ص 243.

2- محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سابق، ص 196.

3- محمد، الصيرفي، السلوك الإداري، العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص 131.

4- حنان، عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، عدد 03، جامعة الكويت، 2006، ص 308.

وعرفه العديلي بأنه هو الشعور بالقناعة والارتياح¹، أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى الوظيفة وبيئة العمل، ومع الثقة والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى.

وانطلاقاً من هذه التعريفات يمكن تعريف الرضا الوظيفي أنه تلك الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر، وسياسات المنظمة، والرؤساء، والزملاء، والمرؤوسين، وفرص النمو والترقي، وفرص تحقيق الذات²، أي بأنه ذاك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله الفرد العامل لوظيفته عموماً، وللعناصر المكونة لها خصوصاً، ويمكن القول بأن الرضا الوظيفي هو حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل العامل مع وظيفته والعناصر المتعلقة بهذه الوظيفة، ويتحقق الرضا الوظيفي بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وذلك بشعوره الصادق بالسعادة والقبول لعمله، نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية، التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته.

ثانياً: أنواع الرضا الوظيفي:

ينقسم الرضا الوظيفي إلى نوعين وهما رضا وظيفي كلي ورضا وظيفي جزئي³.

- الرضا الوظيفي الكلي:

ويتمثل في رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وبذلك يكون قد وصل إلى الحد الأقصى من درجة الرضا عن العمل، وهذا السعي من قبل المؤسسة للوصول بالعامل إلى تمام الدرجات من الرضا، قد يكون أمراً شبه مستحيل نظراً لوجوب توفر كل الظروف المادية

1- ناصر، محمد العديلي، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984، ص 176.

2- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 43، 44.

3- سالم، عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بالخفجي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 2009، ص 16.

والمعنوية من جهة، ومن جهة أخرى خصوصية الفرد والطبيعة النفسية للإنسان تسعى دائماً للتطلع للمزيد من الرضا والحاجات والرغبات المتجددة، فهي وإن كانت تعد محاولة من التنظيم لتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي لتحقيق الغاية والهدف المنشود.

- الرضا الوظيفي الجزئي:

ويتمثل في شعور الفرد العامل ورضاه عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا قد يكون العامل وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل¹، وبالتالي يكون قد اكتفى بها واقتنع بتلك الجوانب الموجودة، أو ربما لازال الاستياء موجوداً لديه لكونه لم يرضى عن الجوانب الأخرى لكنه يبقى يزاول عمله ويؤديه،

وهناك تقسيم آخر للرضا الوظيفي على أساس داخلي وخارجي وهو على الشكل التالي²:

- الرضا الوظيفي الداخلي:

ويتعلق بالجوانب الداخلية للعامل مثل الاعتراف والثقة والقبول والشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات، وهو ما يتعلق بنفسية الفرد العامل وطموحاته .

- الرضا الخارجي:

ويتعلق بالجوانب الخارجية للموظف في محيط العمل مثل العلاقة بالمدير، العلاقة بزملاء العمل، طبيعة ونمط العمل، البيئة الخارجية، الظروف الفيزيائية للعمل³.

ثالثاً: أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية والمحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها ويحركها، إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديراً، موظفاً، أو عاملاً

1- إيناس، فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 41.

2- كامل، مصطفى البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة القاهرة، مجلة الإدارة مجلد 23، العدد 1، 1990، ص 88.

3 - وفاء، أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، الرصافة 2009، ص 6.

صغيراً، اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به، وعموماً فإن توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى¹ :

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل ومعدلات الشكاوي وانخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة².
- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد، فالنجاح في العمل هو معيار تقييم المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشراً لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

ويكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة للمورد البشري والمؤسسة والمجتمع، وهو كما يلي :

أ- **أهمية الرضا الوظيفي للمورد البشري:** ارتفاع شعور الموارد البشرية بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى³ :

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العامل تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عمله وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما تشعر العامل بأن جميع حاجاته المادية وغير المادية مشبعة بشكل كافٍ، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالعامل الذي يتمتع بالرضا الوظيفي يكون أكثر رغبة في تطوير مستقبله الوظيفي.

- الشعور بالرضا الوظيفي يزيد من الاستقرار في العمل، وبالتالي يقلل من دوران العمل⁴.

1- محمد، بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.

2- عويد، المشعان، دراسات في الرضا المهني والفروق بين الجنسين، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1993، ص 12.

3- نور الدين، شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر 2005، ص 191، 192.

4- محمد، أحمد الدليمي، وعلي، كريم ناصر، علم النفس الإداري وتطبيقات في العمل، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2009، ص 127.

ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة في الصورة التالية¹ :

- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للعاملين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوي...الخ.
- ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر العمال بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بمؤسستهم.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في الصورة التالية² :

- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.
- من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الرضا الوظيفي يعتبر من المفاهيم المعقدة نسبياً لارتباطه باتجاهات المورد البشري وانطباعاته عن الوظائف، والتي تختلف باختلاف شخصياته وحاجاته وطموحاته...الخ.

رابعاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكننا تحديد جملة من الخصائص التي يتميز بها الرضا الوظيفي من بينها :

- إن رضا الفرد العامل على العائد الذي يتحصل عليه من عمله اليومي قد لا يرضى به مستقبلاً، إذا إن الرضا الوظيفي وظيفة ديناميكية فهي حاجة إلى تنميته ومسايرة كل التغيرات التي قد تطرأ على العوامل المتأثرة فيه، كالأجر وعلاقته بمستوى المعيشة مثلاً.
- يعد الرضا الوظيفي مسألة ذاتية تقديرية مرتبطة بالمشاعر التي قد تترجم في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل، في مثل هذه الحالة نقول أن الرضا الوظيفي صريح

1- سالي، علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 147.

2- نور الدين، شنوفي، سابق مرجع، ص 192.

وبالمقابل قد نجده ضمنيا يكون داخل الفرد العامل¹.

- للرضا الوظيفي أبعاد وأوجه مختلفة، فقد يكون الرضا في بعض جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا نوعي أو جزئي، كما قد يكون على كل جوانب وظيفة العامل ويعتبر رضا وظيفي عام².

- إن مسألة الرضا الوظيفي نسبية إلى حد كبير، حيث أن رضا الفرد عن عنصر معين ليس بالضرورة رضاه عن بقية العناصر³.

- وموضوع الرضا على درجة كبيرة من التعقيد يصعب التحكم فيه بشكل تام، نظرا لتشعب الجوانب المتعلقة به، ويبقى الدور على المؤسسة الراعية في البقاء والنمو أن تتفهم كل ما يؤثر في الفرد العامل، لأنه حالة من القناعة والقبول، كما أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فانه يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر⁴.

خامسا: نظريات الرضا الوظيفي:

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا، ومن أهم هذه النظريات ما يلي⁵:

1- نظرية فريدريك تايلور (1911): وهي من النظريات الكلاسيكية التي تفسر دوافع الفرد نحو العمل بكونها دوافع اقتصادية بحتة، كما أنها تفترض أن الإنتاجية العالية للفرد ترتبط بأجر أعلى دائما، وأنه كلما زادت الإنتاجية زاد رضا الأفراد عن العمل، ولقد كان الهدف الأساسي لأفكار تايلور جعل المنظمات أكثر فعالية وتحسين ورفع الإنتاج، وقد أكد تايلور على أهمية عنصر المكافأة المادية وخاصة الأجر، وقد حددت النظرية أسس علمية للعمل

1- زين الدين، ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000، ص ص73، 74.

2- أسعد، محمد أسعد، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، مركز البحوث والتنمية، جدة المملكة العربية السعودية، د ط، 1984، ص ص29، 30.

3- مروان، طاهر، الزغبى، الرضا الوظيفي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2011، ص 123.

4- يوسف، محمد قبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة الدمام، السعودية، 1981، ص18.

5- سالم، محمد السالم، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 1997، ص 28.

على زيادة الإنتاج بأقل جهد وأقل تكلفة، وقد اعتبرت الأجر أهم عامل لتحقيق الرضا الوظيفي، كما ركزت على الجوانب الميكانيكية والآلية وتلبية الحاجات الفسيولوجية وأهملت الحاجات السيكولوجية والاعتبارات الإنسانية¹.

2- نظرية ماسلو للحاجات (1943): تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، وتفسر هذه النظرية سلوك الإنسان على أساس الحاجات، ولقد جاءت نظرية ماسلو في الحاجات الإنسانية رداً على النظرية التحليلية لفرويد التي ترى أن أصول السلوك بيولوجية تتمثل في الغرائز²، وتقوم هذه النظرية على افتراض أن الإنسان كائن حي له عدة حاجات قد تؤثر على سلوكه، بحيث يرى ماسلو أن الحاجة هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لأن يقوم بعمل ما لإشباع الحاجة الذاتية³، فالحاجات غير المشبعة تسبب له توتراً، أي أنها تؤثر على سلوكه، أما الحاجات المشبعة فهي لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني وبالتالي فهي لا تؤثر عليه، وقد قسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي⁴:

- **الحاجات الأساسية:** وتسمى أيضاً الحاجات الفسيولوجية وتشمل كل من الحاجات العضوية والبيولوجية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى⁵.

- **الحاجة إلى الأمن:** وهو الأمن الجسدي والنفسي، بحيث يعمل الإنسان على حماية نفسه من أخطار البيئة والطبيعة، وهناك دعائم يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

-
- 1- فهمي، منصور، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط6، 1982، ص 124.
 - 2- عماد، عبد الرحيم الزغول، مقدمة في علم النفس التربوي، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص 192.
 - 3- فيصل، حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 80.
 - 4- عامر، مصباح، علم النفس الاجتماعي في السياسة والإعلام، دار الكتاب الحديث، ط1، مصر، 2011، ص 326.
 - 5- عدنان، يوسف العتوم وآخرون، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2013، ص 198.

- موقف الرؤساء من العاملين وتعاملهم معهم .
- معرفة الفرد لما يراد منه، كمعرفته للأنظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم¹.
- **الحاجات الاجتماعية:** تتضمن مشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، ويسعى الفرد عادة لبناء علاقات اجتماعية مع الآخرين ليشعر أنه مقبول من جماعته²، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية، إذ يرغب الفرد من خلالها لبناء علاقات، ويسعى لتكوين منزلة اجتماعية محترمة لنفسه مع الجماعة³.
- **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وهي الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، وتعني هذه الحاجة رغبة الفرد في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة⁴.
- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وهي الحاجة إلى تحقيق الذات وتحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة⁵، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي. وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:
- إن الحاجات العليا عند الغالبية تكون هي الأقل إشباع بالمقارنة مع الحاجات الدنيا.
- متى إشباع حاجة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ المجموعة التالية في السلم، وهكذا حتى تصل إلى حاجة تحقيق الذات وهي الحاجة العليا في هرم ماسلو.

1- كامل، محمد المغربي، **السلوك التنظيمي**، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 125.

2- عدنان، يوسف العتوم وآخرون، **مرجع سابق**، ص 198.

3- باسم، محمد ولي، محمد جاسم محمد، **المدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، دس، ص 201.

4- عاطف، جابر طه عبد الرحيم، **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2009، ص 90.

5- سنان، كاظم الموسوي، ورضا أبو حمد آل علي، **الإدارة لمحات معاصرة**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012، ص 451.

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تؤثر في السلوك، أما الحاجات المشبعة لا تؤثر فيه¹.
- وقد أشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى بعض النقائص حال تطبيقها حيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا إلى الحاجات العليا حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة، وتؤاخذ على النظرية نقاط أهمها:
- إن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومتشابكة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل كما حددتها النظرية².
- وجود فروق فردية بين الأفراد لم يأخذها ماسلو بعين الاعتبار عندما عرض نظريته فمثلا هناك أفراد تكون الحاجة إلى الأمان لديهم أقوى من حاجتهم إلى المسكن، ومع مرور الزمن يختلف ترتيب الأفراد لحاجاتهم³.
- إفتراض النظرية أن الإنسان يقوم بإشباع حاجة واحدة فقط في كل مرة⁴، وهي الدنيا ثم ينتقل إلى الأعلى منها، فهو غير موجود دائما في الواقع، حيث يمكن للإنسان أن يقوم بإشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت، فهو يسعى أن يحصل على العمل وفي نفس الوقت يسعى إلى تكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين والحصول على التقدير والاحترام منه⁵ ويمكن القول أن تحقيق الرضا الوظيفي حسب نظرية ماسلو للحاجات يتوقف أساسا على الإشباع الذي يحققه المورد البشري للحاجات الخمسة السابقة الذكر، فكلما صعد المورد البشري إلى أعلى درجات هرم الحاجات كلما زاد رضاه الوظيفي والعكس صحيح⁶.

1- عاطف، جابر طه عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 94.

2- محمد، حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2008، ص 134.

3- مصطفى، كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2000، ص 134، 135.

4- مصطفى، كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 135.

5- فيصل، حسونة، مرجع سابق، ص 81، 82.

6- علي، فلاح الزعبي، عبد الوهاب، بن بريكة، مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط 1، 2013، ص 125.

- أن الأفراد يختلفون فيما بينهم وبالتالي لا يمكن ترتيب حاجياتهم بشكل هرمي كنموذج لجميع الأفراد كما دلت الأبحاث.

3- نظرية ألدفير: نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى نظرية ماسلو، بذل العديد من العلماء جهود للحد من عيوب هذه النظرية ومن بين هؤلاء الباحث ألدفير الذي أقترح استبدال مستوى الحاجات في نظرية ماسلو واختصارها من خمسة مستويات إلى ثلاثة وعرفت نظريته بالرمز (E.R.G)¹ وهي على النحو التالي :

- **حاجات البقاء:** وهي من الحاجات الضرورية يرتبط تحقيقها بضمان بقاء الحياة ويتم إشباعها من خلال عناصر البيئة المختلفة، وهي الحاجات الفسيولوجية، وحاجات الأمان².

- **حاجة الارتباط:** ويعبر عنها درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة به³، والعلاقة القائمة ما بين

الفرد وأسرته ومجتمعه والوسط الذي يعيش فيه .

- **حاجات النمو:** وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته، بما في ذلك الحاجة إلى التقدير والاحترام وتحقيق الذات وهو ما يمثلته المستوى الأعلى عند ماسلو⁴

هذه النظرية تتفق مع نظرية ماسلو في مبدأ تدرج الحاجات وإن كانت أكثر إجمالاً، إلا أنها تختلف عنها فيما يلي⁵ :

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يجعله يلبي الحاجة الدنيا.

1- صلاح الدين، محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، د ط، 2002، ص 289.

2- صادق، محمد عفيفي وآخرون، الإدارة في مشروعات الأعمال، مؤسسة دار الكتاب للنشر، الكويت، د ط، 1999، ص 88.

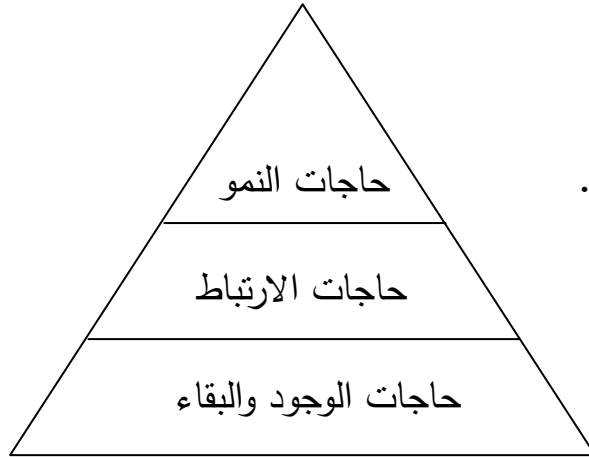
3- صالح، محمد محسن العامري، مرجع سابق، ص 463.

4- علي، أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد لمنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 108.

5- صالح، محمد محسن العامري، مرجع سابق، ص 464.

- تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد، أما هذه النظرية فإنها ترى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد. وبالإضافة إلى ما سبق، تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، مما جعلها صورة محسنة وواضحة لما قدمه ماسلو¹.

شكل رقم 3:



يوضح هرم الحاجات في نظرية ألدفير.

المصدر: حريم حسين, سلوك الأفراد في المنظمة, دار زهران للنشر, عمان, 1997, ص132.

4- نظرية ذات العاملين لهرزبرغ (1959): وضع أسسها عالم النفس الأمريكي فريدريك هرزبرغ وزميله سندرمان وفصلا فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل المسببة لعدم الرضا الوظيفي، حيث كان الاعتقاد السائد عند الباحثين قبل طرح هرزبرغ لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي للرضا الوظيفي هي نفسها العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي وهي تركز على العوامل المسببة للرضا الوظيفي، وفحواها أن عوامل الرضا الوظيفي تقسم إلى قسمين دافعة ووقائية².

- **العوامل الدافعية:** تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي، وهي عوامل داخلية مرتبطة بمحتوى الوظيفة لها أثرها بالإحساس بالرضا عن العمل³، وتضم عدة عوامل نذكر من

1- محمود, سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط2, 2004, ص297.

2- صلاح الدين, محمد عبد القادر النعيمي, الإدارة, دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة العربية, 2008, ص 219.

3- سالم, تيسير الشرايدة, الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات عملية, دار الصفاء للنشر, الأردن, ط1, 2008, ص86.

أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة...الخ، وهي عوامل تؤدي إلى دفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف المطلوبة التي توجد عادة في محتوى العمل وكيانه وتصميم الوظيفة وقد لخصها هرزبرغ في:

- الإنجاز وأداء العمل.
- المسؤولية عن العمل الفردي وعمل الآخرين .
- الرغبة في الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.
- فرض التقدم والنمو في العمل.
- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمؤسسة والفرد معا .
- **العوامل الوقائية:** وتسمى العوامل الصحية أو الخارجية، وهي تتعلق ببيئة العمل ومحيطه¹، هذه العوامل هي التي تحدد بدرجة كبيرة مستوى مشاعر الاستياء لدى العامل وتتمثل إجمالاً في بيئة العمل وتفصيلاً فيما يلي :
- ظروف العمل المادية.
- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقة مع المرؤوسين.
- الإشراف.
- قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

وحسب هرزبرغ فإنه عندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الصفر أو درجة الحياد التي لا يوجد فيها شعور بالاستياء، أما عندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة فإن الشعور بالرضا يزداد ويصل فيها الشعور إلى حالة الرضا العام²، ويذكر العديلي أنه وفقاً لهذه النظرية فإن

1- سالم، تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 186.

2- عبد العزيز، خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2005، ص. 206.

العوامل الدافعة تدفع الفرد وتقوده للعمل، أما العوامل الصحية فإنها تحمي وتصون العامل فقط ولا تقوده إلى العمل.

يمكن القول أنه وبالرغم من الانتقادات التي وجهت لنظرية ذات العاملين، خاصة ما تعلق منها بالعلاقة بين الأداء¹، إلا أن أغلبية الباحثين والإداريين يعترفون بأن هرزبرغ هو أول من أقر بإمكانية وجود علاقة قوية بين الرضا الوظيفي والأداء.

5- نظرية الانجاز لماكيلاند: قام ماكيلاند وزملاؤه بتجارب اعتمدوا من خلالها على الصور حيث كانوا يطلعون أفراد الدراسة على الصورة ويطلبون من كل فرد كتابة قصة عن هذه الصور وسرد ما يحدث فيها وما هي النتائج المتوقعة، وقد افترض أن القصة التي يحكيها الفرد تعكس طموحاته وتوقعاته واهتماماته وحاجياته، وقد توصل ماكيلاند من خلال بحوثه إلى أن هناك أفراد يميلون إلى إكمال أعمالهم بصورة جيدة وسماهم أصحاب الانجاز العالي واستتبط ثلاث دوافع أو حاجات أهمها دافع الإنجاز، ويعتبر صاحب النظرية أن هناك ثلاث حاجات رئيسية تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني وهذه الحاجات غير متسلسلة وهي²:

- الحاجة إلى القوة: وتعني وجود رغبة لدى بعض الأفراد في الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة مما يتيح له سلطة أكبر في التصرف، ومركز وظيفي، وفرص أكثر للكسب³.

- الحاجة إلى الانتماء: بمعنى علاقات الصداقة والمودة والتقدير فبعض الأفراد لديهم ميل إلى الانتماء وتكوين العلاقات الشخصية ويجدون راحتهم في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل .

- الحاجة إلى الانجاز: الانجاز في العمل والشعور يعني الإنتاجية والإتقان حسب ماكيلاند فبعض الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي

1- زيد، منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 117.

2- محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سابق، ص 139.

3- طارق، طه، إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2007، ص 644.

وتفوق وهؤلاء يتصفون بصفات المعاصرة في اتخاذ القرارات والرغبة في المخاطرة ومحاولة إثبات جدارتهم، والتعامل مع المهام الصعبة، وتحمل المسؤولية، والتميز¹.

وقد قدمت هذه النظرية أسس جديدة للتطبيق الإداري، وكيفية إشباع الحاجات للعاملين للوصول بهم إلى حالة الرضا الوظيفي، وذلك توفير ظروف عمل لمساعدة أصحاب الإنجاز العالي على إبراز طاقاتهم، بالإضافة إلى تصميمي برامج التدريب على كيفية التفكير والتحدث والتعود على رسم الأهداف وانجازها².

6- نظرية العدالة لأدمز (1963): وضع أسسها العالم ستاسي أدامز، وحاول من خلالها تفسير السلوك الإنساني في المؤسسات بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة، وتقوم هذه النظرية في تفسيرها للرضا الوظيفي على فرضية رئيسية هي أن درجة الرضا الوظيفي للعمال تتوقف على مقدار ما يشعر به العمل من عدالة بين المجهود الذي يقدمه لوظيفته مقارنة مع العائد الذي يحصل عليها نتيجة هذا المجهود، وحسب آدمز فإن العامل لا يقصر عملية المقارنة على نفسه فقط، بل يقارن أيضا بين المجهود الذي يقدمه الآخرين وما يحصلون عليه من عوائد جراء ذلك³، وكلما كانت نتيجة هذه المقارنة عادلة كلم زاد مستوى شعور العامل بالرضا الوظيفي، والعكس صحيح، وتعتبر أن المساواة في الأوضاع المهنية أهم عامل محدد للرضا الوظيفي، ويعرف أدامز المساواة بكونها مقارنة العامل لمعدل أدائه وما يترتب على هذا الأداء من نتائج مع أداء زميل له، وما يترتب على أداء هذا الزميل من نتائج أيضا فإذا رأى العامل عدم مساواة بين أدائه والنتائج المحصل عليها مقارنة مع زملائه أدى ذلك إلى انخفاض مستوى رضاه الوظيفي، والعكس صحيح، مما يؤدي به إلى خفض

1- محمد، قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2009، ص 65.

2- محمد، قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 66.

3- نادر، أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 222.

إنتاجيته وزيادة غيابه وتهربه من العمل, وقد يغادر العمل إن وجد أفضل منه¹, وحسب أدامز فإن الفرد العامل عادة ما يقارن نتائجه مع شخص آخر يسميه أدامز الشخص المرجعي, ويكون هذا الشخص حسب أدامز:

- عضو من المجموعة التي ينتمي إليها العامل, المؤسسة, فريق العمل, الرتبة والوظيفة...الخ.

- عضو من مجموعة خارج المؤسسة, مثل الأصدقاء, الجيران, أعضاء النقابة وأبناء المهنة الواحدة أو التكوين الواحد, فبناء على المعلومات التي يتلقاها عن مواضيع كالأجور وظروف العمل, يمكن له أن يقارن أجره بما يحصل عليه الغير².

ركزت هذه النظرية على أهمية العوائد وخاصة المالية منها في تحديد مستوى الرضا الوظيفي للفرد, كما جاءت بمفهوم المعنى الاجتماعي والنفسي للعمل, حين يقارن العامل عائداته بعائدات غيره, لكن ما يؤخذ على هذه النظرية هو عدم توضيحها لآليات المقارنة فهي لم تبين الأساس الذي يختار العامل فردا كمرجع للمقارنة, فهل هناك معايير معتمدة أو مجرد اختيار عشوائي³.

7- نظرية القيمة: تعتبر نظرية القيمة التي قدمها إدوين لوك عام 1976 من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي⁴, ووفقا لهذه النظرية فإن الرضا الوظيفي يتحقق إلى المدى الذي يحدث فيه التوافق بين ما يحصل عليه المورد البشري من عوائد وما يرغب فيه, ويشير لوك في نظريته إلى أن درجة رضا الفرد العمل عن أحد عناصر وظيفته (الأجر، الترقية، الإشراف...الخ) تحددها ثلاث أبعاد رئيسية هي⁵ :

1- محسن, علي الكتبي, السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق, المكتبة الأكاديمية, الإسماعيلية, 2005, ص 309.

2- ماجد, عبد المهدي, وآخرون, مبادئ علم الإدارة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, ط1, 2013, ص 244.

3- محسن, علي الكتبي, مرجع سابق, ص 310.

4- أحمد, ماهر, مرجع سابق, ص 167.

5- أحمد, ماهر, مرجع سابق, ص 168.

- مقدار ما يرغب العامل في الحصول عليه من عوائد لعنصر من عناصر الرضا الوظيفي.

- مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.

- أهمية هذا العنصر بالنسبة للعامل.

فبالنسبة للعناصر ذات الأهمية العالية للمورد البشري، فكلما كان هناك فرق كبير سلبي بين مقدار ما يرغب فيه من عوائد وما يحصل عليه فعلا، كلما كانت درجة عدم الرضا الوظيفي مرتفعة، والعكس صحيح في حالة وجود فرق إيجابي بين العوائد المتوقعة والمحصلة فعلا وعليه فإن قدرة الوظيفة على توفير العوائد ذات القيمة والأهمية العالية للمورد البشري يعني الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي¹.

سادسا: مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل على الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي²:

- انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال.

- إن الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل، كلها مؤشرات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.

- الصورة الذهنية الايجابية المحببة للمنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل وخاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم، وأن يقفوا بجانبها وأن يكون لهم ولاء وانتماء لها، وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

1- محمد، الصيرفي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص 55.

2- ليندة، رقام، دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24-25/02/2015، ص6.

سابعا: مسببات الرضا الوظيفي:

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى مجموعتين، أولهما مسببات خاصة بالتنظيم وثانيهما مسببات خاصة بالفرد ذاته.

- **المسببات التنظيمية للرضا:** على ضوء ما سبق يمكن القول أن هناك بعض العوامل التي يمكن أن تساهم غالبا في شعورنا بالرضا الوظيفي، وأهمها ما يلي¹:

أ- نظام العوائد: مثل الحوافز، والمكافآت، والترقيات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل².

ث- الإشراف: إن إدراك الفرد بمدى جودة الإشراف الواقع عليه تؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، وذلك بإدراكه لعدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم.

ب- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، المرونة، التكامل الأهمية، الاستقلال وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل³.

ت- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية والمعنوية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم⁴، ومن أهم هذه الظروف ما يمس الإضاءة، الحرارة، التهوية، حجم المكتب، التلفون، ترتيب المكاتب، حجم الاتصالات الشخصية، حجم الغرفة وغيرها.

ج- سياسات المنظمة: وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح، وإجراءات، وقواعد تنظيم العمل وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل ييسر العمل ولا يعيقه⁵.

ح- تحقيق اللامركزية في سيطرة القوة التنظيمية: وتعني اللامركزية إعطاء الحق لأفراد متعددين لاتخاذ القرارات، فعندما توزع سلطة اتخاذ القرارات، ويسمح للأفراد بالمشاركة بحرية

1- جمال الدين، محمد المرسي وثابت عبد الرحمان، إدريس، مرجع سابق، ص 298.

2- سالم، تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص ص 99، 100.

3- فاروق، عبده، والسيد محمد، عبد المجيد، السلوك التنظيمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص ص 161، 162.

4- سهيلة، محمد عباس، وعلي، حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2003، ص 229.

5- محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سابق، ص 202.

في اتخاذ القرارات فإن هذا يزيد من شعورهم بالرضا¹.

خ- تكليف الأفراد بالأعمال محط اهتماماتهم: فكّما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم, كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم².

- **المسببات الشخصية للرضا:** أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم ما يلي:

أ- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيهم، واحترام ذاته، والعلو بقدره كلما كان اقرب إلى الرضا عن العمل, أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم, أو عدم الاعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم³.

ب- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها، كلما كان أكثر رضا، والعكس صحيح .

ت- المكانة الاجتماعية: كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية، أو الوظيفية كلما زاد رضا الفرد عن عمله، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا زاد استياء الفرد⁴.

ث- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التمساء في حياتهم والغير راضيين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية عادة ينقلون هذه التماساء إلى عملهم.

ثامنا: قياس الرضا الوظيفي:

وكذلك هناك نوعين من أساليب قياس الرضا الوظيفي يوفر معلومات في التعرف على اثر جوانب العمل و برامجهم المختلفة على مشاعر العاملين هما :

- قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية مثل الغياب، وترك الخدمة، ويغلب عليها طابع

1- أنس، عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص226.

2- محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص 204، 205.

3- سالم، عواد الشمري، مرجع سابق، ص 13.

4 - أحمد، ماهر، مرجع سابق، ص 231.

الموضوعية حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه.

- المقاييس التي تقوم على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم الوظيفي عن العمل.

- **طرق قياس الرضا الوظيفي:** إذا كان الرضا الوظيفي يمثل أحد الأهداف الأساسية التي تسعى برامج إدارة الموارد البشرية للوصول إليها، فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم هذه البرامج في تحقيق هذا الهدف وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود طريقتين أساسيتين لقياس الرضا الوظيفي هما الطريقة المباشرة والطريقة غير المباشرة¹.

أ- **الطريقة المباشرة في قياس الرضا الوظيفي:** تقوم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، وهذا من أجل الحصول على تقرير مباشر منها عن درجة رضاها الوظيفي²، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء هما:

1- **طريقة تقسيم الحاجات:** وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، الإنسانية، حاجات تحقيق الذات، وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للعامل بالتعبير عن مدى ما تتيحه له وظائفه من إشباع للحاجات المختلفة³.

2- **طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:** وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي أجر، ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية، ويمكن قياس ما تحتويه طريقة تقسيم

1- محمد، شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص242.

2- سالم، تيسير الشرايدة، مرجع سابق، ص 107.

3- محمد، شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 243.

الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي, باستخدام عدة أساليب نذكر من أهمها ما يلي :

2-1- طريقة التدرج التجميعي لليكارث: يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة ليكارث من خلال طرح مجموعة من العبارات على المبحوث أو العامل، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة، ويكون مطلوبا منه أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل عبارة من العبارات المطروحة¹, مثال ذلك: راضي عن العدالة في توزيع المهام داخل المنظمة، وتعطى للإجابات التي يقدمها العمال درجات تتراوح بين 1 و 5 كما هو موضح بالشكل التالي :

5	4	3	2	1
رافض بشدة	رافض	محايد	راضي	راضي جدا

شكل رقم 4: يوضح مدرج ليكارث الخماسي

وبتجميع الدرجات التي نحصل عليها في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.

2-2- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه: يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي وفقا لطريقة الفروق الفردية من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من الجوانب التي تحتويها الوظيفة، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من العامل قياس مستوى رضاه الوظيفي وهذا باختياره للدرجة التي تمثل مشاعره², مثال ذلك: ما رأيك في العمل اليومي الذي تؤديه؟.

مثير 1—2—3—4—5—6—7—ممل

وبجمع الدرجات التي أعطاهها العامل لكل مجموعة من المقاييس الجزئية، يكون هذا المجموع ممثلا لدرجة رضاه الوظيفي العام أو عن جانب من جوانبه.

1- عزوز، كنفى، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة العقيد لخضر باتنة، 2009، ص 109.
2- محمد، شحاتة ربيع، مرجع سابق، ص 244.

2-3- طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ: تقوم طريقة الوقائع الحرجة على توجيه سؤالين رئيسيين للموارد البشرية المراد قياس مستوى رضاها الوظيفي وهما¹:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة الشديدة اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.
- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد اتجاه وظيفتك خلال الفترة الماضية، مع تحديد الأسباب التي أدت لهذا الشعور.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من البحوث الميدانية إن لم نقل أغلبها تستخدم طريقة التدرج التجميعي لليكارت في قياس مستوى الرضا الوظيفي، وهذا بسبب ما تتميز به هذه الطريقة من سهولة كبيرة في جمع الكثير من البيانات المتعلقة بمشاعر الموارد البشرية اتجاه وظائفها في وقت قصير، وكذا إمكانية ترجمة هذه البيانات إلى أرقام يتم من خلالها تحديد مستوى شعور الموارد البشرية بالرضا أو عدم الرضا الوظيفي .

ب- الطريقة غير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي: تعتمد الطريقة غير المباشرة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها معدل دوران العمل، معدل التغيب عن العمل²، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات:

- معدل دوران العمل: يقدر معدل دوران العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوما على متوسط عدد العمال في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

معدل دوران العمل = عدد تاركي العمل اختياريا ÷ متوسط عدد العمال.

ويقدر متوسط عدد العمال على النحو الآتي:

متوسط عدد العمال = (عدد العمال في أول المدة + عدد العمال في آخر المدة) ÷ 2.

ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي يكون فيها معدل دوران العمل مرتفع

1- راوية، حسن محمد، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2002، ص 170.

2- مجدي، أحمد بيومي، ومحمد، السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 2011، ص 147.

فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل¹.

- معدل التغيب عن العمل: يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

معدل التغيب عن العمل = العمل ÷ عدد ساعات التغيب عن العمل ÷ عدد ساعات العمل الكلية.

ويمكن حساب هذا المعدل في فترات متباعدة تحددتها المؤسسة سواء كل شهر أو كل سنة أو غيرها، ووفق منظور الطريقة غير المباشرة فإنه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة، فإن ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح².

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج أن الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فعالية وموضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة وهذا باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرهم اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة، أما فيما يخص الطريقة غير المباشرة والتي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثر هذه المعدلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا³.

تاسعا: نتائج الرضا الوظيفي:

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية :

- الرضا عن العمل ومعدل دورانه: كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل ، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية ، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أنه هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل ، بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض⁴.

1- راوية، حسن محمد، مرجع سابق، ص 172.

2- مصطفى، نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1990، ص 115.

3- صلاح الدين ، عبد الباقي، السلوك التنظيمي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، د ط، 2001، ص 176.

4- أنس، عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2011، ص 226.

- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، والفرض 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 أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح أي كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور¹.

- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل: يعتقد بعض المديرين والعلماء أن الرضا الوظيفي يفضي إلى الأداء بمعنى أن العامل السعيد بعمله عامل منتج، بينما يرى آخرون أن الأداء يسبب الرضا، حيث يحصل العامل ذو الأداء المتفوق على الرضا من أدائه الجيد في وظيفته، وهناك آخرون يعتقدون أن الرضا والأداء يسببان بعضهما البعض، فالعامل الراضي أكثر إنتاجية، والعامل أكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا².

- الرضا عن العمل والإصابات: إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسر هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده أقرب للإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه، ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا فروم يرجح الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأياً كان التفسير فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل³.

1- محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص 204، 205.

2- محمد سعيد، أنور سلطان، مرجع سابق، ص 205.

3- نجم، عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان 2011.

- كلما زاد الرضا الوظيفي للعامل زاد اعتزازه بوظيفته وانهماكه في تحقيق أهدافها أي زيادة قدر الاستغراق الوظيفي الذي كلما زاد لدى العاملين تتأثر متغيرات هامة للعمالمة مثل معدل الغياب ومعدل دوران العمل يقلان والولاء للمؤسسة يزيد، ومن بين العوامل المؤثرة في الاستغراق الوظيفي لدينا تصميم العمل، نمط القيادة، تنوع المهارات اللازمة لأداء العمل...الخ¹.

ومن بين نتائج الرضا الوظيفي:

- بذل الأفراد العاملين قصار جهدهم وقدراتهم.
- الإخلاص والتفاني في العمل وتحقيق معدلات كبيرة من الانجاز.
- تحقيق التنافس والصراعات الايجابية بين العمال.
- تفجير طاقات الابتكار والإبداع لدى العاملين.
- تفادي الإضرابات والاحتجاجات وتقليل الشكاوي.
- ولقد أظهرت الدراسات أن الفرد الراضي عن عمله يتحسن سلوكه باتجاه زملائه وباتجاه عمله، بحيث أنه كلما زاد رضاه زاد الدافع لديه بالبقاء في هذا العمل وكسب ود الآخرين².

1- أنس، عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص 227.

2- مروان، طاهر، الزعبي، مرجع سابق، ص ص 18، 19.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل توصلنا إلى أن الرضا الوظيفي هو مفهوم ذاتي يعبر عن ذلك الشعور الإيجابي الذي يحمله الفرد العامل لوظيفته وللعناصر المتعلقة به هذه الأخيرة تضم كل من الأجر، محتوى العمل، فرص الترقية، نمط الإشراف، جماعات العمل، ظروف العمل، كما تبين لنا أيضا من خلال دراستنا لهذا الفصل المنظرين لم يتفقوا تفسير على محدد للرضا الوظيفي، وهذا بسبب اختلاف الزوايا التي ينظر منها إليه، فمنهم من نظر إلى الرضا الوظيفي من زاوية الحاجات الإنسانية نظرية الحاجات، ومنهم نظر إليه من زاوية التوقع، ومنهم من نظر إليه من زاوية العدالة نظرية عدالة، وقد رأينا أيضا في هذا الفصل أن الرضا الوظيفي له علاقة قوية ببعض نواتج العمل فهو يرتبط عكسيا مع دوران العمل وحوادث العمل، بحيث في أغلب الأحيان نجد أنه كلما نقص معدل الرضا الوظيفي لدى العامل زادت لديه معدلات دوران العمل وحوادث العمل، ونقص معدل الاستغراق الوظيفي .

الجانِب المِيداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

أولا : منهج الدراسة.

ثانيا : مجالات الدراسة.

ثالثا : عينة الدراسة.

رابعا : أدوات جمع البيانات.

خامسا : الخصائص السيكومترية لأداة القياس.

سادسا : الأساليب الإحصائية المستخدمة.

خلاصة

تمهيد :

لكل دراسة أهداف تسعى للوصول إليها، وذلك للتأكد من صحة الفرضيات التي تم وضعها أو نفيها من خلال إخضاعها للتحقيق العلمي، وبالاعتماد على الجانب النظري الذي يعطي القاعدة الأساسية للدراسة ينزل الباحث للميدان من أجل الحصول على المعلومات التي تخص الظاهرة المدروسة أو إيجاد العلاقة بين متغيرات الدراسة، معتمدا على أداة بحثية تمكنه من جمع البيانات التي يريد الحصول عليها، فالباحث حين يتبع كل هذه الإجراءات أملا منه للتوصل إلى نتائج مفيدة، لذا لا بد لنا من عرض هذه الخطوات لما لها من أهمية بالغة في تحقيق النتائج التي نسعى للحصول عليها، ويندرج في هذا الفصل منهج الدراسة، ومجالات الدراسة، ومجتمع الدراسة وأدوات الدراسة، أيضا الإجراءات المنهجية التي استخدمت في تقنين أداة البحث والتحقق من صدقها وثباتها وأهم الخطوات المتبعة في البحث والأساليب الإحصائية التي استخدمت لتحليل بيانات البحث.

أولاً: منهج الدراسة: تدل كلمة منهج في المعنى الاشتقاقي الأصلي لها، على الطريق أو المسلك المؤدي إلى الغرض المطلوب، وهي ترجمة للكلمة الفرنسية "Méthode"، وقد استعمل أفلاطون هذه الكلمة بمعنى البحث أو النظر في المعرفة¹، ويعرف المنهج أيضاً بأنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة²، كما يعرف أيضاً بأنه مجموعة الخطوات والقواعد التي يتبعها الباحث للوصول إلى الحقيقة، فلكل دراسة خطوات يجب على الباحث أن يتبعها، وطبيعة الخطوات يحددها ميدان الدراسة، كما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج المستخدم، ويكون المنهج ملائماً إذا تم من خلاله انتهاج خطوات البحث العلمي، كما يمكن أن نعرف منهج البحث العلمي أيضاً، على أنه مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية³، ونظراً لطبيعة موضوعنا الذي يبحث العلاقة القائمة بين الحوافز بنوعيتها والرضا الوظيفي، فإننا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة، والذي يهتم بوصف سمات الظاهرة وتحليلها، ويستخدم من أجل الحصول على حقائق وبيانات مع تفسير لكيفية ارتباطها بمشكلة الدراسة⁴، وهو الذي يعد من أحد أشكال التحليل والتعبير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كمياً عن طريق جمع بيانات ومعلومات معينة عن تلك الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، والهدف من استخدام المنهج الوصفي هو جمع المعلومات وكل ما يتعلق بالإشكالية وتصنيفها وإخضاعها

1- عبد الرحمن، بدوي، **مناهج البحث العلمي**، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 3.

2- أحمد، بدر، **أصول البحث العلمي ومناهجه**، ط 9، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص 34.

3- محمد، عبيدات، وآخرون، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، ط 2، دار وائل للنشر عمان، 1999، ص 35.

4- مروان، عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية**، ط 1، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص 126.

للدراسة ثم تصويرها كمياً وتحليلها ووصفها قصد الإحاطة بها والخروج بنتائج تخص موضوع الدراسة، حيث سنقوم بوصف العلاقة القائمة بين الحوافز بنوعيتها والرضا الوظيفي:

- وجود علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة.

- وجود علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة.

- وجود علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة.

ثانياً: مجالات الدراسة:

أ- **المجال المكاني:** أجريت الدراسة الميدانية بشركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة والتي تقع في حدود المنطقة الصناعية بتراب دائرة البياضة ولاية الوادي، وتم اختيار عينة من العمال المهنيين في الشركة عن طريق المعاينة العشوائية المنتظمة وهذا لعينة الدراسة الاستطلاعية، ثم تحصل على باقي مجتمع البحث للدراسة النهائية.

- **التعريف بالمؤسسة:** شركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة بالبياضة ولاية الوادي، وهي شركة ذات طابع خاص، تقع في المنطقة الصناعية بالبياضة الوادي بدأت أشغال بناء هذه الشركة سنة 2004 من طرف شركة إيطالية، وبدأت نشاطها الفعلي كشركة إنتاج للفرينة والنخالة بتاريخ 2006/03/23، ويقدر رأس مال الشركة حوالي 50.000.000 دينار جزائري، أما فيما يخص نظام العمل في هذه الشركة فقد تم تحديد المدة القانونية للعمل بها بثمان (08) ساعات يومياً ضمن دوام مستمر خلال خمسة أيام ونصف في الأسبوع، وتشمل أيام الراحة العطلة الأسبوعية وعطل الأعياد الدينية والوطنية، وتنتج الشركة مادتي الفرينة والنخالة فقط.

- **الهيكل التنظيمي والإداري لمصالح الشركة:** يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من:
- **الرئيس المدير العام:** وهو المسؤول الأول عن الشركة وتتم أعماله مباشرة مع مديرية الإدارة العامة وكذا مع رؤساء المصالح الفرعية المختلفة.
- **الأمانة العامة:** الأمانة العامة للمصالح الإدارية تتجلى مهامها في ما يلي:
- تتلقى المعلومات مثل المراسلات والمكالمات الهاتفية.
- تقوم بتسجيل المعلومات على مستندات خاصة بها ثم ترتبها.
- تبليغ الأوامر والتعليمات الصادرة عن المدير.
- حفظ المراسلات الخاصة بالمدير.
- إدارة البريد الصادر والوارد.
- **مدير الإدارة العامة:** يقوم بالتنسيق مع المصالح المختلفة في الشركة، كما يحدد القرارات مع المجلس الإداري عبر اجتماعاته الدورية.
- **مصلحة التجارة:** وهي المصلحة المسؤولة عن بيع المنتج داخل وخارج الولاية، وتضم قسم التجارة وهو المسؤول عن العلاقة التجارية بين الزبائن والشركة.
- **مصلحة المحاسبة المالية:** تعتبر العمود الفقري للشركة، ولها مكانة متميزة وذلك بصفتها تشرف على وظيفة حساسة، وهي تقديم دورات النشاط الخاصة بقيام الشركة من تمويل وتجهيز، وهي المسؤولة عن تحصيل الحقوق وتسديد الديون وتضم قسم المحاسبة والمالية الذي يتولى تحصيل حقوق الزبائن بالتنسيق مع مصلحة التجارة، وأيضا قسم المستخدمين الذي هو مسؤول عن العمال وكيفية توظيفهم ومعالجة أجورهم ورواتبهم ومتابعة كل انشغالاتهم وطرحها للمجلس الإداري.
- **مصلحة الإنتاج:** هدفها الأساسي إنتاج مادتي الفرينة والنخالة وفقا للبرنامج المسطر للإنتاج، وتسعى على تحسين هذا الإنتاج لكي ما يتماشى مع المقاييس الدولية المعمول بها وتنقسم هذه المصلحة إلى قسمين هما: قسم الإنتاج وقسم المخبر، وتضم مصلحة الإنتاج

العدد الأكبر من العمال موزعين على مختلف ورشات الإنتاج، وتسهر هذه المصلحة على تنفيذ البرنامج المسطر.

أما المخبر فمهامه هو أخذ العينات من المواد الأولية، ويقوم بتحليلها من أجل معرفة مدى مطابقتها للمقاييس المعمول بها، وإعطاء الإشارة لبداية الطحن.

- **مصلحة الصيانة:** وتنقسم إلى قسمين، قسم الصيانة وقسم الوسائل العامة، بحيث أن قسم الصيانة يشرف عليه رئيس القسم ويقوم بإصلاح وصيانة كل الوسائل وعتاد الإنتاج حال العطب، ويشرف على ورشة الميكانيك والتصليح، ويعد برنامج سنوي للصيانة، أما قسم الوسائل العامة فهو يعمل على المحافظة على أماكن العمل داخل الشركة والتكفل بنقل البضاعة أو جلبها، وكذلك التكفل بنقل العمال في مهمات رسمية.

- **مصلحة التخزين:** وهي المسؤولة عن تخزين كل المواد والحفاظ عليها من التلف، وتنقسم إلى قسمين: قسم تخزين المواد الأولية بحيث تخزن المواد في الحاويات الكبيرة لمدة معينة ثم توجه إلى الإنتاج، وقسم المنتج الذي يخزن في مخزن خاص كبير يرأسه أمين المخزن يكون مسؤولاً عن دخول وخروج المنتج .

ب- المجال الزمني: قمنا بأول زيارة للشركة بتاريخ 2018/12/10 في دراسة استطلاعية أولية، حيث اتصلنا بالشركة وتم استقبالنا من قبل المدير وشرحنا له غرضنا من الزيارة، وقد كان متجاوباً معنا لحد كبير ورحب بنا ووعداً بتقديم كل التسهيلات والشرح في إنجاز بحثنا وكانت هذه الزيارة كإجراء أولي من أجل الترخيص بالزيارة الميدانية والتعرف على المؤسسة وأخذ المعلومات اللازمة، حيث قمنا بالزيارة الثانية بتاريخ 2019/01/22 وقد استقبلنا من طرف المكلف بالوسائل العامة والإدارة بالإضافة إلى موظف مكتب أمانة المستخدمين، وتم تزويدنا بالمعلومات الكافية عن الشركة، وفي الزيارة الثالثة إلى المؤسسة كانت بتاريخ 2019/03/12، حيث قمنا بتوزيع استمارات الدراسة على العينة الاستطلاعية المتكونة من 30 عامل مهنياً تم اختيارهم بطريقة المعاينة العشوائية المنتظمة، واستلمنا استمارات الإجابة في نفس اليوم، وذلك قصد دراسة الخصائص السيكمترية لأداة البحث، وبتاريخ

2019/03/17 قمنا بتوزيع الاستمارات النهائية على عينة البحث المتمثلة في 42 عامل بعد أن تم إعدادها في شكلها النهائي، ورجعنا في اليوم الموالي أين تم جمع الاستمارات والمباشرة في تفريغها.

ج- المجال البشري: يتكون مجتمع الدراسة من العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية لإنتاج الفرينة والنخالة ببلدية البياضة ولاية الوادي، والذين يبلغ عددهم 75 عاملا مهنيا يزاولون أعمالا مختلفة تشمل التنظيف والتخزين، قيادة الآلات، الوقوف على كافة الورشات الإنتاجية، التعبئة والتفريغ، وغيرها من الأعمال المهنية .

ثالثا: عينة الدراسة : يعتبر اختيار العينة من أهم الموضوعات التي على الباحث القيام بها عند إجراء بحثه وتطبيق اختباراته عليها، وذلك كي تؤدي الدور المرجو منها¹، حيث يراعى في إختيار العينة التمثيل الصحيح للمجتمع وكذا التجانس قدر الإمكان، ثم تعميم النتائج على جميع وحدات البحث²، بحيث قمنا باختيار عينة أولية بطريقة عشوائية منتظمة تحتوي على 30 عاملا مهنيا لاختبار الخصائص السيكمومترية للأداة، والعدد الباقي من مجتمع الدراسة ككل هو 45 عاملا مهنيا تم حصرهم كعينة للدراسة، كانوا ثلاثة(03) عمال منهم في عطلة سنوية، وبقي إثنان وأربعون (42) عاملا، تم توزيع عليهم الاستبيان في صورته النهائية، وعند تفريغ الاستبيان تم إلغاء إجابتين غير مكتملتين، وبقيت أربعون 40 استمارة.

رابعا: أدوات جمع البيانات: نظرا لطبيعة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي فإننا اعتمدنا في دراستنا الحالية في جمع البيانات على الاستبيان، حيث يجب على الباحث أن يقرر مسبقا الطريقة المناسبة لبحثه، وأن يكون ملما بالأدوات والأساليب المختلفة لجمع المعلومات لأغراض البحث العلمي³، ويعتبر الوسيلة المناسبة في جمع البيانات في بحثنا هذا، والذي

1- رحيم، يونس كرو العزاوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط 1، دار دجلة، عمان، 2008، ص161.

2- إبراهيم، جليل إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2009، ص 245.

3- ربحي، مصطفى عليان، عثمان، محمد غنيم، أساليب البحث العلمي، الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2008، ص 87.

يعرف على أنه أداة للحصول على الحقائق وجمع البيانات عن الظروف والأساليب القائمة بالفعل، وهو يعتمد على مجموعة من الأسئلة لها علاقة بمتغيرات الدراسة توزع على أفراد عينة البحث للإجابة عليها¹، فهو تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد²، وقد اعتمدنا عليه بسبب طبيعة الموضوع واختصار للوقت والجهد، والطريقة المباشرة للوصول إلى الإجابات، وتم التركيز في إعداد هذه الاستمارة على المصادر التالية:

- المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة أو جزء منها .
- البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الحوافز .
- البحوث والدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي.

وتم تقسيم بنود الاستبيان إلى ثلاثة أقسام، بنود خاصة بالحوافز المادية، وبنود خاصة بالحوافز المعنوية، وبنود خاصة بالرضا الوظيفي، ويشمل الاستبيان على 32 عبارة، والجدول الآتي يوضح كيفية توزيع بنود الاستبيان .

جدول رقم 01 : يوضح كيفية توزيع بنود أسئلة الاستبيان لكل من الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي :

الأبعاد	أرقام العبارات	المجموع
الحوافز المادية	1-2-3-4-5-6-7-8	8
الحوافز المعنوية	9-10-11-12-13-14-15-16-17-18	10
الرضا الوظيفي	19-20-21-22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32	14

1- أحمد، بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، مرجع سابق، ص335.

2- سعيد، سبعون، حفصة جرادي، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر الجزائر، 2012، ص 155.

أما البدائل المستعملة فهي بدائل واحدة للمحورين الأول والثاني وعددها خمس بدائل وهي: دائماً - غالباً - أحياناً - نادراً - إطلاقاً، حيث تم إعطاء كل بديل درجة ليتم معالجتها إحصائياً كما يلي:

جدول رقم 02 : يوضح البدائل المستعملة ودرجاتها في أسئلة الاستبيان لكل من محور الحوافز المادية ومحور الحوافز المعنوية.

البدائل	الدرجات
دائماً	05
غالباً	04
أحياناً	03
نادراً	02
إطلاقاً	01

وبالنسبة للبدائل المستعملة للمحور الثالث (الرضا الوظيفي)، والتي عددها أيضاً خمس بدائل وهي: راضي جداً - راضي - محايد - رافض - رافض جداً، أيضاً تم إعطاء كل بديل درجة ليتم معالجتها إحصائياً كما يلي:

جدول رقم 03 : يوضح البدائل ودرجاتها في أسئلة الاستبيان لمحور الرضا الوظيفي.

البدائل	الدرجات
راضي جداً	05
راضي	04
محايد	03
رافض	02
رافض جداً	01

خامسا: الخصائص السيكومترية لأداة القياس:

للتأكد من أن أداة الدراسة المستخدمة تقيس ما وضعت من أجله لقياسه ، يجب أن نقيس الخصائص السيكومترية لهذه الأداة وتتمثل هذه الأخيرة في الصدق والثبات.

أ- **صدق أداة الدراسة:** تعتبر الأداة صادقة إذا كانت تقيس ما وضعت لقياسه¹، ويوجد عدة طرق لقياس الصدق وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من أنواع الصدق وهما:

- **الصدق الظاهري:** لقد قمنا بعرض الاستبيان في صورته الأولية على المشرف، وتم العمل بملاحظاته وتعديلاته من خلال تعديل ثلاث (03) عبارات لتكون في صياغتها النهائية، وذلك وفق الجدول التالي:

جدول رقم 04 : يوضح العبارات التي تم تعديلها في الاستبيان.

رقم العبارة	العبارة قبل تعديلها	العبارة بعد تعديلها
11	تتناسب الترقية مع جهدي ومؤهلاتي.	تتناسب الترقية مع جهدي.
13	يوفر لي عملي فرص استثمار طاقاتي وقدراتي.	يوفر لي عملي فرص استثمار قدراتي.
30	أشعر بالانتماء للمؤسسة وارتباطي بها قوي.	أشعر بالانتماء للمؤسسة.

- **صدق الاتساق الداخلي للأداة:** قمنا باختيار عينة استطلاعية بطريقة المعاينة العشوائية المنتظمة عددها 30 فردا من العاملين المهنيين بمؤسسة الدراسة من مجتمع البحث الذي عدده 75 مفردة، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث وعلى بيانات العينة الاستطلاعية وقمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبيان، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما هو موضح:

1- صالح، حمد العساف ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، بدون طبعة، مكتبة العبيكان للطباعة والنشر الرياض، 1995، ص 429.

جدول رقم 05: قيمة معامل الارتباط R لكل عبارة محور الحوافز المادية مع الدرجة الكلية لمحورها, ولكل عبارة من محور الحوافز المعنوية مع الدرجة الكلية لمحورها.

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط R	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط R
01	0,84	10	0,85
02	0,79	11	0,86
03	0,81	12	0,88
04	0,85	13	0,87
05	0,70	14	0,87
06	0,84	15	0,78
07	0,72	16	0,87
08	0,74	17	0,80
09	0,83	18	0,80

جدول رقم 06: قيمة معامل الارتباط R لكل عبارة من عبارات محور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط R	رقم العبارة	قيمة معامل الارتباط R
19	0,85	26	0,77
20	0,86	27	0,85
21	0,84	28	0,82
22	0,83	29	0,79
23	0,80	30	0,86
24	0,83	31	0,87
25	0,87	32	0,84

وقمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون لكل محور من محاور الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان ككل كما هو موضح في الجداول التالية:

جدول رقم 07: قيمة معامل الارتباط R لمحور الحوافز المادية مع الدرجة الكلية.

المحور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	30	0,88	دال إحصائياً عند 0,01

جدول رقم 08: قيمة معامل الارتباط R لمحور الحوافز المعنوية مع الدرجة الكلية.

المحور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	30	0,90	دال إحصائياً عند 0,01

جدول رقم 09: قيمة معامل الارتباط R لمحور الرضا الوظيفي مع الدرجة الكلية.

المحور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرضا الوظيفي	30	0,92	دال إحصائياً عند 0,01

ب- ثبات أداة البحث: ويقصد به الاستقرار في درجات الفرد الواحد على نفس الاختبار وهذا يعني إلى أي مدى يعطي نفس النتائج في إجراءات متكررة لنفس الأفراد، وحيث أن ثبات أداة البحث، وهو التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم¹، ولقياس مدى ثبات أداة البحث استخدمنا معامل ثبات (ألفا كرونباخ) للتأكد من ثباتها، حيث طبقت المعادلة على العينة المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (30) مفردة من العاملين المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية للفريضة والنخالة بالبياضة، وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للأداة فهو يربط بين ثبات الأداة

1- صالح، حمد العساف ، مرجع سابق، ص430.

وثبات بنودها، فازدياد نسبة تباينات البنود بالنسبة للتباين الكلي يؤدي إلى انخفاض معامل الثبات، وبتطبيق معادلة ألفا كرومباخ على النتائج المتحصل عليها توصلنا إلى أن معامل الثبات يساوي (0,89) وهي قيمة مرتفعة تؤكد أن الأداة ثابتة.

جدول رقم 10: يوضح معامل الثبات ألفا كرومباخ في كل محور من محاور الاستبيان.

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ثبات المحور
الحوافز المادية	08	0,79
الحوافز المعنوية	10	0,86
الرضا الوظيفي	14	0,88
معامل الثبات العام	32	0,89

سادسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تعد الأساليب الإحصائية أحد الدعائم الأساسية التي تقوم عليها الطرق العلمية في بحوثها وهي التي من خلالها يتمكن الباحث من معرفة فروق المتوسطات بين المجموعات وكذا الوصف الدقيق للموضوع، فبعد الحصول على أجوبة العمال من الاستبيان تم تفرغ معطياتها في شكل جداول، وقد استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)، ومن أجل إيجاد العلاقة بين المتغيرين وصحة تحقق الفرضيات من عدمها اعتمدنا في دراستنا استخدام معامل ارتباط بيرسون والنسب المئوية ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق للإجراءات المنهجية للدراسة المتعلقة بالدراسة استعرضنا في الأول مجريات الدراسة الاستطلاعية المهيأة للإجراءات في الدراسة الميدانية، كما تعرضنا إلى وصف المنهج المستعمل وكذا الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، ثم قمنا بوصف مجتمع الدراسة، كما تم تحديد الإطار الزمني والمكاني للدراسة، وتطرقنا إلى الخصائص السيكومترية لأداة البحث وحساب الصدق والثبات، وفي ختام ذلك تطرقنا إلى ذكر الأساليب الإحصائية المستعملة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

أولا : عرض البيانات وتحليلها

ثانيا : تحليل ومناقشة الفرضيات

ثالثا : خلاصة الدراسة

رابعا : التوصيات والاقتراحات

خاتمة

تمهيد :

إن البحوث النظرية لا تكتمل أهميتها إلا بعد التأكد من صحتها ميدانيا، وذلك من خلال جمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع الدراسة، بواسطة الأدوات المناسبة التي تمكن من ربط العلاقة بين ماهو نظري وماهو تطبيقي. ومن ذلك فهذه المرحلة تعد من المراحل الأساسية المهمة التي يتم من خلالها الكشف عن فرضيات الدراسة، وبعد جمع البيانات والمعطيات بواسطة الأدوات العلمية المقننة والمعتمدة في هذا البحث، والتي تمحور موضوعها حول الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعامل، والمنطوي تحت ثلاث محاور وهي الحوافز المادية والحوافز المعنوية ثم محور الرضا الوظيفي، وقد تم تقريغها ومعالجتها بواسطة الأساليب الإحصائية المناسبة، وخلال هذا الفصل سيتم عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها، ومن ثم مناقشتها وتفسيرها في ضوء الدراسة النظرية التي تناولت متغيرات موضوع الدراسة، لنثبت بذلك صحة أو خطأ فرضيات الدراسة، وفي الأخير بخاتمة وجملّة من التوصيات.

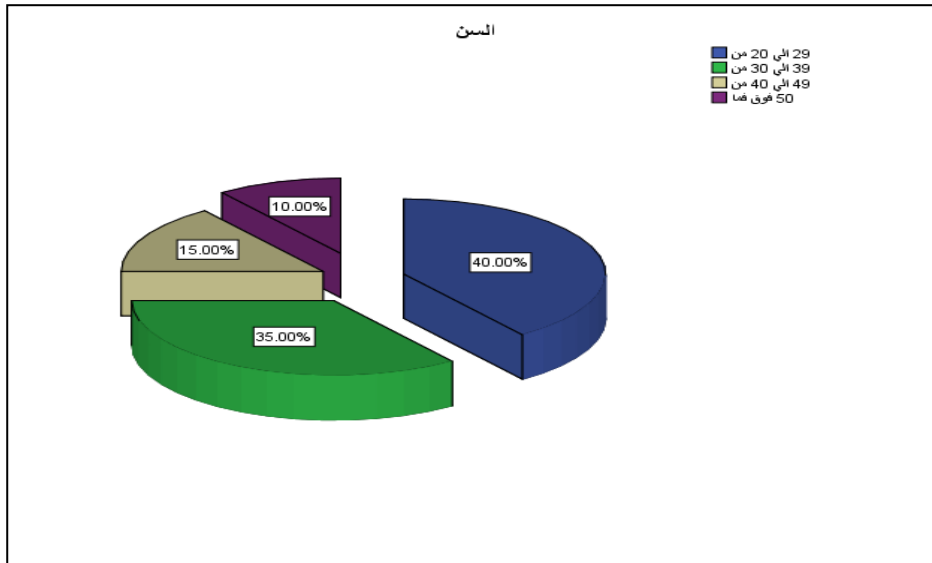
أولاً: عرض البيانات وتحليلها:

1- عرض وتحليل البيانات الشخصية:

أ- السن:

جدول رقم 11: يبين توزيع العينة حسب السن.

النسبة المئوية %	التكرارات	فئات العمر
40 %	16	20 - 29 سنة
35 %	14	30 - 39 سنة
15 %	06	40 - 49 سنة
10 %	04	50 سنة فما فوق
100 %	40	المجموع



شكل رقم 05: يمثل توزيع المبحوثين حسب السن

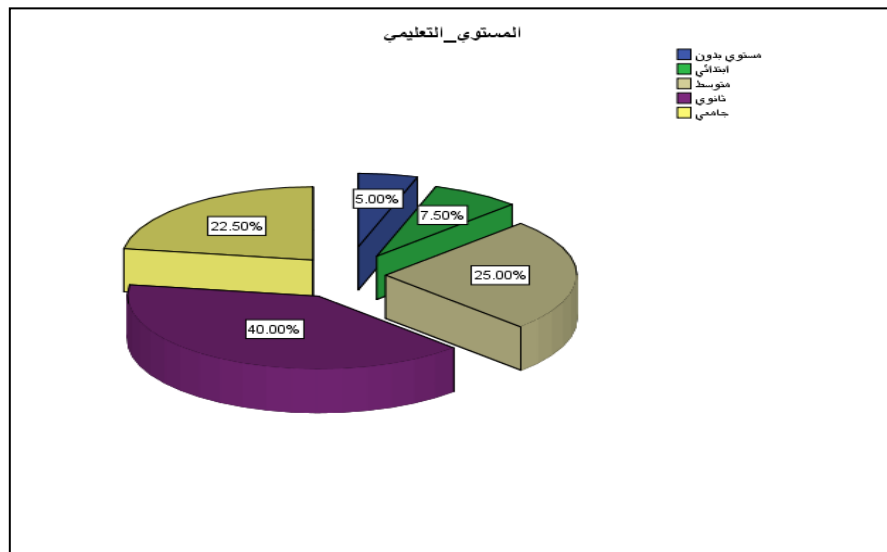
يتضح من خلال الجدول رقم 11 أن أغلب أفراد العينة أعمارهم تتراوح بين 20 سنة إلى 29 سنة، وذلك بنسبة 40%، ثم تليها الفئة من 30 سنة إلى 39 سنة، وذلك بنسبة 35%، ثم الفئة من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 15%، وأخيرا الفئة ما فوق 50 سنة بنسبة 10%

والملاحظ أن أغلب العمال من فئة الشباب أي نسبة 75% منهم تحت سن 39 سنة، وهذا ما يفسر امتلاك المؤسسة لعمال شباب تمكنها من أداء مهامها على أكمل وجه.

ب- المستوى التعليمي:

جدول رقم 12: يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية %
بدون مستوى	02	05%
ابتدائي	03	07,5%
متوسط	10	25%
ثانوي	16	40%
جامعي	09	22,5%
المجموع	40	100%



شكل رقم 06: يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

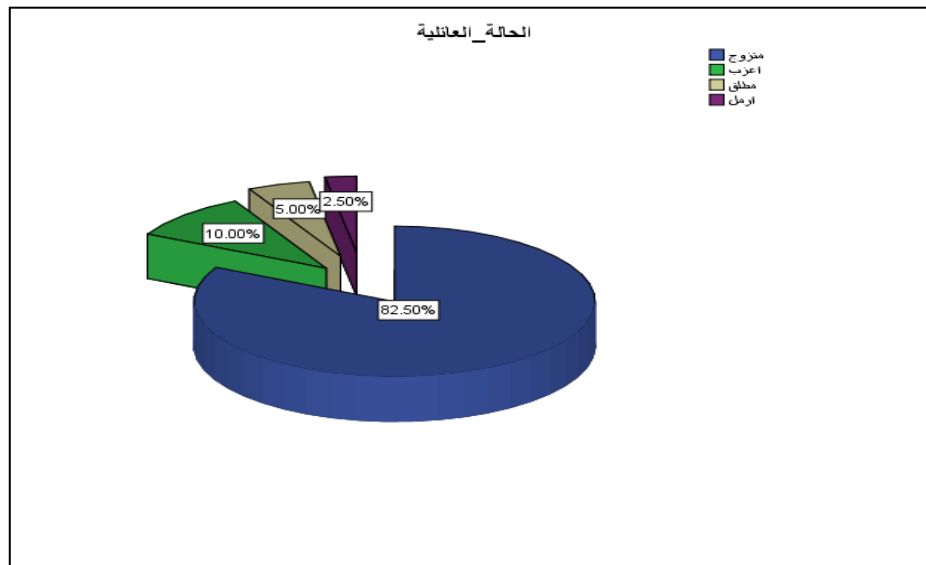
يتضح من خلال الجدول رقم 12 أن نسبة 40 % من أفراد العينة مستواهم التعليمي ثانوي ثم نسبة 22,5 % منهم مستواهم التعليمي جامعي، ونسبة 25 % كان مستواهم متوسط ، أما المستوى الابتدائي فنسبته بين أفراد العينة 07,5 %، ونسبة 05 % من أفراد العينة بدون مستوى، ويرجع ارتفاع نسبة المستوى الثانوي والجامعي إلى أن أغلب أفراد العينة

من فئة الشباب والذين أتيحت لهم الفرصة للتعلم, كما أن المؤسسة تراعي في عملية التوظيف للمستوى بغية للقدرة على التحكم في وسائل العمل, والسير الحسن للمؤسسة.

ج- الحالة العائلية:

جدول رقم 13: يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية %	التكرارات	الحالة العائلية
82,5 %	33	متزوج
10 %	04	أعزب
05 %	02	مطلق
02,5 %	01	أرمل
100 %	40	المجموع



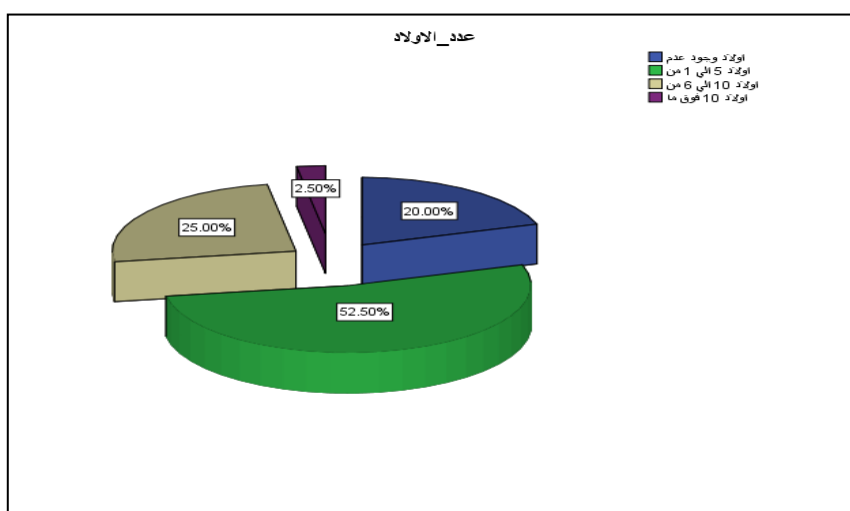
شكل رقم 07: يمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

يتضح من خلال الجدول رقم 13 أن نسبة 82,5 % من أفراد العينة كانوا متزوجين ولهم أسر يعيلونها وهي النسبة الأكبر في العينة, ثم نسبة 10 % منهم عزاب مازالوا لم يتزوجوا بعد, ونسبة 05 % من أفراد العينة مطلقين لظروف خاصة, أما نسبة الأرامل بين أفراد

العينة 01%، ويتضح من خلال الجدول والدائرة النسبية أن أغلبية المبحوثين كانوا متزوجين ويعيلون أسر، مما يجعلهم أفراد ناضجين مهتمين بعملهم،
د - عدد الأولاد:

جدول رقم 14: يبين توزيع العينة حسب عدد الأولاد.

النسبة المئوية %	التكرارات	تعداد الأولاد
20 %	08	عدم وجود أولاد
52,5 %	21	1 - 5 أولاد
25 %	10	6 - 10 أولاد
02,5 %	01	ما فوق 10 أولاد
100 %	40	المجموع



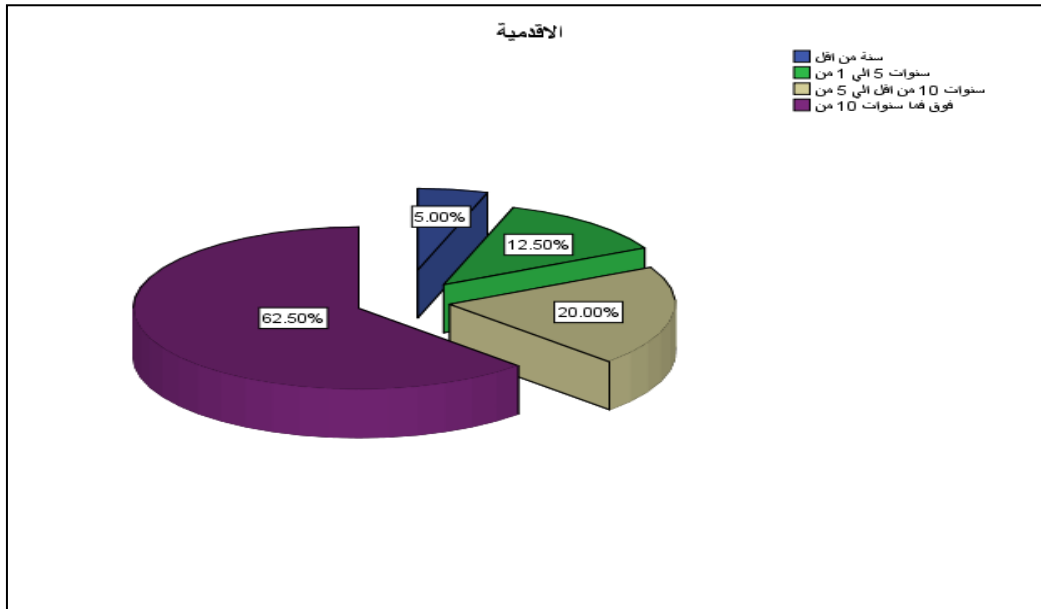
شكل رقم 08: يمثل توزيع المبحوثين حسب عدد الأولاد

يتضح من خلال الجدول رقم 14 أن نسبة 52,5 % من أفراد العينة لهم أقل من خمسة أولاد وهي النسبة الأكبر في العينة، ثم نسبة 25 % منهم لهم من ستة أولاد إلى أقل من عشرة أولاد، ونسبة 20 % من أفراد العينة ليس لهم أولاد بما فيهم العزاب، أما العمال من أفراد العينة الذين لهم أكثر من عشرة أولاد الأرامل فكانت نسبتهم 02,5 %، ومن خلال الجدول والدائرة النسبية يتبين أن نسبة 80% من المبحوثين لهم أولاد.

هـ - الأقدمية بالمؤسسة:

جدول رقم 15: يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرارات	النسبة المئوية %
أقل من سنة	02	05 %
من سنة إلى أقل من 5 سنوات	05	12,5 %
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	08	20 %
من 10 سنوات فما فوق	25	62,5 %
المجموع	40	100 %



شكل رقم 09: يمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة

يتضح من خلال الجدول رقم 15 أن نسبة 62,5 % من أفراد العينة مدة عملهم بالمؤسسة تفوق 10 سنوات، وهي النسبة الأكبر في العينة، ثم تليها نسبة 20 % منهم تفوق مدة عملهم بالمؤسسة 05 سنوات وأقل من 10 سنوات، ونسبة 12,5 % من أفراد العينة كانت مدة عملهم بالمؤسسة أقل من 05 سنوات وأكثر من سنة، أما العمال الجدد والذين لم يكملوا مدة سنة عمل بالمؤسسة من أفراد العينة فكانت نسبتهم 05 %، ومن خلال الجدول

والدائرة النسبية يتبين أن الأغلبية من أفراد العينة هم قداماء في العمل بالمؤسسة, أي أن دوران العمل يكاد ينعدم بالمؤسسة.

2- عرض وتحليل النتائج:

أ- عرض وتحليل نتائج محور الحوافز المادية:

جدول رقم 16: يبين النتائج المتعلقة بمحور الحوافز المادية.

المجموع		إطلاقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		البدائل العبارة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	40	%02.5	01	%07.5	03	%12.5	05	%35	14	% 42,5	17	
%100	40	%00	00	%02.5	01	%05	02	%30	12	% 62.5	25	01
%100	40	%00	00	%02.5	01	%07.5	03	%37.5	15	% 52.5	21	02
%100	40	%07.5	03	%17.5	07	%45	18	%20	08	% 10	04	03
%100	40	%02.5	01	%02.5	01	%07.5	03	%20	08	% 67.5	27	04
%100	40	%10	04	%10	04	%50	20	%10	04	% 20	08	05
%100	40	%47.5	19	%22.5	09	%15	06	%10	04	% 05	02	06
%100	40	%05	02	%15	06	%47.5	19	%17.5	07	% 15	06	07
%100	320	%09.37	30	%10	32	%23.75	76	%22.5	72	%34.37	110	08
												المجموع

من خلال الجدول رقم 16 الموضح أعلاه يتبين إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المادية تستخدم بدرجة معتبرة, حيث بلغ استخدام الحوافز المادية بشكل دائم بمجموع تكرارات 110, ونسبة مئوية قدرت ب 34,37%, يليها استخدام الحوافز المادية أحيانا بمجموع تكرارات 76, ونسبة مئوية قدرت ب 23,75%, ثم استخدام الحوافز المادية في الغالب بمجموع تكرارات 72, ونسبة مئوية قدرت ب 22,5%, واستخدام الحوافز المادية بشكل نادر بمجموع تكرارات 32, ونسبة مئوية قدرت ب 10%, وعدم استخدام الحوافز

المادية إطلاقاً بمجموع تكرارات 30, وبنسبة مئوية قدرت ب 09,37%, ومن خلال الجدول والعبارة الرابعة في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون الراتب لا يغطي الالتزامات المالية بشكل دائم, حيث أن نسبة 45% من أفراد البحث يرون أن الراتب أحيانا ما يغطي الالتزامات المالية, كما أنه من خلال العبارة السادسة في الاستبيان يرى أفراد العينة أن المؤسسة قليلا ما توفر النقل بشكل دائم للعمال, حيث أن نصف أفراد العينة أجابوا بأن المؤسسة أحيانا ما توفر النقل للعمال وذلك بنسبة 50% من أفراد البحث, من خلال العبارة السابعة في الاستبيان يرى أفراد العينة أن القروض في المؤسسة تكاد تكون منعدمة, حيث أن نسبة 47,5% أجابوا بأن المؤسسة لا تقدم إطلاقاً أية قروض وهي نسبة كبيرة, ومن خلال العبارة الثامنة في الاستبيان أجاب أفراد العينة أن المؤسسة أحيانا ما توفر الإطعام لعمالها وذلك بنسبة 47,5% من أفراد البحث, وهو ما يوضح أن الإطعام لا يقدم بشكل دائم للعمال في المؤسسة, أما باقي العبارات في الاستبيان فكانت نسبة الإجابة لأفراد العينة بدائماً مرتفعة, حيث أن العبارة الأولى والتي تسأل المبحوث عن تلقي مكافآت إذا أتمن عمله, كانت نسبة الإجابة بدوام استخدام هذا الحافز 42,5%, كما أن السؤال عن زيادة الراتب حسب الأقدمية في العمل بالمؤسسة في العبارة الثانية, كانت نسبة إجابات المبحوثين بدوام استخدام هذا الحافز ب 62,5% , والسؤال عن إذا كان العمال يتلقون تعويضا عن الساعات الإضافية في العمل في العبارة الثالثة, كانت نسبة إجابات المبحوثين بدوام استخدام هذا الحافز في المؤسسة ب 52,5%, أي أن المؤسسة تمنح للعمال تعويضا ماديا عن الساعات الإضافية التي يعملونها خارج أوقات العمل الرسمية.

ب- عرض وتحليل نتائج محور الحوافز المعنوية:

جدول رقم 17: يبين النتائج المتعلقة بمحور الحوافز المعنوية.

المجموع		إطلاقا		نادرا		أحيانا		غالبا		دائما		البدائل العبارة
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	
%100	40	%00	00	%02.5	01	%07.5	03	%27.5	11	% 62,5	25	
%100	40	%02.5	01	%05	02	%10	04	%25	10	% 57.5	23	09
%100	40	%05	02	%05	02	%07.5	03	%35	14	% 47.5	19	10
%100	40	%07.5	03	%10	04	%15	06	%27.5	11	%40	16	11
%100	40	%07.5	03	%12.5	05	%17.5	07	%20	08	% 42.5	17	12
%100	40	%05	02	%07.5	03	%10	04	%30	12	% 47.5	19	13
%100	40	%00	00	%02.5	01	%07.5	03	%55	22	% 35	14	14
%100	40	%02.5	01	%10	04	%10	04	%37.5	15	% 40	16	15
%100	40	%12.5	05	%20	08	%42.5	17	%15	06	%10	04	16
%100	40	%17.5	07	%35	14	%10	04	%17.5	07	%20	08	17
%100	400	%06	24	%11	44	%13.75	55	%29	116	%40.25	161	18
												المجموع

من خلال الجدول رقم 17 الموضح أعلاه يتبين إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المعنوية تستخدم بدرجة معتبرة، حيث بلغ استخدام الحوافز المعنوية بشكل دائم بمجموع تكرارات 161، ونسبة مئوية قدرت ب 40,25%، يليها استخدام الحوافز المعنوية في الغالب بمجموع تكرارات 116، ونسبة مئوية قدرت ب 29%، ثم استخدام الحوافز المعنوية أحيانا بمجموع تكرارات 55، ونسبة مئوية قدرت ب 13.75%، واستخدام الحوافز المعنوية بشكل نادر بمجموع تكرارات 44، ونسبة مئوية قدرت ب 11%، وعدم استخدام الحوافز المعنوية إطلاقاً بمجموع تكرارات 24، ونسبة مئوية قدرت ب 06%، ومن خلال الجدول والعبارة السابعة عشر في الاستبيان نلاحظ أن أفراد العينة يرون أنهم لا يكفون بمهام تشعرهم بأنها ذات قيمة بالنسبة لهم بشكل دائم، حيث أن نسبة 10% فقط من العمال

أجابوا بأنهم دائماً ما يكلفون بمهام يشعرون فيها أنها ذات قيمة بالنسبة لهم، ونسبة 42,5% من أفراد البحث يرون أنهم أحياناً ما يكلفون بمهام تشعرهم بأنها ذات قيمة بالنسبة لهم، كما أنه من خلال العبارة الثامنة عشر في الاستبيان والتي سألها عن ما إذا كان يتم تدريب العمال بشكل مستمر، كانت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا أن المؤسسة نادراً ما تقوم بتدريب العمال بشكل مستمر 35%، في حين أن نسبة الذين يرون أن المؤسسة تتخذ تدريب العمال باستمرار 20%، أما عن العبارة التاسعة التي تسأل المبحوثين عن ما إذا كان المسؤول المباشر يقدر جهودهم أثناء قيامهم بعمل مميز، كانت نسبة 62,5% من أفراد العينة يرون أنه يوجد تقدير دائم من قبل المسؤول المباشر لجهودهم عند قيامهم بأعمال مميزة، في حين يرى كل أفراد العينة من غير الممكن أن لا يقدر المسؤول المباشر جهودهم عند قيامهم بعمل مميز إطلاقاً، وهذا ما يسنده أيضاً إجاباتهم عن العبارة العاشرة التي تسأل المبحوثين عن تلقيهم التكريم المعنوي على المثابرة في العمل، حيث كانت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم دائماً ما يتلقون التكريم المعنوي على المثابرة في العمل 57,5%، وهو ما يوضح أن المؤسسة تهتم بالتكريم المعنوي للعمال المثابرين كما أنها تقدر جهودهم بقيامهم بأعمال مميزة، أما عن تناسب الترقية مع الجهد والمؤهلات في العبارة الحادية عشر، كانت نسبة أفراد العينة الذين يرون أن الترقية تتناسب مع جهودهم ومؤهلاتهم 47,5%، وهي نسبة معتبرة تؤكد أن المؤسسة تهتم بترقية عمالها وتحفيزهم بذل مزيد من الجهود كما أنها تعترف بمؤهلاتهم، وعن سؤال أفراد العينة عن ما إذا كان لديهم صلاحيات كافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعهم ذلك في العبارة الرابعة عشر، كانت نسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم دائماً ما تكون لديهم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعهم ذلك 47,5% وهي نسبة معتبرة توحي بأن المؤسسة تعتمد سلطة تفويض القرارات وتستند إلى نظرية اتخاذ القرار في عملها، كما نظام عملها لا يعتمد على المركزية المباشرة في اتخاذ القرار وهذا يشكل مرونة في عمل المؤسسة.

ج- عرض وتحليل نتائج محور الرضا الوظيفي:

جدول رقم 18: يبين النتائج المتعلقة بمحور الرضا الوظيفي

المجموع		رافض بشدة		رافض		محايد		راضي		راضي جدا		البدائل
نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	العبارات
%100	40	%07.5	03	%17.5	07	%40	16	%15	06	%20	08	19
%100	40	%05	02	%07.5	03	%20	08	%37.5	15	%30	12	20
%100	40	%02.5	01	%07.5	03	%22.5	09	%40	16	%27.5	11	21
%100	40	%02.5	01	%02.5	01	%17.5	07	%45	18	%32.5	13	22
%100	40	%00	00	%02.5	01	%17.5	07	%37.5	15	%42.5	17	23
%100	40	%00	00	%00	00	%10	04	%50	20	%40	16	24
%100	40	%02.5	01	%05	02	%15	06	%40	16	%37.5	15	25
%100	40	%07.5	03	%07.5	03	%27.5	11	%22.5	09	%35	14	26
%100	40	%02.5	01	%05	02	%10	04	%42.5	17	%40	16	27
%100	40	%00	00	%02.5	01	%10	04	%50	20	%37.5	15	28
%100	40	%10	04	%15	06	%27.5	11	%22.5	09	%25	10	29
%100	40	%02.5	01	%02.5	01	%17.5	07	%42.5	17	%35	14	30
%100	40	%00	00	%00	00	%07.5	03	%52.5	21	%40	16	31
%100	40	%00	00	%02.5	01	%07.5	03	%52.5	21	%37.5	15	32
%100	560	%03.03	17	%05.53	31	%17.85	100	%39.28	220	%34.28	192	مجموع

من خلال الجدول رقم 18 الموضح أعلاه يتبين إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن راضين عن عملهم بدرجة معتبرة، حيث بلغ مجموع إجابات أفراد العينة عن استبيان الرضا الوظيفي بعبارات راضي بمجموع تكرارات 220، ونسبة مئوية قدرت بـ 39,28%، يليها إجاباتهم عن استبيان الرضا الوظيفي بعبارات راضي جداً بمجموع تكرارات 192، ونسبة مئوية قدرت بـ 34,28%، ثم إجاباتهم عن استبيان الرضا الوظيفي بعبارات محايد بمجموع تكرارات 100، ونسبة مئوية قدرت بـ 17,85%، وإجاباتهم عن استبيان الرضا الوظيفي بعبارات رافض بمجموع تكرارات 31، ونسبة مئوية قدرت بـ 05,53%، وإجاباتهم عن

استبيان الرضا الوظيفي بعبارة رافض بشدة بمجموع تكرارات 17، وبنسبة مئوية قدرت ب 03,03%، ومن خلال الجدول أعلاه والعبارة التاسعة عشر عن سؤال المبحوثين عن ما إذا كان مكان العمل مريح وآمن كانت نسبة 40% منهم محايدين، ونسبة 20% منهم كانوا راضين جدا عن مكان العمل، ونسبة 17,5% كانوا رافضين ويرون أن مكان العمل غير مريح وآمن، أما عن سؤال أفراد العينة عن كمية العمل إذا كانت معقولة مقارنة بالوقت في العبارة العشرين، كانت نسبة 37,5% منهم راضين عن كمية العمل مقارنة بالوقت، ونسبة 30% منهم راضين جدا، ونسبة 20% كانوا محايدين، ونسبة 07,5% كانوا رافضين ويرون أن كمية العمل غير معقولة مقارنة بالوقت، والسؤال عن مجال الإبداع والابتكار في العمل في العبارة الحادية والعشرون، كانت النسبة الكبرى 40% راضين عن مجال الإبداع والابتكار، وفي العبارة الثانية والعشرون عن سؤال المبحوثين عن شعورهم بالأمان الوظيفي كانت أكبر نسبة 45% راضين ويشعرون بالأمان الوظيفي في المؤسسة، فيما يؤكد أغلب أفراد العينة أن أسلوب الإشراف والقيادة جيد في العبارة الثالثة والعشرون، بنسبة 42,5% راضين جدا، ونسبة 37,5% راضين، وأما عن وجود العدالة في توزيع المهام في العبارة الرابعة والعشرون، فيؤكد نصف أفراد عينة البحث بنسبة 50% أنهم راضين عن تلك العدالة، ونسبة 40% كانوا جدا، أما فيما يخص نموذج تقييم الأداء في العبارة الخامسة والعشرون، كانت نسبة 40% راضين عن النموذج، ونسبة 37,5% كانوا راضين جدا، أما عن رضا المبحوثين بالاستمرار في منصب العمل في العبارة السادسة والعشرون، كانت نسبة 35% منهم راضين جدا، تليها نسبة 27,5% كانوا محايدين، وعن الرضا على مستوى السلامة المهنية الذي تحققه المؤسسة في العبارة السابعة والعشرون، كانت نسبة 42,5% من المبحوثين راضين على ذلك، وتليها نسبة 40% من المبحوثين راضين جدا، وعن شعور المبحوثين بالراحة عند أداء العمل مع الزملاء في المؤسسة في العبارة الثامنة والعشرون كانت نسبة 50% من المبحوثين راضين عن العمل الجماعي، ونسبة 37,5% كانوا راضين جدا، أما عن سهولة أداء الأعمال في العبارة التاسعة والعشرون، فكانت نسبة 27,5%

محايدین، ونسبة 22,5% راضین، وعن شعور المبحوثین بالانتماء للمؤسسة في العبارة الثلاثون، كانت نسبة 42,5% راضین، ونسبة 35% راضین جدا، وفي العبارة الواحدة والثلاثون عن سؤال المبحوثین عن رضاهم عن قنوات الاتصال بينهم وبين الإدارة، كانت نسبة 52,5% راضین عن قنوات الاتصال، ونسبة 40% راضین جدا، وعن شعور المبحوثین بأن عملهم مصدر سعادتهم في العبارة الأخيرة، كانت نسبة 52,5% راضین تليها نسبة 37,5% راضین جدا ويشعرون أن عملهم هو مصدر سعادتهم.

ثانيا: تحليل ومناقشة الفرضيات:

1- تحليل الفرضيات:

أ- تحليل الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 19: يبين قيمة معامل الارتباط R بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية.

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المادية	40	0,832	0,000	دال إحصائيا عند 0,01
الرضا الوظيفي				

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون R قدرت

ب0,832 عند مستوى الدلالة 0,000، وهي قيمة دالة إحصائيا عند 0,01.

ب- تحليل الفرضية الفرعية الثانية: تتص الفرضية الفرعية الثانية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 20: يبين قيمة معامل الارتباط R بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية.

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المعنوية	40	0,763	0,000	دال إحصائياً عند 0,01
الرضا الوظيفي				

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون R قدرت بـ 0,763 عند مستوى الدلالة 0,000، وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0,01.

ج- تحليل الفرضية الرئيسية : تتص الفرضية الرئيسية على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 21: يبين قيمة معامل الارتباط R بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية.

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز	40	0,890	0,000	دال إحصائياً عند 0,01
الرضا الوظيفي				

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون R قدرت بـ 0,890 عند مستوى الدلالة 0,000، وهي قيمة دالة إحصائياً عند 0,01.

2- مناقشة نتائج الدراسة:

أ- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الحوافز المادية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والذي يساوي 0.832 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين معظم مؤشرات المتغير المستقل (الحوافز المادية) والتابع (الرضا الوظيفي) فإننا بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية وقد أظهرت النتائج وبصورة واضحة أن الأغلبية من المبحوثين، كان لديهم مستوى الرضا الوظيفي عن الحوافز المادية التي تقدمها الشركة بدرجة مرتفعة، والتي نستنتج من خلالها أن سياسة التحفيز المادي التي تشرف عليها إدارة الشركة تستخدم بمستوى عالي، وتتفق نتائج الدراسة في هذا الجانب مع ما جاءت به نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة موسى السعودي التي ركزت على أن الحوافز المادية تستخدم بشكل مرتفع مما ينعكس بالإيجاب على الرضا الوظيفي لدى العاملين، ومن بين الحوافز المادية (المكافآت، الزيادة في الراتب حسب الأقدمية، التعويض عن ساعات العمل الإضافية، والتأمين الصحي)، إن رضا العاملين المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية عن الحوافز المادية المقدمة لهم يرجع إلى إرادة الشركة في إنشاء نظام تحفيز يقوم بدوره في دفع العاملين لمزيد من الأداء، وتحقيق أهدافها في ظل التنافس الاقتصادي المهيمن على السوق،

بناءً على الجدول رقم 19 الخاص بالفرضية الأولى، نستنتج أن الحوافز المادية لها علاقة إيجابية قوية مع الرضا الوظيفي للعمال المهنيين لشركة سوفيا للصناعات الغذائية.

ب- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي)، والذي يساوي 0.763 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين معظم مؤشرات المتغير المستقل (الحوافز المعنوية) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) فإننا بالتالي نقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية، ويمكن تفسير النتيجة أن الشركة تستخدم سياسة التحفيز المعنوي التي لها علاقة بمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، حيث أنه كلما زاد التحفيز المعنوي كلما زاد مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح، وهذا ما عبرت عنه قيمة معامل الارتباط القوية 0.763، وتتفق نتائج دراستنا الحالية مع بعض نتائج الدراسات السابقة كدراسة Erbası, A, et Arat, T، والتي توصلت إلى نتائج من بينها أن هناك علاقة بين الحوافز المالية وغير المالية بالرضا الوظيفي للموظفين، وهذا ما ينطبق أيضا على دراستنا حيث كانت هناك علاقة بين الحوافز المعنوية (غير المالية) والرضا الوظيفي، وتتفق أيضا دراستنا مع دراسة السابقة لإبراهيم بوقفة والتي توصلت إلى أن القيادة بإمكانها خلق جو ملائم للتحفيز في العمل، وبذلك يمكن لهذا الجو الملائم للعمل أن يؤثر إيجابيا على مستوى الرضا الوظيفي، وهذا ما توصلت إليه أيضا دراستنا من خلال وجود قوي ومؤثر للحوافز المعنوية التي مرده إلى القيادة وطبيعة الإشراف وتقديرها لجهود العاملين، وتقديمها للتكريم المعنوي على المثابرة في العمل، ومنحها للصلاحيات الكافية للعاملين في اتخاذهم للقرارات المناسبة في حال تطلب موقعهم ذلك، والاحترام المتبادل بين القيادة والعمال، ويمكن تفسير العلاقة القوية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا

للصناعات الغذائية، إلى أن سياسات وإجراءات الإدارة التي تسعى من خلالها إلى رفع الروح المعنوية العمال وتشجيعهم على الأداء المستمر، واستثمار قدراتهم وطاقاتهم، وتهيئة الظروف الملائمة لرفع الإنتاجية، كما أن العمل بروح الفريق والاحترام بين العمال فيما بينهم أو مع القيادة موجود بقوة في الشركة بحسب ما لمسناه في دراستنا الاستطلاعية.

بناءً على الجدول رقم 20 الخاص بالفرضية الثانية، نستنتج أن الحوافز المعنوية لها علاقة ايجابية قوية مع الرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية.

ج- مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 21 قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغير المستقل والذي يمثل الحوافز بنوعيتها والمتغير التابع الذي يمثل الرضا الوظيفي، والذي يساوي 0,890 وكذلك مستوى الدلالة لهذا الارتباط والذي يبدو أنه دال عند مستوى دلالة 0.01، مما يدل على وجود علاقة إيجابية وقوية بين المتغيرين الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية، وهذا ما أثبتته النتائج المعروضة في السابق حيث يظهر ارتباط قوي بين معظم مؤشرات المتغير المستقل (الحوافز بنوعيتها) والمتغير التابع (الرضا الوظيفي) فإننا بالتالي نقبل الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية، وقد أظهرت النتائج بوضوح أن الأغلبية من أفراد عينة البحث لديهم مستوى رضا وظيفي عالي عن الحوافز بنوعيتها المقدمة من قبل الشركة، حيث كانت مرتفعة وذلك بحسب النتائج المتوصل إليها، والتي نرى من خلالها حرص الشركة على بلوغ مستوى عالي من الرضا الوظيفي لعمالها، وهو ما يؤكد شعور العمال بالانتماء للمؤسسة، ورضاهم بالاستمرار في مناصب عملهم، وشعورهم بالأمان الوظيفي والعدالة في توزيع المهام، ورضاهم عن أسلوب الإشراف والقيادة وعن قنوات الاتصال المفتوحة بينهم وبين الإدارة، وقد اتفقت نتائج دراستنا الحالية في وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العمال المهنيين شركة سوفيا للصناعات الغذائية، مع نتائج

دراسة Erbası,A, et Arat,T والتي توصلت إلى نتائج من بينها أن هناك علاقة بين الحوافز المالية وغير المالية بالرضا الوظيفي للموظفين, كما أن الاتجاهات حول الحوافز المالية كانت أقوى تأثير على الرضا الوظيفي من الاتجاهات حول الحوافز غير المالية, وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا الحالية وهو العلاقة بين الحوافز بنوعيتها والرضا الوظيفي, إلا أن الاتجاهات نحو الحوافز المالية(المادية) كانت أقوى وهو ما عبرت عنه قيمة معامل الارتباط في كل من الفرضيات الفرعية.

بناءً على الجدول رقم 21 الخاص بالفرضية الرئيسية, والجدولين 19 و 20 الخاصين بالفرضيتين الفرعيتين, نستنتج أن الحوافز بنوعيتها المادية منها والمعنوية لها علاقة ايجابية قوية مع الرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية.

ثالثاً: خلاصة الدراسة:

إن الهدف الأساسي الذي انطلقت منه دراستنا هذه هو معرفة العلاقة بين الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا لإنتاج الصناعات الغذائية (الفريضة والنخالة), ومن خلال عرضنا للنتائج المتعلقة بالفرضيتين الجزئيتين والفرضية الرئيسية لدراستنا التي توصلنا إليها, والتي كانت حول علاقة الحوافز بنوعيتها المادية والمعنوية بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة, يمكننا أن نؤكد صدق الفرضية العامة والمتمثلة في وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي, وهذا ما أكدته الدراسة الراهنة من خلال الإحصائيات التي تحصلنا عليها, وهي أن توفير المؤسسة لنظام حوافز فعال متكون من حوافز مادية ومعنوية له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي, من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية وشعوره بالاستقرار الوظيفي وضمان بقائه في المؤسسة وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- للحوافز المادية والمعنوية علاقة قوية بالرضا الوظيفي للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة, كما أنها تلعب دور المحرك الأساسي في رفع مستوى الرضا

لدى العمال, فانخفاض مستوى الرضا الوظيفي لدى العمال يكون ناتج عن نقص أو اختلال في نظام الحوافز بنوعيتها.

- رضا العمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة, كان قويا عن الوظيفة الحالية وعن علاقات العمل, الاتصال والتواصل مع الزملاء, عن الرؤساء والمرؤوسين في مجال العمل, عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل, عن ساعات العمل, وعن مستوى السلامة المهنية الذي تحققه المؤسسة, وعن أسلوب القيادة والإشراف وعن وجود عدالة في توزيع المهام, وعن نموذج تقييم الأداء المتوفر في المؤسسة.

- عدم الرضا والتحفظ للعمال المهنيين في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة, عن الراحة في مكان العمل والأمن, وهذا بالطبع راجع لطبيعة العمل والضوضاء وأصوات المحركات والمطاحن وغبار الطحين, كل ذلك يؤدي إلى نقص مستوى الرضا لدى العمال عن مكان العمل, أيضا الصعوبة نوعا ما في أداء المهام لدى العمال لطبيعة العمل الجسدي, ونقص مجال الإبداع والابتكار .

- النقص الملاحظ من خلال الدراسة وإجابات المبحوثين في تقديم وتوفير الإطعام خلال أوقات الوجبات, وتوفير النقل إلى مكان العمل, مع عدم منح المؤسسة لعمالها تسهيلات للاستفادة من القروض, كما أن الراتب المقدم من قبل المؤسسة للعمال لا يغطي دائما التزاماتهم المالية, ويرجع ذلك إلى أن أكثر المبحوثين من فئة المتزوجين ممن يعملون أسر وأولاد وبالتالي لا يكفيهم راتبهم الشهري مع زيادة المتطلبات العائلية وغلاء الأسعار, كما أن أغلب المبحوثين يشعرون بأنهم لا يكفون بمهام ذات قيمة بالنسبة لهم, ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل وتساويهم في المهام الموكلة إليهم, كذلك نقص تدريب العمال بشكل مستمر.

- الأجر والمكافآت عند إتقان العمل, وزيادة الراتب مع الأقدمية, والتعويض عن الساعات الإضافية, والتأمين الصحي, كلها حوافز مادية موجودة في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة وتقدم للعمال.

- تقدير المسؤول للجهود المقدمة من قبل العمال حين قيامهم بعمل مميز , والتكريم المعنوي على المثابرة في العمل , والتناسب بين الترقية والجهد والمؤهلات, ونظام تكافؤ الفرص في الشركة, والصلاحيات في اتخاذ القرار في حال تطلب ذلك, والاحترام من قبل الزملاء في العمل, كلها حوافز معنوية موجودة في شركة سوفيا للصناعات الغذائية بالبياضة وتقدم للعمال.

- إن القدرة على المنافسة في سوق العمل يتطلب القدرة على التحكم في الظروف داخل محيط العمل، هذا يكون إلا باكتساب عمال ذوي مهارة عالية وخبرة، وولاء للشركة وللحصول على عمال بهذه الصفات على الشركة تطوير الإمكانيات المادية والمعنوية والسعي الحثيث لكسب ثقة المورد البشري وذلك بخلق بيئة محفزة وطرق ووسائل من شأنها رفع مستوى الرضا الوظيفي لهذا المورد، وما يتبعه ذلك من ارتفاع لمستوى الأداء والإنتاجية والأرباح الذي يعود من شأنه بالفائدة على الشركة.

- إن التطور النوعي والكمي الملموس الذي عرفه القطاع الخاص منذ التوجه نحو اقتصاد السوق وخصوصية المؤسسات، وتشجيع الاستثمار، والمنافسة بين الشديدة بين عناصر هذا القطاع، أدى إلى الاهتمام بالمورد البشري عن طريق تحفيزه نحو أداء متميز مما يضمن للشركة المكانة في السوق وتحسين نوعية الخدمات، هذا الاهتمام الزائد بالمورد البشري انعكس بالإيجاب على مستوى رضاه الوظيفي عن العمل.

رابعا: التوصيات والاقتراحات:

اعتمادا على ما توصلت إليه الدراسة من خلال ما تم عرضه من جانب نظري وتطبيقي، وكذا من خلال النتائج يمكن تقديم جملة من التوصيات التالية:

- تعتبر الموارد البشرية على درجة كبيرة من الأهمية في تحقيق نجاح أي منظمة، لذلك نوصي إدارة الشركة محل البحث بضرورة العناية دائما بالعمال، والعمل على تحقيق رضاهم، بالاستفادة من النتائج العلمية التي ظهرت في البحث، فتحقيق رضا العمال يجب أن يكون من أولويات الشركة حتى تحقق أهدافها.

- لاحظنا نقائص في بعض الحوافز المقدمة من قبل الشركة, كالتدريب للعمال وتوفير الإطعام خلال أوقات الوجبات وتوفير النقل إلى مكان العمل, كذلك ضرورة منح تسهيلات لاستفادة العمال من بعض القروض المقدمة, لذلك نوصي بضرورة أخذ هذه الأمور بعين الاعتبار عند القيام بعملية التخطيط من قبل الإدارة العليا في الشركة.
- العمل على تعزيز وتقوية النقاط التي كان العامل راضي عنها وهي الوظيفة الحالية وعلاقات العمل, الاتصال والتواصل مع الزملاء والرؤساء, الاحترام المتبادل, نظام المكافآت, التعويض عن ساعات العمل الإضافية... الخ.
- ضرورة استثمار تلك الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة من قبل الشركة للعمال في كسب تأييدهم, وتنمية شعورهم بالولاء والانتماء, وتطوير وتنمية الرقابة الذاتية في العمل.
- بإمكان الشركة إجراء مراجعة دورية للقوانين واللوائح المنظمة لعملية التحفيز, لجعلها دائما تتلاءم مع ظروف العمل المستجدة, مع ضرورة أخذ وجهة نظر العاملين وإشراكهم في ماهية التعديلات المقترحة, وذلك للرفع من مستويات رضاهم الوظيفي.
- بالرغم من طبيعة العمل ولكن نوصي الشركة بضرورة إعادة ترتيب مكان العمل وإعادة تكييف لجعله أكثر راحة وأمان لتوافق أكثر مع الطبيعة البشرية للعامل.
- العمل على إقامة دورات تدريبية للعمال, وإتاحة الفرصة لتكوين قدراتهم ومهاراتهم, وذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية للعمال وفق دراسة مسبقة للرفع من مستويات رضاهم الوظيفي.
- نوصي بضرورة مواصلة البحث والدراسة في مجالات الحوافز والرضا الوظيفي, وتغطية الجوانب التي لم تتناولها الدراسة الحالية, وذلك للإثراء العلمي والمعرفي أولاً, وتقديم المساعدة والتوصيات للمنظمات محل البحث ثانياً, للنظر في مدى تحقيق نظام الحوافز الذي تتبعه تطلعات عمالها.

خاتمة:

لقد حظيت الحوافز ومازالت باهتمام العلماء والباحثين من مختلف التوجهات النظرية, باعتبارها متغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على دافعية العمال وأدائهم, وعلى مستوى رضاهم الوظيفي, وبذلك فهي لها تأثير غير مباشر على أهداف المؤسسة وعلى توجهاتها وتطلعاتها, لذا كان من الضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر من أهم عناصر الإنتاج لما له من أهمية في نجاح أي مؤسسة.

فالحوافز توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى الفرد العامل مما ينعكس إيجابا على الأداء العام وزيادة الإنتاجية, كما أنها تساعد في تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة, وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة, وتساهم بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال, ومن خلال دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا قوة العلاقة ومتانتها بين الحوافز بنوعها والرضا الوظيفي للعمال, إذ تعمل على تشجيع العمال ورفع روحهم المعنوية, وضمان استقرارهم, وزيادة ثقتهم بمؤسستهم وتحقيق رضاهم الكامل عن أعمالهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: القواميس والمعاجم:

1- أحمد، مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، ط 1، القاهرة، 2006.

2- ابن منظور، لسان العرب، دار صادر للنشر، لبنان، المجلد 5، ط 4، 2005.

3- زكريا، أبو الحسين، معجم مقاييس اللغة، مكتبة دار الجيل، بيروت، 1990.

ثانياً: الكتب:

1- أحمد، بدر، أصول البحث العلمي ومناهجه، ط 9، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996.

2- أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط 3، 2003.

3- أحمد، ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط 7، 2008.

4- أحمد، ماهر، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون طبعة، 2004.

5- إبراهيم، جليل إبراهيم، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، دار الشروق، عمان، 2009.

6- أسعد، محمد أسعد، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة، مركز البحوث والتنمية، جدة المملكة العربية السعودية، د ط، 1984.

7- أنس، عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2011.

8- أنس، عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال العلوم السلوكية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، 2011.

9- بلقاسم، سلاطينية، وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2007.

- 10- جمال الدين, محمد المرسى وثابت عبد الرحمان, إدريس, السلوك التنظيمي, دار العبد للكمبيوتر والطباعة, عمان, 2006.
- 11- خليل, محمد حسن الشماخ, نظرية المنظمة, دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة, عمان, ط4, 2009.
- 12- راوية, حسن محمد, السلوك التنظيمي المعاصر, الدار الجامعية, مصر, ط1, 2002.
- 13- رحي, مصطفى عليان, عثمان, محمد غنيم, أساليب البحث العلمي, الأسس النظرية والتطبيق العلمي, دار الصفاء للنشر والتوزيع, الأردن, ط2, 2008.
- 14- رحي, يونس كرو العزاوي, مقدمة في منهج البحث العلمي, ط1, دار دجلة, عمان, 2008.
- 15- زهير, بغول, الوجيز في الفكر الإداري, ديوان المطبوعات الجامعية, المطبعة الجهوية قسنطينة, بدون طبعة, 2001.
- 16- زيد, منير سلمان, إدارة اختيار الموظفين, دار الراية للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2008.
- 17- سالم, تيسير الشرايدة, الرضا الوظيفي نظرية وتطبيقات عملية, دار الصفاء للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2008.
- 18- سالم, محمد السالم, الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية, مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية, الرياض, 1997.
- 19- سعاد, نايف البرنوطي, أساسيات إدارة الأعمال, الشركة العربية المتحدة, القاهرة, 2004.
- 20- سعيد, سبعون, حفصة جرادي, الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع, دار القصة للنشر الجزائر, 2012.

- 21- سنان, كاظم الموسوي, ورضا, أبوحمد آل علي, الإدارة لمحات معاصرة, مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2012.
- 22- سهيلة, محمد عباس, وعلي, حسين علي, إدارة الموارد البشرية, دار وائل للنشر, عمان, ط1, 2003.
- 23- صادق, محمد عفيفي وآخرون, الإدارة في مشروعات الأعمال, مؤسسة دار الكتاب, الكويت, د ط, 1999.
- 24- صالح, حمد العساف, المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية, بدون طبعة, مكتبة العبيكان للطباعة والنشر, الرياض, 1995.
- 25- صالح, محمد محسن العامري, الإدارة والأعمال, دار وائل للنشر, الأردن, د ط, 2007.
- 26- صلاح الدين, عبد الباقي, السلوك التنظيمي, كلية التجارة, جامعة الإسكندرية, د ط, 2001.
- 27- صلاح الدين, محمد عبد الباقي, السلوك الفعال في المنظمات, دار الجامعة الجديدة للنشر, الاسكندرية, د ط, 2002.
- 28- صلاح الدين, محمد عبد القادر النعيمي, الإدارة , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, الطبعة العربية, 2008.
- 29- صلاح, الشنواني , إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية , دار الجامعات العصرية, القاهرة.
- 30- عادل, الجودة, الحوافز, المنظمة العربية للعلوم الإدارية, دمشق, 2000.
- 31- عاطف, جابر طه عبد الرحيم, السلوك التنظيمي, الدار الجامعية, مصر, ط1, 2009.
- 32- عامر, مصباح, علم النفس الاجتماعي في السياسة والإعلام, دار الكتاب الحديث, ط1, مصر, 2011.

- 33- عبد الباري، إبراهيم درة، محفوظ أحمد جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2012.
- 34- عبد الرحمن، بدوي، مناهج البحث العلمي، ط 3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977.
- 35- عبد الرزاق، رضا، وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة للطباعة والنشر، ط3، 1987.
- 36- عبد العزيز، خواجه، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2005.
- 37- عبد الغفار، حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 38- عبد الوهاب، علي، الحوافز في المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة، الرياض، 1982.
- 39- عدنان، يوسف العتوم وآخرون، علم النفس التربوي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، الأردن، 2013.
- 40- عزت، أحمد أرجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، القاهرة، ط2، 1991.
- 41- علي، أحمد عبد الرحمان عياصرة، القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد لمنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006.
- 42- علي، السلمي، الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1984.
- 43- علي، السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 2010.
- 44- علي، فلاح الزعبي، عبد الوهاب، بن بركة، مبادئ الإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2013.
- 45- عماد، عبد الرحيم الزغول، مقدمة في علم النفس التربوي، مركز يزيد للنشر، الأردن، ط1، 2005.

- 46- عمار, بوحوش, نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين, دار الغرب الإسلامي, بيروت, ط1, 2006.
- 47- عويد, المشعان, دراسات في الرضا المهني والفروق بين الجنسين, دار القلم للنشر والتوزيع, الكويت, ط1, 1993.
- 48- فاروق, عبده, والسيد محمد, عبد المجيد, السلوك التنظيمي, دار الميسرة للنشر والتوزيع, عمان, ط2, 2009.
- 49- فهمي, منصور, إدارة القوى البشرية, دار النهضة العربية, القاهرة, ط6, 1982.
- 50- فيصل, حسونة, إدارة الموارد البشرية, دار أسامة للنشر والتوزيع, الأردن, ط1, 2008.
- 51- كامل, محمد المغربي, السلوك التنظيمي, دار الفكر, الأردن, ط3, 2004.
- 52- ماجد, عبد المهدي, وآخرون, مبادئ علم الإدارة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, ط1, 2013.
- 53- مجدي, أحمد بيومي, ومحمد, السيد لطفي, الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي, مدخل في علم الاجتماع الصناعي, دار المعرفة الجامعية, مصر, ط1, 2011.
- 54- محسن, علي الكتيبي, السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق, المكتبة الأكاديمية, الإسماعيلية, ط1, 2005.
- 55- محمد, أحمد الدليمي, وعلي, كريم ناصر, علم النفس الإداري وتطبيقات في العمل, دار وائل للنشر, عمان, ط1, 2009.
- 56- محمد, الصيرفي, السلوك الإداري, العلاقات الإنسانية, دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر, الإسكندرية, 2008.
- 57- محمد, الصيرفي, إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمبادئ, دار المناهج للنشر, الأردن, 2003.

- 58- محمد, حسن محمد حمادات, السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة, دار حامد للنشر والتوزيع, الأردن, ط 1, 2008.
- 59- محمد سعيد, أنور سلطان, السلوك التنظيمي, دار الجامعة الجديدة, مصر, الإسكندرية, 2003.
- 60- محمد, شحاتة ربيع, علم النفس الصناعي والمهني, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الأردن, ط 1, 2010.
- 61- محمد, عبد الرحمن, الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات, دار الكتب الوطنية, ط 1, بنغازي, ليبيا, 2011.
- 62- محمد, عبيدات, وآخرون, منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات, ط 2, دار وائل للنشر عمان, 1999.
- 63- محمد, قاسم القريوتي, مبادئ الإدارة (النظريات, العمليات, الوظائف), دار وائل للنشر والتوزيع, عمان الأردن, 2004.
- 64- محمد, قاسم القريوتي, السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني والجماعي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, عمان, ط 5, 2009.
- 65- محمود, سليمان العميان, السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال, دار وائل للنشر والتوزيع, الأردن, ط 2, 2004.
- 66- مروان, طاهر الزعبي, الرضا الوظيفي, دار الميسرة للنشر والتوزيع, ط 1, عمان الأردن, 2011.
- 67- مروان, عبد المجيد إبراهيم, أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, ط 1, مؤسسة الوراق, عمان, 2000.
- 68- مصطفى, أحمد تركي, بحوث في السلوك التنظيمي, دار القلم للنشر, ط 2, الكويت, 1986.

- 69- مصطفى، كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 70- مصطفى، نجيب شاوش، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 1990.
- 71- منصور، فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، القاهرة، دار الجامعات العصرية، بدون طبعة، 1980.
- 72- منير، نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 73- مورييس، أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ط2، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 74- نادر، أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 75- ناصر، محمد العديلي، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي، مجلة معهد الإدارة، العدد36، الرياض، 1981.
- 76- نجم، عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 77- نور الدين، حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة والتوزيع، الجزائر، ط1، 2001.
- 78- هاشم، زكي محمود، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
- 79- هيثم، العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 80- وسيلة، حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بدون طبعة، 2004.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

- 1- إبراهيم، بوقفة، التحفيز في المؤسسة الجزائرية وتأثيره على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2000.
- 2- إيناس، فؤاد، الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 3- زين الدين، ضياف، السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي والتنظيم الصناعي، رسالة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2000.
- 4- سالم، عواد الشمري، الرضا الوظيفي لدى العاملين وآثاره على الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي بالخفجي، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، جامعة الملك عبد العزيز، 2009.
- 5- سالي، علي محمد حسن، العلاقة بين أبعاد تمكين العاملين ودرجات الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.
- 6- عارف، بن ماطل الجريد، التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، المملكة العربية السعودية، 2007.
- 7- عزوز، كتفي، الاتصال في الإدارة المدرسية الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم المتوسط، رسالة ماجستير في علوم التربية، جامعة العقيد لخضر باتنة، 2009.
- 8- فيروز، بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف، 2010.
- 9- ليندة، رقام، دور سياسة الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي ولاية سطيف، الملتقى الوطني الرابع حول تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 24-25/02/2015.

- 10- محمد الحسن، التيجاني يوسف، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي .
- 11- محمد، بن مسفر الشمراني، معايير ترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسحية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006.
- 12- ناصر، محمد العديلي، الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984.
- 13- نور الدين، شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة ، تخصص علوم التسيير ، جامعة الجزائر 2005.
- 14- وهيبة، مقدود، التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008.
- 15- يوسف، محمد قبلان، آثار التدريب الوظيفي على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة الدمام، السعودية، 1981.

رابعاً: المجلات:

- 1- حنان، عبد الرحيم الأحمدى، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين في الرعاية الصحية في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 13، عدد 03، جامعة الكويت، 2006.
- 2- سامي، بن عبد الله الحسين، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص في السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد 14، عدد 02، جامعة الكويت، 2007.
- 3- كامل، مصطفى البكري، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة القاهرة، مجلة الإدارة، مجلد 23، العدد 1، 1990.

- 4- موسى، السعودي، أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 1، 2013.
- 5- موسى، اللوزي، إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل، دراسات السلسلة أ، العلوم الإنسانية، مجلد 22 العدد 6، عماده البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن، 1995.
- 6- نبيلة، بودون، الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في إطار نظرية فروم، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، العدد 10، مجلد ب، جامعة قسنطينة، 2017.
- 7- وفاء، أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، الرصافة، 2009.

المراجع الأجنبية:

- 1- Khan,T. 2004- Teacher job satisfaction and incentive a case study of Pakistan, **Eldis Document Store**.
- 2- ERBASI ,A & ARAT,T 2012- **The Effect of Financial and Nonfinancial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey**.

الملاحق

جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

التعليمات:

أخي العامل:

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته وبعد :

لكم منا خالص التحية والتقدير , نحن طلبة علم الاجتماع ثانية ماستر تخصص تنظيم وعمل وفي إطار إعداد مذكرة تخرج بعنوان (الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي) , يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي تم إعداده لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي. نرجو منكم قراءة هذا الاستبيان بكل عناية والإجابة عن الأسئلة بكل دقة وموضوعية بوضع علامة (X) في الإجابة التي تختارها , لذا المطلوب منكم أن تختاروا إجابة واحدة فقط من البدائل المعروضة أمامكم في كل عبارة .

وليست هناك إجابات صحيحة وأخرى خاطئة ، فأى إجابة تعتبر صحيحة طالما تعبر عن رأيكم بصدق وتأكدوا بأن الإجابات التي تدلوا بها لن يطلع عليها أحد وإنما تستخدم من أجل البحث العلمي فقط .

أخي العامل رجاء لا تترك أي عبارة بدون إجابة .

مع فائق الاحترام والتقدير والشكر لكم .

- الإستمبيان :

- البيانات الشخصية :

1- العمر : سنة.

2- المستوى التعليمي :

بدون مستوى / ابتدائي / متوسط / ثانوي / جامعي .

3- الحالة العائلية : متزوج / أعزب / مطلق / أرمل .

4- عدد الأولاد : .

5- الأقدمية في المؤسسة: شهر / سنة .

المتغير	الرقم	البند	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	إطلاقا
الحوافز المادية	01	أتلقي مكافآت مالية إذا أتقنت عملي					
	02	يزداد راتبي على حسب أقدميتي في عملي					
	03	أتلقي تعويضا عن ساعات العمل الإضافية					
	04	يغطي راتبي التزاماتي المالية					
	05	أتلقي التأمين الصحي من قبل المؤسسة					
	06	توفر لي المؤسسة النقل إلى مكان العمل					
	07	تقدم لي المؤسسة تسهيلات للاستفادة من القروض					
	08	توفر لي المؤسسة الإطعام خلال أوقات الوجبات					

					يقدّر مسؤولي المباشر جهودي أثناء قيامي بعمل مميز	09	الحوافز المعنوية
					أتلقي التكريم المعنوي على المثابرة في العمل	10	
					تتناسب الترقية مع جهدي	11	
					يحقق لي عملي الحالي مكانة اجتماعية مميزة	12	
					يوفر لي عملي فرص استثمار قدراتي	13	
					لديك صلاحيات كافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك ذلك	14	
					يوجد احترام لي من قبل زملائي في العمل	15	
					نظام تكافؤ الفرص متاح في المؤسسة	16	
					تكلف بمهام تشعر بأنها ذات قيمة بالنسبة لك	17	
					يتم تدريب العمال بشكل مستمر	18	
راضٍ جداً	راضٍ	محايد	رافض	رافض بشدة	البند	الرقم	المتغير
					مكان العمل مريح وآمن	19	الرضا الوظيفي
					كمية العمل معقولة مقارنة بالوقت	20	
					يوجد مجال للإبداع والابتكار في العمل	21	
					أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة	22	
					أسلوب الإشراف والقيادة جيد	23	
					يوجد عدالة في توزيع المهام	24	
					نموذج تقييم الأداء في المؤسسة مناسب	25	
					راضٍ بالاستمرار في منصب عملي	26	
					راضٍ عن مستوى السلامة المهنية الذي تحقّقه لي المؤسسة	27	

					أشعر بالراحة عند أدائي لعملي مع زملائي في المؤسسة	28	الرضا الوظيفي
					راضي عن سهولة أداء مهام عملي	29	
					أشعر بالانتماء للمؤسسة	30	
					راضي عن قنوات الاتصال بين العمال والإدارة	31	
					أشعر أن عملي مصدر سعادتي	32	

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع ماستر تنظيم وعمل

إستمارة للتحكيم:

الأستاذ الدكتور الفاضل :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته, تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل تحت عنوان (الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعمال)، وعليه لنا عظيم الشرف أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة، ونرجو من سيادتكم الموقرة تحكيمها من حيث :

- قياس العبارات ما وضعت لقياسه .
- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات .
- التعديل المقترح للعبارات إن وجد .

ولكم منا جزيل الشكر والتقدير .

- الأستاذ المشرف:

- الطالبان:

د. الأزهر ضيف

- جغل العيد

- صالح الحسين

- البيانات الشخصية :

1- العمر : سنة.

2- المستوى التعليمي :

بدون مستوى / ابتدائي / متوسط / ثانوي / جامعي .

3- الحالة العائلية : متزوج / أعزب / مطلق / أرمل .

4- عدد الأولاد : .

5- الأقدمية في المؤسسة: سنة.

- بنود الاستمارة: تحتوي الاستمارة على إثنان وثلاثون (32) بندا.

الحوافز المادية : ثمانية (08) بنود.

الحوافز المعنوية: عشرة (10) بنود.

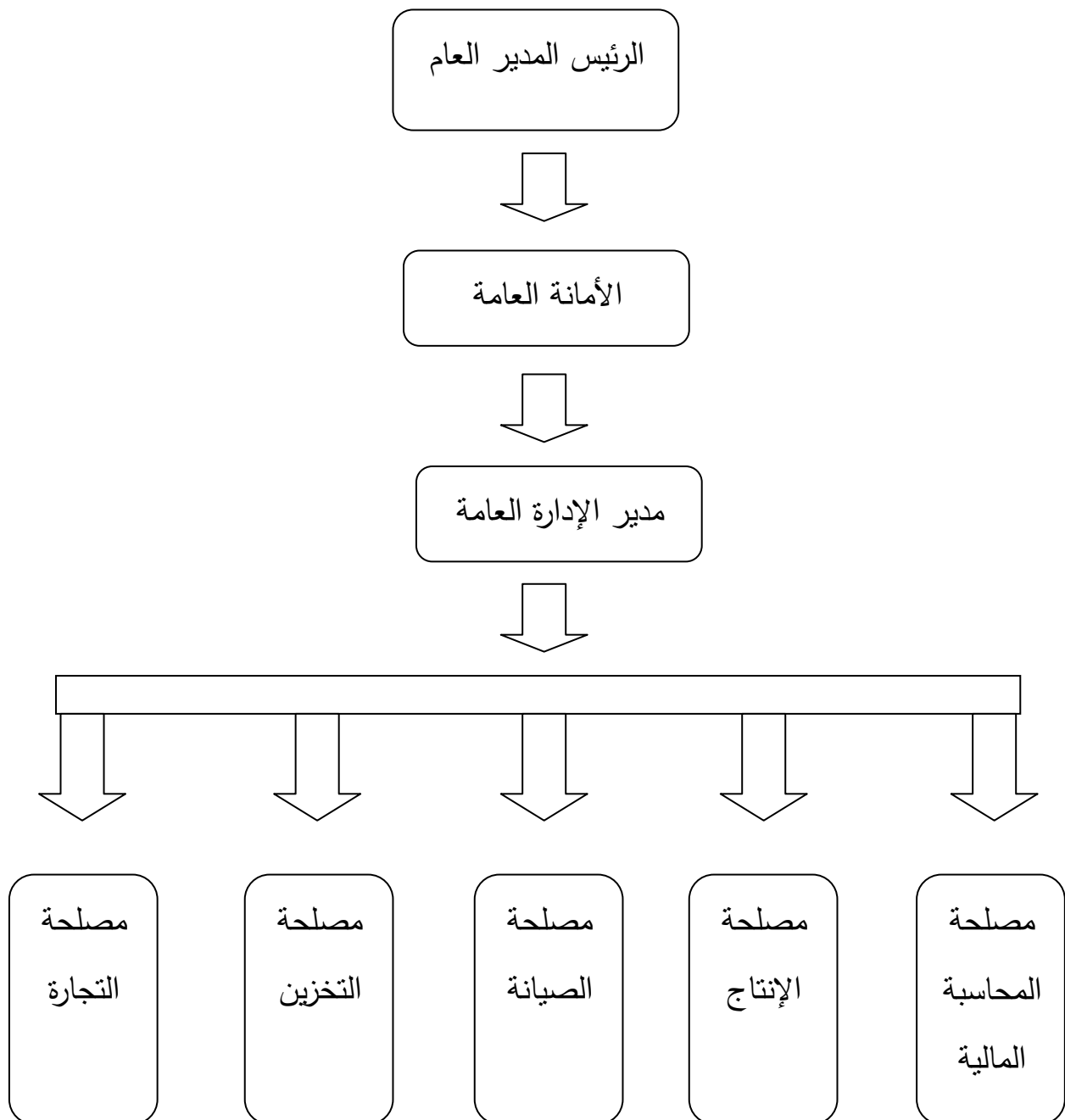
الرضا الوظيفي: أربعة عشر (14) بندا .

المحور	الرقم	البند	يقيس	لا يقيس	التعديل المقترح
الحوافز المادية	01	أتلقي مكافآت مالية إذا أتقنت عملي			
	02	يزداد راتبي على حسب أقدميتي في عملي			
	03	أتلقي تعويضا عن ساعات العمل الإضافية			
	04	يغطي راتبي التزاماتي المالية			
	05	أتلقي التأمين الصحي من قبل المؤسسة			
	06	توفر لي المؤسسة النقل إلى مكان العمل			
	07	تقدم لي المؤسسة تسهيلات للاستفادة من القروض			
	08	توفر لي المؤسسة الإطعام خلال أوقات الوجبات			

المحور	الرقم	البند	يقيس	لا يقيس	التعديل المقترح
الحوافز المعنوية	09	يقدر مسؤولي المباشر جهودي قياسي بعمل مميز			
	10	أُتلقى التكريم المعنوي على المثابرة في العمل			
	11	تتناسب الترقية مع جهدي			
	12	يحقق لي عملي الحالي مكانة اجتماعية مميزة			
	13	يوفر لي عملي فرص استثمار قدراتي			
	14	لديك صلاحيات كافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك ذلك			
	15	يوجد احترام لي من قبل زملائي في العمل			
	16	نظام تكافؤ الفرص متاح في المؤسسة			
	17	تكلف بمهام تشعر بأنها ذات قيمة بالنسبة لك			
	18	يتم تدريب العمال بشكل مستمر			
المحور	الرقم	البند	يقيس	لا يقيس	التعديل المقترح
الرضا الوظيفي	19	مكان العمل مريح وآمن			
	20	كمية العمل معقولة مقارنة بالوقت			
	21	يوجد مجال للإبداع والابتكار في العمل			
	22	أشعر بالأمان الوظيفي في المؤسسة			
	23	أسلوب الإشراف والقيادة جيد			
	24	يوجد عدالة في توزيع المهام			
	25	نموذج تقييم الأداء في المؤسسة مناسب			

			راضي بالاستمرار في منصب عملي	26	الرضا الوظيفي
			راضي عن مستوى السلامة المهنية الذي تحققه لي المؤسسة	27	
			أشعر بالراحة عند أدائي لعملي مع زملائي في المؤسسة	28	
			راضي عن سهولة أداء مهام عملي	29	
			أشعر بالانتماء للمؤسسة	30	
			راضي عن قنوات الاتصال بين العمال والإدارة	31	
			أشعر أن عملي مصدر سعادتي	32	

الهيكل التنظيمي والإداري لمصالح الشركة:



المصدر: من مخطط الشركة محل الدراسة.

المخطط التكنولوجي لصناعة منتج النخالة والفريضة :

