

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Sociales et Humaines



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس وعلوم التربية

تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

د. طويل كريمة

إعداد الطلبة:

❖ هارون سامية

❖ عاشور سناء

❖ رفسني وردة

السنة الجامعية: 2022/2021



شكر ومحرفان

قبل كل شىء، نشكر الله عز وجل على إعطائنا القدرة
والشجاعة والإرادة للوصول إلى هذا المستوى وعلى إتمام
هذا البحث

كما نتقدم بأيات الشكر وخالص التقدير والعرفان
للأساتذة المحترمة " طويل كريمة" على إرشاداتها القيمة،
وتوضيحاتها التي أفادتنا طول البحث.

إلى جميع الأساتذة الكرام والذين كان لهم الفضل في
الوصول إلى هذا المستوى .

إهداء

إلى التي جعل الله الجنة تحفة قدميهما. إلى التي كان
دعائها سر نجاحي. إلى التي ما أملك في الوجود "أمي"
حفظها الله.

إلى رمز التضحية والعطاء والإخلاص إلى معلمي الفاضل
ومثل الأبوة السامي إلى النبع المتدفق بالحب والحنان
"أبي" حفظه الله.

إلى من شاركوني الأفراح والآلام طوال مشواري إلى من
هو في قلبي وأنا في قلبه "إخوتي وأبنائهم" حفظهم الله.
إلى كافة من وسعتم ذكري ولو تسعموا مذكرتي.

وردة

إهداء

إلى ملائكتي في الحياة ... إلى نسمة دريبي... إلى معنى الحب والعنان
إلى من وضع الجنة تحت قدميها... إلى من كان دعاؤها سر نجاحي... إليك
والدتي الغالية.

إلى من يزيدني انتسابي له وذكره فخرا واعتزاز... إلى من علمني كيف أكتب
وكيف أبدأ بالألف ميل بخطوة إلى يحيى اليمنى... إلى من علمني السعد
ومعناه تراقيبي... والدي العزيز.

إلى سدي وأمز شخص على قلبي...

إلى من استمد منهم الأمان ... إلى الذين لا يطيبه العمر إلا بوجودهم إخوتي...
حكيم... نبيل... أمين... عبد الماحدي.

إلى من خافت السطور من ذكرهم فوسعهم قلبي... على من أرى التفاؤل
بأعينهم والسعادة في ضحكهم أختي صبرينة، خولة وصديقتي التي لطالما كانت
أختي شيماء.

إلى صغرتي وقمرى وقطعة من قلبي تكبر أمام عيني ... السكرة الجميلة في
حياتي... من أتمنى أن أراها أفضل مني محقة ألامها وأمنياتها... ملاك
لجين... أسينات ... إلين

إلى مصدر البسمة والفرح عبد المالك، أحمد، عبد العلي، إباد
إلى من أجمل ذكراتي كانت معهم صديقاتي بدون استثناء.

سامية

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

إلى من جرع الكأس فارغ ليسقيني قطرة حبه

إلى من كدت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة

إلى من عمل بكّد في سبيلي وأوطنني إلى ما أنا عليه

أيي الكريم أدامه الله لي

إلى من كان دعاؤها سر نجائي وحنانها بلسم جراحي

إلى القلب الناصع البياض إلى من أزارت دربي

إلى أغلى إنسان في هذا الوجود

أمي الحبيبة

إلى أخي أيمن وأختي وسام الغاليان

إلى عائلتي كل من عاشور وسلام

إلى صديقة الطفولة مني

إلى أنيسة دربي صديقتي صافية

إلى زميلتي فاطمة

إلى زميلاتي في المذكرة سامية وآمال

إلى أستاذتي المشرفة طويل كريمة

إلى كل الأقارب والأصدقاء دون استثناء

سناء

الصفحة	المحتوى
	شكر و عرفان
	اهداء 1
	اهداء 2
	اهداء 3
I	فهرس الموضوعات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الاشكال
أ-ب	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاطار العام لإشكالية الدراسة	
3	1. الإشكالية
4	2. الفرضيات
5	3. أسباب اختيار الموضوع
5	4. أهمية الدراسة
5	5. اهداف الدراسة
6	6. تحديد المفاهيم
8	7. الدراسات سابقة
الفصل الثاني: نظام الحوافز	
13	تمهيد
13	1. مفهوم نظام الحوافز
14	2. أهمية نظام الحوافز
15	3. اهداف نظام الحوافز
16	4. أنواع نظام الحوافز

فهرس المحتويات

17	5. معيقات نظام الحوافز
17	6. قواعد نظام الحوافز الفعال
18	7. شروط نظام الحوافز
19	8. نظريات نظام الحوافز
29	خلاصة
الفصل الثالث: الرضا الوظيفي	
31	تمهيد
31	1. مفهوم الرضا الوظيفي
32	2. أهمية الرضا الوظيفي
33	3. أنواع الرضا الوظيفي
33	4. خصائص الرضا الوظيفي
35	5. العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
37	6. قياس الرضا الوظيفي
39	7. إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل
39	8. العلاقة بين التحفيز و الرضا الوظيفي
41	خلاصة
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية	
44	تمهيد
44	1. الدراسة الاستطلاعية
45	2. منهج الدراسة
45	3. مجالات الدراسة
46	4. مجتمع الدراسة
46	5. عينة الدراسة
46	6. أدوات جمع البيانات

فهرس المحتويات

48	7. أساليب المعالجة الإحصائية
50	خاتمة
52	قائمة المراجع
/	الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
25	يوضح العوامل الدافعة والوقائية	01

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
18	يوضح قواعد نظام الحوافز	01
22	نظرية ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية	02
24	يوضح نموذج نظرية التوقع حسب فروم	03
34	يوضح رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى	04

مقدمة

في ظل تغيرات وتطورات البيئة الخارجية تسعى كل المنظمات للتكيف مع ظروفها بحيث تولي اهتمام كبير للعنصر البشري الذي يعتبر محرك أساسي لرفع الإنتاج في المنظمة ، وأيضا تقوم برفع كل التحديات للاستمرارية والبقاء ضمن حلقة المنافسة والتميز على منافسيها من خلال القدرة على التكيف مع مختلف التطورات والصعوبات التي تطرأ عليها للوصول إلى تحقيق أهدافها وتحسين إنتاجيتها من خلال الاعتماد على الكفاءات البشرية باعتبارها أحد الركائز الرئيسية التي تؤثر على الإنتاجية واستمرارية العمل وتطوره، حيث أصبحت الإدارات في الوقت الراهن تركز على الاهتمام بجميع جوانب المورد البشري ليصل العاملون في إنتاجيتهم لأقصى كفاءة ممكنة من خلال المساواة بين العمال وتوفير حاجياتهم الضرورية والحرص على تدريبهم وتوجيههم لنجاح المنظمة تحقيق رضا العامل الذي يولد دافع المقدرة على العمل والرغبة فيه، حيث تتمثل المقدرة على العمل في مهارات العامل ، معارفه وقدراته التي يكتسبها بالتعلم والتدريب.

أما الرغبة في العمل فتتمثل في الحوافز التي تعتبر وسائل مادية ومعنوية هدفها إشباع حاجات الأفراد وتحقيق رغباتهم، وبالتالي الوصول إلى رضاهم عن العمل. ومنه فنجاح أو فشل المنظمات يرتكز على مدى تحكمها واهتمامها وتأطيرها الصحيح لأهم مورد تملكه وهو العنصر البشري الذي يعتبر ثروة نادرة تتسابق المنظمات لتوفيرها كما ونوعا بالشكل الذي يزيد من فعاليتها ولكن لا يكفي للبقاء والاستمرار لجلب عاملين أكفاء فقط بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك عن طريق تقييم أدائهم وانتهاج سياسة تركز على مكافأة العمال على الأداء المتميز الذي يفوق الأداء العادي وهو ما يعرف بنظام الحوافز. وتأتي هذه مذكرة البحث لتغطي أربعة فصول أساسية:

الفصل الأول: وتم فيه عرض إشكالية الدراسة والتساؤل الرئيسي الذي شمل تساؤلات فرعية ثم وضعنا فرضيات عامة وجزئية كالإجابة عن التساؤل المطروح، بالإضافة إلى تبيان أسباب، أهمية، وأهداف الدراسة، وتطرقنا أيضا إلى تحديد المفاهيم الأساسية المعتمدة في الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

الفصل الثاني: خصص للمتغير المستقل ألا وهو نظام الحوافز وعرفناه بمختلف تعاريفه وأهميته الكبيرة وأهدافه وأنواعه، معوقات الحوافز وقواعده الفعالة وشروط نجاحه والنظريات المختلفة لنظام الحوافز .

الفصل الثالث: تم فيه تعريف المتغير التابع ألا وهو الرضا الوظيفي وقد تم عرض في هذا الفصل أهمية الرضا الوظيفي وأنواعه ثم تناولنا الخصائص والعوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ، وأهم المقاييس المعتمدة

عليه لتحديد مستوى الرضا ثم أشرنا إلى إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل ووضحنا العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي .

الفصل الرابع: أما الجانب التطبيقي فيضم الفصل الرابع المتعلق بمنهجية الدراسة الميدانية، حيث تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، منهج الدراسة، مجالات الدراسة، عينة الدراسة، ادوات جمع البيانات، أساليب المعالجة الإحصائية.

الجانِبُ النظرِي

الفصل الأول الإطار العام للدراسة

تمهيد

(1) الإشكالية

(2) فرضيات الدراسة

(3) أسباب اختيار الموضوع

(4) أهمية الدراسة

(5) أهداف الدراسة

(6) تحديد المفاهيم

(7) الدراسات السابقة

خلاصة

1) الإشكالية:

بحكم التطورات التكنولوجية المتسارعة يعتبر العنصر البشري عنصرا فعالا، فهو بمثابة قلب المؤسسات والشركات في مختلف المجالات الاقتصادية، الصحية، التربوية ومصدر مهم لجميع نشاطاتها لما يمتلكه الفرد من مهارات وقدرات واستعدادات التي تساهم في رقي وتطور المنظمة، وذلك بتحسين الأداء والالتزام وتوجيههم وتحفيزهم ومساعدتهم في تلبية حاجياتهم المادية والمعنوية، وزيادة روح التنافس بينهم للوصول إلى أفضل نتيجة ممكنة ويرجع هذا الأخير حسب كيفية استغلال هذه الطاقات لضمان استمرارها من خلال الاعتماد على المثبرات أو ما يعرف بنظام الحوافز الذي يساهم بشكل كبير في تحقيق رضا العاملين واستقرارهم في العمل.

تستخدم الإدارات المؤشرات لتحفيز الأفراد على الزيادة في تحسين الإنتاج لتحقيق الجودة الشاملة وتتمثل هذه الأخيرة في المكافآت المادية كالأجور، الترقية، حيث يعتبر الحافز النقدي المادي محفز رئيسي لإشباع حاجات الأفراد، وأيضا الحوافز المعنوية التي تلعب دور في تشجيع العاملين كالمحذ وغيرها من المحفزات، ولكن في بعض الأحيان تعتمد الإدارة على الحوافز السلبية كالعقاب والتهديد وغيرها من الحوافز السلبية.

هدف التحفيز هو التأثير على السلوك الإنساني حيث يعتبر عامل مهم في تحديد سلوك الداء الفردي في العمل وذلك بخلق روح الحيوية والنشاط أكثر لديهم حيث يجعل نظرة العامل إلى عمله بأنه الإطار الذي يسمح له بإبراز مهاراته وقدراته للوصول إلى تحقيق مبتغاه بحيث تشترك المنظمة والفرد في نقطة واحدة ألا وهي تحقيق أهدافهم وطموحاتهم.

يعد الرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد في أداء عمله على أكمل وجه، فان العلاقات الطيبة مع الزملاء والجماعات والرؤساء تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد وتساهم في رفع روح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

كما يمكن من خلال دراسة الرضا الوظيفي توفير معلومات وبيانات للإدارة من أجل معرفة آراء ومشاعر العاملين بها نحوها، وتحديد اتجاهاتهم المختلفة نحو سياستها الإدارية من أجل وضع حلول واستراتيجيات في حالة وجود مشاكل وعراقيل، فتظهر أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق التوافق

النفسي والاجتماعي للموظفين، وبالتالي زيادة نجاح العمل وإنتاجية الفرد وكذلك تحقيق المؤسسة أو المنظمة لأهدافها.

ومن أبرز الدراسات التي تناولت موضوع علاقة نظام الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية بحيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز الممنوحة للعامل ومدى رضاه عن عمله ومن نتائجها أن رضا العامل يتفاوت من عامل لآخر من حيث جماعة العمل، الراتب، طبيعة العمل، الترقية، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز. (عوض الله، 2011-2012، ص77)

وبناء على ما تم ذكره يمكن طرح التساؤل العام:

- هل توجد علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

الأسئلة الفرعية:

- هل توجد علاقة بين نظام الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

- هل توجد علاقة بين نظام الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة؟

(2) فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين نظام الحوافز المادية والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

- توجد علاقة بين نظام الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالبويرة.

(3) أسباب اختيار الموضوع:

3. 1- أسباب ذاتية: ميولنا لمثل هذه المواضيع كوننا طلبة في مجال علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، رغبتنا في التعرف على نظام الحوافز ومكانته من حيث الأهمية وهدفه داخل المؤسسة وعلاقته بالرضا الوظيفي.

3. 2- أسباب موضوعية:

- أهمية كل من نظام الحوافز والرضا الوظيفي وتحكمه في المجال التنظيمي.
- إعطاء نظرة علمية حول نظام الحوافز وتأثيره على الرضا الوظيفي وانعكاس ذلك على المؤسسة.
- محاولة إبراز التأثيرات التي تعززها الحوافز على الرضا الوظيفي للمؤسسة.

(4) أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة أهميتها من حيث:

- ضرورة معالجة موضوع نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي.
- الحصول على معطيات ومعلومات حول نظام الحوافز التي لها أثر على العامل والمنظمة.
- كون هذا الموضوع حيوي يستقطب اهتمام الكثير من الباحثين في شتى المجالات.
- يتعلق هذا الموضوع بالعمل باعتباره أداة الإنتاج والتقدم من أجل زيادة الإنتاجية.
- السعي في تحديد مستويات الرضا الوظيفي لدى العملاء داخل المنظمة.
- أهمية نظام الحوافز في المنظمة وفقا لعلاقتها المباشرة بصدد دراسة الرضا الوظيفي.
- تطوير المؤسسات من حيث رفع الكفاءات الإنتاجية وتحقيق درجة من الرضا الوظيفي.

(5) أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة التعرف على:

- طبيعة العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي في المؤسسة.
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز المادية والرضا الوظيفي.
- التعرف على العلاقة بين نظام الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

(6) تحديد المفاهيم:**6.1- نظام الحوافز:****التعريف الاصطلاحي للحوافز:**

الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الموظف وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية. (توام، 2021، ص648)

نستنتج من هذا التعريف أن نظام الحوافز هو مجموعة من المثيرات الخارجية لإشباع حاجات الفرد لأداء مهامه.

كما يعرف الحافز على أنه شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة للقيام بنشاط أو سلوك معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاية الإنتاجية لديهم كما ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها. (منيف، 2018، ص10)

ومنه نستنتج من هذا التعريف أن الكاتب ركز على الشعور الداخلي للفرد والذي يتمثل في الشعور الإيجابي الذي يدفعه لتحقيق أهداف المنظمة.

تعد الحوافز من أهم العوامل والأساليب التي تحفز الأفراد العاملين في المنظمة إلى بذل أقصى جهد ممكن والعمل بصورة أفضل فهي تحرك قدراتهم نحو المزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمات التابعين لها. (الطائي وآخرون، 2015، ص89)

وبالنسبة لتعريف الطائي فركز على العوامل والأساليب التي تؤثر بصورة إيجابية على تحفيز العمال وبالتالي تحسين أدائهم الوظيفي من خلال استغلال قدراتهم وبذل مجهوداتهم في عملهم.

التعريف الإجرائي:

نظام الحوافز هو مجموعة من العوامل والوسائل المسخرة من طرف الإدارة التي تساهم في دفع الموظفين إلى بذل مجهوداتهم لتحسين أدائهم في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز بالبويرة وتشجيعهم من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق أهداف المنظمة ويتم قياس ذلك بالرجوع إلى استبيان نظام الحوافز.

6. 2- الرضا الوظيفي:

التعريف الاصطلاحي:

يعرف «Mercer» الرضا الوظيفي على أنه رد الفعل المؤثر للفرد لاتجاه عمله نتيجة لإشباع حاجاته. (عامر، 2014، ص26).

نستنتج من هذا التعريف أن الرضا الوظيفي عبارة عن رد فعل العامل الإيجابي اتجاه عمله من خلال إشباع حاجاته ورغباته المتمثلة في تحسين الأداء وبذل أقصى جهد لإتمام العمل.

كما يعرف كل من "هيرزبيرغ" و "بيترسن" و "موستروكابويل" 1957 الرضا الوظيفي بثلاثة من المفاهيم الأساسية المتعلقة به أولا نشاطات العمل الخاصة، ثانيا شروط العمل ومكانه، وأخيرا بعض العوامل الأخرى مثل العوائد المادية والأمن والمستوى الاجتماعي. (شما، 2019، ص 453).

ومنه نستنتج من هذا التعريف أن كل من هيرزبيرغ وآخرون قد وضعوا ثلاثة مفاهيم خاصة بالرضا الوظيفي، لدينا نشاطات العمل الخاصة وشروط العمل ومكانه وبعض العوائد المادية الأخرى مثل الأمن.

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه وبيئة العمل مع الثقة والانتماء للعمل مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية. (عامر، مرجع سابق، ص17).

نستنتج من هذا التعريف أن الكاتب ركز على الشعور الداخلي مثل السعادة، القناعة، الثقة التي تؤدي لإشباع حاجات ورغبات الفرد وتزيد من درجة انتمائه إلى المنظمة والتأقلم مع طبيعة بيئة العمل.

التعريف الإجرائي:

الرضا الوظيفي هو الحالة النفسية ومقدار شعور العامل بالسعادة والإيجابية والراحة النفسية نحو طبيعة عمله في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز سونلغاز -البويرة- ، نتيجة لوصوله لدرجة إشباع معينة لحاجاته النفسية ، المادية والاجتماعية والمهنية وتوفير البيئة الملائمة له لتحقيق أهداف المنظمة ويتم قياس ذلك بالرجوع إلى استبيان الرضا الوظيفي.

(7) الدراسات السابقة:

7.1- دراسات نظام الحوافز:

1- دراسة البكري (1990) الأردن، تناولت هذه الدراسة إدراك مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم، وأثر ذلك بولائهم التنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل هناك علاقة بين تقديرات مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المقدمة لهم ومستوى الولاء التنظيمي، وهل هناك فروق في تقديرات مديري المدارس الحكومية ومديراتها للحوافز المادية والمعنوية، تكونت عينة الدراسة من 9 إلى 2 مدير حيث استخدم الباحث أداة استبيان تبين إحداهما لمعرفة تقديرات مديري الحوافز التي تقدمها وزارة التربية ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ،وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ، وتقديرات أفراد العينة للحوافز المادية والمعنوية. (عطايا، 2015-2016، ص14).

2- دراسة عزيزون (2007) قسنطينة، تناولت هذه الدراسة التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة نوميديا، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الحوافز المادية والمعنوية وتأثيراتها على الرضا الوظيفي للموظفين ، كما أن الباحث تم إسقاط دراسته على مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي ، وأبرز النتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلال هذه الدراسة أن الموظفين في الإدارة غير راضين على الحوافز المقدمة لهم ومن بينها الحوافز المعنوية، وكذلك انعدام التكوين الذي يساهم في تفهم حاجات الموظفين ولاسيما إحساس الموظف بأنه جزء مهم في الإدارة. (حمداش، صدوق، 2015، ص5)

3- دراسة القحطاني (2009) تناولت هذه الدراسة فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الحوافز في التأثير على أداء العاملين في السجون

المملكة العربية السعودية ، تكون مجتمع الدراسة من (1152) وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (290) واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى (0,01) وبين اتجاهات أفراد دراسات العاملين في الدمام وأفراد دراسة العاملين في (القطيف، الخبر...) حول فاعلية الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين في السجون . (المسكري، 2019، ص127)

4- دراسة يوسف (2010) تناولت هذه الدراسة التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، هدفت إلى التعرف على أنواع التحفيز المادي والمعنوي المقدم للعاملين في المنشأة ، تمثلت وتكونت هذه العينة من 134 عامل لدى المدينة الصناعية بمكة المكرمة واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبانة لتغطية محاور الدراسة وأبرز نتائجها تدني مستوى التحفيز المعنوي وقلة التحفيز المادي، حيث أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالتحفيز المادي والمعنوي بصورة عامة .(قميري،قاروش،2015،ص37)

5- دراسة مراد (2011) الجزائر، تناولت هذه الدراسة تحفيز العاملين لرفع روح الولاء المؤسسي شركة صوفية سوق اهراس LASA. هدفت هذه الدراسة للكشف عن أهمية الحوافز ومقدار إسهامها في روح الولاء للعاملين وفي تحقيق أهداف المؤسسة، بلغت عينة الدراسة 86 عاملا ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن العمال غير راضين عن السياسة التحفيزية المتبعة على النحو العام، وهذا يتضح من مؤشرات التحفيز وأن نظام الترقية المعتمد عليه في المؤسسة غير جيد. (عطايا، مرجع سابق، ص14-15).

تعقيب:

اتفقت معظم الدراسات السابقة في دراستها لنظام الحوافز على المنهج حيث نجد ذلك في دراسة يوسف (2010) مع دراسة البكري (1990) في استخدامهم لأداة الاستبانة.

7.2- دراسات الرضا الوظيفي:

1- دراسة أمال عبد القادر باصفار (2018) تناولت هذه الدراسة أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء والتي هدفت إلى معرفة أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمصنع على جودة الأداء وتصميم وتنفيذ دليل إرشادي لمسؤولي مصانع الملابس الجاهزة لكيفية التعامل مع العمال والمساهمة في وضع سياسات وإجراءات واضحة لتطبيق مفهوم الرضا الوظيفي وتمثلت عينتها في 3 مصانع للملابس الجاهزة بمدينة جدة واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها أن نسبة علاقة الرضا الوظيفي بجودة أداء العمل نسبة عالية حيث تراوحت ما بين 100% و 66,7% من مجموع أفراد العينة وهي نسب عالية لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الحرص على توفير مؤشرات عادلة ومعايير موضوعية للأداء لتقييم العاملين بناء عليها مع ضرورة تخصيص صندوق خاص بالشكاوي والأخذ به لأنه يعبر عن مدى رضا العاملين ويساهم في اكتشاف الفجوات وتصحيحها. (باصفار، 2018، ص553-558)

2- دراسة عزون زاهية (2019) تناولت هذه الدراسة الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية التي هدفت إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين وإظهار مدى تأثير العوامل التنظيمية والوظيفية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بمصالح الأرشيف ومعرفة أسباب عدم الاستقرار الوظيفي للموظفين في مجال الأرشيف واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج التحليلي ، وكان من أبرز نتائجها ما يلي عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن الأجر المتحصل عليه والعلاوات ، أسس الترقية المطبقة، الظروف البيئية، إلا أنهم يبذلون جهد كبير في العمل في حين أكدت نسبة كبيرة منهم عن رضاهم عن العمل و وجود علاقة جيدة بينهم وبين الإدارة والزملاء. (عزون، عيسى، 2019، ص775-777)

3- دراسة أسماء عبد العزيز الحسين (2019) تناولت هذه الدراسة الضغوط المهنية وعلاقتها بالشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان والتي هدفت إلى التعرف على الضغوط المهنية وعلاقتها بالشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس ومستوى الضغوط المهنية التي يتعرض لها عضو هيئة التدريس وتمثلت عينتها في 180 عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمان، واستخدمت أداة لجمع البيانات الأولى من تصميم الباحثة

لقياس الضغوط المهنية والثانية لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها وجود مستوى مرتفع من الضغوطات المهنية ووجود مستوى متوسط من الشعور بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس والرضا الوظيفي، عدم وجود فروق معنوية في الرضا الوظيفي تبعا لاختلاف الدرجة الوظيفية للأعضاء. (الحسين، 2019، ص 278)

دراسة عبد الله أمين جماعة، محمد الحويطي نجلاء إبراهيم مقلد (2019) تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي 2019 التي هدفت إلى التعرف على الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في مديرية الضرائب العقارية بمحافظة المنوفية على رضاهم عن العمل ، وتمثلت عينتها في 100 عامل في مديرية الضرائب العقارية واستخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات وفق المنهج الوصفي وكان من أبرز نتائجها ما يلي وجد أن هناك أثر للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي ، كما أنه لا يوجد أثر للحوافز المادية على الرضا الوظيفي في العمل. (جماعة وآخرون، 2019، ص 145)

التعليق:

اتفقت دراسة عزون زاهية 2019 مع دراسة أسماء عبد العزيز الحسين في دراستهما لموضوعهم في البيئات التربوية حيث اهتمت دراسة عزون زاهية بمدى تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بمصالح الأرشيف في جامعة الجزائر والبلدية ، واهتمت دراسة أسماء عبد العزيز الحسين بعلاقة الضغوط المهنية بالرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس بينما اتفقت دراسة أمال عبد القادر 2018 ودراسة عبد الله أمين جماعة 2019 في دراسة موضوعهم في البيئات الإدارية حيث اهتمت دراسة أمال عبد القادر بأثر الرضا الوظيفي لدى عمال مصانع الملابس الجاهزة، أما دراسة عبد الله أمين جماعة اهتمت بأثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للعمال في مديرية الضرائب العقارية.

اتفقت كل الدراسات على استخدام المنهج الوصفي.

الفصل الثاني نظام الحوافز

تمهيد

- 1) مفهوم نظام الحوافز
- 2) أهمية نظام الحوافز
- 3) أهداف نظام الحوافز
- 4) أنواع نظام الحوافز
- 5) معوقات الحوافز
- 6) قواعد نظام الحوافز الفعال
- 7) شروط نجاح الحوافز
- 8) نظريات نظام الحوافز

خلاصة

تمهيد:

التحفيز هو مولد النشاط والفاعلية في العمل، وهو من الطرق النشطة للحصول على أفضل ما لدى الغير، سواء يتعلق ذلك بالأمر المادية والمعنوية.

ولكي تصل إلى ذلك لابد من الاهتمام بالكيفية الناجمة للتحفيز وذلك عن طريق اتباع أفضل السبل وأسرعها وأكثرها جدوى لتحقيق ذلك، ومن المفيد أن يتم التركيز على الأساليب التحفيزية التي تؤدي إلى إيجاد نوع من الديمومة في الإنتاج والفعالية، وتوضيحا لما سبق فقد عملنا على إلقاء الضوء على الكثير من المسائل المتعلقة بموضوع التحفيز.

1 مفهوم نظام الحوافز:

لقد تعددت الكتابات في تعريف الحوافز ويمكن عرض بعض المفاهيم في الآتي:

- تعرف الحوافز بأنها شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة. (ترشة، 2014-2015، ص3).
- ويعرفه كيث (1990) بأنه: "عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير عن الرغبات والاحتياجات". (التيجاني، (دس)، ص18)
- ويرى العاني (2007) بأن الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء المتميز حيث يفترض التعريف أن الجزاء قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة أو التبعيات التي نجمت عنها، فهي حوافز مشجعة للأداء المتميز وتحقق حاجات البشر وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله. (عساف، 2015، ص11)
- يمكن تعريف الحوافز على أنها تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في منظمة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين. (بن عنتر، 2010، ص63)
- وعرفه النجار ونبييل (1992) بأنه العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للتمييز في الأداء. (وعد الله، 2010، ص5-6)

التعقيب:

من خلال هذه التعاريف نستنتج أن نظام الحوافز هو عبارة عن مجموعة من النشاطات التي تقوم بها المنظمة لتحقيق أهداف وحاجات الفرد وتحسين أداء العاملين.

(2) أهمية نظام الحوافز:

2. 1- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

- رفع مستوى أداء العاملين.
- تحسين جودة الخدمات والمنتجات.
- ترقية المركز التنافسي للمنظمة.
- تخفيض تكاليف عنصر العمل، وذلك عن طريق تخفيض نسب التغيب ودوران العمل.

2. 2- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

- إن أهمية الحوافز كما بين الجساسي تكمن في أن الموظف يلزمه أن يكون متحمس لأداء العمل وراغب فيه وهذا لا يتحقق إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل مما ينعكس إيجاباً على أداء العامل وزيادة الإنتاجية.
- تساهم نظم الحوافز في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع التكاليف وكذلك معدلات الغياب والمنازعات والشكاوى ودوران العمالة.
- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة. (علوش، 2019، ص26-27)

2. 3- كما أن هناك أهميات أخرى لنظام الحوافز نذكر البعض منها:

- تساهم نظم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقاتهم واستخدامها أفضل استخدام، وهذا يؤدي إلى اختزال في القوة العاملة المطلوبة وتسخير الفائض منها إلى منظمات أخرى قد تعاني من نقص في القوى العاملة.

- تحقق نظم الحوافز زيادة في عوائد الشركة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين إذ أن الاختيار السليم للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين إلى زيادة الإنتاج وتحسين نوعه. (توام، كلاخي، 2021، ص649).

3) أهداف نظام الحوافز:

تسعى المنظمة لتحقيق الأهداف التالية:

أولاً: أهداف العاملين

العمال حينما يقبلون ويتحمسون لتطبيق نظام ما للحوافز، ويدفعهم إلى حاجتهم الماسة نحو الزيادة المادية في مدخولهم والرغبة في رفع مستوى معيشتهم والحصول على العديد من المزايا والخدمات من المنظمة التي يعملون بها، هذا بخلاف رغبتهم في إشباع حاجتهم المعنوية التي تتمثل في التقدير والاحترام والتشجيع المستمر والإحساس بالانتماء إلى المنظمة. (منيف، مرجع سابق، ص19)

ثانياً: أهداف المنظمة

- زيادة حجم الإنتاج: عن طريق استخدام نفس العناصر المنتجة كالموارد الخاصة والطاقات والعمال.
- تخفيض التكاليف: وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- تجويد السلعة أو الخدمة: وذلك برفع مستوى الجودة بالسلعة المنتجة، بتحسين مستوى الخدمة المنتفع بها وليس بخفض المستوى نتيجة الإسراع في الإنتاج أو زيادة الحجم، أي معنى آخر الالتزام بالمواصفات المحددة وليس بأقل منها. (عباس، 2012-2013، ص20)

وأيضاً لعملية التحفيز أهداف أخرى هي: (الخرابشة، 1995، ص95)

- إبراز أنشطة المؤسسة.
- الاحتفاظ بالعاملين الممتازين.
- تشجيع الإبداع والابتكار الجديد.
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي وتخفيض من الصراعات والنزاعات بين العاملين. (باجة، 2013-2014، ص9)

4) أنواع نظام الحوافز:

هناك عدة أنواع لنظام الحوافز نذكر أهمها:

4. 1- الحوافز المادية: هو ما يدفع العاملين بشكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة إنتاجهم في شكل مباشر أو غير مباشر، بحيث تعتبر العلاوات والمشاركة في الأرباح والتأمين الوظيفي والاجتماعي كلها حوافز مادية، ويمثل الأجر أهم حافز مادي وفي مقدمة الاحتياجات التي ينبغي للعامل تحقيقها من وراء عمله. (المسكري، مرجع سابق، ص124)

4. 2- الحوافز المعنوية: وهي من أحد أشكال الحوافز والتي يكون استهدافها الأساسي نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة عمله مثل ترقية العامل المتميز ذو الجهد العالي ، أو حتى منحه بعض من الصلاحيات الوظيفية العلى مثل متابعة الآخرين أو القيام بتوجيههم حيث يكون مردود تلك النوعية من الحوافز جيدا للغاية سواء على العامل المقدمة إليه والذي أصبح يشعر أن المؤسسة تضع ثقتها فيه ،وتعتمد عليه في تحقيق أهدافها ، أو بالنسبة للعاملين والذين سيحاولون هم أيضا القيام بمهامهم على أكمل وجه من أجل أن يتم ترقيتهم إلى درجات أعلى مما سيعود بالنفع العام على المؤسسة أو المنشأة ككل. (أبو حميد، 2020، ص637)

4. 3- الحوافز الإيجابية: يقصد بها الحوافز التي تشجع العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه داخل التنظيم، أي لها تأثير إيجابي خاصة إذا ما أشبعت حاجات ملحة ومهمة لدى الفرد مما يؤدي إلى رضا العمال وارتفاع روحهم المعنوية، ولكي تكون الحوافز إيجابية أو ذات تأثير إيجابي ينبغي:

أولاً: البحث عن الوسائل التي يجب ان تهئى الجو المناسب والملائم للعمل السليم دون معوقات وإحباط في نفسية العامل.

ثانياً: البحث عن الوسائل التي تشجع العمال على السرعة في الإنجاز والدقة في العمل وأدائه بالصورة التي تحقق الأهداف المسطرة من طرف كل من العامل والمؤسسة على حد سواء.

4. 4- الحوافز السلبية: تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال العقاب والردع والتخويف أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية ، كالخصم من الأجر ، أو الحرمان من المكافأة أو العلاوة ، أو الترقية ، أو قد يكون الجزاء غير مادي ، كأن يدرج اسم الشخص المهمل او المقصر في عمله في قائمة خاصة تنشر على العاملين. (محمد الفاتح ، 2013 ، ص169)

5) معيقات نظام الحوافز: تتمثل هذه المعيقات في:

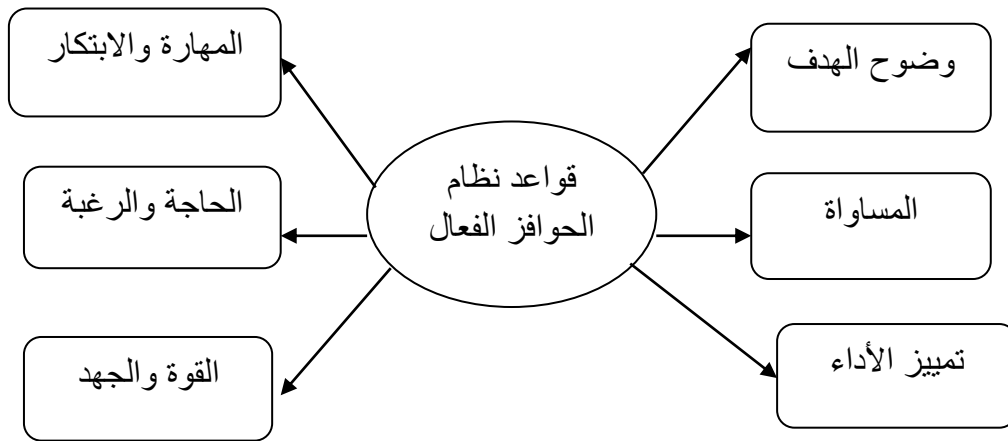
- الخوف والرغبة من المؤسسة
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- عدم المتابعة العاملين فلا يعرف المحسن من المسيء
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه. (النخلة، مرجع سابق، ص127)

6) قواعد نظام الحوافز الفعال:

- يبني نظام الحوافز على عدد من القواعد تتمثل فيما يلي:
- وضوح الهدف والغاية من نظام الحوافز على المدى القصير، وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد، الجماعة، المنظمة) إلى تحقيقه.
- المساواة والعدل، فلكل فرد الحق في أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة، ويمثل اتفاق المساهمين على تقسيم الأرباح بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح.
- تمييز الأداء، حيث يعد من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز مثل: زيادة كمية الإنتاج وجودته، أو تخفيض تكلفة الإنتاج ووقت الإنتاج.
- القوة والمجهود، حيث يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة، ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأسباب والمجهود المبذول.

- المهارة والابتكار، حيث تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للعاملين الذين يحصلون على شهادات أعلى وبراءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلول ابتكارية لمشكلات العمل والإدارة.
- الحاجة والرغبة، يتم توزيع الحوافز على العاملين وفق حاجاتهم ورغباتهم ففي بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا. (محمد الفاتح، 2016، ص302-303)

ويمكن تلخيص هذه المبادئ أو القواعد في هذا الشكل:



شكل (01): يوضح قواعد نظام الحوافز

المصدر: (بشير المغربي، 2016، ص302)

7) شروط نجاح نظام الحوافز:

هناك العديد من الشروط الأساسية لا بد من أخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في إنجاز العملية الإنتاجية وزيادة مردودها، نذكر منها:

- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الإنسان لتحقيق رغباته.
- اختيار الوقت الملائم الذي يستخدم به الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- أن يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.

- إدراك ومعرفة الأفراد للسياسة التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز. (أبو شرخ، 2010، ص13)
- وهناك أيضا بعض الشروط يجب أن تتوفر في نظام الحوافز منها:
- البساطة: وتعني أن يكون النظام مختصرا وواضحا مفهوما وذلك في صياغته وحساباته.
- التفاوت: لا يجب أن يحصل جميع العاملون على القدر نفسه للحوافز.
- العدالة: يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أداءه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق العدالة قد يؤدي إلى الشعور بالاستياء.
- التوزيع: يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.
- السيطرة: ويعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة بها حتى يمكن تقييم ما يقومون به من العمال.
- إضافة إلى كل هذه الشروط يجب أن يتسم نظام الحوافز بالشمولية لجميع أنواع الأعمال في المنظمة ولجميع العاملين مع توخي الإنصاف والعدالة في تطبيق نظام الحوافز. (الحري، 2019، ص128)

8) نظريات نظام الحوافز:

تعددت النظريات التي تناولت موضوع الحوافز فقدمت كل نظرية تصور معين لكيفية تحفيز العمال وتمثل النظريات فيما يلي:

أولا: نظرية الإدارة العلمية

ركزت هذه النظرية على أهمية الحوافز المادية، افترض تايلور أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط، وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيرا دمج هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال. هذه العملية كانت تسمى " دراسة حركة الوقت". (الحكي، 2014، ص80)

يرى تايلور أنه في نظام الأجر التشجيعي كل زيادة في الأجر لابد أن تقابلها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى قامت هي النظرية على المبادئ التالية:

- تحليل نوع العمل وتحديد مكوناته الجزئية.

- الاهتمام بأعمال اختيار وتدريب العاملين على العمل وكيفية تأديته.
- نشر روح التعاون بين العمال لضمان تنفيذ العمل. (<http://www.bohout.blogspot.com>)
- من أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:
- تنظر للعنصر البشري وخاصة العامل على أنه آلة بيولوجية يمكن التحكم فيها من خلال الحوافز المادية فقط.
- إغفال العلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع في التنظيم.
- اعتمادها على التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية في المنظمة والنظر في التنظيم والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ في المنظمة أنه شر لابد من التخلص منه باعتباره موجه ضد الإدارة.
- تجاهل تاييلور تماما لوجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل، واعتبار أن الأجر هو الحافز الوحيد في العمل. (منيف، مرجع سابق، ص30-31)

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية

تقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيا كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم، وميولهم، ورغباتهم، حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، صاحب هذه النظرية "إلتون مايو"، ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن تستعمل حوافز أخرى معنوية، تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويجب العمل وطموح لا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية. (النخلة، 2015، ص95)

تميزت هذه النظرية بعدد من القواعد والأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين وتحفيزهم وتركز هذه النظرية على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسية هي: (أبو علان، 2016، ص17-18)

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية
- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدر أكبر من التحدي لقدرات العاملين من خلال المشاركة في نشاطات المنظمة.
- تحسين تدفق الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين.

من الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أن هناك إرادة ساذجة من طرف هذه المدارس بحيث أنها تريد تحقيق سعادة المستأجرين مهما كان الثمن وهذا بمنحهم فرص المساهمة الفعلية في طرق تسيير المنظمة، فليس من الأكيد أن يعيش هؤلاء العمال هذا التغيير إيجابا ويغيرونه على الفور كفرصة حقيقية للتطور. (بوزيد، 2018، ص5)

ثالثا: نظرية ما سلو للحاجات

تعرف نظرية ما سلو بنظرية سلم الحاجات وهي تقوم على أساس عدة فرضيات مفادها أن العامل في عمله يسعى دوما إلى تحقيق أهداف مهنية تسمح له بتلبية حاجاته المختلفة كشخص، فالعامل الراضي عن عمله حسب نظرية ما سلو هو عامل استطاع تحقيق عدد كبير من حاجاته، وقد أثرت هذه النظرية على معظم نظريات الدافعية التي تقوم على الفكرة القائلة بأن الفرد لديه الدافع Drive لتحقيق حاجات معينة، وعليه فالأسس والافتراضات التي قامت عليها هذه النظرية هي:

- إن الحاجات الغير مشبعة سوف تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي لحين إشباعها، ذلك أن عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من عدم اتزان الأمر الذي يقود الفرد إلى الإتيان بسلوك معين بهدف العمل على إعادة حالة التوازن الداخلي
- عندما يشبع الفرد الحاجات التي في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في الظهور والتأثير على سلوكه. (كامل، 1994، ص97)

ويمكن عرض هذه الحاجات وفقا لتدرج أهميتها في نظرية ماسلو كما يلي: (خليفة وآخرون، 2019-2020، ص9)

الحاجات الفيزيولوجية: وهي حاجات الفرد للمأكل والمشرب والملبس والمأوى والراحة، ويعتمد الفرد في إشباع معظم هذه الحاجات على الموارد المالية ممثلة في الأجر أو الدخل عموما.

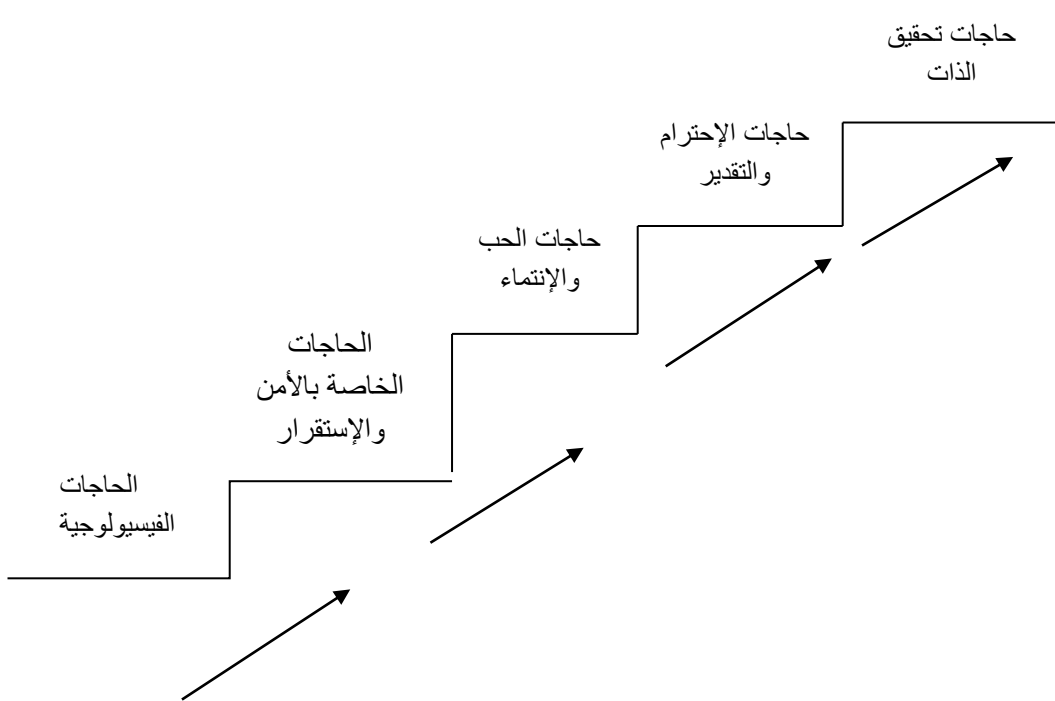
حاجات الأمن والاستقرار: حيث يحتاج الفرد لتأمين نفسه وأولاده (عائلته) من المخاطر الشخصية ومخاطر الزمن من حيث العمل والصحة، يحتاج الفرد لأن يؤمن على وظيفته ودخله حاليا ومستقبلا، أو يحتاج لأن يشعر بالأمان وعدم القلق.

حاجات الحب والانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد بالانتماء للآخرين وتقبلهم له وشعوره بالتعاطف معهم، ورغبته في إقامة علاقة ودية مستمرة. (كامل، مرجع سابق، ص96)

حاجات الاحترام والتقدير: حيث يحتاج الفرد بأن يشعر بأهميته الذاتية واستقلاليته وأهليته للإنجاز (عوامل احترام الذات) كذلك بأن يشعر بتقدير واحترام الآخرين مثل الرؤساء والزملاء في العمل، وأن يرى نفسه أعلى درجة أو أكثر مكانة والشهرة (عوامل احترام الآخرين)

حاجات لتحقيق الذات: تقع هذه الحاجة في قمة الهرم وهي رغبة الأفراد في انجاز واستعمال كل طاقاتهم وإتمام أعمال معينة وهنا يشعر الفرد أنه وصل إلى كل ما يطمح إليه، كما يشعر بحاجته لاعتراف الغير بإنجازاته. (رايس، 2019، ص120)

ويمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (02) نظرية ماسلو لتدرج الحاجات الإنسانية

المصدر: (كامل، 1994، ص95)

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية:

- سلم الحاجات افتراض نظري وليست حقيقة قائمة، وقد يرد على هذا بالسؤال عن من الذي يستطيع قياس السلوك الإنساني داخل العمل؟
- الحاجات الإنسانية تكون بنفس الأهمية أو الترتيب لكل الأفراد أو حتى بالنسبة للفرد الواحد في كل الأوقات.

- ليس هناك ضمان لأن تحقق الحاجات العليا في سلم الحاجات عن طريق العمل، في عصرنا الحالي هذه الحاجات قد تأتي من المهنة أو ممارسة بعض الهوايات خارج مجال العمل. (كامل، مرجع سابق، ص97)

رابعا: نظرية التوقع

ظهرت هذه النظرية عام 1964 لصاحبها " فيكتور فروم " وطورها عدد من الباحثين مثل Feather، وزملاؤه عام 1982، وتفرض النظرية أن سلوك الشخص ناتج عن اختيارات واعية من البدائل المتعددة. (عبد العزيز، 2013، ص 109).

حيث وضع "فروم" أسس لهذه النظرية وتفرض أن الإنسان يستطيع إجراء عمليات عقلية كالتفكير قبل الإقدام على سلوك محدد، ومن فروض نظرية التوقع ما يلي:

-أي الفرد يعمل في أي وظيفة سوف يختار سلوكا واحد بين عدد من بدائل السلوك الذي يحقق أكبر قيمة لتوقعاته.

- إن الإنسان (عندما يقوم بنشاط معين) فستكون النتائج المتوقعة ذات نفع يعود عليه وعلى عمله.

- يلعب عنصر التوقعات دورا مهما في جعل الإنسان يتخذ قرار في اختيار نشاط معين من بين البدائل العديدة المتاحة ووفقا لذلك تكون المعادلة كالاتي:

$$\text{الدافعية} = (\text{التوقع} \times \text{الوسيلة} \times \text{منفعة العوائد})$$

_ دافعية الفرد لأداء عمل معين هي حصيلة ثلاث عناصر وهي:

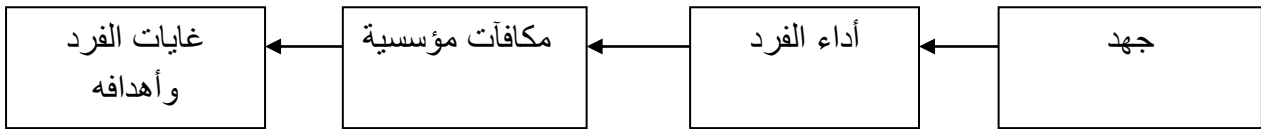
✓ توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين: التوقع

✓ توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة: الوسيلة

✓ توقع الفرد أن العائد الذي سيحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له: المنفعة

إن هذه العناصر الثلاثة (التوقع + الوسيلة + المنفعة) تمثل عملية تقدير شخصي للفرد، وتمثل عناصر إدراكية له.

- ترى هذه النظرية أن الفرد لديه القدرة والوعي بإمكانية البحث في ذاته عن العناصر الثلاثة السابقة وإعطائها تقديرات وقيم لذلك وجب الاهتمام بها. (طارق الدليمي، 2013، ص229)



شكل (03) يوضح نموذج نظرية التوقع حسب فروم

المصدر: (خشة، روييح، 2013-2014، ص33)

انتقادات نظرية التوقع

- تعتبر نظرية التوقع نموذج موقفي، فهي تعترف بأنه لا توجد طريقة واحدة أو عامة لتحفز الأفراد.
- لا تحدد النظرية ماهي العوائد والنتائج بالنسبة لفرد معين وفي وقت معين.
- هناك صعوبات تتعلق بمفاهيم النظرية (الجهد، التوقع، الوسيلة، وعدم تعريفها وتوضيحها بشكل دقيق). (ليازيد، 2014، ص47)
- كذلك نظرية التوقع أنها لا تشير إلى ديناميكية عملية التحفيز إذا تغيرت التوقعات بناء على معلومات عن النتائج أثناء عملية الإنجاز.

خامسا: نظرية العاملين

تعتبر نظرية "هرزبرغ" نقطة تحول في نظريات الدوافع فقد كان الاعتقاد السائد بين الباحثين في هذا المجال أن العوامل التي تجعل الفرد غير راض عن عمله، إذا تغيرت ستؤثر إيجابيا على رضا الموظف كذلك العوامل التي تزيد من رضا الموظف، انعدامها يسبب له عدم الرضا باجراء دراسة ميدانية بمقابلة 200 مهندس ومحاسب وذلك بسؤالهم عن آخر المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا أو الرضا، وماهي الظروف التي أدت إلى وجود هذا الشعور لديهم، بعد تحليل إجاباتهم، توصل "هرزبرغ" وفريقه إلى أن هناك مجموعتين:

المجموعة الأولى: وجودها يزيد من رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر سلبيا على رضا الموظف وسميت بالعوامل الدافعة

المجموعة الثانية: من العوامل التي يمنع وجودها حالة عدم الرضا ولكنها لا تزيد من رضا الموظف، إذا وجدت هذه العوامل سميت بالعوامل الوقائية.

بمقارنة هاتين المجموعتين من العوامل كما هي في الجدول رقم (01) نجد أن العوامل الدافعة بوجه عام مرتبطة بطبيعة العمل نفسه بينما المجموعة الثانية العوامل الوقائية مرتبطة ببيئة العمل، لذلك اعتقد "هرزبرغ" أن كل المجموعتين مختلفتان لأن مصدريهما مختلفان. (طجم، السواط، 2003، ص 117-118)

جدول رقم (01) يوضح العوامل الدافعة والوقائية

العوامل الدافعة	العوامل الوقائية
الإنجاز	السياسات وطرق العمل
الاعتراف	الإشراف
التقدم الوظيفي	العلاقات الشخصية
طبيعة العمل	الراتب
النمو الوظيفي	الأمن الوظيفي
زيادة المسؤوليات	ظروف العمل
	العلاوات
	المستوى الاجتماعي

المصدر: (طجم، السواط، 2003، ص 118)

نقد النظرية:

وجه العديد من الانتقادات إلى هذه النظرية معظمها بنيت على أساس عدم إمكانية تطبيقها في كثير من الحالات:

- على الرغم من زعم "هرزبرغ" أن العوامل الدافعية والوقائية تعتبر مجموعتين مختلفتين إلا أن التمايز بينهما قد يكون من الصعوبة بمكان، إضافة إلى أن هناك بعض الدراسات الميدانية أثبتت أن بعض العوامل التي اعتبرها "هرزبرغ" وقائية اعتبرت من قبل بعض أفراد العينة كعوامل دافع، خاصة فيما

يتعلق بالنواحي المادية كالراتب، فالعامل وموظفو المستويات التنفيذية ذوي دخل منخفض يقيمون الدخل المادي كعامل مهم يؤثر على سلوكهم الوظيفي.

- هناك من يعتقد أن "هرزبرغ" لم يأت بجديد، إنما طبيعة النفس البشرية بالفطرة الأشخاص يصنفوا الأشياء إلى مجموعتين المجموعة الأولى المتعلقة بالإنجاز والتقدم والنمو الوظيفي. (طجم، السواط، مرجع سابق، ص 118-119)

سادسا: نظرية المساواة أو العدالة

ترتكز هذه النظرية على مسلمة أساسية تتمثل في رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة لأنها تقوم على اعتقاد أن الفرد لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين لذلك إن درجة الجهد الذي يبذله الفرد في عمله تتوقف عن شعوره الشخصي بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدالة ضمن الإطار الاجتماعي الذي يتواجد فيه. (منيف، مرجع سابق، ص 39-40)

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد على المقارنة بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي: عوائد الفرد/جهود = عوائد الآخرين/جهودهم

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزا، لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى. (باجة ، مرجع سابق، ص 24)

سابعا: نظرية الإنجاز لـ "ماكيلاند": اقترح ماكيلاند نظرية في العمل أسماها نظرية الإنجاز حيث يعتقد بأن العمل في المنظمة يوفر فرصة لإشباع ثلاث حاجات هي:

(أ) الحاجة إلى القوة : وفي رأيه أن الأفراد الذين تكون لديهم حاجة شديدة للقوة يرون في المنظمة فرصة لكسب المركز والسلطة، ووفقا لنظرية ماكيلاند فان هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر لهم الفرصة لكسب القوة.

(ب) الحاجة للإنجاز: حيث يرى أن الأفراد ذوي الحاجة الشديدة للإنجاز يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق.

ج) الحاجة إلى الانتماء أو الألفة: والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للأشياء فانهم يرون في المؤسسة فرصة لتكوين وإشباع علاقات صداقة جديدة، مثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل. أما الأفراد ذوي الحاجة للإنجاز فانهم يرون في الالتحاق بالمؤسسة فرصة لحل مشكلات التحدي والتفوق.

حسب هذه النظرية أن منظمة العمل تساهم في إشباع ثلاث حاجات المذكورة أعلاه، إلا أنه من المعروف أن حاجة الفرد لإشباع الحاجات المادية تكون سببا في التحاقه بمنظمة دون أخرى، بالتالي فهي تساهم بالدرجة الأولى في إشباع هذه الحاجات، بالإضافة إلى أن نجاح الفرد في مهنته يمكنه من تحقيق ذاته، وهذا من ضمن الحاجات أيضا التي يسعى أي فرد بلوغها، وقد تساهم المنظمة في إشباعها كما أن الحاجة إلى الانتماء والألفة يمكن أن تشبع من مصادر أخرى غير منظمة العمل كالأُسرة مثلا. (سالمي ، 2012-2013، ص54)

ثامنا: نظرية x ونظرية y: (ناجح راضي، 2015، ص 20)

صاحب النظريتين هو "دوجلاس ماك جريجور"

1) نظرية x:

- الأفراد لا يحبون العمل ويجتنبونه كلما استطاعوا.
- إن معظم الأفراد يجب دفعهم وحثهم على العمل وتوجيههم نحو إنجاز أهداف المنظمة.
- يفضل الأفراد توجيههم وذلك لتجنب تحمل المسؤولية كما أن طموحاتهم محدودة ويرغبون فقط في تحقيق الأمان.

2) نظرية y:

- الأفراد لا يكرهون العمل، بل يعتبر العمل بالنسبة لهم جزءا أساسيا.
- الأفراد لديهم دافع داخلي لتحقيق الأهداف المكلفين بها.
- تتحدد درجة التزام الأفراد بالتكاليف الصادرة للمكافآت المرتبطة بذلك.
- قد يبحث الأفراد عن المسؤولية ويتحملونها ولكن في ظل ظروف مشجعة ومواتية.
- الأفراد لديهم القدرة على الإبداع وحل مشكلات التنظيم.

(3) نقد النظرية X وY:

تجاهلت وجود منظمة وسطى ما بين (Y،X) حيث أنه ليست بالضرورة أن ينتمي جميع الأفراد إما لـ (X) أو (Y) كما تجاهلت هذه النظرية أسلوب القيادة الفعالة. إذ أن القائد الفعال يستطيع أن يغير أسلوبه القيادي بما يتوافق مع طبيعة المشكلة التي يواجهها. (أبو علان، 2016، ص 24-25).

خلاصة:

نظرا لما تطرقنا إليه سابقا في دراستنا فان الحوافز هي مجموعة من الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك الأفراد، وهذا استثارة رغبتهم في القيام بعمل محدد من أجل تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها، فنظام الحوافز الفعال يتطلب العمل الإنساني.

ومن الواضح أن أهمية الحوافز تتجلى في تحريك طاقات ورغبات الأفراد في العمل كونها تتيح للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية والمعنوية.

الفصل الثالث الرضا الوظيفي

تمهيد

- 1) مفهوم الرضا الوظيفي
- 2) أهمية الرضا الوظيفي
- 3) أنواع الرضا الوظيفي
- 4) خصائص الرضا الوظيفي
- 5) العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
- 6) قياس الرضا الوظيفي
- 7) إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل
- 8) العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

خلاصة

تمهيد:

اهتم معظم الباحثين بموضوع الرضا الوظيفي للعمال في أي قطاع تنظيمي من الافتراض القائل أن الشخص الراضي عن عمله أكثر إنتاجية من زميله غير الراضي عن عمله حيث تعددت التعاريف واختلفت من باحث لآخر فالرضا الوظيفي للعاملين يعتبر من مكونات بيئة العمل الرئيسية.

(1) مفهوم الرضا الوظيفي:

- لم يلق مفهوم الرضا الوظيفي الاهتمام إلا منذ مطلع القرن العشرين ومنذ ذلك الوقت بذلت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي ومنهم سوبر "Super" (1953) الذي يرى أن رضا الفرد عن عمله يتوقف على المدى الذي يحدد فيه منفذاً مناسباً لقدراته وميوله وسماته الشخصية، ويتوقف أيضاً على موقعه العلمي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يقوم بالدور الذي يتمشى مع نموه وخبرته.
- ويرى عاشور (1985) أن الرضا الوظيفي يتحدد بمقدار الإشباع التي يحصل عليها الفرد والتي تكون وظيفته هي مصدرها الأساسي ويتحقق من مصادر متعددة مثل: الأجر الذي يحصل عليه، نوع العمل الذي يقوم به، فرص الترقى التي يتيحها العمل له ونمط المعاملة. (عامر، 2014، ص16)
- بينما يرى أمين فؤاد (1988) أن مفهوم الرضا يتضمن مجموعة من المحاور تشمل الشعور والتقبل والتوقع وإشباع الحاجة. (محمد رجب، 2011، ص40)

التعقيب:

تعددت تعاريف الرضا الوظيفي واختلفت من باحث لآخر، بينما اتفق معظم الباحثين على أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي الإيجابي (السعادة، التقبل، الارتياح، القناعة، تحقيق الذات) وغيرها لإشباع حاجات ورغبات العمال لتحقيق رضاهم الوظيفي.

نرى في تعريف المشعان (1994) أن الإشباع يتحقق من عدة عوامل داخلية (العمل نفسه) وعوامل خارجية (بيئة العمل) فهذه العوامل تدفع الفرد لتحقيق رضاه عن العمل واجتهاده فيه.

أما في تعريف فلييه (2005) ركز على مشاعر العمل اتجاه عملهم.

(2) أهمية الرضا الوظيفي:

2. 1- بالنسبة للموظف:

يعد الرضا الوظيفي من أهم عوامل نجاح الموظف في العمل، حيث يعتبر هو الدافع الأساسي وراء حب العمل الجيد، وأيضا رغبة الموظف في الابتكار والتطوير، كما يرتبط عدم الرضا الوظيفي بظاهرتين سيئتين وهما: النفسية وأمراض القلب المختلفة التي يتعرض لها الموظف بسبب الضيق النفسي وعدم الارتياح في العمل وقد أظهرت الدراسات أن هناك ارتباطا واضحا بين الرضا الوظيفي وظاهرة الإنهاك الجسدي والعقلي في العمل الجسدي والعقلي في العمل مما يؤكد على أهمية النواحي النفسية للفرد بوجه عام مهما كان عمله ومدى تأثيرها عليه سلبا أو إيجابا، وفي النهاية يجب أن نتأكد من أنه إذا شعر الموظف بأن وظيفته تقدم له فرصا عظيمة ومثيرة للتحفيز، لن يتخلى قطعا عنها بسهولة أما إذا شعر بعدم الأمان وأن وظيفته في الشركة تأخذه إلى طريق مسدود، فإنه قطعا سيحاول البحث عن فرصة عمل أخرى، وهناك خطأ فادح تقع فيه بعض الشركات وهو حينما تضطر إلى تخفيض الحد الأدنى للتكاليف فتبدأ أولا بمرتبات الموظفين، مما يدفعهم إلى الشعور بالتعب الذي يفقدهم القدرة على الإبداع والإنتاج بل والبحث عن فرص أفضل في أماكن منافسة، لذلك ادفع لموظفيك أعلى من المرتبات السائدة في السوق بقليل، وقدم المكافآت لذوي الإنتاجية العالية واسمح لهم بالمشاركة في القرار، فذلك قد يشعرهم أنهم أصحاب المال ويحثهم على الاجتهاد والحفاظ عليه من أجل زيادة ربحية المؤسسة وتحقيق أهدافها. (البارودي، 2015، ص40)

2. 2- بالنسبة للمنظمة:

ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المنظمة من حيث: (العززي، 2018، ص51)

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يوجد الرغبة لدى الموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- انخفاض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في انخفاض معدلات التغيب عن العمل، والاضطرابات والشكاوي.
- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة، فعندما يشعر الموظفون بأن وظائفهم أشبعت حاجاتهم المادية وغير المادية يزيد تعلقهم بها.

2. 3- بالنسبة للمجتمع:

ينعكس ارتفاع شعور العمال بالرضا الوظيفي إيجاباً على المجتمع من حيث: (قميري وآخرون، 2013-2015، ص37)

-ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

-ارتفاع معدلات النمو والتطور في المجتمع.

3) أنواع الرضا الوظيفي:

3. 1- الرضا الكلي: يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا التي سبق ذكرها أعلاه لأن هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

3. 2- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاءه ومكونات العمل، وهكذا يكون الموظف قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكنه لازال يؤدي أعماله. (الشعري، 2009، ص16)

4) خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن هنا تحديد خصائص الرضا الوظيفي في عدة أشكال والتي من بينها:

4. 1- تحديد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها. (الشمري، 2012-2013، ص12)

4. 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم الرضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

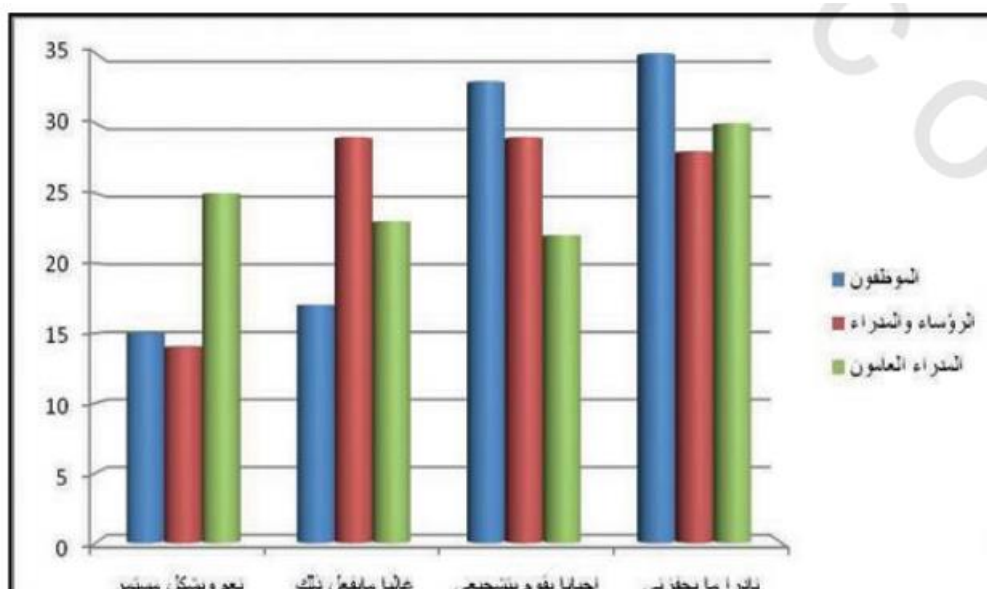
4. 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد تعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

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

4. 5- الرضا عن العمل ارتباطا بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإرادته ويستفد هذا التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الأسلوب الذي يقدمها للعمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات. (عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 14-15).

4. 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

الشكل رقم (04): يوضح رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى.



المصدر: (عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 15).

5) العوامل المؤثرة في فعالية الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي، والتي لا بد للإدارة من ان تركز عليها، لأن الرضا الوظيفي ليس محصلة عامل أو بعد واحد، بل هو انعكاس التفاعل لعوامل متعددة تظهر على الفرد، وأهم هذه العوامل ما يلي:

5.1- الأجور والرواتب: يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، فالأجر هو الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل المجهود الجسماني أو العقلي الذي يبذله في العمل.

وهو أولى الأهداف التي يسعى الموظف إلى تحقيقها من وراء عمله، والذي يمكنه من تلبية حاجاته الطبيعية الأساسية.

5.2- محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل بما يتضمنه العمل من مسؤولية وصلاحيات، ودرجة تنوع في المهام التي يتضمنها، ودرجة أهمية هذه المهام بالنسبة إلى العامل إذ أنه كلما كان العمل ذا محتوى عالي، أي يتضمن عناصر إثراء، والتي تسمى بالتحميل العمودي، كلما شعر الفرد بأهميته وهو يؤدي هذا العمل وبالتالي يزداد رضاه عنه.

5.3- فرص الترقية:

يقصد بالترقية شغل وظيفة أعلى ويصاحب ذلك عادة زيادة في المسؤوليات وفي صعوبة العمل، كما يتطلب ذلك توافر المؤهل الأعلى والخبرات الإضافية في التقدم للترقية. ويتم الاعتماد على هذا المصدر عادة عند الرغبة في شغل الوظائف الإشرافية والقيادية.

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية، وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5. 4- نمط الإشراف:

ويعني الإشراف العلاقة بين شخص موجه (المشرف) وعدد من الأشخاص (المشرف عليهم) يعملون ضمن جماعة معينة وتهدف هذه العلاقة إلى مساعدة المشرف على تحقيق الأهداف.

فعندما يدرك مدى جودة الإشراف الواقع عليه تتأثر درجة رضاه عن الوظيفة، فيدرك أهمية واهتمام المشرف بشؤونه وحمايته لحقوقه إذ أن المشرف المتفهم لمشاعر مرؤوسيه والذي يقيم علاقاته معهم على أساس الصداقة والثقة والاحترام المتبادلين والمودة، يحقق رضا عالياً بين مرؤوسيه، عن ذلك المشرف الذي يفتقد تلك الصفات في نمط سلوكه مع مرؤوسيه.

فالمشرف الفعال يكون إنساني، يحرص على العلاقات الإنسانية وديمقراطي يحترم حرية الآخرين ومشاعرهم.

5. 5- جماعات العمل:

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة، مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم، أما إذا كانت جماعة العمل مصدر الرضا للفرد/ العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توتر لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه اعتبر ذلك جماعة العمل سبباً لاستيائه من عمله.

فالرضا عن مجموعة العمل يكون من خلال:

- الانسجام الشخصي بين أعضاء المجموعة.
- تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة.
- النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة.
- المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة.

5. 6- ساعات العمل:

يعتبر انخفاض عدد ساعات العمل من العناصر التي تحفز الموظفين على زيادة العمل وتكثيف الجهود، كما يمكن استخدام ساعات عمل أكثر مع توفير أوقات للراحة بحيث يتحدد نشاط العاملين خلالها مما يجعلهم يقبلون على العمل بشغف أكبر بعد فترات الراحة التي يحصلون عليها بالقدر الذي تتعارض فيه ساعات

العمل مع وقت الراحة وحرية الفرد باستخدامه بالقدر الذي يتحقق به الرضا عن العمل، ويتوقف هذا على الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ.

كما أن عدد ساعات العمل المخصصة في اليوم، إذا كانت الساعات المخصصة للعمل اليومي طويلة فإن حجم القوى العاملة لابد أن يتجه نحو الزيادة، أما إذا تقلصت ساعات العمل اليومي فإن هذا سيؤثر سلباً على حجم القوى العاملة في المجتمع. (مريم دحوح، 2015-2016، ص73-74-75-76-77).

6) قياس الرضا الوظيفي:

يعكس قياس الرضا الوظيفي جملة من المشاعر والأحاسيس في النفس البشرية فلا يقاس بشكل مباشر، والباحثين في هذا المجال يسعون لتوفير دلالات على توافر درجة مقبولة للرضا الوظيفي في العمل، ويساعد في تعيين سياسات المؤسسة لأغراض تطوير الرضا للموظفين، وهذه المؤشرات يمكن قياسها عبر عدد من الاستجابات، وهذا دليل على أن العاملين لديهم تخمين لأي مستوى من الرضا أو عدمه عن المهنة.

وتحصر المقاييس المستخدمة حالياً إلى قسمين:

القسم الأول: المقاييس الموضوعية، بالإمكان قياس رضا الموظفين وتوجيهاتهم عبر تطويع أدوات محددة للقياس كنسبة الغياب ومستوى ترك العمل، نسبة الحوادث في العمل، ومعدل الشكاوي ودرجة الإنتاج للموظف.

القسم الثاني: المقاييس الكمية، هي المقاييس المعتمدة على حصر المعلومات للموظفين عبر أدوات معينة كصحيفة الاستقصاء أو الاستبانة المعتمدة على عدة أسئلة متعلقة بالرضا الوظيفي، أو من خلال المقابلات الشخصية التي تجري مع موظفي المؤسسة.

أجملت بعض الدراسات أساليب قياس الرضا الوظيفي في الآتي:

التصنيف الأحادي الشامل: ويعني بتكوين استجابات لأسئلة محددة من العاملين، عبر أسئلة مكتوبة أو شفوية، تتمحور حول أحاسيس العاملين ورغباتهم عن محاور العمل المتعددة وتشمل الوسائل المختلفة لصياغة هذه الأسئلة الآتية:

- الأسئلة المفتوحة.

- أسئلة متعددة الاختيارات.

– إكمال الجمل

الاستبيانات ذات المقاييس المقننة: من أبرز الوسائل التي تقيس الرضا عن العمل وهناك عدة أنواع منها:

✓ مقياس مينيسوتا: وهو مقياس شائع، يسعى لتحديد درجات الرضا من عدمه لدى العاملين لعشرين محورا من محاور العمال، ويتضمن كفاءة جهات الإشراف في المؤسسة وبيئة العمل، والتعويضات وتعدد المهام الوظيفية ودرجة المسؤوليات.

✓ استبانة وصف المهنة: وهي نمط مختصر لاستبانة مينيسوتا للرضا الوظيفي وهي تبحث في خمس نواحي: العمل ذاته، الأجر، الترقيات، الرقابة والمتابعة، العلاقات مع فرق العمل.

✓ أداة المقابلة الشخصية: المقابلات تكون بشكل رسمي أو غير رسمي ومخططا لها أو غير مخطط، وهي أعلى جودة في تحديد رضا الموظفين لاسيما إذا كانت المنظمة صغيرة الحجم.

ويرى الباحث أن المقابلة الشخصية عدة مساوئ منها: خشية العاملين من التعبير عن أحاسيسهم وانطباعاتهم الفعلية، ومن الطبيعي الحديث عن الجوانب المرضية للموظف، وكذلك الجوانب التي تزعجه في العمل، ويحبذ تلك التي تشجعه على حرية العمل دون أي عوائق أو مشاكل.

وتهدف مقاييس رضا الأداء الوظيفي عموما إلى:

– تحديد أسباب تفاوت محددات.

– الرضا الوظيفي بين مختلف أقسام العمل في المنظمة، وربما تحمل هذه الإدارات سمات مشتركة كالعمر، النوع، الحالة الاجتماعية ثم الوصول لدرجة من الرضا بشكل عام بين فرق العمل على صعيد المؤسسة.

– الحاجة لتحديد العلاقة الارتباطية بين درجة الرضا الوظيفي وعدد من السلوكيات في المؤسسة كالتغيب وادعاء المرض، وتقديم الاستقالة لاسيما إذا تم القياس على صعيد كل إدارة من إدارة المنشأة، ووفق ذلك تتمايز النتائج التي تسعى معايير الرضا ومقاييسه لمعرفة وتختلف من مقياس لآخر. (العزير ، 2018، ص54-55)

7) إرشادات تحسين مستوى الرضا عن العمل:

يمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية:

- في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية وتشمل التعيين، والنقل والتدريب والابتعاث، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أداءه من قبل رؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفايته.
- في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.
- أيضا يجعل العمل مسليا، كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعدم الرضا.
- العدالة في الأجور والمكافآت، حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة، فان ذلك من شأنه أن يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لابد أن تحرص الشركة على بناء نظام للأجور والمزايا الإضافية يشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
- تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم، كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.
- تجنب التكرار الذي يشير الضجر والملل لدى الأفراد لأن الفرد يكون أقل رضا عن عمله إذا كان مملا.
- احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فان مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا. (غواش، 2008، ص22-23)

8) علاقة التحفيز بالرضا الوظيفي:

هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز ويمكن توضيحها من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو أسلوب أو أداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فان توافر أنظمة الحوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق الرضا وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

- التحفيز يحقق رضا العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

✓ ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

✓ إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف ومكافآت العدالة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة.

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

- بالتحفيز يحقق الرضا عن العمل وحوافزه، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة. (البريكي بلخير، 2015-2016، ص122-123)

خلاصة:

ومنه نستنتج أن الرضا الوظيفي هو أسلوب مهم آخر يستخدم لتحفيز الموظفين على العمل بجدية أكبر فان الموظف الذي يشعر بالرضا عن وظيفته يكون سعيد في عمله لأن معظم الناس يقضون جزءا كبيرا من حياتهم في مكان عملهم.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع الإجراءات المنهجية

تمهيد

- 1) الدراسة الاستطلاعية
- 2) منهج الدراسة
- 3) مجالات الدراسة
- 4) مجتمع الدراسة
- 5) عينة الدراسة
- 6) أدوات جمع البيانات
- 7) أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم جوانب الدراسة فهو مكمل للجانب النظري حيث يمثل المجال الذي يتم فيه دراسة على موضوع البحث، إلا أننا تطرقنا في هذا الفصل إلى عوض المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية، ولكن النتائج والاقتراحات لم يتم التوصل إليها بسبب ظروف وتفشي وباء كورونا تعذر علينا القيام بالدراسة الميدانية.

1) الدراسة الاستطلاعية:

يمكننا تعريف الدراسة الاستطلاعية على أنها مجموعة كبيرة من الدراسات يتم عملها في المرحلة الأولى من مراحل البحث العلمي، وهي العماد الذي عليها الدراسات الميدانية، وتعتبر بمثابة تمهيد للظروف التي يتم إجراء البحث بها. (<https://www.MaktabTK.Com>)

أهداف الدراسة الاستطلاعية:

- صياغة موضوع البحث الذي يتخيره الباحث بأسلوب محكم أفضل بهدف دراستها بشكل أعمق في المستقبل.
- تحديد المفاهيم الرئيسية التي تتصل بموضوع البحث الذي يتخيره الباحث للدراسة.
- تنمية الفروض، ويتم ذلك من خلال صياغة مشكلة البحث أو بلورتها في هيئة فروض علمية.
- العثور على مرتكز وشيء من المعرفة ينطلق منه الباحث في بحثه.
- التعرف على الجوانب المختلفة لموضوع الدراسة أو البحث.
- إمكانية تحديد الباحث نواحي القصور في خطوات توظيف أدوات جمع بيانات الدراسة.
- مزاولة تطبيق الاختبارات ومعرفة الصعوبات ومحاولة البحث عن حلها.
- تمكن الباحث من معرفة المدى الذهني الذي تستغرقه الدراسة.
- توضيح للباحث الظروف كافة التي تحيط بالدراسة

(2) منهج الدراسة:

هو مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات والعمليات العقلية التي يستعين بها الباحث، ويسير في ضوئها لتحقيق الهدف الذي يصبو إليه البحث، وهو اكتشاف الحقيقة واستخلاص النظريات والقوانين التي تحكم الظاهرة، والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل. (بوشوارب ، 2014-2015، ص180)

ولقد اخترنا المنهج الوصفي لأن موضوع دراستنا يحتاج أكثر لموضوع الوصف والتحليل والوصول إلى استنتاجات.

(3) مجالات الدراسة:

3. 1- المجال المكاني: كنا سنقوم إجراء هذه الدراسة على عينة موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز" -البويرة-

3. 2- المجال البشري: يتكون من 250 عامل وكنا سنأخذ عينة عشوائية تكونت من 50 عامل.

- بطاقة قراءة:

شركة سونلغاز الجزائرية: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالفرنسية Sonelgaz هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

الجنسية: جزائرية

التأسيس: 1947

النوع: شركة عمومية

المقر الرئيسي: الجزائر

الشكل القانوني: شركة مساهمة

موقع الويب: www.sonelgaz.dz

الشركات التابعة لها: 39 شركة

المنتجات: الغاز الطبيعي الكهرباء

الصناعة: الطاقة

الإيرادات والعائدات 191 مليار 864 مليون دينار = 2 مليار و 421 مليون دولار.

4) مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء "سونلغاز" -البويرة-

5) عينة الدراسة: هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم مجموعة

من أفراد المجتمع الأصلي. اعتمدنا على عينة تتكون من 50 موظف لمؤسسة سونلغاز البويرة.

6) أدوات جمع البيانات:

تعتبر أدوات جمع البيانات والمعلومات المستخدمة في البحث العلمي، وسائل لجمع البيانات من أجل تقديم إجابات قوينة مصحوبة بالأدلة لأسئلة الدراسة العلمية.

6. 1- المقابلة: هي عبارة عن عملية اتصال مباشر بين الباحث ومساعديه، من ناحية وبين المبحوثين أو مفردات العينة المختارة من ناحية أخرى حيث يوجه الطرف الأول في العادة جملة من الأسئلة المقننة أو غير المقننة إلى الطرف الثاني، وقد تسجل أو تدون الإجابات بهدف مراجعتها وتفريغها ووصفها فيما بعد وتستخدم المقابلة في كثير من مجالات الحياة. (الزيباري، 2011، ص 136)

6. 2- الملاحظة: وسيلة قديمة لجمع المعلومات تتميز بالملاحظة العلمية التي يعتمد عليها علم الاجتماع بأنها تسعى إلى تحقيق هدف علمي واضح وبأنها تحدث عن قصد وبصورة منظمة، وبأن نتائجها تسجل بانتظام وفي ترابط وتناسق هادفين، وكذلك لابد أن تخضع الملاحظة للضوابط العلمية من حيث ثباتها وصدقها ودقتها. (ابراهيم العسل، 2011، ص 111-112)

6. 3- الاستبيان: يعتبر أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها. ويعتمد الاستبيان استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه، وتساعدته وبالتالي على اختبار فرضياته. (عماد، 2008، ص 61)

6.3.1- استبيان الحوافز:

بناء على أدبيات نظام الحوافز والاطلاع على استبيانات ومقاييس نظام الحوافز قمنا ببناء استبيان حول الحوافز

- الحوافز المادية: عدد البنود 8، 9، 10، 12، 15، 16

- الحوافز المعنوية: عدد البنود 11، 12، 13، 14، 16

لو كنا في الظروف العادية لقمنا بحساب صدق وثبات هذا الاستبيان

6.3.2- مقياس الرضا الوظيفي:

اعتمدنا في هذا البحث على مقياس أعد من طرف الباحثة طويل كريمة أثناء إعدادها لرسالة الماجستير، قدمت المقياس إلى أساتذة من معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا لإعطاء آرائهم حوله، ومدى ملائمة البنود لموضوع الدراسة، وكان عددهم 7 أساتذة. بعدها عمدنا إلى جمع الملاحظات المقدمة لتصحيح الأخطاء من جهة، وحذف البنود التي لا تخدم الموضوع من جهة أخرى. حيث تم اختزال 18 بند، أي من 68 بند احتفظنا بـ 50 بند في مقياس الرضا الوظيفي. ولحساب صدق وثبات مختلف البنود، بهدف تعديل صياغة العبارات الغامضة، وحذف البنود السالبة من المقياس، تم تطبيق المقياس على عينة مكونة من ستين (60) فردا (إطار) اختيروا عشوائيا من المجتمع الأصلي المكون من 270 إطارا مقسمين على مختلف الوحدات المكونة لقسم السيارات الصناعية "D.V. I"، تراوحت أعمارهم بين 30 و 57 سنة.

بعد جمع كل المقاييس، تحصلت على النتائج النهائية، وقامت بحساب ثبات المقياس بالاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ وهو من أهم مقاييس الاتساق الداخلي للاختبار المكون من درجات مركبة، وهو يربط ثبات بتباين بنوده والمتحصل عليه عن طريق الحزمة الإحصائية للحوادث الاجتماعية "SPSS". أين تم الاحتفاظ بالبنود الإيجابية وحذف البنود السلبية، وبلغت قيمة ألفا كرونباخ لمقياس الرضا الوظيفي، والذي أصبح يحتوي على 37 بند.

لقد تم إعادة حساب صدق وثبات المقياس مرة ثانية لأنه مر عليه مدة من الزمن على تطبيقه، بتقنية تطبيق الاختبار وإعادة تطبيقه (Test- Retest)، حيث طبق المقياس على عينة استطلاعية قوامها 71 عامل (مختلف الفئات العمالية)، وذلك بوضع أرقام على كل النسخ في التطبيق الأول مع الطلب من العامل حفظ

الرقم الموجود على ورقته، ثم قمنا بإعادة تطبيق نفس المقياس على المجموعة من العمال، وفي ظروف مماثلة بعد مضي مدة زمنية وصلت إلى 18 يوماً بين القياس الأول والقياس الثاني وطلب منهم وضع الرقم المسجل في النسخة الأولى. ولحساب ثبات المقياس اعتمدنا على معامل الارتباط Pearson بين نتائج القياسين، وبلغ معامل ثبات مقياس الرضا الوظيفي 0,968 وهو قريب من الواحد الصحيح وهذا دليل على أن النتائج المتوصل إليها تتسم بالثبات العالي. ولحساب صدق المقياس اعتمدنا على الصدق الذاتي بتطبيق الجذر التربيعي لمعامل الثبات وقدر صدق المقياس بـ 0,98. إذ يتسم المقياس بصدق مرتفع. (طويل، 2017-2018، ص 189-190)

(7) أساليب المعالجة الإحصائية:

تعرف الأساليب الإحصائية على أنها مجموعة من البيانات التي يقوم الباحث بجمعها وتحليلها والحصول من خلالها على نتائج تساهم في حل مشكلة بحثية معينة، كما يطلق عليها مجموعة طرق تستخدم في البحث العلمي من أجل التوصل إلى نتائج مرضية. (<https://www.muhtwa.com>)

خاتمة

نستنتج من خلال دراستنا لموضوع نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي أن أهمية هذه الدراسة تتمثل في أن حوافز العمل هي من أهم الطرق التي بواسطتها يتم إدماج الفرد في عمله، كذلك تعتبر أداة فعالة ومهمة في أيدي المشرفين والإداريين في أي مؤسسة مما يخلق اتجاهات إيجابية نحو العمل وبالتالي تحقيق الرضا لدى العمال، أما عدم توفر الحوافز المناسبة ينعكس سلباً على مستوى درجة الرضا الوظيفي، وهذا بدوره قد يفقد العامل الحماس والإحساس بأهمية العمل.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- (1) إبراهيم العسل، (2011-2012)، الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، معهد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، ط2، بيروت لبنان.
- (2) أحمد صالح قندوز، كنزة كربوسة، (2012-2013)، أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية، جامعة مباح، ورقة.
- (3) أسماء عبد العزيز الحسين، 2019، الضغوط المهنية وعلاقتها بالشعور بالرضا لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد العشرون.
- (4) أمال عبد القادر باصفار، 2018، أثر الرضا الوظيفي لدى العاملين في مصانع الملابس الجاهزة على جودة الأداء، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 49.
- (5) باجة حميد، فيلالى حمزة، 2014، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة.
- (6) بن عنتر عبد الرحمان، 2010، إدارة الموارد البشرية، مفاهيم، الأسس، الأبعاد والإستراتيجيات، دار البارودي العلمية للنشر والتوزيع.
- (7) بوشوارب سارة، (2014، 2015)، الحوافز وعلاقتها في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية، جامعة أم البواقي.
- (8) حكيم قلاتي، (2019-2020)، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي
- (9) حمداش فطومة، (2014-2015)، دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي، دراسة حالة المجلس الشعبي الولائي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة معمري تيزي وزو.
- (10) خالد أبو علان، 2016، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في شركات المشروبات الفلسطينية، مذكرة تدرج ضمن نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل.
- (11) خليفة شهيناز، الساسي أمال خولة، رمازنية أنيسة، عماد الدين، (2019-2020)، نظريات التحفيز، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- (12) رافدة الحريري، 2019، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

- (13) رايس وفاء، 2019، نظام التسيير بالأهداف في المؤسسات العامة بين النظرية والتطبيق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- (14) زاهية توام، لطيفة كلاخي 2021، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، جامعة تيارت، مجلة معهد
- (15) زاهية توام، لطيفة كلاخي، 2021، أثر الحوافز المادية والمعنوية في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية على عمال شركة سونلغاز، تيارت، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 24 العدد 1.
- (16) زهية عزون، فوزية عيسى، 2019، الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد 13، عدد 1 جانفي 2021.
- (17) سالمى فوزية، (2012-2013)، نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي - الجزائر -
- (18) سامي عبد العزيز، (ب.س)، التسويق الاجتماعي والسياسي، دار النهضة للنشر والتوزيع، مصر.
- (19) سمية ترشة، (2014-2015)، دور نظام الحوافز في تحسين أداء المؤسسة العمومية، دراسة ميدانية مديريةية التجهيزات العمومية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي.
- (20) طارق عبد أحمد الدليمي، 2013، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، ط1، حقوق الطبع والنشر محفوظة، عمان.
- (21) طارق عبد الرؤوف، إيهاب عيسى المصري، 2014، الولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، خلف حي الهرم الطليبية، فيصل.
- (22) طاهر حسو الزيباري، 2011، أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت لبنان
- (23) طويل كريمة، (2017-2018)، تأثير الأجور على أنماط الدافعية والرضا الوظيفي، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر.
- (24) عبد الغاني عماد، 2008، منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة للطباعة والنشر، ط1، بيروت

- (25) عبد الله أمين جماعة، محمد الحويطي نجلاء ابراهيم مقلد، 2019، أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، (1)، Journal of Environmental Studios And Resaches 2019,9.
- (26) عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، 2003، السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية.
- (27) عز الدين محمد العزيز، 2018، الرضا الوظيفي لدى الصحفيين الفلسطينيين وعلاقته بالأداء المهني، رسالة ماجستير في الصحافة بكلية الأدب، الجامعة الإسلامية، غزة.
- (28) عصام عبد اللطيف عمر، 2014، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولينك للنشر والتدريب، القاهرة.
- (29) عصام عبد اللطيف، 2015، الرضا الوظيفي ومهارة إدارة ضغوط العمل، ط1، نيولتنك للنشر والتدريب، القاهرة.
- (30) عطايا نهى، (2015-2016)، الحوافز وعلاقتها بالولاء التنظيمي والأداء المهني، دكتوراة في علم النفس، جامعة دمشق، سوريا.
- (31) عمار حسن علوش، 2019، أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين، بحث مقدم لنيل درجة ماجستير.
- (32) عويد سلطان المشعان، 1994، علم النفس الصناعي، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت.
- (33) فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، 2005، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- (34) فائزة محمد رجب بهنس، 2011، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية.
- (35) فتحي محسن شما، 2018، درجة الرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية العربية داخل الخط الأخضر، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية.
- (36) فوزية تايه شميلان العنزي، 2018، واقع الرضا الوظيفي لدى قادات المدارس الابتدائية بمدينة تبوك من وجهة نظرهن في ضوء بعض المتغيرات، جامعة تبوك المملكة العربية السعودية.
- (37) قميري صبرينة، قارش نوار، 2015، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة مولود معمري، تيزي وزو.
- (38) كامل محمد عويضة، 1996، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية بيروت، لبنان.

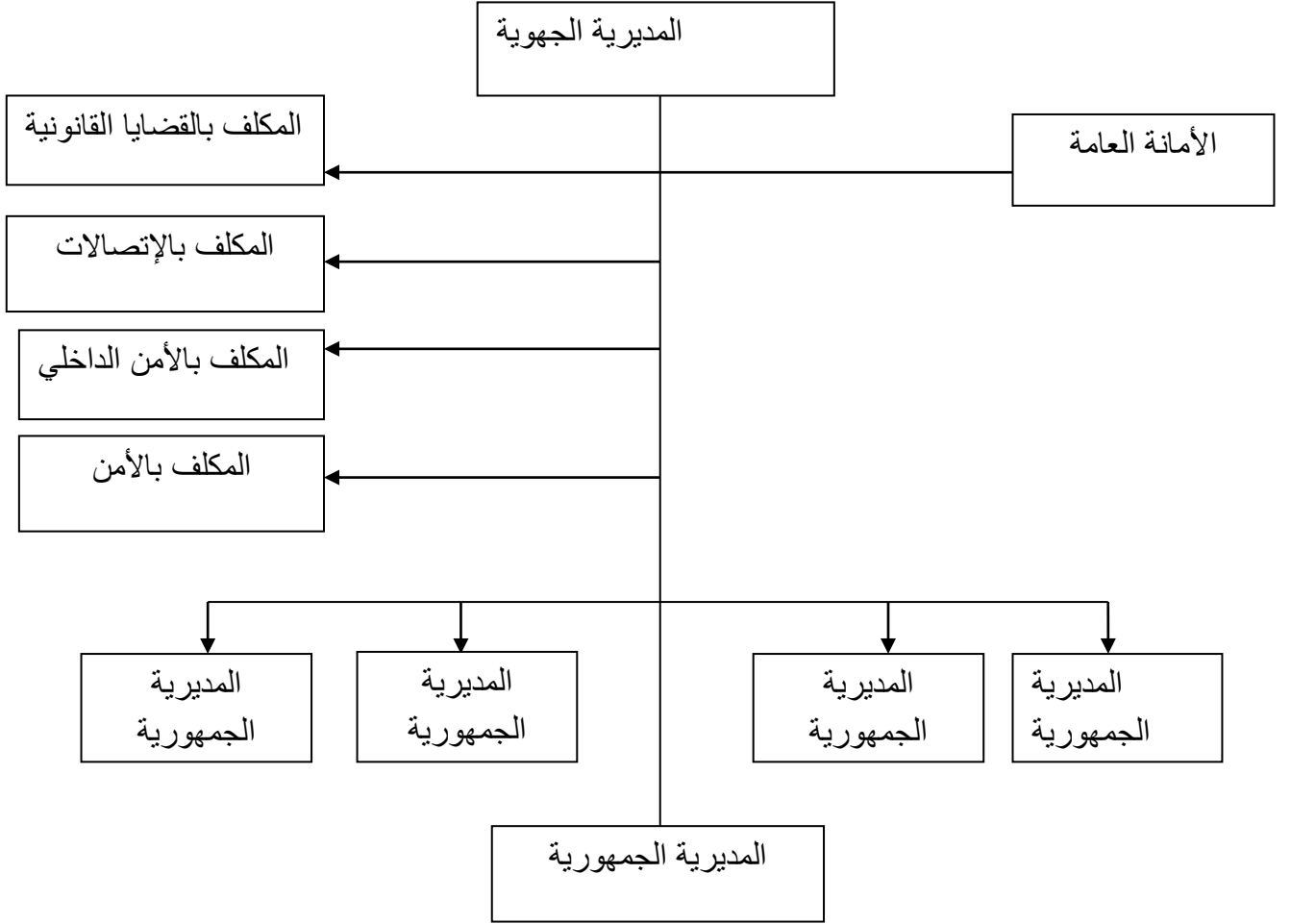
- (39) لكل منيف، 2018، تحفيز العاملين وبناء الرضا الوظيفي، ط1، دار المثقف للنشر والتوزيع.
- (40) ليا زيد وهيبه، (2013-2014)، فعالية التحفيز في استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان.
- (41) ماجد سليمان ناصر سليم المسكري، 2019، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة أبو ظبي
- (42) ماجد سليمان، ناصر سليم المسكري، 2019، أثر الحوافز على أداء العاملين في القطاع الصحي في إمارة أبو ظبي، طالب مرحلة دكتوراة، جامعة التكنولوجيا الماليزية UTM.
- (43) مثنى وعد الله يونس، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي، دراسة استطلاعية لعينة من الأطباء في مستشفيات مدينة الموصل، جامعة الموصل، العراق.
- (44) محمد الحسن التيجاني يوسف، (ب.س)، التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المنشأة القطاع الصناعي، أطروحة ماجستير، دار الأعمال مكة المكرمة.
- (45) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، 2016، أصول الإدارة والتنظيم، ط1، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.
- (46) محمد الفاتح محمود بشير، 2013، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، مصر.
- (47) محمد أمين بريكي، جمال بلخير، (2015-2016)، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، جامعة أبي بكر بلقايد مغنية، تلمسان.
- (48) محمد بن سعد أبو حميد، 2020، أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، ماجستير إدارة المال، جامعة الأعمال التكنولوجية، مملكة العربية السعودية.
- (49) محمد وسمي الشمري، (2012-2013)، دور العلاقات العامة في وكالة الأنباء الكويتية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين فيها، رسالة استكمالها للحصول على درجة ماجستير في الإعلام، ج ش الأوسط.
- (50) مديحة خشة، نادية رويح، (2013-2014)، أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل.

- (51) مروان أحمد حويجي (2011-2012)، أثر التحفيز القيادي على مستوى أداء الفرد بالمنظمات والمنشآت، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص إدارة موارد بشرية، Eton Université.
- (52) مريم دحدوح، (2015-2016)، دور الرضا الوظيفي في تحسين موظفي المؤسسات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي.
- (53) مصطفى مصطفى كامل، 1994، إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر.
- (54) المغربي محمد الفاتح محمود بشير، 2013، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النشر للجامعات، القاهرة.
- (55) منال البارودي، 2015، الرضا الوظيفي وفن التعامل مع الرؤساء والمرؤوسين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- (56) ميرفت توفيق ابراهيم عوض الله، (2011-2012)، أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، برنامج ماجستير في إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية بالدانمارك.
- (57) ناجح راضي علي معاني، 2015، درجة التحفيز والرضا الوظيفي العلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، أطروحة مكملة لنيل درجة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- (58) ناجح راضي، محمد عساف، 2015، درجة تحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من جهة نظر المدارس الحكومية الثانوية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير، فلسطين.
- (59) نادر حامد عبد الرزاق أبو شرخ، 2010، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من جهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- (60) نبيل بوزيد، محاضرة نظريات الحوافز في تسيير الموارد البشرية، ماستر1، علم النفس العمل والتنظيم وتسيير البشرية، مقياس تسيير الموارد البشرية.
- (61) نبيهة صالح السامرائي، 2017، علم النفس السياحي: مفاهيم والتطبيقات، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.

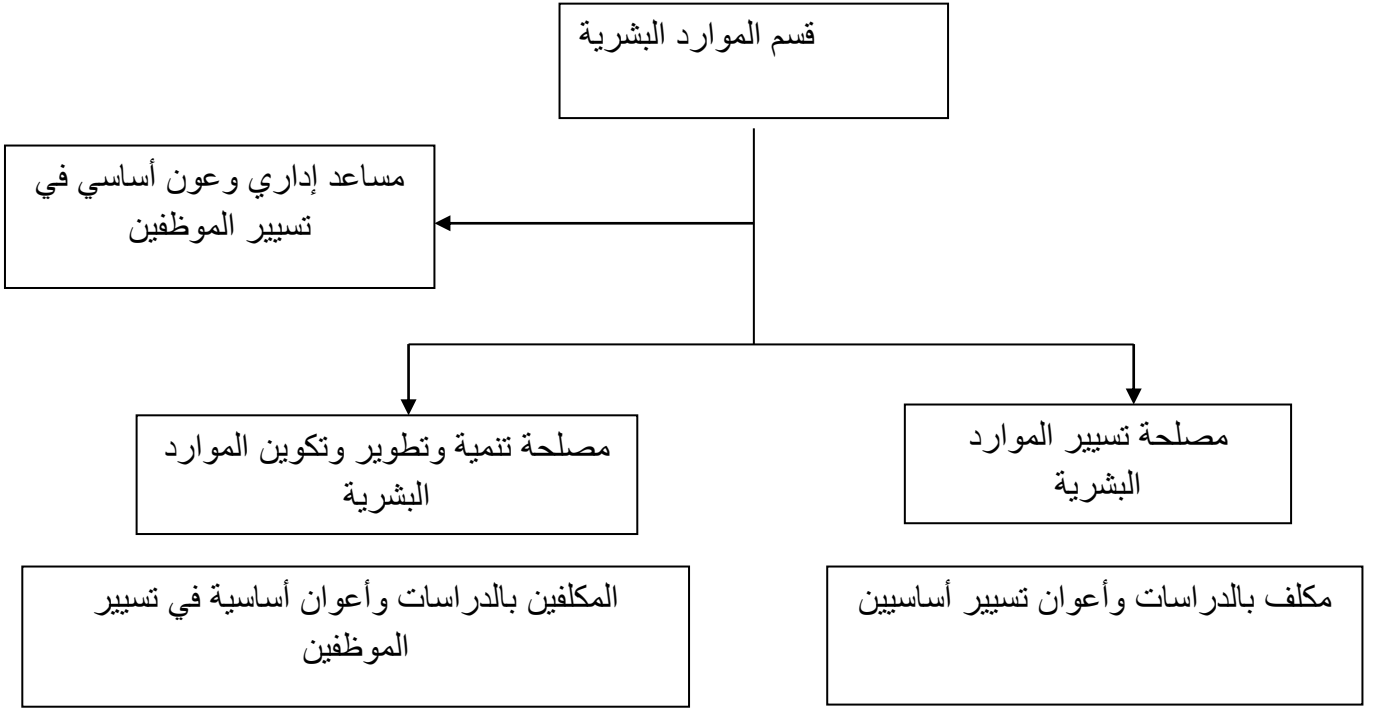
- (62) هبة سلامة سالم غواش، 2018، الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة وفق نموذج "بورترولولر"، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- (63) وفيق النخلة، 2015، القيادة الإدارية وفن التحفيز، ط1، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- (64) يوسف حجيم الطائي، هاشم فوزي العبادي، 2014، إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- (65) تقي خالد، 2022، [.HTTPS://www.maktabTK](https://www.maktabTK).
- (66) أ/ مها جمال، 2012، موقع سندك [.HTTPS://www.SamadKK.com](https://www.SamadKK.com).
- (67) [.HTTPS://www.muhtwa.com](https://www.muhtwa.com)
- (68) [.HTTPS://www.bohaut.blogspot.com](https://www.bohaut.blogspot.com)

الملاحق

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء والغاز وسط (البويرة)



ملحق رقم 02 : الهيكل التنظيمي للموارد البشرية



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اكلي محند اولحاج البويرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم النفس وعلوم التربية

علم النفس والعمل والتنظيم

اخي الموظف ، اختي الموظفة ، تحية طيبة :

بهدف اعداد دراسة علمية لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير

الموارد البشرية وهذه الدراسة مدرجة تحت عنوان :

نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي

الملحق رقم 03 : استبيان نظام الحوافز

الغرض من هذا المحور هو معرفة بعض المعلومات الشخصية والوظيفية الخاصة بكم فالرجاء وضع علامة (X) في المكان الذي يناسبك

أ - البيانات الشخصية:

- 1.الجنس: ذكر () أنثى ()
2. السن:
3. الحالة المدنية: أعزب () متزوج () مطلق () أرملة ()
4. عدد الأولاد:
5. المستوى التعليمي: بدون مستوى () ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
6. الوظيفة: دائمة () مؤقتة () عقد ما قبل التشغيل ()
7. الخبرة: أقل من 5سنوات () من 6 إلى 10 سنوات () من 11 سنة فما فوق ()

ب - بيانات حول الحوافز المادية والمعنوية:

8. هل سبق لك أن تحصلت على منحة المردودية: نعم () لا ()
9. هل يتناسب الأجر الذي تتقاضاه مع ظروفك المعيشية: نعم () لا ()
10. هل أنت راضي براتبك: راضي () غير راضي ()
11. هل اختصاصك يتناسب مع وظيفتك: نعم () لا ()
12. إذا حصلت على حوافز فيما تتمثل: هدايا () علاوات () أجور تكميلية ()
شهادات شرفية () أخرى ()
13. على أي أساس تتم الترقية في مؤسستك: الأقدمية () الأداء () المؤهلات ()
أخرى ()
14. الحوافز المقدمة في مؤسستك مشجعة على العمل: نعم () لا ()
15. إذا توفرت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى هل تترك
وظيفتك وتنتقل لوظيفة أخرى: نعم () لا ()
16. في رأيك من الأكثر فعالية الحوافز المادية أو المعنوية: المادية () المعنوية ()
- إذا كانت مادية أذكرها:
- إذا كانت معنوية أذكرها:

الملحق رقم 04 : مقياس الرضا الوظيفي

في إطار بحث علمي، أتقدم إلى سيادتكم بمقياس الرضا الوظيفي لمعرفة مدى رضاكم واستيانتكم في المؤسسة، الرجاء الإجابة على كل الأسئلة بكل صدق وموضوعية، وثقوا أنها لن تستخدم سوى للبحث، والمعلومات المتحصل عليها ستحظى بالسرية والتي تقتضيها إرغامات البحث لا غير، والهدف الأساسي، إثراء البحث العلمي وفهم بعض المشاكل المتصلة بالعمل، اعلموا أنه لا توجد إجابة صحيحة وأخرى خاطئة، إنما توجد الإجابة التي تعبر عن رأيكم ووجهة نظركم بكل دقة، لا تهمننا معرفة إجاباتكم كأفراد إنما كعمال. (طويل ، مرجع سابق ،ص189-190)

نشكركم مسبقا على مساهمتكم الفعالة ، والتزامكم الموضوعية والدقة والجدية.

الرقم	البنود	أوافق بشدة	أوافق	غير متأكد	لا أوافق	لا بشدة أوافق
01	العمل يحقق لي الاحترام والتقدير					
02	أنا راض عن مكانتي في المنظمة					
03	عملي يساعدني على تحقيق أحلامي					
04	وظيفتي تسمح لي باستعمال مؤهلاتي					
05	أنا غير راض عن المنصب الذي أشغله					
06	عملي غير مثير					
07	انا راض على نظام الحوافز المتبع في مؤسستي					
08	عملي لا يتيح لي الفرص لاستخدام خبراتي					

					09 عملي لا يسمح لي بالحصول على التقدير والتشجيع الذي استحقه
					10 أرى أن نظام تقويم الداء عادل
					11 أرى أن المؤسسة لا تشجع العامل عند إتمام مهمته
					12 أنا راض عن إنجازاتي وادائي
					13 أنا راض عن الطريقة التي يتعامل بها الزملاء فيما بينهم
					14 أعتقد ان المؤسسة لا تكافئ العاملين على إنجازاتهم
					15 انا راض على ما أحصل عليه من مكافأة حينما أقوم بأداء جيد
					16 أعتقد أن فرص التقدم في المؤسسة تناسب طموحاتي
					17 أعتقد أن هناك فرص متكافئة بين الزملاء للترقية في العمل
					18 أنا راض عن ظروف عملي الفيزيقية(الإضاءة، التهوية ، الضوضاء...)
					19 أجد صعوبة عند أداء عملي
					20 لا أرى أن المشرف كفؤ في مجال اتخاذ القرارات

					أجد نفسي غير مدفوع في العمل	21
					أرى أن الوسائل المتوفرة ملائمة لإثارة دافعتي حتى أنجز العمل بأفضل الطرق	22
					أعتقد أن طريقة المشرف في توجيه العمال مشجعة	23
					أرى أن الترقية في هذه المؤسسة لا تعتمد على الكفاءة والخبرة	24
					أجد نوعا من المساواة في معاملة المشرفين لنا	25
					أظن أن المشرف غير كفؤ في حل المشاكل	26
					يساعدني المشرف للقيام بعمل جيد	27
					أرى أن هناك اشتراك في اتخاذ القرارات	28
					أعتقد أن المشرف لا يهتم بجميع العمال	29
					تحتفظ بي المؤسسة لحسن أدائي	30
					تضمن وظيفتي الأمن والإستقرار الوظيفي	31
					أعتقد أن عملي يوفر لي العوائد الإقتصادية المناسبة للحفاظ على مستوى معيشي معين	32
					أنا غير راض عن طريقة اتخاذ القرارات (مركزية السلطة)	33

					أرى أن نظام الأجر في المؤسسة لا يستند على معايير دقيقة	34
					أرى أن المشرف غير كفي في اتخاذ القرارات	35
					أرى أن المعايير المعتمد عليها لتحديد الأجر موضوعية	36
					أرى أن نظام الأجر بالمؤسسة يعطي مكافأة عادلة لمن يقوم بأداء جيد	37