

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 - محمد بن أحمد -



كلية: العلوم الاجتماعية

قسم : علم النفس الارطوفونيا

تخصص : علم النفس عمل و تنظيم

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل و تنظيم

بعنوان :

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية - بمركب الغاز البترولي المميع رقم 1

GP1/Z - sonatrach

تحت إشراف الأستاذ :

أ. يوب مختار

من إعداد الطالبة :

- زيان مليكة

لجنة المناقشة

الأستاذ : أ.مقدم سهيل رئيسا

الأستاذ : أ. يوب مختار مشرفا

الأستاذ : أ. بولجراف بختاوي مناقشا

السنة الجامعية 2016 - 2017

إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من علم رسله اهتدينا إلى الطريق المستقيم النور المبين بالأمان
باليقين سيد المرسلين و إلى من اتبعه بإحسان إلى يوم الدين و إلى والديا الكريمين نظير
تربيتهما و صبرهما .

إلى من صنع من العزة تاجا فوق الجبين أبي العزيز مسعود
و لتلك العين التي سهرت و ما كانت لتقوى حتى يبلغ الإطمئنان قلبها
أمي العزيزة يمينة

إلى تلك الشموع التي أنارت لي الدرب إخوتي الأعزاء "فاروق" "الحاج".
إلى الضمير الذي يحيا القلب به أختي الغالية "رجاء" و زوجها "اسماعيل" إلى خالتي
"هوارية" و زوجها "بومدين" إلى الحبيبة و قره عيني جدتي "بدرة" إلى خالتي "فاطيمة"
"خديجة" و إلى من يحمل الاسم العائلي "زيان" "للوشي" "دربال" "معروف"

و إلى أحبتي "إيمان" "وثام" "سمية" "عبد القادر" "محمد" "مريم"
و الأنسة "بن كحلة خضرة" و إلى كل من ساندني في إنجاز هذا البحث .

إلى الصديق المخلص "عبد الحق" و إلى كل ما أملك صديقتي و رفيقة دربي و أختي
"بلغيو وحيدة" و إلى كل أصدقائي في الدرب و المشوار الدراسي خصوصا طلبة علم
النفس العمل و التنظيم دفعة 2017.

مليكة

شكر وتقدير

ربي لك الحمد كما لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل و يسرت لي الأمر العسير، أرجو اللهم أن تتقبل مني هذا العمل و أنت راضي عني.

أتقدم بالشكر الجزيل

إلى من كان سندي بجهده و أستاذي بعمله و مشرفي بحكمته، إلى من لم يبخل علي

بنصائحه و توجيهاته إلى ذو الصدر الرحب الأستاذ المشرف "يوب مختار"

إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة "مقدم سهيل" "بولجراف".

إلى كل من ساعدني كثيرا الأساتذة "فواتيح محمد الأمين" و "محمد بن غربي"

إلى كل عمال شركة سوناطراك بمركب الغاز GP1/Z خاصة إلى السيد رئيس

مصلحة الموارد البشرية "بشيخ م" و إلى السيد "مسكين محمد" اللذان بذلا الكثير لإتمام عملي.

كما لا يفوتني في الأخير أن أشكر كل أساتذة و عمال جامعة وهران بصفة عامة

وأساتذة علم النفس بصفة خاصة.

قائمة المحتويات

	إهداء
	كلمة الشكر
	قائمة المحتويات
أ-ب	ملخص البحث
ج-د	قائمة الجداول و الأشكال
هـ-ح	المقدمة

الفصل الأول : تقديم البحث

1	إشكالية البحث
3	فرضيات البحث
4	أسباب إختيار الموضوع
4	أهداف الدراسة
5	أهمية الدراسة
6	التعاريف الإجرائية لمفاهيم البحث

الجانب النظري

الفصل الثاني : الحوافز

8	تمهيد
8	تعريف الحوافز
	أنواع الحوافز
11	الحوافز المادية:
12	الحوافز المادية الإيجابية
16	الحوافز المادية السلبية
17	الحوافز المعنوية :

23	الحوافز الفردية
24	الحوافز الجماعية
25	أهمية الحوافز
27	الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
28	شروط نجاح الحوافز
29	أهداف الحوافز
30	نظريات الحوافز
41	الدراسات السابقة
46	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الرضا الوظيفي

47	تمهيد
47	مفاهيم الرضا الوظيفي
50	طبيعة الرضا الوظيفي
51	ديناميكية الرضا الوظيفي
52	مؤشرات الرضا الوظيفي
55	خصائص الرضا الوظيفي
57	عوامل الرضا الوظيفي
59	نظريات الرضا الوظيفي
62	الدراسات السابقة
66	خلاصة الفصل

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

67	تمهيد
67	الدراسة الإستطلاعية

67	أهداف ودواعي الدراسة الإستطلاعية
68	تعريف المؤسسة
70	مكان وزمان إجراء الدراسة الإستطلاعية
70	عينة الدراسة الإستطلاعية
71	وسائل الدراسة الإستطلاعية
77	مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية
83	الصدق و الثبات
90	الدراسة الأساسية
90	المجال الجغرافي
90	المجال الزمني
90	عينة الدراسة الأساسية
91	مواصفات عينة الدراسة الأساسية
93	الأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية
94	تطبيق أدوات البحث وتفرغ نتائجها
94	أسلوب الإحصائي المعتمد
الفصل الخامس : عرض النتائج و مناقشتها	
95	عرض النتائج
98	مناقشة النتائج
103	خلاصة
104	التوصيات و الإقتراحات
105	قائمة المراجع
	الملاحق

ملخص البحث

- يعد التحفيز من أهم الممارسات الإدارية لما له من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلبا أو إيجابا، فالتحفيز يثير دوافع الفرد و توليد الرغبة و الحماس لديه في العمل والتحفيز متنوع منه المادي و المعنوي، فعملية التحفيز تحتاج الى تخطيط و تنظيم و رقابة وشمولية و يجب ان تكون وفق أسس منصفة و عادلة و موضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي.
- حيث يهدف هذا البحث الى محاولة الإجابة على الإشكالية التي تناولت العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي السائد في المؤسسات، بحيث يهتم بالتحديد بدراسة العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالرضا الوظيفي و إنطلق البحث من الفرضيات التالية :

(1)- توجد علاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي .

(2)- توجد علاقة بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي .

(3)- توجد علاقة بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي .

- و إتمدت الدراسة على إختيار العينة بطريقة عشوائية قدرها 70 موظف من مؤسسة سوناطراك بمركب الغاز البترولي المميع GP1/Z، ولقد تم جمع بيانات الدراسة بإستخدام إستبيان مؤلف من (64) فقرة و تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) نسخة رقم (20).

و قد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أهمها :

(1) وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والرضا الوظيفي.

(2) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي.

(3) وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي.

قائمة الأشكال والجداول:

الصفحة	عنوان الجدول و الشكل	رقم الشكل و الجدول
33	شكل يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ماسلو	رقم 01
51	شكل يمثل ديناميكية عمل الرضا الوظيفي	رقم 02
73	جدول يبين أبعاد الإستبيان	رقم 01
74	جدول يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة	رقم 02
74	جدول يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس	رقم 03
74	جدول يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير السن	رقم 04
75	جدول يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى الدراسي	رقم 05
75	جدول يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الاقدمية المهنية	رقم 06
75	جدول يبين طريقة إعطاء الترميز لمصلحة العمل	رقم 07
76	جدول يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المنصب	رقم 08
77	جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	رقم 09
78	جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	رقم 10
79	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي	رقم 11
80	جدول يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية المهنية	رقم 12
81	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مصلحة العمل	رقم 13
82	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب	رقم 14
84	جدول يبين الصدق الظاهري لفقرات الإستبيان	رقم 15
87	جدول يبين الصياغة الأولى الصياغة المعدلة لفقرات المقترح تعديلها في الإستبيان	رقم 16

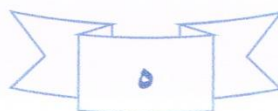
88	جدول يبين قيم معامل الارتباط بين البعدين الرئيسيين (المادية والمعنوية) و متغير الحوافز	رقم 17
89	جدول يبين قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ	رقم 18
89	جدول يبين نتائج التجزئة النصفية	رقم 19
91	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	رقم 20
91	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	رقم 21
92	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى الدراسي	رقم 22
93	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية	رقم 23
95	جدول يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين متغير الحوافز و الرضا الوظيفي	رقم 24
96	جدول يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين متغير الحوافز و الرضا الوظيفي	رقم 25
97	جدول يبين قيمة معامل الارتباط بيرسون و مستوى الدلالة بين متغير الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي	رقم 26

مقدمة

تساهم الصناعة في تقدم الأمم في جميع نواحي الحياة ولا يمكن العيش بدونها فالتقدم التكنولوجي الحديث يسير بسرعة كبيرة وكل يوم يضيف هذا التقدم الجديد من الاختراعات والمنجزات.

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج، ولأهمية دوره في نجاح أي منظمة (اقتصادية، صحية، أمنية...) تولي القيادات فيها عادة إهتماما رئيسيا به من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين سلبا أو إيجابا.

ويسعى المسؤولون عن إدارة شؤون الأفراد في المنظمات إلى أن يصل العاملون في إنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة، ولتحقيق هذا الهدف تعمل هذه الإدارات على توفير العمالة الجيدة المؤهلة سواء عند إختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة بعد تعيينهم من أجل رفع المقدرة على الأداء لديهم، ولكن المقدرة وحدها غير كافية لكي يعمل الموظف العامل بأقصى كفاءة ممكنة إذا لم يكن هناك دافع يدفع للعمل، حيث أن كفاءة الفرد تتوقف على عنصرين أساسيين هما : المقدرة على العمل والرغبة فيه، وتتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات، والتي يكتسبها الفرد بالتعليم والتدريب والخبرة العملية، بالإضافة إلى الاستعداد الشخصي للفرد والقدرات الشخصية التي ينميها التعليم والتدريب.



أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة.

والحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وإنتاجه وتقدم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة رضاه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه وإنتاجه مرة أخرى والحوافز متعددة ومتنوعة فيمكن أن تكون إيجابية أو سلبية ويمكن أن تكون في شكل تحفيز مادي ملموس أو معنوي.

والحوافز مرت بمراحل تطور من خلالها تبلورت صورتها التي تراها بها الآن فبدأت بالمرحلة التقليدية وهي تمثل نقطة الإنطلاق وتم التركيز فيها فقط على الحوافز المادية ثم أعقبتها مرحلة مدرسة العلاقات الإنسانية التي إهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية، ثم جاءت المرحلة الحديثة والتي ربطت بين الحوافز (مادية ومعنوية) ومدى الأداء.

ومن بين هذه الرؤى والمدارس الثلاثة تتباين مواقف من يتعاملون مع موضوع الحوافز بحثاً ودراسة وتطبيقاً.

فالحوافز تُوقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل لدى العامل (أيا كان مجال عمله) مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية كما أن الحوافز تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملكون من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة

للمنظمة، كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية.

ولقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز ودرجة أهميتها، وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد، وعن الحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين، والأسس التي يتم بموجبها وضع نظم الحوافز والتخطيط لها وكيفية التغلب على معوقات تنفيذ نظم الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية.

ويتناول هذا البحث عملية الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي في مجال ذو خصوصية متميزة هو المجال الصناعي.

وجاءت هذه الدراسة كمحاولة لكشف العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي لدى العامل.

وقد إحتوت هذه الدراسة على خمس فصول :

الفصل الأول :

تقديم البحث وتطرق في هذا الفصل إلى تحديد مضمون البحث وإشكاليته وفرضياته وأهميته و أسباب إختياره بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الإجرائية لبعض المصطلحات المتناولة في الدراسة.

الفصل الثاني :

خصص للحوافز و يوضح مفاهيم الحوافز، أنواعها، أهميتها، صعوبات الحوافز، شروط نجاحها، أهدافها، النظريات المفسرة لها و الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز.

الفصل الثالث :

خصص للرضا الوظيفي يهدف إلى التعرف على مفاهيم الرضا الوظيفي، طبيعة الرضا الوظيفي، ديناميكيته، مؤشرات، خصائصه، عوامله، نظرياته، و الدراسات السابقة المتعلقة بالرضا الوظيفي.

الفصل الرابع :

خصص للإجراءات المنهجية حيث يتناول أولا الدراسة الاستطلاعية و ما تحويه من دواعي و أهداف الدراسة الاستطلاعية، التعريف بالمؤسسة، مكان و زمان إجرائها، عينتها، مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية، وسائل الدراسة الاستطلاعية، صدق و ثبات الأداة، ثانيا الدراسة الأساسية و ما تحويه من المجال الجغرافي، المجال الزمني، عينة الدراسة الأساسية، مواصفات عينة الدراسة الأساسية، أدوات الدراسة الأساسية، تطبيق أدوات البحث و تفرغها، الوسائل الإحصائية المستخدمة.

الفصل الخامس :

خصص لعرض النتائج و مناقشتها و التوصيات المقترحة .



المفصل الأول

تقديم البحث .

إشكالية البحث :

تجمع معظم الدراسات التي أجريت في ميدان علم النفس العمل والتنظيم على أن العامل يتأثر بمجموعة من الشروط المادية والمعنوية والتي تحيط به في بيئة العمل أو خارجها ولعل أهمها الطريقة المتبعة من طرف المؤسسة وما يتعلق بها من مقاييس تلجأ إليها الإدارة لإختيار وإستقطاب العمال بهدف الترقية.

وتعتبر ظاهرة التحفيز من أهم المواضيع التي خاض فيها العلماء سواء الاقتصاديين أو النفسيين أو الاجتماعيين لما لها من أهمية بالغة، فهي تنعكس مباشرة على تحقيق الأهداف والأبعاد المرسومة للمنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب.

وقد يعود ذلك التعدد في الاتجاهات النظرية (كنظرية الإدارة العلمية "تايلور" و نظرية العاملين "هيرزبرغ" ومدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو") المتناولة لظاهرة التحفيز إلى أهمية هذه الأخيرة للفرد والمؤسسة بإحدى الأبعاد المساعدة على رفع الإنتاج والتخفيف من الصراعات الداخلية. فمنها ما يقوم على مفهوم تعدد الحوافز التي تحرك السلوك البشري مستهدفة بذلك رفع إنتاجية الأفراد. بالإعتماد على فهم سلوكهم البشري في حين أخرى على معرفة الأساليب العلمية الواجب إتباعها للرفع من إنتاجية العمال إلى أقصى حد ممكن.

ومن هذا المنطلق فإن ظاهرة التحفيز كأسلوب تنظيمي يساعد على إستمرارية التنظيم والحفاظ على العلاقات الإنسانية داخل المنظمة من جهة. ويؤدي إلى تحقيق الأهداف الإنتاجية

للمنظمة من جهة أخرى. لذلك فإن دراسة الحوافز تتطلب التعرف بصورة دقيقة على أنظمة الحوافز المطبقة في الوقت الحاضر. في المنشآت التابعة للقطاع العام. والغايات التي وضع من أجلها. فالأفراد يعملون في ظروف عمل معينة مادية أو إجتماعية وتحت علاقات مختلفة فلا بد إذا من معرفة هذه الظروف والعلاقات التي تؤثر في أداء هؤلاء الأفراد واتخاذ مختلف الإجراءات في هذا المجال والتي من شأنها تحقيق الرضا الوظيفي.

حيث أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية الحوافز بشكل عام (مادية أو غير مادية) في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المجتمعات كما أظهرت مجموعة أخرى من الدراسات أهمية الحوافز المادية والإقتصادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في المجتمعات النامية بصفة خاصة العديلي (1986).

ويتضح جليا أهمية الحوافز في مجال العمل وإنعكاساتها الإيجابية على الرضا الوظيفي للعاملين مما ينعكس على إنتاجيتهم وإنتمائهم لمنظماتهم.

ويشير أرسلان (1978) إلى أن الكثير من الباحثين أشاروا إلى أن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج (الرضا الوظيفي) يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والإجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها. وعليه يمكن تلخيص مشكلة البحث في

السؤال الرئيسي التالي :

✓ هل توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين؟

- تساؤلات الجزئية :

✓ هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي؟

✓ هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي؟

فرضيات البحث:

- بما أنه لا بد لكل باحث أن ينطلق من فرضيات واضحة تحدد الإطار الذي يدور فيه

موضوع البحث تمكنت من طرح الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية :

✓ توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز و الرضا الوظيفي .

الفرضيات الجزئية :

✓ توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

✓ توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

أسباب اختيار الموضوع:

تعتبر دراسة علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي من الموضوعات التي ينبغي أن تكون في مركز اهتمامات الباحثين لما لهذين المتغيرين من آثار إيجابية على السير الحسن للمؤسسة.

لقد جاء هذا البحث لضرورة فرضت نفسها وبجكم أن الأفراد هم الذين هم الذين يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد إستخدامها يعود على التنظيم بالفائدة.

ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري وتنمية وجعل دراسته والتطرق إليه أمرا ضروريا أما من بين الأسباب التي ساهمت في إختيار الموضوع نذكر ما يلي:

- الرغبة الذاتية في إختيار الموضوع.
- التطرق والبحث على العلاقة القائمة بين التحفيز والرضا الوظيفي ومدى تأثير الأول في الثاني داخل المؤسسة.
- الأهمية التي يكتسبها الموضوع.

أهداف الدراسة:

إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الوطنية. أدى إلى تفاقم الوضع بين العمال و الادارة المشرفة كزيادة حدة الصراع والتوتر والشكاوي وقلة الإنتاج والتمارض والتأخر عن العمل وعدم الاستقرار والإهمال والتكاسل وكل هذا يأتي نتيجة لانخفاض

معنويات العمال وعدم رضاهم عن ظروفهم وأوضاعهم المهنية وبالتالي هدفت دراستنا إلى الكشف عن تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين ومدى إهتمام المسؤولين في المؤسسة الوطنية بعملية تحفيز العمال.

أدى هذا البحث إلى التوصل لنتائج ميدانية عن دور الحوافز بأنواعها وتأثيرها على الرضا الوظيفي للعمال ويهدف البحث إلى تحقيق هدفين هما :

❖ الهدف النظري : يتمثل في الوصول إلى حقائق علمية وذلك من خلال التطرق لبعض وجهات النظر لبعض علماء النفس والباحثين في هذا الميدان.

❖ الهدف التطبيقي : ويتمثل في تطبيق ما ورد في الجانب النظري من دراستنا بواسطة توصيات واقتراحات لكي يستفيد منها المشرفون على إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمات.

أهمية الدراسة :

نجد أن المنظمات تسعى إلى تحسين ظروف وأداء عمالها وذلك بالبحث عن الطرق والأساليب التي ترفع من فعاليته ومعنوياته، وفائدة دراستنا تظهر في وصف أهم هذه الأساليب والمتمثلة في نظم الحوافز المتبعة في المؤسسة التي لها تأثير قوي في تنمية الرضا الوظيفي وبالتالي التقليل من أخطائهم وشكاويهم وتذمرهم.

وأهمية هذه الدراسة تكمن في إبراز الحوافز و دورها في تحقيق الرضا الوظيفي. وضرورة أخذ المسؤولين في المؤسسة الجزائرية هذا العامل بعين الاعتبار للرفع من فعالية المؤسسة.

كما أن هذا البحث المتواضع موجه لإثراء البحث العلمي والمكتبة الجامعية حتى يصبح هذا الموضوع كمرجع بسيط للطلبة خاصة في علم النفس العمل والتنظيم.

- التعاريف الاجرائية لمصطلحات البحث :

- الحوافز :

نعني بالحوافز في بحثنا هذا تلك الوسائل المختلفة المادية منها والمعنوية التي توظفها إدارة المؤسسة أو المصنع أو الوحدة الإنتاجية كبحث ودفع عمالها وتشجيعهم على زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وخفض تكاليفه بما يشبع حاجات العمال ويحقق أهداف المؤسسة وضمن ولائهم لها وتنقسم إلى :

أ) الحوافز المعنوية :

هي نوع من أنواع الحوافز غير المادية والمتمثلة في علاقة العمال بالادارة، دينامية الجماعة، النقابة، الاتصال، الإشراف.

ب) الحوافز المادية :

تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور والترقيات ومنح المردودية.

- ويمكن تقديم تعريف بعض المصطلحات التي تتداخل مع مفهوم الخوافز :
- الحاجات (Needs) : لكل فرد مجموعة من الحاجات يسعى لإشباعها و يعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع.
- الدوافع : الدوافع في الغالب مرتبطة بالأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها أو بالأغراض التي تسببها العديد من العوامل مثل الجوع أو العطش وهي فردية مرتبطة بالحاجيات الفيزيولوجية المعروفة أما الأخرى كالتنشيط والقلق والفضولية هي عامة وأخرى تحوي مظاهر معرفية مثل مختلف الانفعالات ودوافع الانجاز.
- الغرائز : و نعني بها :

(1) الميل إلى إستقبال بطريقة اختيارية لعدد من المحفزات.

(2) إثارة انفعالية عند إستقبال المحفز. (Hélène Feertchack ، 1996 ، p 23).

التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :

هو شعور العمال العاملين بالمؤسسة بالسعادة والارتياح أثناء أدائهم لعملهم نتيجة التوافق بين ما يقدمون وما يحصلون عليه فعلا من عملهم.

الجانب النظري

الفصل الثاني

الحوافز

تمهيد :

إن موضوع الحوافز حُضي باهتمام الكثير من الباحثين و علماء الإدارة و علم النفس و يأتي ذلك من خلال الآثار الواضحة للحوافز و ما تشكله من أهمية كبيرة في الرضا الوظيفي للعاملين، حيث يؤدي إختيار الحوافز الملائمة بنوعها المادي و المعنوي إلى تشجيع العاملين بالقيام بما و كلو إليه على أحسن وجه و على مستوى عالي من الكفاءة مما يحقق رضا تجاه العمال، فمعظم المؤسسات تحرص على وضع أسس خاصة و قواعد ثابتة للحوافز و بكيفية استخدامها و توزيعها بما يحقق الأهداف المرجوة على المستوى القريب و البعيد.

تعريف الحوافز :

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى (حفزه، دفعه) والليل حفز النهار أي يسوقه، ورأيته متحفزا مستعجلا لا يمكن جلوسه في الأرض (مصطفى نجيب شاويش، 2005، ص 85).

أما من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز وفي الأدب النظري المنشور وذلك تبعا لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر العلماء و الباحثين.

✓ تعرف الحوافز أنها مثير خارجي يعمل على خلق أو تحريك الدافع (مثير داخلي) ويوجه الفرد إيجابا نحو الحصول على الحافز بما يؤدي لإشباع الفرد لسلوك معين يتفق مع الأداء الذي تطلبه الإدارة (راوية حسن، 2002، ص 161).

✓ (كمال بربر) يعتبر الحوافز مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته (كمال بربر ،2000، ص 102).

✓ عرفت الحوافز أنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لإختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف، هذا يشير إلى أن الفرد يرغب في بلوغ هدف محدد فهو بحاجة إلى من يدفعه إلى إختيار تصرف أو سلوك مناسب يوصل لتحقيق الهدف. (Alain Meignant ، 2000 ، ص226).

✓ وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية و المعنوية المتاحة لإشباع الحاجات و الرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القيوتي، 2004، ص 301).

✓ يعرف (السلمي) بأنها مثيرات تحرك السلوك الإنساني وتساعد على توجيه الأداء حينما يصبح الحصول عليه مهما بالنسبة للفرد (السلمي، 1992، ص 200).

✓ يعرف (ماهر) الحوافز بأنها المقابل المادي و المعنوي الذي يقدم للأفراد عن أدائهم المتميز وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة (ماهر، 2010 ، ص 248).

✓ يرى (الهيثي) أن الحوافز هي وسائل أو محركات تستخدم في حث العمال و تشجيعهم على العمل وزيادة معدلات الإنتاج و تحسينه أو خفض تكاليفه (الهيثي، 1997، ص 61).

✓ كما يعرف (علاقي) التحفيز بأنه الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة (علاقي، 2007، ص 476).

وفقا للتعريف السابقة يمكننا التوصل إلى أن الحوافز كمفهوم يعني ثلاث نقاط أساسية :

- الحوافز هي قوة تحث الفرد و تدفعه للقيام بمجهود معين
- تلك القوة الدافعة يمكن أن تكون داخلية متعلقة بالفرد العامل كالصحة النفسية و القدرة الجسدية أو خارجية محيطية تأتي من المحيط الخارجي للفرد العامل كالأجر و العلاقات مع الآخرين و نمط الإشراف و ظروف العمل... الخ.
- و نلاحظ أن هذه الحوافز أو الدوافع تولد في العمال الرغبة على تنفيذ مهامهم بكل جد وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنشأة و قد يكون مادي أو معنوي.

أنواع الحوافز :

قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى :

- حوافز مادية:

الحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي و الحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.

والحوافز المادية تتخذ أشكال متنوعة كالأجر و العلاوات السنوية و الزيادات في الأجر و المشاركة في الأرباح ، ضمان استقرار العمل، ظروف إمكانيات العمل و ساعات العمل و الحوافز المادية تشتمل كل الطرق المتعلقة بدفع مقابل مادي على أساس الإنتاج لزيادة من حيث الكم أو تحسينه من حيث النوع احدهما أو كلاهما و على ذلك فإن العامل كلما أنتج أكثر و أفضل كلما تحصل على كسب أكبر (موسى اللوزي، 2003، ص 77، 78)

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل و أكثر تأثيرا في دفع الفرد برغبة و الإخلاص للعمل متى كانت تلك الأجر مناسبة و كفيلة بإشباع متطلبات الفرد، و على العكس من ذلك فن الاجر المتدني و الغير الكافي للجهود المبذولة للعمل الذي لا يلي مطلب العامل و حاجاته يعتبر عامل مهم في إهماله لعمله و تدني كفاءته الانتاجية. وتعد

الحوافز المادية من أقدم الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية في إحساس الفرد بالنتيجة المباشرة لمجهوده (الحارثي، 1999، ص 37).

- حسب أثر الحافز :

يكون أثرها إما إيجابيا أو سلبيا قد تكون الحوافز المادية ايجابية كالأجر و منح المكافئات أو إعطاء العلاوات فهي فإن مجموعة من المؤشرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، و قد تكون سلبية كالحرمان من المكافئات أو العلاوات أو تخفيض من الراتب والتأنيب، إلا أنه يستوجب الحذر قبل الإقدام على الحوافز السلبية مراعاة للعلاقات الموجودة بين العمال لما قد ينجز عن العقاب من آثار سلبية نتيجة الموقف التنظيمي و العوامل المتعددة وما يضيفه من إحباط على الموظف لفشله في إشباع حاجاته (العساف، 2000، ص 102)

- الحوافز المادية الإيجابية :

✓ الأجر:

ما يسري في الواقع يؤكد لنا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي إيجابي يحفز ويشجع الفرد، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد و تحسين مستوى الأداء (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2007، ص 358).

فالأجر يشمل جميع كافة العناصر المالية التي يقدمها صاحب العمل للعامل لقاء ما يقدمه له هذا الأخير من جهد و وقت و ما يحققه له من نتائج و أهداف (محمد عبد الباقي، 2003، ص 359).

✓ - أهمية موضوع الأجر :

يهتم العاملون بالأجر لعدة أسباب مختلفة، يأتي في مقدمتها أن الأجر مصدرا هاما لمعيشة الفرد و مستوى رفاهيته وقدرته على تأمين خدماته، والإحتياجات المادية التي يستطيع أن يوفرها لنفسه و لأفراد أسرته، أن الأجر التي يحصل عليها الفرد قد تؤثر أيضا على وضعه في مجتمعه وذلك في الحالات التي تقاس فيها منزلة الفرد بالمكاسب المادية أكثر من قياسها بمكانته أو مركزه في عمله، و التي قد تكون معروفة بالنسبة لمروسيه المباشرين وفي داخل المنظمة التي يعمل بها الفرد.

قد تمثل الأجر التي يحصل عليها مكانة أمام الآخرين، علاوة على ذلك إمكانية الحصول على أجر عالية قد تشجع العامل على زيادة كفاءته عن طريق تحسين مؤهلاته الشخصية و مساهمته في العمل للإستفادة من هذه الإمكانية المتاحة في الأجر (جمال الدين محمد المرسي، 2002 ، ص 195).

✓ العلاوات و المنح :

إن العلاوات تعتبر إحدى الحوافز المادية المثيرة للعمال من أجل زيادة الإنتاج و رفع من كفاءتهم الإنتاجية إذ أنها ترتبط بالأداء و كمية الإنتاج مباشرة كما أنها تتفق مع رغبة الفرد في دخله بواسطة زيادة الإنتاج ويتم إعطاء العمل ضمان للحصول على هذه المكافأة إذ ازداد أجره يتم دفعها بسرعة أي بمجرد تحقيق الزيادة المرجوة و هناك علاوات استثنائية تمنح للممتازين من العاملين الذين حققوا ربحاً للشركة و إقتصاد في النفقات و تمنح كل سنتين .

أما العلاوات الدورية تترك لمجلس إدارة الشركة في صرفها، وذلك حسب مركز الشركة المالي، و يشترط أن يكون العامل حاصل على تقدير مقبول وأن يكون قد مضى على تعيينه سنة كاملة، و يجب الجمع بين هاتين العلاوتين في مواعيد إستحقاقها، كما أنه توجد العلاوات المادية الفردية هي التي تتم بين العاملين بصفة إنفرادية و إنطلقت من فكرة مؤداها أن العامل دائماً في حاجة إلى المال فهو بذلك على إستعداد لمضاعفة عمله للحصول على مزيد من المال لذلك فإن الحافز يناسب جهده (محمد المرسي ، المرجع السابق، ص196).

✓ الترقية:

من الضروري أن تقدم إدارة الأفراد نظاماً جيداً و معروفاً لترقية العاملين و يقصد بها نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى و عادة يترتب على ذلك عدة نتائج منها:

- زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو المستقبل .

- زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رُقي إليها.

- و تعتبر الترقية من الحوافز المادية و المعنوية بالنسبة للعامل لأنها تزيد من دخله المادي من جهة و تساهم في تطوره و تقديره الوظيفي و تحمل مسؤوليات أكبر من جهة أخرى و يجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء و المسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية و بين المقابل المادي أو المزايا الأخرى و عادة يهدف برنامج الترقية إلى تحقيق هدفين:

* الأول : خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم و شعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.

* الثاني: بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى و لنجاح سياسة الترقية يجب مراعاة النواحي الآتية:

- ضرورة و جود وصف دقيق للوظائف.

- ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة إلى أخرى وأن تكون هذه القواعد واضحة و معروفة لكل العاملين .

- ضرورة وجود برنامج لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى.

- ضرورة تعريف العاملين بمجالات الترقية المتاحة في المستقبل في المؤسسة (صلاح الدين

إيهاب صبيح محمد، 2001، ص 293)

- الحوافز المادية السلبية:

تتمثل الحوافز السلبية في الخصم من الأجر و الحرمان من العلاوات و المنح و الحرمان من الترقية فإذا زادت درجة التقصير زادت العقوبة إلى التنزيل إلى الدرجة الأدنى، فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب و هذا العقاب يجعل الشخص يتفادى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة، ويرى كثير من الرؤساء بأن العقاب أو التهديد أداة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين، وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل و حافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه (حامد عبد السلام زهران، 2002، ص 122)

فالحوافز السلبية تذكير للعاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها و تضمن جدية العاملين، كما يؤدي تجنب العاملين للعقاب إلى إكتساب الطرق السليمة للسلوك الوظيفي و الأداء، إلا أنها قد تحدث بعض الآثار السلبية و خاصة إذا لم تحسن الإدارة إستخدام الحوافز السلبية أو إذا أسرف الرؤساء في إستخدامها، لذلك يجب على المرؤوسين أن يأخذوا بعين الإعتبار حجم العقاب وأن يكون العقاب يقابل السلوك الذي أحدثه (صالح بن احمد العساف، 2000، ص 44).

- الحوافز المعنوية :

إن حاجات الإنسان متعددة و بالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة فهناك بعض الحاجات يمكن أن تشبع مادياً و البعض الآخر يشبع معنوياً، فالحوافز المعنوية هي التي تساعد

الإنسان و تحقق له إشباع حاجات الأخرى، حيث لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية و الاجتماعية إلا بقدر ضئيل، ولذلك يجب على الإدارة ألا تهمل الحوافز المعنوية التي تساعد و تحقق للإنسان إشباع حاجاته الأخرى و بذلك تزيد من شعوره بالرضا في عمله وولائه لمؤسسته، و تحقيق التعاون بين زملائه (أحمد ماهر،1995، ص 46).

فالحوافز المعنوية هي دافع ضروري إلى العمل الإنساني، و سياج أمن يحمي العامل من الإنحراف لأنها تحرص على أن يعامل الناس بعضهم بعض معاملة إنسانية يسودها روح التعاون و الأخاء .

ومن الأمثلة على الحوافز المعنوية إشراك العاملين في تحديد الأهداف و زيادة دورهم و تفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها أو المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل أو شهادة تقدير أو الإعراف بالكفاءة أو تسلم وسام أو عمل حفل على شرف الموظف الجيد (عساف،1999، ص 35).

1/ علاقة العمال بالإدارة:

و تعتبر من الحوافز الهامة، حيث يؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الاجتماعية في العمل تأثيرا كبيرا، ويلعب دورا مهما في تحفيز الأفراد و بالتالي زيادة إنتاجيتهم، و يعرفه "سكوت" بأنه (نظام لتنظيم نشاطات مجموعة من الأفراد وجعلهم يعملون متعاونين باتجاه هدف عام عن طريق القيادة و الصلاحية)

و يؤثر التنظيم الرسمي على الظروف الاجتماعية في العمل من خلال ممارسة الإدارة لمسؤولياتها، فيذكر " سترافوس وسيار" أن من مسؤولية الإدارة تحقيق مواقع العمل بالنسبة لكل فرد و فرص إتصالاته مع الآخرين خلال أوقات العمل، و معدلات الأجور، و ظروف العمل، وكل ما يتعلق بأي وظيفة أو عمل داخل الوحدة الصناعية و إستنادا إلى أسلوب ممارسة الإدارة لهذه المسؤوليات يتوقف على نوع و درجة العلاقات الاجتماعية التي يمكن أن تنشأ بين الأفراد. ومن المعلوم أن كل جهة عمل لها أهداف تسعى إليها و في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة فإنها تتطلب من العاملين ألوان من السلوك في أوقات معينة (موسى اللوزي، 2002 ، ص 188).

كما أن كل فرد من هؤلاء العاملين له أهدافه الخاصة و مطالبه و حاجاته النفسية والاجتماعية ومن الطبيعي أن تكون هذه الأهداف الخاصة ليست على توافق تام مع أهداف جهة العمل بل أنها تتعارض في كثير من الأحيان، ومن هذا التعارض ينشأ صراع دائم بين العامل من جهة و بين المؤسسة من جهة أخرى.

وبعض المؤسسات تلجأ إلى القسوة و الاجبار للتقليل من هذا الصراع و بعض المؤسسات الاخرى تلجأ إلى الضغط على متطلبات المؤسسة لكي يعطي للعاملين قدرا أكبر من إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية و مزيدا من الشعور بالاكتماء و السرور (كامل محمد عويضة، 1996، ص 14،15).

2/ العلاقة والاندماج مع الزملاء:

جماعة العمل هي مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة و يعملون مع بعض لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها.

فإن أي مؤسسة مكونة من أفراد وجماعات لابد أن تقوم بينهم علاقات اجتماعية (وهي التي يطلق عليها العلاقات الإنسانية في مجال الإدارة) و التي لها دور كبير في تحفيز الأفراد لأداء مهامهم بفعالة

و بما لاشك فيه أن خبراتنا و ظروفنا و علاقاتنا الشخصية من حيث ارتباطها بالعمل تؤثر على مشاعرنا و إتجاهاتنا بصفة عامة و يستطيع كل منا أن يدرك و يرى فيما بين أصدقائه و معارفه بعض الناس المتحمسين الذين يجوبون أعمالهم و يجوبون أن يتحدثوا عنها، و هناك آخرون لا يظهرون إهتماما أو مبالاة و هناك فئة ثالثة تنظر إلى العمل على أنه مثبت لعزيمتهم و لا يحققون منه شيئا.

و في جميع الأحوال فإن هناك شكلا من العلاقات الانسانية في منظمات العمل و كل العاملين في أية مؤسسة مسئولون عن تنمية العلاقات الانسانية الناجحة فيها (عبد الخالق،

2002، ص 37)

3/ الاشراف:

إن الأفراد العاملين بالمؤسسة يزاولون وظائفهم ضمن جماعة العمل مختلفة الاتجاهات والمواقف تخلق إقتراحات متعددة من شأنها إحداث فوضى لذا استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه و ينظم مختلف الأمور على مستواه الإشرافي .

و عليه تعد عملية الإشراف أحد أهم العوامل التي تحدد العلاقات القائمة بالمؤسسة ، فيوجه جماعات العمل للتحرك نحو العمل المرغوب فيه، والإشراف هو « فن العمل مع مجموعة من الأفراد، يمارس المشرف عليهم سلطة بطريقة تحقق فعالية في أداء العمل» وكونه فن يتعامل مع العنصر البشري فهو يحتاج لإستخدام مبادئ العلاقات الإنسانية.

و يمثل كذلك تلك السلطة المخولة للرئيس التي على أساسها يوجه و يرشد مرؤوسيه في ظروف تسودها علاقات طيبة بين مختلف الأطراف المشاركة في عملية الإشراف بصفة عامة، حيث وجب أن يتم الإشراف على عدد معين من العاملين التي تتناسب مع قدرة المشرف على المتابعة فذلك يضمن نتيجة جيدة في التوجيه (محمد أحمد عبد الله، 2003، ص 148).

إن الأمر يستدعي الحرص على مراعاة مختلف العوامل ذات التأثير في العلاقات التنظيمية من بينها طبيعة العمل، طبيعة المرؤوس و كذلك طبيعة الرئيس، و عليه تميز ثلاثة أنواع من العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين كما حددها جرييكوناس :

- علاقة فردية مباشرة بين الرئيس و المرؤوس.

- علاقة جماعية تتم بين الرئيس و أكثر من مرؤوس في وقت واحد.
- علاقة متبادلة و التي تتم بين المرؤوسين بعضهم بعضا (زين الدين ضياف ،2002، ص29).

4/ النقابة:

يمكن أن نعرفها بأنها هيئة أو جماعة أو منظمة دائمة تضمهم مهنة أو أكثر الهدف الرئيسي منها تنظيم العلاقات بين العمال و أصحاب العمل، و بين العمال ورؤسائهم و بينهم و بين أنفسهم مع وضع شروط محدودة في أي عمل. (أحمية سليمان، 2002، ص 191).

- المهام الأساسية للنقابة :

إعداد مختلف عقود العمل التي تصبح « اتفاقية المؤسسة » أي تحدد بدقة الحقوق الخاصة لعمال المؤسسة المعنيين، يتعلق الأمر بالمدة اليومية و الأسبوعية للعمل، شروط و طرق توظيف أو إمكانية التعلم و التطور في المهنة.

إعداد تشريع إجتماعي قابل للتطبيق بطريقة منظمة على مجموع مؤسسات الوطن، أجر قاعدي، راحة أسبوعية إجبارية، شروط المكافأة، الساعات الإضافية للعمل في الليل، التأمينات إجبارية... الخ.

إن إدراك العمال لوجود نقابة قوية داخل المؤسسة تدافع على حقوقهم و مصالحهم، يحفزهم لأداء عملهم و الرفع من انتاجيتهم كما يقوي تماسك جماعة العمل، و يزيد من ارتباطهم بمؤسستهم (أحمية سليمان، المرجع السابق، ص192)

5/الاتصال :

إن من وظائف إدارة الموارد البشرية زيادة الرغبة في العمل و هذا يشمل إعداد نظام جيد للأجور و تعويض العمال عن الجهد الذي يبذلونه في العمل و تصميم نظام للحوافز قادر على إشباع حاجات العاملين و أيضا تنمية وسائل الاتصال بين الإدارة و العاملين بما يحقق التفاهم المشترك، و يفهم من الاتصالات هو عملية مشاركة في الأخبار و المعلومات و الأفكار و البيانات و المعاني و الدوافع و الاتجاهات و أيضا نقلها أي تأثير و تآثر متبادل أي عملية تفاعل تمكن الانسان من أن يكون كائنا إجتماعيا فهي تضمن تبادل الحقائق و الآراء و المفاهيم بين شخصين أو أكثر في مجال الإدارة فهذه العملية تمكن القائد من أن يحيط المرؤوسين بهذه الأخبار و المعلومات بغرض تأثير على سلوكهم و تحفيزهم لأداء مهامهم و إعطائهم فرصة التعبير عن آراءهم و انشغالاتهم و اهتماماتهم مما يرفع من معنوياتهم و يحقق رضاهم الوظيفي (جمال الدين لعويسات، 2002 ، ص 195).

إن فعالية نظام الاتصال في زيادة الانتاجية تتوقف على تأثير عوامل عديدة منها :

- العلاقة بين المتصلين أنفسهم .

- الرسالة المطلوب نقلها.

- إتجاه الاتصال : يكون في إتجاه واحد من الإدارة إلى العاملين فقط و يكون في إتجاهين من الإدارة إلى العاملين والعكس صحيح.

- وسائل الاتصال : و تؤثر سرعة الاتصال على معنوية المتصلين و انتاجهم .

- معوقات الاتصال : تبرز في عدم رغبة المدراء إلى الاستماع إلى وجهات نظر الأفراد (عمر سعيد و آخرون ، 2003 ، ص 121).

قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذا العلاقة أو المستفيدون إلى:

أ)- حوافز فردية :

وتتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية و الايجابية و السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره و ذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار أو المكافئة و الحسم وغير ذلك، وتختص هذه الحوافز بالجهود الفردي للأفراد أي لا تشتمل الجماعات مثلا أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو بتوجيه خطاب شكر لكل فرد حقق قدرا عاليا من الإنتاج أو الأداء وهذا النوع من الحوافز يخلق جو من التنافس داخل أفراد المجموعة مما يدفعهم للمزيد من الأداء الجيد.

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها :

- الترقيات .

- المـكافآت.

- العلاوات التشجيعية (مسلم، 2003، ص 74).

وفي رؤيا أخرى للحوافز هي التي توجه إلى فرد واحد تشجعه و تغريه لزيادة أدائه وإنتاجه ومن أمثلتها :

- تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج .

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة .

- إعطاء هدية لأفضل موظف في المؤسسة (القريوتي، 2006، ص 301).

ب)- الحوافز الجماعية :

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ، و التعاون بين العاملين ومن أمثلتها الرعاية الصحية و الرعاية الإجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين و رفع كفاءة الإدارة و الإنتاجية ، و قد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية .

و الحوافز الجماعية تحقق أهدافا هامة :

- إشباع حاجة الإنتماء و الولاء .

- زيادة التعاون بين الأفراد .

- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

ويؤكد (عبد الرحمان) بأن الحوافز الجماعية تشجع وتنمي روح التعاون والعمل بروح الفريق، إذ يحرص كل مرؤوس ألا يتعارض عمله مع عمل زملاءه بل يتكامل معه و يعرض أمثلة على الحوافز الجماعية مثل تخصيص جائزة لأحسن إدارة في وزارة ما أو فرع في شركة أو بنك أو أي مؤسسة أخرى أو منظمة ما. (عبد الرحمان علي الوابل، 2005، ص 306) .

أهمية الحوافز:

ظهر الإهتمام بموضوع الحوافز منذ إهتمام رجال علم النفس الصناعي بإجراء التجارب و الدراسات التي أسفرت على أنه لا يمكن حث الفرد على العمل بكفاءة و فعالية ما لم يكن هناك حافز على ذلك ، فالخطط الجيدة و التنظيم السليم للأعمال ليس معناه أن تفترض أن الأفراد سيقومون تلقائيا بالأعمال على خير وجه و بكفاءة ، فجعل الفرد يعملون عن رغبة و حماس هي مشكلة كبيرة تعالج فقط من خلال مدخل التحفيز .

أشار (يونس) إلى أن أهمية الحوافز تكمن في أن العامل (أيًا كان مجال عمله) يلزمه أن يكون متحمسا لأداء العمل وراغباً فيه وهذا لا يتأتى إلا باستخدام الحوافز حيث أنها يمكن أن توظف الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل لدى العامل، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام و زيادة الإنتاجية فهي تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكل ما يملك من قوة لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة وتمنع أيضاً شعور العامل بالإحباط ، وتعد

من العوامل المهمة الواجب توافرها لأي جهد منظم يهدف إلى تحقيق مستوى عالي من الاداء (يونس، 2000 ،ص 17).

و بوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن فيما يلي :

- أول ما تسعى إليه الحوافز هو زيادة الإنتاج، والعمل على سرعته في مقابل مواقف معينة كعملية التصدير و دفع الإنتاج طبقا لخطة موضوعية.

- تكمن أهميتها أيضا من حيث تأثيرها على العامل نفسيا إلى تحقيق رضا و إشباع حاجاته الضرورية و النفسية و الإجتماعية و ذلك بتحسين أحوال المعيشة و تحسين ظروف العمل.

- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك و توجيهه و تعزيزه و تقييده حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين.

- تنمية عادات و سلوكات تسعى المنظمة إلى وجودها بين العاملين .

- تنمية الطاقات الابداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة و تقويتها(عساف، 1999 ، ص 86).

- الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز:

- هناك بعض المشكلات و الصعوبات التي يمكن أن تشكل عائق و عقبات أمام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز منها:
- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز .
 - غياب الدراسات المتعلقة بدوافع العاملين و إتجاهاتهم .
 - عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها .
 - عدم دقة تقويم أداء الأفراد .
 - سوء استخدام الحوافز من قبل بعض المديرين .
 - إرتفاع تكاليف الحوافز.
 - قصور المتابعة و الرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها.
 - فقدان مفهوم الأخذ و العطاء في الحوافز .
 - نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز (وحيدة شريات ، 2010 ، ص 243).

- شروط نجاح الحوافز:

- هناك مجموعة من الشروط الاساسية التي لا بد للإدارة أن تأخذها بعين الاعتبار اذا ارادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بنجاح العمل منها:
- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين و الإدارة معا.
- أن تخلق صلة وثيقة بين الحوافز و الهدف .
- لا بد للمنظمة أن تتخذ الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز.
- ضمان استمرارية الحوافز.
- منحها للعاملين في مواعيد محددة و متقاربة و متناسبة زمنيا مع أداء العمل .
- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها الحوافز .
- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل و المساواة و الكفاءة .
- أن يدرك العاملون نظام الحوافز و قواعده و شروطه وأن يتصف بالوضوح و البساطة
- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد.
- أن ترتبط الحوافز إرتباطا قويا مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تحفيز الافراد (حنفي عبد الغفار، 2002 ، ص 43).

- أهداف الحوافز :

عند وضع نظام للحوافز في شركة ما لابد من الأخذ بعين الاعتبار الهدفين الرئيسيين

التاليين:

(1) الهدف الاقتصادي:

حيث أن وضع نظام للحوافز في شركة ما يجب أن يعود بالفائدة على الشركة و العاملين لديها حيث تسعى الشركة عن طريقه إلى الاستخدام الأفضل لعناصر الانتاجية التي تهدف إلى زيادة انتاجية الشركة و تحسين منتجاتها أو خدماتها مع تحسين نوعيتها والتي تعود بالفائدة على الشركة و العاملين فيها.

(2) الهدف المعنوي :

و هو المتعلق بالعامل مباشرة حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الانتاج و المتحكم في العملية الانتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز و لابد لهذا النظام من مساهمة في إشباع بعض رغباته و أحاسيسه و مشاعره و إحتياجاته التي لابد من فهمها في التعامل معها .

و تجد أن الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقود إلى تحليل واقع الشركة و اختيار النظام المناسب الذي يثمر تطبيقه ثمارا تعود فائدتها على العاملين على حساب المؤسسة

بل هي مشاركة العاملين للمؤسسة في الزيادات التي تتجاوز حدود الاداء المتفق عليها بين ادارة المؤسسة و ممثلي العمال (عمر الصخري، 1992، ص 19).

- نظريات الحوافز :

لم تلقى دراسة الحوافز وتأثيرها على سلوك الأفراد في الدول النامية جانبا كبيرا من اهتمام المنظمات و المديرين إلا في السنوات الأخيرة حيث ظهر الكثير من نظريات علماء النفس التي تساعد المديرين في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة و قد أظهرت دراسات علماء النفس في هذا المجال أن التحفيز عملية معقدة وأنها على جانب كبير من الأهمية خلافا لما يتصورون تايلور و تلامذته من أصحاب المدرسة العلمية في الإدارة والذين ركزوا على الجانب المادي في الحوافز و اعتبروه المحرك الأساسي في توجيه سلوك الأفراد نحو المطلوب منهم. (عمار مجوش، 2006، 45).

- أولا النظرية الكلاسيكية:

1) نظرية الإدارة العلمية : (1911) "لفريدريك تايلور" كان يعمل في شركة أمريكية للحديد والصلب في أواخر القرن التاسع عشر، لقد لاحظ خلال سنوات عمله في هذه الشركة و غيرها أن بعض الممارسات تتسم بعدم الكفاءة نتيجة لإهدار الجهد و الوقت في عمليات و حركات لا حاجة إليها و قد دفعه إلى دراسة المهام الفردية للعمل ، و قام بتحديد ما كان يعتقد بأنه أفضل

و أحسن طريقة حركة بجرعة لأداء هذا العمل، و قد إهتم أيضا نتيجة لذلك بإعادة تصميم العديد من الوظائف لكي تؤدي بأقصى كفاءة ممكنة و قام على أثر دراسته و تجاربه بنشر كتاب أحدث دويا هائلا في ذلك الوقت بداية القرن العشرين أسماه (الإدارة العلمية).

فقد كان رواد المدرسة العلمية على رأسهم (تايلور) ينظرون إلى العامل على اعتباره أداة من أدوات الإنتاج، وأن الأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية عمله، وتتلخص فلسفتهم في أنه لا يوجد تعارض بين مصالح كل العاملين و الإدارة، بل على العكس من ذلك بإعطاء أجور مرتفعة للعاملين و تحقيق أرباح عالية لأصحاب رأس المال في نفس الوقت حيث أن الأجور المرتفعة ستدفع العمال إلى بذل المزيد من الجهد للحصول على الأجر مما يزيد الإنتاج و يقلل من تكاليف إنتاج الوحدة، حيث أن الحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام الأجور التشجيعية للعامل لكي يزيد في الإنتاج، إذ أن كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية، بمعنى أن الإنتاج الأعلى يقابله الأجر العالي، حيث ركزت نظرية الإدارة العلمية على الحوافز المالية، وأن كل العمال يمكن حفزهم بإعطائهم فرصة مناسبة للحصول على الحافز النقدي (محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 28، 29).

ثانيا: نظرية العلاقات الانسانية :

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية حيث وجهت هذه النظرية إهتمامها للعنصر البشري و علاقات الأفراد مع رؤسائهم و جماعة العمل داخل المنظمة .

و ترى هذه النظرية أن العامل له حاجات و دوافع لا تحصر فقط في الحاجات الجسدية و حاجات الأمان و لكن هناك حاجات نفسية و إجتماعية عند العاملين أهمها إحترام النفس و تأكيد الذات و احترام الاخرين لذا فان الحوافز التي تقدمها الإدارة يجب إلا تقتصر على الحوافز المادية فحسب بل تتعدى إلى الحوافز المعنوية.

ساهم في هذه النظرية عدد من علماء الإدارة بقيادة "التون مايو" و تتميز هذه النظرية بعدد من القواعد و الأساليب التي أعدت لمساعدة المديرين في دفع العاملين و تحفيزهم و تركز مجموعة الأساليب هذه على ثلاثة أنشطة إدارية رئيسة :

- تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية .

- إعادة تصميم الوظائف بطريقة توفر قدرا أكبر من التحدي لقدرات العاملين و من المشاركة في نشاطات المنظمة .

- تحسين تدفق الاصال بين الرئيس و المرؤوسين (علي عبد الرزاق الجلي، 2003، ص 27).

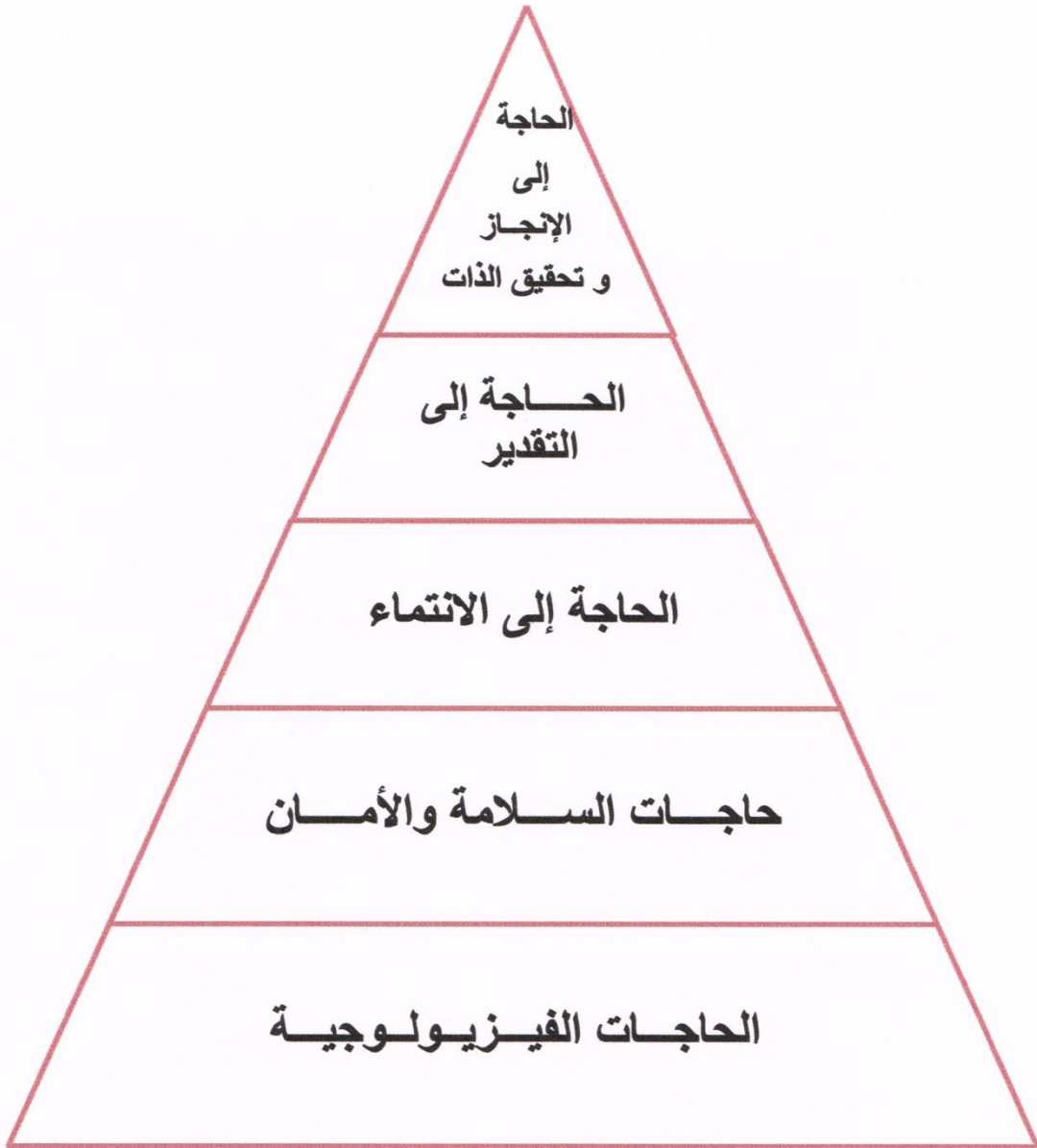
ثالثا: النظريات الحديثة:

أ) نظرية الحاجات لـ أبراهام ماسلو:

وهي من أكثر النظريات شيوعا و في تفسير سلوك الإنسان و سعيه لإشباع حاجاته المختلفة و تركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات و الدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد حيث أن التعرف الدقيق لهذه الاحتياجات و الدوافع هو الذي يمكن الإدارة و أصحاب القرار من وضع و تطبيق نظم الحوافز لدى المؤسسة أو المنظمة .

و تقوم هذه النظرية على مبدئين أساسيين هما:

- إن حاجات الفرد مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أولوياتها للفرد وفقا لهرم "ماسلو" كما في الشكل أدناه :



الشكل رقم (1) يوضح التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية عند ماسلو

- إن الحاجات الغير المشبعة هي التي تؤثر على سلوك الفرد و بالتالي ينتهي دورها في عملية الحفز.

و يلاحظ أن (ماسلو) رتب الحاجات الإنسانية للوجود البشري على شكل هرم تمثل قاعدته الحاجات الأساسية للوجود البشري مثل الأكل و الشرب و المسكن وتدرج تلك الحاجات إرتفاعا إلى أن تصل قمة الهرم حيث حاجات تحقيق الذات، فالحاجة الأساسية أي الفسيولوجية هي مهمة لبقاء حياة الإنسان إذ تتوقف نشاطاته و حيويته عليها كما تعتبر نقطة البداية في الوصول إلى إشباع حاجات أخرى، فإن العمل الذي يخدم تحقيق هذه الحاجات إلى القدر معين سيكون موضع قبول ورضا بالنسبة للعاملين .

أما الحاجة إلى الأمن تأتي في الدرجة الثانية بعد تحقيق الإشباع من الحاجات الفسيولوجية (عبد الغفارحنفي، 1997، ص190).

وأن وصول الإنسان إلى هذه الحاجات هو مطلب يسعى إليه كل فرد، فالإنسان يريد تحقيق نوع من الأمن الذي يعمل فيه سوى من ناحية تأمين الدخل المستمر الذي يحصل عليه لتأمين حياة معيشة ملائمة له ولأسرته أو في حمايته من الأخطاء التي يمكن أن تحدث له نتيجة للعمل الذي يزاوله فإن عدم تحقيق هذه الحاجات سيخلق نوعا من الإضطراب النفسي للعامل مما ينعكس سلبا على العمل الذي يقوم به، أما الحاجات الإجتماعية أو حاجات الإنتماء فهي تظهر من طبيعة التكوين البشري، فالإنسان مخلوق إجتماعي بطبيعته يرغب في أن يكون محبوبا

و يحظى بالتقدير من الآخرين عن طريق إنتمائه للآخرين و تحقيق نوع من التعايش القائم على المحبة و الألفة (فؤاد الشيخ سالم، 1985 ، ص 1993).

ولقد أوضحت الكثير من الدراسات أن جو العمل الذي لا يشبع هذه الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى إختلال التوازن النفسي للعامل و بالتالي يؤدي إلى مشكلات من شأنها أن تؤدي إلى إرتفاع معدلات الغياب و نقص الإنتاجية و ترك العمل.

أما حاجات التقدير فالإنسان بعد تحقيقه لحاجاته الاجتماعية يبحث عن الحاجة إلى التقدير و التي تشمل على الشعور بالثقة و الجدارة و أنه جزء مفيد في المجتمع الذي يعيش فيه بالإضافة إلى الحصول على التقدير و الاحترام من الآخرين و إحساسه بمكانته و هيئته، ويساعد على تحقيق هذه الحاجات إشعار الفرد بأهمية و قيمة ما لديه من إمكانيات و قدرات، أما الحاجة إلى تحقيق الذات فهي تعني الحاجة إلى تحقيق الطموحات العليا للفرد وهي المرحلة التي يصل فيها الانسان إلى درجة مميزة عن غيره و يصبح له كيان مستقل علما بأن الحاجة إلى الاستقلال، من أهم مكونات الحاجة إلى تحقيق الذات، و على الإدارة أن تحقق ذلك بتعويض السلطات و الصلاحيات و إتاحة الفرص في المشاركة في وضع و تحديد الأهداف .

لاشك أن نظرية الحاجات تعد مرتكز أساسي في فهم دافعية الانسان في العمل و سعيه لإشباع حاجاته المختلفة و لقد وضح "ماسلو" في نظريته أن درجات الحاجات الانسانية وأولوية إشباعها تتسم بطابع العمومية و الشمول حيث إفترض وجودها لدى أي فرد كما أن

عدم إشباع الحاجة يلعب دورا في تحديد مدى أهميتها و سيطرتها و الحاحها على الفرد (عبد العزيز ملائكة، 2007، ص 43).

ب) نظرية العاملين :

الفضل في تأسيس هذه العملية يرجع إلى "فريدريك هيرزبيرج" « F.HERZBERG » وزملائه حيث توصلوا إلى أن لكل إنسان مجموعتين مختلفتين من الإحتياجات الإنسانية و أنهما يؤثران على سلوك الفرد بطرق متباينة و قد وجدوا أن إستياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة صالحة و مناسبة للعمل كما توصلوا أن رضا الفرد عن عمل ما إنما يعود إلى العمل و يرى "فريدريك" أن الإنسان لن يشعر بالرضا إلا إذا تحققت له جميع وسائل الإشباع المختلفة من عوامل صحية و بيئية و مادية و هذا الإشباع يمنع الاستياء و شعور العامل بالتعاسة، و محددات الرضا التي اصطلح على تسميتها (العوامل الحافزة) هي الانجاز و الاعتراف و التقدير و طبيعة العمل هذه العوامل تعمل على تحريك جهود الأفراد و زيادة نشاطهم و تحقيق أداء جيد مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة، أما محددات عدم الرضا اصطلح على تسميتها (العوامل الوقائية) وهي سياسة الإدارة والإشراف و العلاقات الشخصية و الراتب و الترقية وظروف العمل و الأمن الوظيفي و تعمل هذه العوامل على مساعدة الفرد على الإنتماء لعمله و تساعد أيضا على النمو النفسي السوي الذي يساهم بدوره في تحقيق الرضا الوظيفي .

نرى أن مجموعة العوامل الدافعة (الأولى) مرتبطة بطبيعة العمل نفسه، أما مجموعة العوامل الوقائية (الثانية) مرتبطة ببيئة العمل، فطبيعة العلاقة بين المجموعتين من العوامل تمثل جوهر النظرية لذلك سميت بنظرية العاملين (نييل ارسلان، 1978، ص 52،53).

ج) نظرية التوقع :

مؤسسها "فيكتور فروم" هي من أحدث النظريات تركز هذه النظرية على عامل التوقع كأساس في حاجات و دوافع الانسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية و الخارجية كمحرك للسلوك الانساني لذلك فإن عنصر الترقب و التوقع الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملا قويا في دفع الإنسان إلى إتخاذ سلوك معين أو امتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين خلال فترة مستقبلية فإنه سيضل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك قد يؤدي به إلى القاء هذا السلوك والتوقف عنه.

و تقوم هذه النظرية على إفتراض مفاده أن سلوك الفرد يعتبر مؤشرا على الدرجة التي يتوقع فيها أن هذا السلوك سيوصله إلى الأهداف و النتائج في المستقبل فهي عملية توقعية بأن السلوك الحالي سيؤدي به إلى نتيجة معينة في المستقبل فالدافع هناك ليس نابع من داخل الفرد أو من بيئة العمل المحيطة بل أنه يكمن في النتائج المتوقعة في المستقبل .

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد منها، و لازالت هذه النظرية تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع و المنفعة العائدة من السلوك فالتعقد المتغيرات التي تشتمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها و التحكم فيها هذا يضع صعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة (نبيل أرسلان، المرجع السابق، ص54).

(د) نظرية Y, X: "دوكلاس ماجرجور" D.MAGGREGOR

تنطلق هذه النظرية من نظرة المديرين للأفراد العاملين حيث ينظر بعض المديرين إلى العامل أنه كسول متراخي يكره المسؤولية بطبيعته و غير مبالي، بينما ينظر البعض الآخر من المدراء إلى العامل على أساس أنه كفاء و قادر على العمل و بارعا فيه ولا يكره المسؤولية بل يتحمس للقيادة، يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة و لذلك فإن مسؤولية الإدارة هي خلق الظروف الملائمة التي تجعل الأفراد أكثر قدرة على تحقيق الأهداف.

ويرى "دوكلاس ماجرجور" أن الفئة الأولى من المديرين "X" تنظر إلى العامل نظرة متشائمة و غير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات أنها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها في مقابل أداءه ، ولكي تتمكن الإدارة من القيام بأعمالها يجب عليها أن تتخذ وسائل التهديد المستمر و الاشراف و الرقابة المحكمة و هذه هي فلسفة الضغط أو ما يسمى نظرية (X) .

أما المديرين (Y) الذين يمثلون الفئة الثانية تنظر إلى العامل نظرة متفائلة و إنسانية حيث يرون ضرورة تحرير الفرد من الرقابة المباشرة و إعطاءه الحرية لتوجيه أنشطته، و مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات و هذا هو جوهر فلسفة نظرية (Y). (عبد العزيز علي حسن، 2008، ص 41،40).

هـ/ نظرية الانجاز :

يرجع الفضل في تأسيسها إلى "ديفيد ماكلاند" حيث تشير المفاهيم الأساسية لهذه النظرية بطبيعتها نسبية الاستقرار فطاقة الفرد تبقى ساكنة حتى يأتي مثير أو عامل يحركها، ويعبر عن هذا العامل أو المثير عادة بالحوافز الذي يعتبر ترجمة لهدف معين، يتم تحقيقه من قبل الفرد حيث يؤدي إلى اشباع الحاجة التي أثارها لديه و شكلت بالتالي دافعية .

و ترى هذه النظرية أن الفرد لديه أربعة حاجات رئيسية هي:

1) الحاجة إلى القوة : اللذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص كسب المركز والسلطة وهم يندفعون وراء المهام التي توفر لهم فرص كسب القوة.

2) الحاجة إلى الانجاز : اللذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يبحثون عن فرص حل المشكلات التحدي و التفوق .

(3) الحاجة إلى الانتماء : اللذين لديهم هذه الحاجة نجدهم يوجدون في المنظمة فرص لتكوين علاقات صداقة جديدة وهؤلاء يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل .

(4) الحاجة إلى الاستقلال : و الأفراد اللذين لديهم هذه الحاجة يعطون قيمة و أهمية كبيرة للحرية و الاستقلالية في العمل و السيطرة و التحكم بمسيرهم الشخصي و بالتالي هم يفضلون أن يعملوا في وظائف تحقق لهم ذلك. (حسن حریم، 2009، ص 111).

-الدراسات السابقة :

تحاول الباحثة في هذا الفصل استعراض الدراسات السابقة و التي توصلها إلى فهم أعمق لمشكلة بحثها ورصد الصورة العلمية لبحثها من خلال الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث موضوعها و هدفها و أهم نتائجها التي يمكن أن تعنيها بصورة مباشرة في مناقشة و إستيعاب النتائج التي يتوصل إليها في هذا البحث و عليه سيتناول الباحثة الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز.

-الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز :

دراسة أجراها (عبد الوهاب ، 1982) عنوانها الحوافز في المملكة السعودية و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء و أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد و المزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة و التعرف على أهم السبل لتحسين نظام الحوافز و الحصول منها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد و زيادة الكفاءة الإنتاجية، كما توصل البحث إلى أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف الغير الإشرافية، أن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة و الراتب و فرص الترقية و فرص سماع الاقتراحات يحقق الرضا الوظيفي وأخيرا أوضحت أن العوامل الوظيفية التي تحقق الرضا للرؤساء جاء ترتيبها على النحو التالي:

- أهمية الوظائف
- سماع الإقتراحات
- الترقية
- الراتب .
- دراسة ناصر محمد العديلي حول دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي:

- قام الباحث ناصر محمد العديلي (1980) بدراسة دوافع وحوافز العاملين والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية فكان هدف البحث:
- التعرف على دوافع العاملين السعوديين (مديرين، مشرفين، موظفين و عاملين) في مختلف المراتب بهدف معرفة:
 - علاقة رضا الموظفين السعوديين بالضمانات التي توفرها لهم الوظيفة، و بالثقة و الولاء والإلتناء للوظيفة.
 - علاقة المرحلة التنموية التي تعيشها المملكة في المجالات الاقتصادية، التعليمية و الاجتماعية والحضارية، باهتمام الموظفين بالدوافع، الحوافز المالية، المعنوية و الرضا الوظيفي .
 - علاقة الرضا الوظيفي بفرص الترقى الوظيفي في الأجهزة الحكومية بالمملكة.
 - معرفة مستوى الرضا الوظيفي مع كل من العوامل : محتوى الوظيفة، بيئة العمل.

- معرفة العلاقات المتداخلة بين الدوافع و الحوافز و الرضا الوظيفي لموظفي الأجهزة الحكومية في المملكة.

* العينة:

شملت الدراسة على 224 موظفا من موظفي الأجهزة الحكومية بكافة مناطقها الجغرافية، وقد طور الباحث إستبيان لقياس أهمية الدوافع والحوافز ضمن مقياس الرضا الوظيفي.

* نتائج البحث:

توصلت الدراسة إلى جملة نتائج نوجزها فيما يلي :

- إن موظفي القطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية راضون بشكل عام، و أنهم متجانسون في رضاهم .

- إن الموظفين السعوديين تتشابه درجة رضاهم وعدم رضاهم مع كل العوامل الدافعة والعوامل الصحية، أي محتوى الوظيفة ومع بيئة العمل، وهذا يعكس ما وجدته "هرزبرغ" "HERZBERG" في نظريته ذات العاملين في الدافعية والرضا الوظيفي.

إن الموظفين السعوديين في القطاع الحكومي راضون بشكل جيد عن كل من :

- العلاقة مع الزملاء، الإعراف والتقدير من الزملاء، علاقة العمل مع المرؤوسين الظروف
المادية للعمل، نوع العمل، الشعور بالإنجاز .

وأنهم غير راضين عن كل من :

- الفرص التي تتيحها الوظيفة في سبيل توفير الترقية.

- الراتب وكمية العمل الذي يؤديه.

- مقارنة ساعات العمل بساعات عمل من يمارسون أعمالا متشابهة في مؤسسات أخرى .

- الجزاء و الثناء الذي يتلقاه الموظف مقابل أداءه عمل جيد.

- الفرصة المتاحة للموظف لتجريب طريقتة الخاصة لأداء العمل.

- الطريقة التي يحصل بها الموظف على الجزاء.

كما توصلت الدراسة إلى عوامل الرضا هي :

- الثقة و الولاء و الإنتماء، علاقات العمل مع الرئيس، علاقات العمل مع الزملاء،

إنجازات العمل، محتوى الوظيفة، الراتب، المركز الاجتماعي، فرص النمو الوظيفي.

و عوامل عدم الرضا هي :

- المكافآت التي يتلقاها الموظفون مقابل الأداء الجيد .

- ما تتيحه الوظيفة من تجديد و إبتكار .
- أسلوب الإدارة المتبع في معاملة الموظفين .
- فرص المشاركة في اتخاذ القرارات .
- حرية الرأي في الوظيفة .

* خلاصة الفصل :

تعتبر الحوافز إحدى مقومات العمل المؤسسي والتي بدونها لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بتحقيق كامل اهدافها فالحوافز هي الطريقة التي من خلالها تعبر المؤسسة للموظف عن مدى تقديرها لأدائه المتميز وعمله المتقن، وهي إحدى الطرق التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وذلك بجانب توافر الامكانيات المادية للمؤسسة وخبرة العاملين بالمؤسسة كلا في مجاله. ولا يمكن للحوافز أن تحقق اهدافها بالمؤسسة إلا من خلال وجود آلية عمل ونظام محدد لإدارتها بالشكل الأمثل مع توافر عنصر غاية الأهمية إلا وهو المصدقية في تطبيق نظام الحوافز داخل المؤسسة.

وهناك عنصر آخر يجب أن تعيه المؤسسة وهو تدريب العاملين بها لرفع كفاءتهم وتوفير فرص التدريب لجميع العاملين، لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق المؤسسة لدورها وعنصر آخر وهو تقييم مستوى الحوافز ومدى فعاليتها بالنسبة للموظفين وذلك من خلال تقييم أداء الموظفين بالعمل من خلال التقييم الدوري لكل العاملين في المؤسسة.

الفصل الثالث

الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعتبر سلوك رضا الفرد عن العمل من خلال مستوى الإشباع الذي تتجه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل .

فرضا و مشاعر الفرد إتجاه عمله يمكن أن يعبر عنه بدرجة رضاه الكلي أو العام عن العمل كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن جوانب جزئية معينة تتكون منها المشاعر إتجاه العمل مثل درجة رضاه لإمتلاكه لجماعة العمل أو المنظمة، أو درجة رضاه عما حققه من إنجاز و نجاح في العمل ذاته، أو درجة رضاه التي تحقق من خلال السيطرة و التحكم في العمل و غيرها.

مفاهيم الرضا الوظيفي :

(1) تعريف محمد حافظ حجازي :

يعرف الرضا الوظيفي على أنه مجموعة المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله، قد تكون ايجابية أو سلبية و تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أن يحققه من عمله (محمد حافظ حجازي ، 2006 ، ص 97).

(2) تعريف طلعت ابراهيم لطفي

يرى من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل، و مفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل و لكن ليس بالعمل نفسه، أي أن مصدر الرضا يكون عن

طريق الجو الاجتماعي للعمل و ليس خصائص العمل نفسه (طلعت ابراهيم لطفي، 1992 ، ص 134)

(3) فسميث “Smith” يرى بأن الرضا يحقق إلا إذا كان العمل يحقق إشباع لإحتياجات العامل (ابراهيم الحموي، 2000، ص 62).

(4) تعريف ناصر محمد العديلي :

الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات و التوقعات من العمل نفسه، و بيئة العمل و المؤثرات ذات العلاقة على حد سواء .
فمن خلال تعريف محمد العديلي يرى بأن تحقيق الرضا الوظيفي مرتبط بإشباع الحاجات التي يتوقعها من خلال العمل، كما أنه يزيد على الحاجات المتعلقة بالعمل و بيئته الداخلية حاجات أخرى متعلقة بالبيئة الخارجية (ناصر محمد العديلي، 1993 ، ص 189).

(5) تعريف احمد صقر عاشور :

يعتبر الرضا الوظيفي هو مدى تقبل الفرد لعمله، و تمسكه به و عن مدى حماسه للعمل، كما يعبر أيضا عن مستوى الإشباع التي تتيح له الجوانب المختلفة للعمال، و هذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله .

و من خلال التعريف السابق (أحمد صقر عاشور) يؤكد على أن الرضا هو مشاعر وجدانية إما أن تعبر عن رضا العامل الكلي لمختلف جوانب العمل أو رضا جزئي يمثل جزءا معيناً كالرضا عن الأجر أو الترقية... (أحمد صقر عاشور ، 1997 ، ص 147)

(6) تعريف عبد الرحمان العيسوي:

يشير أن الرضا الوظيفي هو إتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير محبوبة المرتبطة بالعمل و يكشف بتقدير الفرد للعمل و إدارته (عبد الرحمان العيسوي، 2004، ص 39).

(7) تعريف فروم Vroom :

بينما يرى "فروم" أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ، و أنه الإتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم و أدواتهم المهنية، و ذهب "فروم" إلى أن هناك خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا عن العمل و هي : الأجر، و الطاقة المبذولة في العمل، و إنتاج السلع و الخدمات و التفاعل الإجتماعي و المكانة المهنية، و يرى فروم أن الأجر يرتبط بالمكافأة المادية و التي تعتبر من المصادر المهمة للرضا عن العمل. (أحمد، 2007، ص 07)

و عليه تلخص الباحثة إلى أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور داخلي يحس به الفرد (عامل، موظف ..) اتجاه ما يقوم به من عمل، و ذلك لإشباع إحتياجاته و رغباته و توقعاته في بيئة عمله .

طبيعة الرضا الوظيفي :

كباقي المفاهيم في العلوم الانسانية يبقى الرضا الوظيفي مفهوما شاسعا تعرض إليه الكثير من الباحثين من علماء النفس الصناعي و التنظيمي و علماء الإجتماع و الإدارة، فالهدف الأساسي من دراسة الرضا الوظيفي هو جعل الأفراد العاملون راضون بدرجة مقبولة عما يقومون به من المهام و النشاطات ، و الرضا الوظيفي كظاهرة نفسية و إجتماعية ليس من السهل التعرف المتغيرات التي يؤثر فيها، و إن كانت هنالك متغيرات عديدة ذات علاقة واضحة بذلك كالراتب، الإشراف، علاقات العمل، الترقية .

فالرضا هو قوة المشاعر و درجة الشحنة الوجدانية للإشباع الذي يتصور الفرد إمكانية تحقيقه عن طريق عمله، بحيث أن الرضا عن العمل يكون نتيجة إشباع حاجات الفرد الذاتية، و ينتج عدم الرضا عن الإحباط أو عدم إشباع الحاجات (أحمد صقر عاشور، 1997، ص 148).

ديناميكية الرضا (كيف يحدث الرضا)

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، و ينشطون في أعمالهم لإعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف و من ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، و العوامل تسيقه و تعد مسؤولة عن حدوثه، ستجد أن تلك العوامل تنظم في سيق من التفاعلات يتم على النحو التالي :

١) الحاجات :

لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، و يعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة .

ب) الدافعية :

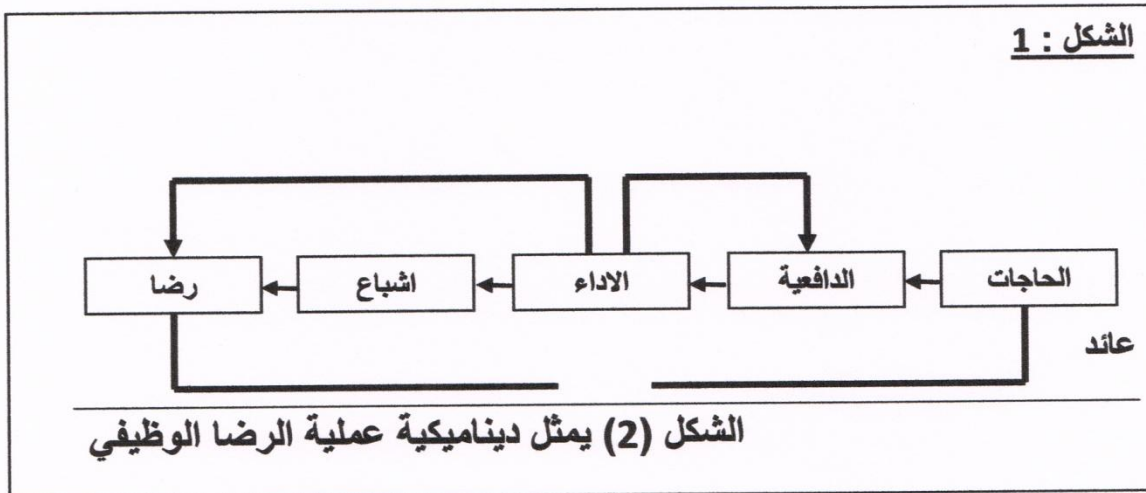
تولد الحاجات قدرا من الدافعية، لحث الفرد إلى التوجه نحو المصادر المتوقع إشباع تلك الحاجات من خلالها .

ج) الاداء :

تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، و يوجد خاصة في عمله إعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات .

هـ) الرضا :

إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله يجعله راضيا في العمل باعتباره الوسيلة التي ستبني من خلالها إشباع حاجاته (شهرزاد لبصير، 2002، ص 57) و الشكل التالي يوضح ديناميكية الرضا الوظيفي :



(شهرزاد لبصير، المرجع السابق ، ص 60)

مؤشرات الرضا الوظيفي :

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى إضافة إلى الغياب و دوران العمل، و مثل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات... تؤدي إلى إنخفاض إنتاجها و تدهور أدائها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (كتدريب و تأهيل الأفراد الجدد) .

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين :

✓ ارتفاع التكاليف جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل إثر تجسيد إحد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.

✓ ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير و إجراءات محددة للتقليل من هذه السلوكيات.

و تعد التكاليف الناتجة عن عدم رضا الأفراد تكاليف خفية تتحملها المؤسسة و تآثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر و بذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد من تراكم التكاليف الخفية و تفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا و المتمثلة في :

✓ الوصول المتأخر و المتكرر إلى مكان العمل .

✓ تدهور الإنتاجية.

✓ التمارض لتسهيل عملية الغياب .

✓ إتخاذ القرار بشأن المغادرة النهائية من المؤسسة . (زين الدين ضياف، 2000، ص 77).

و تتمثل هذه المؤشرات في :

(1) التمارض :

إن حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر و القلق، فمن أجل التخلص من عمل غير راض عنه، يلجأ الفرد إلى ظاهرة التمارض و تعني لنا إظهار الفرد نفسه في حالة مرض و يلاحظ ذلك من خلال التردد المستمر على عيادة المؤسسة، و هذا السلوك ما هو إلا تعبير عن مشاكل في العمل و الملل من الظروف المحيطة به .

(2) كثرة الشكاوي :

إن الإستياء من طرق المعاملة أو الظروف المحيطة بالعمل تدفع بالعاملين المستائين إلى شكاويهم كتابيا أو شفاويا لرؤسائهم، فنسبة الشكاوي المقدمة تعكس لنا مستوى الرضا الأمر الذي يتوجب أخذها بعين الاعتبار و تحليلها بدقة لإيجاد الحلول الممكنة.

(3) الإضراب :

مما لاشك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الإختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الانسانية) لذلك يعد من أهم المؤشرات الدالة على وجود عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبير عن وضعية العمال التي يعيشونها و لا تتوافق مع متطلباتهم .

و هو لا يعني العنف لكنه يتعلق بالقوة، كما أنه نوع من العتاب فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة هذا يعكس لنا عدم الرضا على مستوى الأجور، فهو يلجأ

إلى هذا التصرف للتعبير عما يعاينه من تأزم يعتقد أن الإدارة هي المسؤولة عن ذلك الإضراب، فهو الوسيلة للحد من تلك الوضعيات .

(4) اللامبالاة والتخريب :

إن الانسجام و التوافق بين الفرد العامل و أعضاء المؤسسة يلعب دورا هاما في الرفع من معنوياته مما يدفعه لبذل الجهد اللازم في عمله إذن هو راض عن ذلك العمل الذي يُمكنه من تحقيق طموحه، فإذا غاب الانسجام و عدم التكيف مع محيط العمل تظهر عدة أشكال من اللامبالاة و التخريب التي تعكس حالة عدم الرضا، فيلجأ إلى التخريب الممتلكات الخاصة بالمؤسسة كأدوات الإنتاج، يتضاعف الشعور بعدم الرضا فيصبح مزمنا، فالنتيجة المنتظرة سلوك غير مرغوب فيه يسلكه الفرد غير الراضي، فيلجأ إلى التزوير، عدم التعاون مع فريق العمل، التخريب و هذه التصرفات تشير إلى نوع من الأنواع الانسحاب من العمل.

بناءً على ما تقدم نذكر أن كل المؤشرات المتناولة ماهي إلا أنماط سلوكية للانسحاب من العمل، سببها تراكم مشاعر عدم الرضا و تلك المؤشرات كلها أو بعضها تتأثر في اللحظة ذاتها بمستوى الرضا الوظيفي، فإذا كان رضا الفرد مرتفعا فحتما معدلات الغياب تكون منخفضة، و التعاون متجسد و نجد الصورة المعاكسة عند مستوى الرضا المتدني الذي يزيد من مجال التغيب و اللامبالاة. (رين الدين ضياف، المرجع السابق، ص 78، 79، 80)

خصائص الرضا الوظيفي :(1) القياس :

أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات و تباينها حول الرضا الوظيفي و ذلك لإختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وإرضياتهم التي يقفون عليها و ينظرون إلى الرضا الوظيفي و هذا يشير إلى عدم وجود إتفاق حول الرضا الوظيفي.

(2) النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي :

غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات و دوافع متعددة و مختلفة من وقت لآخر وقد إنعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم .

(3) الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الانساني :

نظرا لتعدد و تعقيد و تداخل جوانب السلوك الانساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى و بالتالي تظهر نتائج متناقضة و متضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

(4) الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول :

يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه و مع بيئة العمل و عن إشباع الحاجات و الرغبات و الطموحات و يؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء و الإلتفاء له و زيادة الفاعلية في الأداء و الإنتاج لتحقيق أهداف العمل.

(5) للرضا الوظيفي ارتباط بسياق العمل وتنظيمه و النظام الاجتماعي :

حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة و الغير محبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل و إدارته و يستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية و على الإسهامات التي يقدمها العمل و إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات (عمر سرار، 2003، ص130، 131).

عوامل الرضا الوظيفي :

رغم إختلاف العلماء حول مصطلح الرضا عن العمل، إلا أنه يبقى عبارة عن تلك المشاعر الوجدانية التي يكونها الفرد نحو العمل الذي يتصور أن يحقق من خلال حاجاته المختلفة، فإذا تحققت تلك الحاجات المادية و المعنوية يكون العامل راض عن عمله و إذا لم تحققت تلك الحاجات يكون هنالك عدم رضا، و هذه الحاجات ترتبط بعوامل من شأنها أن تزيد أو تنقص من درجة الرضا عن العمل.

و من أهم هذه العوامل هي :

(1) عوامل ذاتية :

تتعلق بالعاملين أنفسهم (أي وظيفة متعلقة بالفرد و متمثلة في مهاراته و قدراته ومستوى دافعيته للعمل). (عودة بن معوض ، 2000 ، ص 61)

(2) عوامل مادية (تنظيمية)

و غالبا ما تسود محيط العمل و ظروفه و تتكون من عدة أمور أهمها :

(أ) الأجر :

على الرغم من أن أكثر رجال الأعمال إعتبروه عنصرا أساسيا و هدف أسمى يسعى إليه جميع العمال و يأتي الأجر المرتفع من وجهة نظرهم في مقدمة العوامل التي تهدف إلى تحقيق الرضا الوظيفي فهو يعتبر أحد الحقوق الأساسية بل أولها على الإطلاق التي ينتفع بها العامل، و هذا حسب ما جاء في المادة 6،5 من القانون 11،90. (محمد الصغير بعلي، 2000، ص 17)

(ب) التسيير :

إن التسيير الجيد يعتبر عنصرا من عناصر الرضا الوظيفي كما أصبح ينظر إلى المسير على أنه محدد هام للرضا الوظيفي و متى تأكدت العلاقة بين الرضا المهني و زيادة الانتاج والتسيير الجيد و المسير الناجح هو الذي يجعل كل فرد تحت إشرافه محبا لزملائه في العمل وراضي عن عملهم .

ج) ظروف العمل :

من المعروف أن العمال يزداد إخلاصهم و يتحقق تعاونهم إذا تحقق لهم الفخر في عملهم و في مؤسساتهم، فكلما كانت الظروف ملائمة و مرضية و زيادة اهتمام الإدارة بظروف العمل تعتبر أحد السبل التي تولد مثل هذا الفخر و الإخلاص و التعاون.(محمد الصغير، المرجع السابق، ص18) .

3) العوامل الاجتماعية :جماعة العمل :

تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد، فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه و بينهم، فتصبح الجماعة مصدرا لرضا الفرد عن عمله، و كلما كان تعامل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه كلما كانت جماعة العمل مسببا لإستياء الفرد عن عمله، كما أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضا على مدى قوة الحاجة إلى الإنتماء لدى الفرد، فالمنافع الناتجة عن التفاعل مع الجماعة تكون كبيرة، إذن أن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله. (أحمد صقر عاشور 1997 ، ص 156).

(4) ديمغرافية :

و تتعلق بالإنتماء الاجتماعي و الثقافي للموظف و ظروف نشأته حيث يلعب دورا كبيرا في تشكيل ميوله و سلوكه و تكامله مع الوظيفة و رضاه الوظيفي. (بوظيفة، 2007، ص59).

نظريات الرضا الوظيفي1- نظرية ألدرفر :

نظرية ألدرفر المعروفة بالرمز (E.R.G) و التي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاثة حاجات هي :

✓ حاجات الكينونة :

و هي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة عوامل البيئة مثل الطعام ، الماء ... الخ .

✓ حاجات العلاقات :

و هي الحاجات التي تؤكد توطيد العلاقات الشخصية الداخلية و المحافظة عليها .

✓ حاجات النمو :

و هي الحاجات التي تتفق مع المستوى الأعلى للذات وحاجات تحقيق الذات.

ويتفق ألدرفر مع ماسلو في هذه النظرية بأن إشباع الحاجة يؤثر على أهميتها و أهمية

الحاجات الأعلى منها في المستوى، كما أنه يتفق مع ماسلو بأن إشباع حالات النمو يجعلها أكثر

أهمية عند الإنسان، إلا أنه يختلف عن ماسلو حيث يرى ماسلو أنه لا حاجة إلى المزيد من

الإشباع للحاجات الأدنى التي تم إشباعها بالترتيب، لكن ألدرفر خلافا لذلك يقول أن

المكافئات الإضافية أو الزيادة في المكافئات للحاجات الدنيا قد تعوض عن إشباع حاجات أعلى.

يمكن القول أن هرم الحاجات يختلف من فرد إلى آخر و يختلف في داخل الفرد الواحد (نفسه) باختلاف السن، الجنس والظروف الاجتماعية (عودة بن معوض، 2000، ص 87)

2 نظرية العاملين (هرزبيرج) :

تقوم نظرية هرزبيرج على فكرة أساسية مفادها أن هناك عوامل أو مؤثرات دافعة تؤدي إلى الشعور بالرضا وتكون متوافقة مع دافعية داخلية نابعة من داخل الفرد أو من ذاتيته و من هذه العوامل :

الاحترام والتقدير وفرص التقدم والاحساس بالمسؤولية النابعة عن العمل. ومن خلال هذه العوامل بالنسبة للدافعية الداخلية ينبثق لدى الفرد دافع للعمل و السلوك السليم وهذا ما أسماه هرزبيرج بالعوامل الدافعية.

كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل تؤدي إلى عدم الرضا وهي عوامل متعلقة بمحيط الوظيفة أو بيئتها، كسياسات المؤسسة والإشراف ومركز الوظيفة، والأجر، والعلاقات الاجتماعية وظروف العمل على وجه العموم، وقد سمى هرزبيرج هذه العوامل بالعوامل الصحية أو العوامل الوقائية (شوقي ناجي، 2010 ، ص 100).

إجمالاً يمكن القول بأن شعور الفرد بأنه إنسان وأن إدارة المنظمة تهتم بفرديته وحالته الجماعية من الأمور الأساسية التي تدفعه لتحقيق مستويات أداء جيدة.

أما الإنتقادات التي وجهت لهذه الدراسة فقد أخذت اتجاهين :

الاتجاه الأول :

أن الأفراد غير قادرين على القيام بأعمال التقييم السليم لأدائهم لما ينطوي عليه الأمر من تحيز ذاتي من قبل الفرد نفسه.

الاتجاه الثاني :

هو أن أسلوب التحليل هرزبيرج قد أظهر الخواص العامة للفرد دون تحديد تأثير هذه الخواص و انعكاساتها، فمثلا عند فشل الفرد في عمل ما نجده يلوم الأشياء و لا يلوم نفسه .

3 نظرية القيمة :

يرى "إدوين لوك" أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة و المنفعة العالية لكل فرد على حدى، و إنه كلما إستطاع العمل وتوفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل، و أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست تماما هي الموجودة في نظرية تدرج الحاجات لماسلو، و إنما تعتمد تماما بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حدا بما يوده من عوائد، يرى أنها تناسب وظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة. (عادل عبد الرزاق الجلي، 2010، ص94).

يمكن القول أن إدوين لوك تميزت وجهة نظره عن كل من ماسلو و ألدرفر من خلال نظريته فهو يربط الرضا عن العمل بالقيمة أو العائد الذي يوفره للفرد.

4 نظرية غرانبارغ :

تري نظرية "غرانبارغ" (1979) بأن العمل ظاهرة تتأثر بعدد من العوامل و يؤدي وجودها إلى الرضا العمل و إنعدامها إلى عدم الرضا، و من هنا ذهبت هذه النظرية إلى وضع النماذج التي تشمل مثل هذه العوامل و التي من أهمها الرواتب، و المكانة الاجتماعية و أهمية العمل و تقدير المجتمع له، و نمط القيادة و العلاقات مع الرؤساء و الزملاء، و ظروف العمل و شروطه، و فرص الترقية و مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل. (نايف بن سلمان الفالح، 2001، ص 94).

الدراسات السابقة :

دراسة فردريك هرزبرغ 1959 :

قام "هرزبرغ" بدراسة أجراها للكشف عن الاتجاهات النفسية لدى 200 مهندس ومحاسب، يتوزعون عبر تسعة وحدات بمدينة "بتسبورغ" بـ و.م.أ، وذلك للكشف عن العوامل المسببة للرضا و عن تلك المسببة لعدم الرضا، مستعملا بذلك طريقة الأحداث الحرجة، فأول ما قام به الباحث هو طلبه من عناصر العينة أن يحاولوا أن يتذكروا الأوقات التي شعروا فيها بالسعادة أثناء أعمالهم خلال الفترة الماضية، و ما هي الأسباب التي أدت إلى

شعورهم بذلك؟ و أيضا الأوقات التي شعروا فيها بالاستياء أثناء عملهم خلال الفترة الماضية، و ما هي الأسباب التي أدت إلى شعورهم بذلك؟ .

كما استعمل الاستبيان دعمه بواسطة مقابلة مع عناصر العينة (المحاسبون والمهندسون)، وهذا الاستبيان يحتوي على 14 سؤالا مفترضا من خلال الاستبيان بأن للرضا عوامل سماها بالعوامل اللاصقة أو التابعة وهي : التحصيل-التقدير-الترقية إمكانية النمو-المسؤولية-والعمل ذاته.

وعوامل عدم الرضا هي العوامل الخارجية و هي : سياسة الشركة-نظام الإدارة-الإشراف-العلاقة مع المشرفين-العلاقة مع الزملاء-الأجور-الأمن-الاستقرار-الحياة الشخصية-ظروف العمل والمكانة.

وبعد تطبيقه للاستبيان توصل للنتائج التالية :

* المهندسون :

عوامل الرضا : التحصيل 43% ، التقدير 33% ، العمل ذاته 33% ، المسؤولية 28% .

عوامل عدم الرضا : سياسة الشركة 26% ، العلاقة مع الرؤساء 22% ، مع الزملاء 10% ، ظروف العمل 9% .

* المحاسبون :

عوامل الرضا : التحصيل 38% ، التقدير 34% ، الترقية 27% ، المسؤولية 17% .

عوامل عدم الرضا : سياسة الشركة 37% ، العلاقة مع الرؤساء 18% ، ظروف العمل 13% ، الحياة الشخصية 7% .

وتحليلا للبيانات وجد "هرزبرغ" أن العوامل المسببة للرضا تتمثل في : الإنجاز في العمل، المسؤولية، أنشطة العمل، فرص النمو، التقدير في حين وجد أن العوامل المسببة لعدم الرضا تتمثل في : الأجر، نمط الإشراف ظروف العمل، سياسة الإدارة (أحمد صقر عاشور، 1997، ص 161).

دراسة والكر وجست حول زملاء العمل والرضا الوظيفي (Walker et Guest)

لقد أشارت هذه الدراسة إلى أهمية شركاء العمل المتجانسين وفرص التفاعل الاجتماعي في تحقيق الرضا الوظيفي، فلقد قام الباحث بدراسة ثلاث مجموعات من العمال يعملون بإحدى الشركات، وذلك بسؤالهم عن عدد مرات تبادلهم الحديث مع زملائهم خلال وقت العمل، ولقد كانت هذه المجموعات مقسمة حسب توزيع العمل.

*المجموعة الأولى :

عبارة عن عدد من العمال، كل منهم يؤدي عملا منفصلا عن عمل زملائه، كما يوجد لديه فرصة لأن يتناول الحديث مع غيره.

* المجموعة الثانية :

فتتألف من عدد من العمال يعملون جنبا إلى جنب، إلا أن عمل كل منهم مستقل عن عمل الآخرين.

* المجموعة الثالثة :

مكونة من عدد من العمال يؤدون أعمالا يعتمد كل منها على عمل الآخرين.

ولقد أجاب عامل من عمال المجموعة الأولى بقوله : «أنا محروم من الحديث مع غيري، إنني أعمل لوحدي في مخزن ... أنا أكره هذا».

كما أجاب عامل من المجموعة الثانية بقوله : «أنا واحد في مجموعة متكونة من ست أفراد، هناك عامل يعمل بجاني ... نحن أصدقاء و كذلك بقية العمال، إن هذا يجعل العمل مسليا...فأنا أفضل العمل مع الغير عن أعمل لوحدي».

أما عامل المجموعة الثالثة فيقول : «أنه فرد في مجموعة مكونة من اثنا عشر عاملا، كل فرد يعاون زميله خارج العمل ...نحن متعاونون معا، أنا لا أكثر من الكلام...ولكنه لشيء جميل أن تجد حولك زملاء... إنني أؤدي جزء من عمل نقوم به نحن خمسة أفراد كل منا يساعد الآخر، كما أننا نغير عملنا من أجل التغيير فقط...إنني أعمل في هذا الجو»

ومن خلال كل هذا نستنتج أن العامل من المجموعة الأولى يشعر شعورا متسما بالمرارة، مما يدل على عدم رضاه عن علاقته مع زملائه.

وأن العامل من المجموعة الثانية يشير إلى العلاقات الاجتماعية في عبارات سليمة، وعن كيفية عدم قدرتهم تبادل الحديث فيما بينهم، وعن تأثير التفاعل في إبطال مؤثرات العمل.

أما العامل في المجموعة الثالثة فقد كان يتحدث عن العلاقات الاجتماعية بين مجموعته، والتفاعل فيما بينهم بعبارات تتسم بالسرور والايجابية مما يدل على رضاه عن علاقته مع زملائه.

خلاصة الفصل :

أصبح جليا لكل مؤسسة ترغب في تحقيق التميز و التفوق في خدماتها و انتاجها و ذلك من خلال تحقيق الرضا الوظيفي لكل فرد عامل بالمؤسسة فهو بحاجة إلى الشعور بالعدالة، الانصاف، المساواة في المعاملة، توفير الجو الملائم للعمل و غيرها من العوامل ذات التأثير المباشر و الغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الاشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وفقا لما يدركه و يتوقعه .

و عليه يكتسب موضوع الرضا اهمية بالغة إذ يعتبر مؤشرا يسند اليه في تحديد مستوى فعالية أداء الافراد نظرا لارتباطه بالحاجات و مستوى الإشباع و كذا طموح الأفراد ودافعيتهم، فهو يتصف بخصائص تميزه عن باقي المفاهيم و التي ينبغي للمؤسسة ادراكها للاستفادة من نتائجها على مستوى الفرد و المؤسسة بشكل عام .

الجانبة التطبيقية

الفصل الرابع

دراسة الميدانية.

تمهيد:

تعتبر الدراسة الميدانية من أهم الوسائل المساعدة و المدعمة للباحث في إنجاز بحثه حول ظاهرة معينة إذ بواسطتها يستطيع الباحث جمع البيانات و المعلومات قصد الإجابة عن كل تساؤلات البحث ، و تتمثل إجراءات هذا الجانب في ما يلي :

أولا الدراسة الاستطلاعية:

يتضمن الجانب الأول من هذا الفصل الدراسة الاستطلاعية، مجالها الجغرافي و عيبتها أدوات الدراسة المستخدمة و طرق إعدادها و صدقها و ثباتها .

اهداف و دواعي الدراسة الاستطلاعية :

حيث أن هدف الباحثة من خلال إجراء الدراسة الاستطلاعية :

- (1) أخذ صورة أولية عن مكان إجراء الدراسة .
- (2) تحديد أوقات إجراء الدراسة.
- (3) بناء أدوات القياس و تجريبيها اعتمادا على الجانب النظري .
- (4) تأكد الباحث من مستوى إستيعاب العينة لفقرات و أسئلة أدوات القياس و ملائمتها .
- (5) إكتساب خبرة التطبيق.

تعريف المؤسسة :

تعريف المركب GP1/Z :

يعتبر المركب GP1|Z مجمع صناعي تابع لمؤسسة سوناطراك في المنطقة الصناعية أرزيو في مرسى الحجاج و يتربع على مساحة قدرها 120 هكتار تم بناءه من طرف شركة بناءات يابانية (IHI-CIHO).

بدأت العملية الإنتاجية في 1983/12/12 و يعمل المركب على معالجة غاز البترول و تحويله إلى منتجات البوتان و البروبان ميعين و يتحصل على هذا المنتج من خلال التقطير تحت الضغط و الهدف من هذه العملية فصل غازات البترول السائلة.

و تم ملأ أول صهريج شاحنة بالبوتان في 1983/12/31 كما ملأت أول باخرة بالبوتان في 1984/02/20 و يلقب هذا المركب بـ : GUMBO-GPL و تقدر القدرة الإنتاجية للمركب بـ 9 مليون طن و طاقة تخزين تفوق 16000 متر مكعب و المنتجات النهائية للمركب توجه إلى التصدير و السوق الوطني.

و تصدر منتجات المركب إلى فرنسا، إيطاليا، إسبانيا، تركيا، المغرب، مصر، تونس عن طريق البحر الأبيض المتوسط.

و للولايات المتحدة الأمريكية و أمريكا اللاتينية، المكسيك، البرازيل، هولندا، السويد ، الصين و اليابان .

البطاقة التقنية للمركب :

- إسم المؤسسة: مركب GP1Z
- مساحة المجمع: 120 هكتار
- الموقع: مرسى الحجاج
- قدرة الانتاج : 9 ملايين طن في السنة من منتج ال GPL .
- المنتج : البروبان و البوتان .
- الطريقة المستخدمة: التقطير تحت الضغط .
- عدد القطارات: (9) تسعة قطارات للإنتاج حيث ينتج كل قطار حوالي 1 مليون طن / سنة.
- الصانع: اليابان إتحاد (اشيكا واجيما للصناعات الثقيلة اريما) HI او شركات CTOHI.

مركب GP1/Z يتكون أساسا من :

- (9) تسعة قطارات للإنتاج.
- منطقة واحدة للمرافق .
- منطقة واحدة للتخزين.
- منطقة واحدة لتحميل المنتجات النهائية عن طريق الشاحنات تحت الضغط و درجة حرارة المحيط.

- منطقتان لتحميل المنتجات النهائية المبردة عن طريق السفن.
- خمس قاعات للتحكم عن بعد.
- محطة واحدة لضخ مياه البحر ضد الحرائق.

3) مكان و زمان إجراء الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية بمؤسسة سوناطراك بمركب الغاز البترولي المميع في المنطقة الصناعية مرسى الحجاج .

أجريت الدراسة يوم 2017 /03 /19 دامت حوالي 10 أيام .

4) عينة الدراسة الاستطلاعية :

تكونت العينة من (20) عامل إختيرت بطريقة عشوائية.

وسائل الدراسة الاستطلاعية :

1) الملاحظة العلمية:

أستخدمت الملاحظة كأداة أولى في دراستي الاستطلاعية و ذلك بهدف الحصول على المعلومات الكافية كملاحظة سلوك العمال في المواقف الواقعية، ملاحظة نوع العلاقات التي تربط العمال أنفسهم و بين الإدارة بالإضافة إلى ملاحظة نظام الاتصال السائد في المؤسسة ولهذا أهمية كبرى في تسجيل المعلومات في الحالات التي يكون فيها نوع من الرفض من قبل

المبحوثين و الإدلاء بالإجابات نحو التساؤلات الموجهة إليهم أو معرفة ردود أفعالهم بصفة عامة تجاه موضوع الدراسة.

2) الاستبيان:

لقد إستخدمت الباحثة الاستبيان من أجل جمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث قمت ببناء الاستبيان اعتمادا على قراءات موسعة حول موضوع الحوافز والرضا الوظيفي في المجال الصناعي و الاطلاع علي بعض الاستبيانات القريبة من موضوع البحث (الصادرة عن موقع استبيان الكتروني) و انطلاقا من هذا المجهود القرائي وضعت الباحثة مجموعة من الجوانب .

و قد تكونت أداة الدراسة (الاستبيان) من ثلاث أقسام:

القسم الأول : يحتوي على 6 فقرات تتناول خصائص و سمات عينة الدراسة مثل : الجنس، السن، المستوى الدراسي، الأقدمية المهنية، مصلحة العمل و المنصب .

القسم الثاني : يتكون من 8 محاور هم :

المحور الأول: يتكون من 7 فقرات (1-7) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز في الأجر.

المحور الثاني: يتكون من 8 فقرات (8-15) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز في الترقية.

المحور الثالث: يتكون من 3 فقرات (16-18) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز في منح المروددية.

المحور الرابع: يتكون من 5 فقرات (19-23) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز بعلاقة العمال بالإدارة.

المحور الخامس: يتكون من 7 فقرات (24-30) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز بـ دينامية الجماعة.

المحور السادس: يتكون من 4 فقرات (31-32-34-35) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز بالنقابة.

المحور السابع: يتكون من فقرتين (33-36) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز بالاتصال.

المحور الثامن: يتكون من 3 فقرات (37-38-39) و تهدف فقراته إلى قياس الحوافز بالإشراف.

القسم الثالث : يتكون من 25 فقرة (40-64) تهدف فقراته إلى قياس الرضا الوظيفي .

و بتالي بلغ عدد فقرات أداة الدراسة 64 فقرة (أنظر الملحق رقم 03 و هي موضحة

كالتالي:

جدول رقم (1) يبين ابعاد الاستبيان .

رقم الفقرات	المجال		الرقم
	الأبعاد	الرقم	
7-6-5-4-3-2-1	الأجر	1	01 الحوافز
15-14-13-12-11-10-9-8	الترقية	2	
18-17-16	منح المردودية	3	
23-22-21-20-19	علاقة العمال بالإدارة	4	
30-29-28-27-26-25-24	دينامية الجماعة	5	
35-34-32-31	النقابة	6	
36-33	الاتصال	7	
39-38-37	الإشراف	8	
-48-47-46-45-44-43-42-41-40 -57-56-55-54-53-52-51-50-49 64-63-62-61-60-59-58			02 الرضا الوظيفي

و قد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة لقياس عبارات الاستبيان و هو كالتالي :

جدول رقم (2) يبين سلم ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

طريقة إعطاء الترميز لمتغيرات البيانات الشخصية :

متغير الجنس:

جدول رقم (3) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الجنس :

ذكر	أنثى
1	2

متغير السن:

جدول رقم (4) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير السن :

اقل من 30 سنة	31-41	42 فأكثر
1	2	3

متغير المستوى الدراسي :

جدول رقم (5) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المستوى الدراسي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي	شهادات اخرى
1	2	3	4	5

متغير الاقدمية المهنية :

جدول رقم (6) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير الاقدمية المهنية:

اقل من اربع سنوات	5 سنوات فاكثر
1	2

متغير مصلحة العمل :

جدول رقم (7) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير مصلحة العمل:

01	نقل
02	الإعلام الآلي
03	الصيانة
04	الإدارة

05	الإنتاج
06	المالية
07	علاقات العمل
08	الأمن الصناعي
09	الضبط و المراقبة
10	التكوين

متغير المنصب :

جدول رقم (8) يبين طريقة إعطاء الترميز لمتغير المنصب:

1	رئيس مصلحة
2	مهندس
3	رئيس قسم
4	إطار
5	تقني سامي

6	الأمانة
7	رئيس فرقة
8	متعامل

5) مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية :

تتميز عينة الدراسة الاستطلاعية بالمواصفات التالية :

الجداول التالية تبين خصائص و سمات عينة الدراسة الاستطلاعية كالتالي :

- جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60%	12	ذكر
40%	08	أنثى
100%	20	المجموع

- جدول رقم (9) يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس حيث يبين أن 60% من عينة الدراسة الاستطلاعية هم ذكور و 40% من عينة الدراسة الاستطلاعية هم من الإناث أي نسبة الذكور في الدراسة كانت أكثر من نسبة الإناث .

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن:

النسبة المئوية	التكرار	السن
15%	3	اقل من 30 سنة
45%	9	من 31-41
40%	8	من 42 فاكتر
100%	20	المجموع

جدول رقم (10): يلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة الذين أعمارهم أقل من 30 سنة 15% في حين بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من 31-41 بلغ 45% و بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من 42 فاكتر 40% يصبح المجموع 100% و هذا الميل لصالح الفئة العمرية من 31-41 .

- جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى الدراسي :

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
%0	0	الإبتدائي
%0	0	المتوسط
%10	02	الثانوي
%75	15	الجامعي
%15	03	شهادات أخرى
%100	20	المجموع

جدول رقم (11): يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى الدراسي حيث

يبين أن %0 لهم مستوى دراسي إبتدائي و أيضا %0 لهم مستوى دراسي متوسط و %10 لهم

لهم مستوى دراسي ثانوي و %75 لهم مستوى دراسي جامعي و %15 لهم مستوى دراسي

شهادات أخرى.

- جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية المهنية :

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
30%	06	أقل من 4 سنوات
70%	14	من 5 سنوات فأكثر
100%	20	المجموع

جدول رقم (12) : نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن هناك 30% من لهم أقل من 4 سنوات و 70% من لهم من 5 سنوات فأكثر و الملاحظ أن المؤسسة تتوفر على عمال ذوي اقدمية مهنية أكثر من 5 سنوات .

- جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير مصلحة العمل :

النسبة المئوية	التكرار	مصلحة العمل
5%	1	النقل
10%	2	الإعلام الآلي

العيانة	3	%15
الإدارة	2	%10
الإنتاج	3	%15
المالية	2	%10
علاقات العمل	2	%10
الأمن	2	%10
أجهزة الضبط و المراقبة	2	%10
التكوين	1	%5
المجموع	20	%100

جدول رقم (13) : يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير مصلحة العمل حيث نلاحظ %5 من عينة الدراسة مصلحة العمل و %10 من عينة الدراسة مصلحة الإعلام الآلي و %15 من عينة الدراسة مصلحة الصيانة في حيث يظهر %10 من عينة الدراسة مصلحة الإدارة و %15 من عينة الدراسة مصلحة الإنتاج و %10 مصلحة المالية و %10

مصلحة علاقات العمل و 10% ايضا مصلحة الأمن و 10% مصلحة الضبط و المراقبة و 5% مصلحة التكوين.

- جدول رقم (14) توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المنصب :

النسبة المئوية	التكرار	المنصب
15%	3	رئيس مصلحة
20%	4	مهندس
10%	2	رئيس قسم
15%	3	إطار
15%	3	تقني سامي
5%	1	الأمانة
10%	2	رئيس فرقة
10%	2	متعامل
100%	20	المجموع

جدول رقم (14) : يبين توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المنصب حيث يتبين أن 15% من عينة الدراسة حسب متغير المنصب هم رؤساء مصالح و 20% من العمال مهندسين و 10% رؤساء قسم و 15% هم من الإطارات و 15% تقنيون و منصب الأمانة 5% و 10% هم رؤساء فرقة و 10% هم متعامل في مصلحة الإنتاج.

5) صدق الاداة:

قامت الباحثة من التأكد من صحة الاستبيان بطريقتين :

1) صدق المحكمين :

للتحقق من صدق أداة الاستبيان تم عرضها على عدد من المحكمين بلغ عددهم 3 محكمين، تم إختيارهم من أساتذة قسم علم النفس و علوم التربية بكلية العلوم الاجتماعية لجامعة وهران، بحيث طلب منهم إبداء رأيهم حول عبارات الاستبيان من حيث القياس (هل هي تقيس، تقيس نوعا ما أو لا تقيس) و لقد استجبت لآراء السادة المحكمين و التوجيهات التي أبداوها، قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي إتفق عليها أغلب المحكمين على أداة البحث سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض العبارات، و بعد ذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على عينة الدراسة الاستطلاعية .

جدول رقم (15) يبين صدق الظاهري لفقرات الاستبيان :

الفقرات	تقيس	اقتراح التعديل
1	X	
2	X	
3	X	
4	X	
5	X	
6	X	
7	X	
8		X
9		X
10	X	
11		X
12		X
13		X
14	X	
15	X	
16	X	
17		X
18	X	
19		X
20	X	
21		X
22		X
23	X	
24		X

X		25
	X	26
X		27
	X	28
	X	29
	X	30
	X	31
	X	32
	X	33
	X	34
	X	35
	X	36
	X	37
	X	38
	X	39
	X	40
	X	41
	X	42
	X	43
	X	44
	X	45
	X	46
	X	47
	X	48
	X	49
	X	50

	X	51
	X	52
	X	53
	X	54
	X	55
	X	56
	X	57
	X	58
	X	59
	X	60
	X	61
	X	62
	X	63
	X	64

جدول رقم (15) : من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ بأن هناك بعض الفقرات يرى

المحكمون إعادة صياغتها و لقد مست هذه العملية الفقرات التالية :

(8، 9، 11، 12، 13، 17، 19، 21، 22، 24، 25، 27)

كما هو مبين في الجدول أدناه :

الجدول رقم (16) يبين الصياغة الاولى و الصياغة المعدلة للفقرات المقترح تعديلها للاستبيان .

الفقرات	الصياغة الاولى	الصياغة الثانية المعدلة
8	تزيد الترقية من دخلي المادي	تمكنني الترقية من ارتفاع دخلي المادي
9	الترقية في هذه المؤسسة مسالة حظ و ليس كفاءة	احصل على الترقية بطريقة آلية
11	تخلق الترقية حافزا لي لبذل اقصى جهد في العمل	تمكنني الترقية من بذل اقصى جهد في العمل.
12	تشرني الترقية بالاستقرار و الطمأنينة	بفضل الترقية اشعر بالاستقرار الوظيفي
13	من الضروري وضع برامج لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية	تكون المؤسسة كافة العمال الخاضعين للترقية
17	ترتبط العلاوات بالأداء و عملية الانتاج مباشرة	ترتبط منحة المردودية على اساس موضوعي
19	مسؤولية الادارة هي توجيه العمال الى واقع العمل بالنسبة لكل فرد	تراعي الادارة قدراتي و مهاراتي في توجيهي الى منصب معين
21	تستشيرني الادارة و تبلغني بأسباب التغيير التي تدخلها على مصالحها	انا على دراية تامة حول كل تغيير يطرأ على المؤسسة
22	الاسلوب التقييمي التي تتبعه الادارة يعتبر بالنسبة لي عاملا مهما لإثبات ذاتي و احترامي	تقييم الادارة في المؤسسة موضوعي لحد ما
24	جماعة العمل توفر الجو المناسب بالنسبة لي	زملائي في العمل يوفرون جوا مريحا
25	يريجني الاختلاط بالعمال	اشعر بالارتياح في مكان عملي
27	اسلوب حل المشكلات في المجموعة مهم	تمتاز مجموعة عملي بالتعاون في حل الشاكل

(2) صدق الاتساق الداخلي :

- تم حساب صدق الاتساق الداخلي على عينة الدراسة الاستطلاعية باستخدام الحزمة للعلوم الاحصائية SPSS نسخة (20) من خلال حساب معامل الارتباط برسون بين البعدين الرئيسيين و الدرجة الكلية لمتغير الحوافز .
- جدول رقم (17) يبين قيم معاملات الارتباط بين البعدين الرئيسيين و متغير الحوافز

الأبعاد الرئيسية	معامل إرتباط برسون
الحوافز المادية	0.646**
الحوافز المعنوية	0.925**

** الارتباط دال عند مستوى دلالة 0.01.

جدول رقم (17) : يوضح مدى الارتباط بين الأبعاد الرئيسية للحوافز إذ تراوحت معاملات الإرتباط من (0.646) الى (0.925) ، و بناءً على ذلك فإن الأبعاد الرئيسية لها علاقة قوية بالدرجة الكلية لمتغير الحوافز و هذه العلاقة دالة عند مستوى دلالة 0.01

(6) الثبات :

تم حساب معامل الثبات بطريقتين :

1- معامل "ألفا كرو نباخ"

جدول رقم (18) يبين قيمة معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)

متغيرات	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات (ألفا كرو نباخ)
الحوافز	39	0.484
الرضا الوظيفي	25	0.852
الاستبيان الكلي	64	0.729

جدول رقم (18) : من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن معامل الثبات كان مرتفع بين

متغير الحوافز و الرضا الوظيفي

2- التجزئة النصفية :

تم حساب التجزئة النصفية من خلال تقسيم الفقرات إلى فردية و زوجية و بعدها تم

حساب معامل الارتباط بين المتغيرين و بعد تصحيح "سبيرمان براون".

جدول رقم (19) يبين نتائج التجزئة التصفية

متغيرات	معامل الارتباط	تصحيح سبيرمان براون
الحوافز	0.484	0.654
الرضا الوظيفي	0.872	0.932
الاستبيان الكلي	0.694	0.820

جدول رقم (19) : يبين الجدول رقم (19) أن الثبات المتحصل عليه من خلال طريقي "الفاكرنباخ" و طريقة تجزئة التصفية كان جد مقبول و يمكن الاعتماد عليه في الدراسة.

ثانيا : الدراسة الاساسية :

إنطلاقا من النتائج المتحصل عليها في الدراسة الاستطلاعية قمنا بإجراء الدراسة الأساسية للإجابة على تساؤلات البحث بالإعتماد على نفس الأداة المستعملة في الدراسة الاستطلاعية .

(1)- المجال الجغرافي:

تم إجراء الدراسة الميدانية (الاساسية) في مؤسسة سوناطراك بمركب الغاز البترولي المميع GP1/Z بالمنطقة الصناعية مرسى الحجاج .

(2)- المجال الزمني :

دامت الدراسة من 2017/03/19 إلى غاية 2017/04/20 حيث إستغرقت الدراسة الأساسية 23 يوم من زمن الدراسة.

(3)- عينة الدراسة :

تم إختيار عينة الدراسة الأساسية بطريقة عشوائية شملت 50 عاملا .

(4) - موصفات عينة الدراسة الأساسية :

- جدول (20) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
80%	40	ذكر
20%	10	انثى
100%	50	المجموع

جدول رقم (20) : جدول (20) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس حيث يتبين أن 80% من عينة الدراسة هم ذكور و 20% من عينة الدراسة هم من الإناث أي نسبة الذكور في الدراسة الأساسية جد مرتفعة من نسبة الإناث .

- جدول رقم (21) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن .

النسبة المئوية	التكرار	السن
28%	14	اقل من 30 سنة
48%	24	من 31 الى 41
24%	12	من 41 فأكثر
100%	50	المجموع

جدول رقم (21) : نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن نسبة العينة التي تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة 28% في حين بلغت نسبة من تتراوح أعمارهم من 31 الى 41 سنة 48% وبلغت نسبة من تتراوح اعمارهم من 42 فاكثر 24% وكان الميل لصالح الفئة العمرية من 31 إلى 41 سنة .

جدول رقم (22) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي .

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الدراسي
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
16%	08	ثانوي
66%	33	جامعي
18%	09	شهادات اخرى
100%	50	المجموع

جدول رقم (22) : جدول رقم (22) يبين توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي حيث يتبين أن 0% لهم مستوى دراسي إبتدائي و متوسط و 16% لهم مستوى دراسي ثانوي و 66% لهم مستوى دراسي جامعي و 18% لهم مستوى دراسي بشهادات أخرى .

- جدول رقم (23) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
22%	11	أقل من 4 سنوات
78%	39	أكثر من 5 سنوات
100%	50	المجموع

جدول رقم (23) : نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن هناك 22% من لهم أقل من 4 سنوات أقدمية مهنية في حين 78% من لهم 5 سنوات أقدمية مهنية و الملاحظ أن المؤسسة تتوافر على عمال ذوي أقدمية مهنية أكثر من 5 سنوات .

(6)- الأدوات المستعملة في الدراسة الأساسية :

تم إستخدام الإستبيان و هو أداة أو وسيلة لجمع البيانات تظم عددا من الأسئلة يطلب من العامل في المؤسسة أن يجيب عليها بنفسه، و لقد إعتمدت الباحثة في الدراسة الأساسية على نفس الاستبيان الخاص بالحوافز و الرضا الوظيفي الذي إعتمد عليه في الدراسة الاستطلاعية .

(7) - تطبيق أدوات البحث و تفرغ نتائجها :

بعد التأكد من ثبات و صدق الاستمارة تم نسخ 50 نسخة و قمت بالخطوات التالية :

- التوجه إلى الإدارة بالمؤسسة لتسليم الاستبيان مباشرة للعاملين في مكان العمل .
- التعريف بموضوع البحث و أهميته على المهمة التي نحن بصدد القيام بهت مرة أخرى .
- التأكيد على أن الهدف من ملاء الاستبيان يخص البحث العلمي فقط .
- قراءة الاستمارة من أجل التوضيح .
- استلام الاستمارات التي تم الاجابة عليها من العاملين .
- الشروع في عملية التفرغ ثم القيام بالعملية الاحصائية (S P S S) للإجابة على التساؤلات المطروحة.

(8) - الوسائل الاحصائية:

- (1) - النسب المئوية : لحساب مواصفات العينة و تصنيفها على حسب ما تم ذكره في السابق.
- (2) - معامل الارتباط بيرسون : نظرا لطبيعة الفرضيات فقد استعملت الباحثة معامل "بيرسون" لدراسة العلاقة الارتباطية.

عن طريق الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (S P S S).

الفصل الخامس

عرض النتائج و مناقشتها.

1) عرض نتائج الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والرضا الوظيفي.

الجدول رقم (24) يشير إلى قيمة معامل الإرتباط بيرسون ومستوى الدلالة بين متغير الحوافز والرضا الوظيفي .

المتغيرات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الحوافز و الرضا الوظيفي	0.608**	0.01	دال

جدول رقم (24) : من خلال الجدول رقم (24) يتضح أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والرضا الوظيفي .

2) عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (25) يوضح قيمة معامل الارتباط "بيرسون" ومستوى الدلالة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الحوافز المادية و الرضا الوظيفي	0.319*	0.05	دال

جدول رقم (25) : من خلال الجدول رقم (25) يتضح أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

3) عرض نتائج الفرضية الجزئية الثالثة :

توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي.

الجدول رقم (26) يوضح قيمة معامل الارتباط "بيرسون" ومستوى الدلالة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	الدلالة
الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي	0.645**	0.01	دال

جدول رقم (26) : من خلال الجدول رقم (26) يتضح أنه توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

مناقشة النتائج:مناقشة الفرضية الرئيسية :

إنطلقت الباحثة من افتراض أنه يوجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والرضا الوظيفي السائد في المؤسسات .

و لقد أسفرت النتائج المتحصل عليها عند حساب معامل الارتباط "بيرسون" أنه يساوي (0.608) هذا يؤدي إلى قبول الفرضية المطروحة، و ذلك باعتبار أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز والرضا الوظيفي هذا ما يوضحه الجدول رقم (24).

و لقد جاءت هذه النتائج في نفس إتجاه ما أورده (ناصر العديلي) في دراسته النظرية حول موضوع دوافع و حوافز العاملين و الرضا الوظيفي حيث هدف الدراسة على التعرف على دوافع العاملين و حوافزهم التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي من خلال توفير الحوافز المادية و المعنوية، فتوصلت الدراسة أن كل الموظفين العاملين بالمؤسسة راضون بشكل عام وأنهم متجانسون في رضاهم.

و أن الموظفين راضون بشكل جيد عن كل من العلاقة مع الزملاء، العمال مع الرؤوسين، الظروف المادية للعمل، الشعور بالإنجاز، راضين أيضا على التسيير السائد في

المؤسسة، نمط الإشراف، محتوى الوظيفة، الراتب، الثقة و الولاء و الإلتفاء (ناصر العديلي 1980)

حيث لا يمكن إهمال دور عملية التحفيز في المؤسسة كعملية من عملية تسيير الموارد البشرية من توفير ظروف عمل صحية مناسبة، تقديم العلاوات على أساس الاستحقاق، تشجيع العاملين و مشاركتهم في إتخاذ القرارات إلى جانب تحديد الأهداف، و كل هذا من شأنه أن يخلق لدى الفرد سلوك يتناسب مع طموحه و يحقق رضاه الوظيفي.

و قد جاءت هذه النتائج أيضا كذلك في إتجاه (باجة حميد) من خلال دراسة التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي و هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف طبيعة العلاقة التي تربط بين الحوافز في المؤسسة بعوامل الرضا الوظيفي و تم في هذه الدراسة إلقاء الضوء على أبعاد الحوافز السائدة في المنظمة، و قد توصلت إلى النتائج التالية:

وجود علاقة ذات نتائج ايجابية بين أبعاد الحوافز (المادية و المعنوية) و الرضا الوظيفي.

حيث ما يؤكد على الرضا الوظيفي داخل المؤسسة راجع إلى التركيز على العلاقات الإنسانية، نمط الإشراف السائد في المنظمة محاولة حل المشاكل التي يتعرض اليها العاملين، إشباع حاجاتهم المادية و المعنوية و هذا ما يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي و أكدت الدراسة أنه يتحقق الرضا الوظيفي من خلال توفير العوائد الايجابية (الحوافز) الأجر، الترقية، العلاقات الطيبة، التسيير في المؤسسة فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح و السعادة لإشباعها

الحاجات و الرغبات و التوقعات مع محتوى العمل نفسه و بيئة العمل على تنمية الثقة و الولاء و الانتماء للمنظمة و تحقيق التكيف مع العوامل و المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي وعلى ذكر ما سبق يمكن القول أنه يوجد ارتباط بين الحوافز و الرضا الوظيفي (باجة حميد، 2013).

مناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

لقد أسفرت النتائج عند حساب معامل الارتباط بيرسون أنه يساوي (0.319) وهذا ما يوضحه الجدول رقم (25) أدى إلى قبول الفرض المطروح و ذلك لأنه توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي.

فتقديم المحفزات المادية أو المالية يساعد كثيرا على التحفيز، فالتوزيع العادل و المتساوي للحوافز المادية يتطلب مراعاة النتائج المحققة من طرف المسير و هذا بالنظر إلى الجهد المبذول من طرف العاملين فيجب على المؤسسة أن تخلق نظام حوافز مادية يرتبط بجهود العاملين و هذا ما يشبع احتياجاتهم التي تساهم في تحقيق رضاهم الوظيفي و شعورهم بالمكانة و الانجاز .

وحسب دراسة أجراها عبد الوهاب (1982) عنوانها الحوافز في المؤسسة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء و أنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد و المزايا و المشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة و التعرف على أهم السبل لتحسين نظام الحوافز و الحصول منها على النتائج المطلوبة و هي رضا الأفراد و زيادة

الكفاءة الانتاجية كما توصل الي البحث إلى العمال الذين يحصلون على أجر يعادل مجهوداتهم والعلاوات بطريقة آلية هم أكثر رضا، فالأجر هو الحافز الوحيد لمقدار ما يبذله من جهد في تأدية المهام، هذا ما فسرتة الدراسة أنه كلما كان الأجر مرتفعا كان الرضا مرتفعا، فإن مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة اهمية الوظيفة و الراتب و فرص الترقية المكافآت تحقق الرضا الوظيفي لدى الرؤساء و المرؤوسين حسب دراسة عبد الوهاب. (عبد الوهاب (1982).

و أكدت دراسة أجراها "جوادي حمزة" التي تبين من خلالها أن المنح و المكافآت تؤثر في إنجاز العمل تأثيرا واضحا يدفع العامل للاجتهاد في العمل فتزداد إنتاجية حيث أن الحوافز المادية من أجر، و منح و مكافآت تساهم في زيادة الرضا الوظيفي (جوادي حمزة، 2006).

فالحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز و تتميز بالسرعة و الفورية و إحساس الفرد بنتيجة مباشرة لمجهوده .

مناقشة الفرضية الجزئية الثانية:

من خلال الجدول رقم (26) يتضح لنا أن هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01 بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي و ذلك عند حساب معامل الارتباط "بيرسون" أنه يساوي (0.645) و هذا ما يؤدي إلى قبول فرضية المطروحة. فتوفير الحوافز المعنوية خاصة شاغلي الوظائف الاشرافيه يولون أهمية كبيرة للعمل .

في فرض سماح الاقتراحات و العلاقات الطيبة بين العمال و العلاقة و الاندماج مع الزملاء يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي فالإشراف الجيد و الفعال الذي يكون من طرف المشرف يساهم في شعور العامل برضاه و إنتمائه للمؤسسة فنستخلص أن العمال في المؤسسة راضون بشكل عام و ذلك بتوفير الحوافز المعنوية المناسبة لضمان مكانتهم و استمرارهم في هذه المؤسسة و شعور بالأمان و الفخر اتجاه الخدمة التي يؤدونها .

خلاصة:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التميز وتحسين كفاءاتها الإنتاجية ورفع مردوديتها، باعتباره العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر البشري نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية، كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق أهداف الموظف في النمو والرضا بالإضافة إلى تحقيق أهداف المنظمة للبقاء والاستمرارية.

التوصيات و الاقتراحات

من خلال ما سبق، و بناءً على النتائج المتوصل إليها بعد دراسة الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي تقترح الباحثة ما يلي :

- ✓ ضرورة تطبيق و تفعيل نظام الحوافز و اخذه بعين الاعتبار .
- ✓ الاهتمام بالحوافز المعنوية بدرجة كبيرة.
- ✓ توصي الباحثة بدعم الحوافز المعنوية كسماع الاقتراحات و الاراء، المشاركة في حل المشكلات.

- ✓ العمل على خلق علاقات إنسانية بين العمال هذه الأخيرة دعامة لا بديل عنها لتحقيق الرضا الوظيفي، حيث للعلاقات الانسانية أثر كبير في حسن سير العمل و أنها كفيلة بأن لا تجعل فترة العمل إحباط القوى العامة في المؤسسة .

- ✓ إعتقاد طرق عملية في توزيع الحوافز على العمال أي بعد دراسة حاجاتهم و تحديد شروط تقدمها على العمال و التزام العدالة في توزيعها و الحرص على إعطائها في الوقت المناسب لأن بعض الحوافز قد تفقد أثرها إن لم تعطى في وقتها.
- ✓ إعتقاد التحفيز المعنوي إلى جانب التحفيز المادي لأن كثير من المؤسسات لا تهتم بالحوافز المعنوية رغم أهميتها .
- ✓ رفع دافعية العاملين بالمؤسسة عن طريق دعمهم بمزيد من الحوافز المادية و المعنوية .
- ✓ الاهتمام بوضع الاجراءات الكفيلة بإشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات و تحسين بيئة العمل الوظيفية في المؤسسة بشكل أكثر فاعلية.
- ✓ الاهتمام بعقد الدورات التدريبية في مجال الحوافز و العلاقات الإنسانية.
- ✓ توصي الباحثة بإستمرارية البحث و الدراسة في مجالات الحوافز و الرضا الوظيفي .

قائمة المراجع :

أولا: الكتب باللغة العربية :

- 1 احمد حسن محمد ابراهيم.(2007).الرضا الوظيفي.(ط.1).غزة: الجامعة الاسلامية.
- 2 أحمية، سليمان.(2002). التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري. علاقة العمل الفردية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 3 إيهاب صبيح محمد.(2001).العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين.القاهرة:دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- 4 بربر، كمال.(2002).إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي.لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- 5 بوظريفة، حمو. (2007). الرضا لدى أساتذة التعليم الثانوي. (ط1). الجزائر: دار الملكية للطباعة و النشر و التوزيع.
- 6 الحارثي درهوم بن عايض.(1999).رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية.الرياض:للنشر والتوزيع.
- 7 حامد عبد السلام زهران.(2002).علم النفس الاجتماعي (ط.4)الإسكندرية دار الكتب الجامعية.
- 8 حجازي، محمد حفيظ. (2006). دعم القرارات في المنظمات. (ط. 1). الاسكندرية. دار الوفاء للطباعة و النشر.
- 9 حريم حسين.(2009). سلوك التنظيمي مفاهيم و أسس سلوك الأفراد و جماعات في المنظمات و الأعمال.(ط2). الأردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 10 الحموي، إبراهيم.(2000).السلوك الإنساني.(ط1).الإسكندرية:دار الجامعات.
- 11 حنفي، عبد الغفار.(1997).السلوك التنظيمي وادرة الافراد.القاهرة :مكتب غريب.
- 12 حنفي، عبد الغفار.(2002).السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.الإسكندرية:دار الجامعة الجديدة
- 13 راوية، حسن.(2002).إدارة الموارد البشرية.الاسكندرية:مكتبة الجامعة.
- 14 السلمي، علي. (1992)، إدارة الموارد البشرية، القاهرة : مكتبة غريب.
- 15 شوايش، مصطفى نجيب.(2005).إدارة الموارد البشرية. (ط1).الأردن:الشروق للنشر والتوزيع.
- 16 شوقي ناجي، جواد.(2010).السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.(د،ط) عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- 17 الشيخ سالم، فؤاد. (1985)، المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط2)، عمان : مطبعة الصفدي.

- 18 الصخري، عمر . (1992)، الثقافة و التسيير، بن عكنون ، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 19 صقر عاشور، أحمد.(1997).السلوك الإنساني في المنظمات.(ط2).بيروت:الدار الجامعية.
- 20 طلعت إبراهيم، لطفي. (1992). علم اجتماع التنظيم. مصر: مكتبة غريب (كلية الآداب).
- 21 عبد الباقي، صلاح الدين محمد.(2003).إدارة الموارد البشرية.القاهرة:الدار الجامعة الحديثة.
- 22 عبد العزيز، علي حسن. (2008) الإدارة المتميزة للموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية المنصورة.
- 23 عبد العزيز، محمد الملائكة. (2007). مبادئ و مهارات القيادة و الإدارة. جدة: دار العلم.
- 24 عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد.(2007).الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية. مصر: المكتبة العصرية.
- 25 العديلي، ناصر محمد.(1993)، السلوك الإنساني والتنظيم، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- 26 عساف عبد المعطي، محمد. (1999).السلوك الإداري التنظيم في المنظمات المعاصرة. عمان: دار الزهران.
- 27 العساف، صالح بن أحمد.(2000).المدخل الى البحث في العلوم السلوكية. الرياض: العبيكان للنشر.
- 28 علاقي، مدني عبد القادر.(2007).الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية.جدة:مكتبة جدة.
- 29 علي عبد الرزاق، جليبي.(2003).علم الاجتماع الصناعي.الإسكندرية:دار المعرفة الجامعية.
- 30 عمار ، بوحوش. (2006). نظريات الإدارة الحديثة (ط. 1). لبنان: دار الغرب الإسلامي.
- 31 عمر سعيد وآخرون.(2003).مبادئ الإدارة الحديثة (ط.1).عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 32 عويضة، كامل محمد.(1997).علم النفس الصناعي.لبنان:دار الكتب العلمية.
- 33 العيسوي، عبد الرحمن. (2004). علم النفس الإداري. بيروت: دار الراتب الجامعية.
- 34 القريوتي، محمد قاسم. (2006). مبادئ الإدارة النظريات العمليات و الوظائف. عمان: دار وائل للنشر.
- 35 القريوتي، محمد قاسم.(2004).السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 36 لعويسات، جمال الدين.(2000).السلوك التنظيمي و التطوير الإداري.الجزائر: دار الهدى للنشر و التوزيع.
- 37 اللوزي، موسى.(2002).التنظيم وإجراءات العمل.(ط.1).عمان.دار وائل للنشر والتوزيع.
- 38 اللوزي، موسى.(2003).التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة.عمان:دار الثقافة للنشر.

- 39 ماهر، احمد .(2010). نظام الأجور والتعويضات.مصر:الدار الجامعية.
- 40 ماهر، احمد.(1995).السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات .الإسكندرية:الدار الجامعية.
- 41 محمد أحمد، عبد الله.(2003).السلوك الاجتماعي ودينامياته.د.ط.الإسكندرية:دار المعرفة الجماعية.
- 42 محمد الصغير، بعلي. (2000). تشريع العمل في الجزائر. الجزائر: دار العلوم للنشر و التوزيع.
- 43 محمد سعيد، أنور سلطان.(2003).السلوك التنظيمي.الإسكندرية:دار الجامعة الحديثة.
- 44 المرسي ، جمال الدين محمد.(2002).السلوك التنظيمي (نظريات و نماذج و تطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة.(د.ط.).الإسكندرية:المعرفة الجامعية.
- 45 مسلم سلمان، بن ناصر.(2003)، السلوك الوظيفي المهني، منهج تطوير المهارات، (ط1) ، الرياض.
- 46 نبيل،أرسلان.(1978).الحوافز في قوانين العاملين في الحكومة و القطاع العام.القاهرة:دار النهضة العربية.
- 47 الهيتي، خالد.(1997).أساسيات التنظيم الصناعي.عمان:دار زهران للطباعة و النشر.
- 48 يونس، عادل. (2000). تحليل نظم الحوافر و علاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية. ليبيا: بنغازي.

ثانيا :رسائل جامعية :

- 1 ضياف، زين الدين.(2000).السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي. قسنطينة: جامعة متتوري. رسالة ماجستير.
- 2 سرار، عمر.(2003).الرضا عن العمل وأثره على الأداء.جامعة الجزائر.رسالة ماجستير.
- 3 عبد الرحمان، بن علي الوابل.(2005).دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع أداء العاملين.عمان: المكتبة الجامعية. رسالة ماجستير.
- 4 عودة بن معوض، بلوري. (2000). الرضا الوظيفي لدى ضباط أفراد و حراس الحدود. الرياض: رسالة الماجستير.
- 5 لبصير، شهرزاد. (2002). عوامل الرضا الوظيفي لدى العامل الصناعي. جامعة الحاج لخضر. باتنة: رسالة ماجستير.
- 6 نايف بن سلمان، الفالح.(2001)،الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي،الرياض:رسالة ماجستير.
- 7 وحيدة شريات. (2010). تحفيز و طبيعة الملكية الاقتصادية الجزائرية. جامعة بومرداس، مذكرة ماجستير.

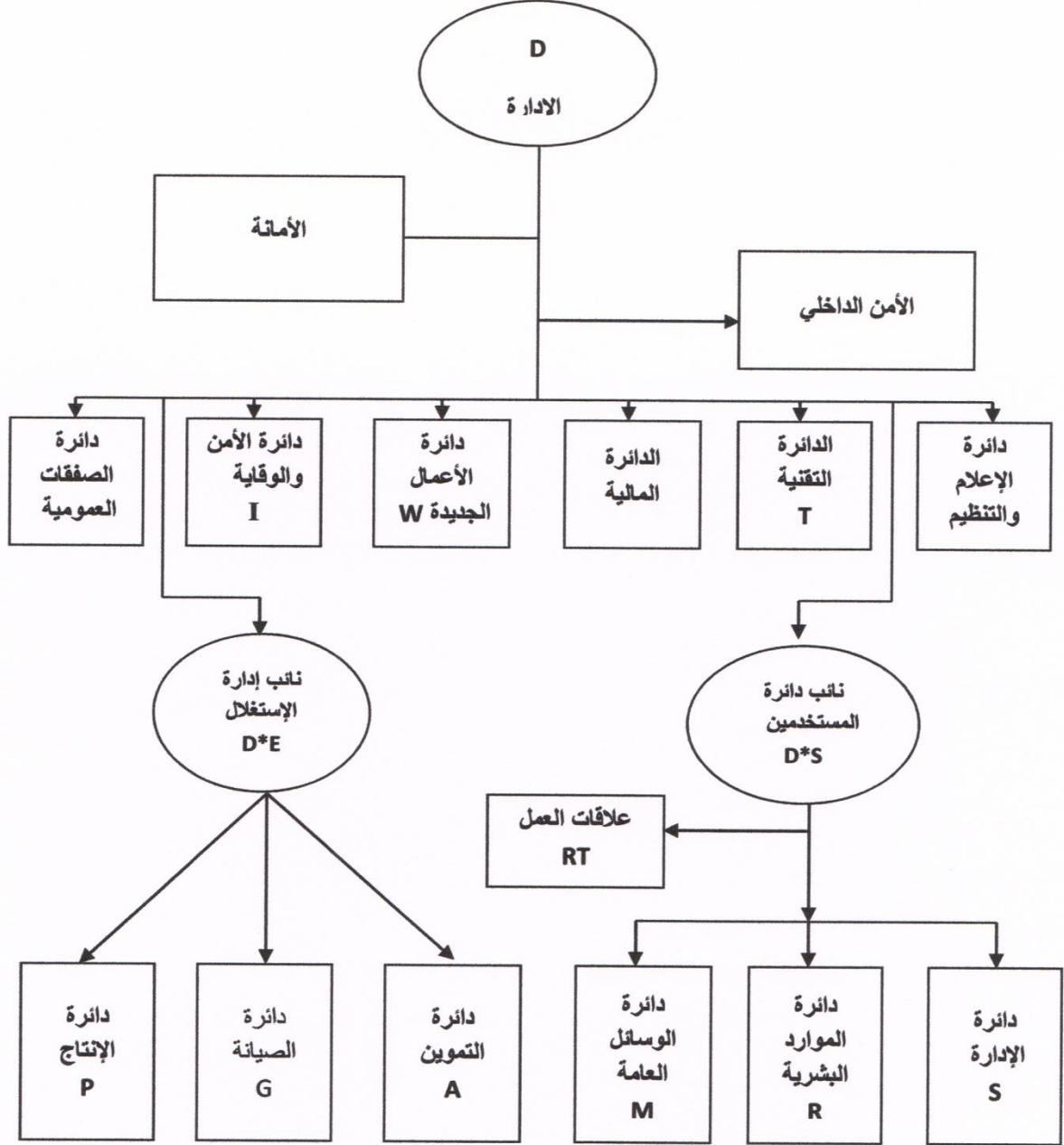
ثالثا: مراجع باللغة الأجنبية :

- 1- Alain Meignant, Ressources humaines, Déployer la stratégie, édition liaisons, SA, Paris, 2000.
- 2- Hélène Feertchack – les motivations et les valeurs en psychosociologie, éd. Armand colin, Paris, 1996.

ملا وقت

الهيكـل التنظيمي GP1/Z:

ملحق رقم 01



- D : La Direction
- T : Département Technique
- W : Département Travaux neufs
- D*E : Sous-direction d'Exploitation
- P : Département Production
- G : Département Maintenance
- A : Département Approvisionnement
- M : Département Moyens Généraux
- SIG : Département système d'Information et de Gestion
- SPM : Département passation des Marchés
- I : Département Sécurité
- F : Département finance
- D*S : Département Sous-direction du Personnel
- RT : Relation de Travail
- R : Département Ressources Humaines
- S : Administration et Social
- ASI : Assistance sûreté interne

معلومات حول موضوع البحث:

ملحق رقم 02

1_ إشكالية البحث:

هل توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز و الرضا الوظيفي؟

و تتفرع منها التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي؟

2- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي؟

2_ فرضية البحث:

ينطلق هذا البحث من فرضية أساسية و ينبثق منها عدة فرضيات و هي كالتالي:

الفرضية الأساسية:

توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

و يتفرع منها الفرضية التالية:

1- توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي

2- توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي

التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث الرئيسية و الفرعية:

1- الحوافز:

نعني بالحوافز في بحثنا هذا تلك الوسائل المختلفة المادية منها و المعنوية التي توظفها المؤسسة أو المصنع أو الوحدة الإنتاجية كحث و دفع عمالها و تشجيعهم على زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته و خفض تكاليفه بما يشبع حاجات العمال و يحقق أهداف المؤسسة و ضمان ولائهم لها و تنقسم إلى:

أ- الحوافز المعنوية:

هي نوع من أنواع الحوافز غير المادية و المتمثلة في علاقة العمال بالإدارة، دينامية الجماعة، النقابة، الاتصال، الإشراف.

ب- الحوافز المادية:

تلك الحوافز أو البواعث المتمثلة في الأجور و الترقية و منح المردودية.

2- الرضا الوظيفي:

هو شعور العمال العاملين بالمؤسسة بالسعادة و الارتياح أثناء أدائهم لعملهم نتيجة التوافق بين ما يقدمون و ما يحصلون عليه فعلا من عملهم.

عينة البحث:

العينة المستهدفة تتمثل في عمال مؤسسة سوناطراك من ذكور و إناث.

تعليمات هامة :

سيادة الاستاذة(ة)

الدكتور(ة)/.....

يسعدني و يشرفني ان تكون سيادتكم ضمن المحكمين لصدق الظاهري لاداة هذه الدراسة ، و ذلك لجمع المادة

اللازمة لمذكرة الماستر التي اقوم باعدادها و عنوانها « الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي ».

كما اود ان احيد سيادتكم بان هذه الدراسة تتضمن محورين هما الحوافز و الرضا الوظيفي .

و انطلاقا من اشكالية البحث و فرضية البحث ارجوا من سيادتكم التكرم بابداء رأيكم حول عبارات هذا الاستبيان هل

هي تقيس،تقيس نوعا ما ، لا تقيس .

علما ان الاستبيان في صورته النهائية سوف يتضمن بعض المعلومات الشخصية لافراد عينة الدراسة .

و سوف يتم استخدام مقياس "ليكرت " المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات و هو كالتالي :

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

و لا يفوتني أن أشكركم مسبقا على جهودكم في تحكيم هذا الإستبيان ، كما أتمنى لسيادتكم دوام التوفيق.

لا تقيس	تقيس نوعا ما	تقيس	العبارات
			• الحوافز المادية :
			1- <u>البعد الاول : الأجر</u>
			(1) اعتبر ان الاجر الذي اتحصل عليه من المؤسسة كافي لتغطية متطلباتي المعيشية
			(2) تدفعني الزيادة في الاجر للعمل اكثر
			(3) يمثل الاجر مصدرا هاما لبقائي في المؤسسة
			(4) يعتبر الاجر مصدرا رئيسيا لمستوى رفاهيتي و قدرتي على تامين احتياجاتي
			(5) يشجعني الاجر على زيادة كفاءتي عن طريق تحسين مؤهلاتي الشخصية في العمل
			(6) الاجر الذي اتقاضاه يقابل ما اقدمه من جهود
			(7) تقدم لي المؤسسة التي اعمل فيها اجرا عادلا لكل العاملين
			2- <u>البعد الثالث : الترقية</u>
			(8) تزيد الترقية من دخلي المادي
			(9) الترقية في هذه المؤسسة مسألة حظ و ليس كفاءة
			(10) تساهم الترقية في تطور تقديري الذاتي
			(11) تخلق الترقية حافز لي لبذل اقصى جهد في العمل
			(12) بفضل الترقية اشعر بالاستقرار الوظيفي
			(13) من الضروري وضع برنامج لتدريب و تنمية العاملين الذين يصلحون للترقية
			(14) الترقية ترتبط اساسا بالمهارة و الفعالية في العمل دون تدخل اي اعتبارات اخرى
			(15) تقترن الترقية بزيادة الواجبات و المسؤوليات
			3- <u>البعد الرابع : منح المردودية</u>
			(16) اعتبر منحة المردودية حافز مادي مثير من اجل زيادة الانتاج
			(17) ترتبط العلاوات بالاداء و كمية الانتاج مباشرة
			(18) تمنح العلاوات للممتازين فقط
			• الحوافز المعنوية :
			1. <u>البعد الاول : علاقة العمال بالادارة</u>
			(19) مسؤولية الادارة هي توجيه العمال الى واقع العمل بالنسبة لكل فرد
			(20) تهتم الادارة بشكاوى و مقترحات العمال
			(21) تستشيرني الادارة و تبلغني باسباب التغيير و التجديد التي تدخلها على مصالحها
			(22) الاسلوب التقيمي الذي تتبعه الادارة يعتبر بالنسبة لي عاملا مهما لاثبات ذاتي و احتراماتي و تقديري
			(23) تشجعني الادارة من خلال اشراكي في اقتراحات وافكار جديدة لتحسين العمل
			2. <u>البعد الثاني : دينامية الجماعة</u>
			(24) جماعة العمل توفر لي الجو الملائم بالنسبة لي
			(25) يريحني الاختلاط بالعمال
			(26) افضل البقاء في فريق عملي
			(27) اسلوب حل المشكلات في المجموعة مهم
			(28) افضل الفريق المتعاون
			(29) اشعر بتقدير الذات و انا ازول مهامتي
			(30) جماعة العمل تشعرنني بالانتماء اليها

3. البعد الثالث : النقابية

(31) اشعر ان التنظيم النقابي يمثلني

(32) تتهاون النقابة في كثير من القضايا

(33) اتطلع الى تكوين تنظيم نقابي ان سمحت الفرصة

(34) اساهم في دفع اشتركاكات سنوية

4. البعد الرابع : الاتصال

(35) نظام الاتصال بالمؤسسة يساهم على توفير المعلومات اللازمة و الواضحة لاتخاذ القرارات

(36) بإمكانني مقابلة اي مسؤول في المؤسسة كل ما كانت الحاجة الى ذلك

5. البعد الخامس : الاشراف

(37) سلوك المشرف بالنسبة لي يحافظ على منصبه

(38) اتبادل الاراء مع رؤسائي بطريقة ديناميكية

(39) انشطتي تتوافق مع متطلبات رؤسائي

• الرضا الوظيفي :

(40) لا يمكنني العمل في مؤسسة أخرى

(41) زملائي في العمل يدفعونني للاجتهاد أكثر

(42) أنا راضي عن المنصب الحالي

(43) العمل الذي أمارسه حالياً مهم

(44) عملي الحالي يناسبني عن أي عمل آخر في المؤسسة

(45) يشرح المسؤول المباشر لي المهام بشكل جيد

(46) يهتم المشرفون بانشغالات العمال

(47) أنا على دراية تامة بكافة المعلومات الخاصة بالوظيفة

(48) اشعر بالأمان في عملي

(49) يمكنني الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه عملي من مواد ضرورية

(50) ما اكتسبه من خبرة خلال فترة عملي يشعرني بالرضا عن المؤسسة

(51) المؤسسة تخصص لنا وقت كافي لفترات الراحة

(52) توفر المؤسسة سكنات وظيفية

(53) العمل في مؤسستي موزع بطريقة عادلة بين العمال

(54) أشعر في عملي أنني أسعد من ناس كثيرين

(55) أحتاج إلى ترقية حتى أشعر بالسعادة للبقاء في هذه المؤسسة

(56) المشرف يعرف كيف يتعامل مع العمال

(57) أفضل الاستمرار في العمل لسنوات أخرى في هذه المؤسسة

(58) المكان الذي أعمل فيه مريح

(59) يعترف المشرف بالمؤسسة بأهميتي في المنصب

(60) أشعر بالراحة مع كل اللذين أعمل معهم

(61) أحصل على التقدير و الاحترام على العمل الذي أقوم به

(62) أنا راضي عن المهام و الأعمال المسندة إلي

(63) مستعد لتغيير المؤسسة إذا كان هناك فارق في الأجر

(64) أنا راضي على تلقي فرص تدريب في العمل بوظيفتي

استبيان

ملحق رقم 03

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يطيب لي أن أضع بين يديك هذا الاستبيان الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي بهدف جمع المعلومات اللازمة لمذكرة التخرج التي أقوم بإعدادها للحصول على درجة الماجستير في علم النفس - العمل والتنظيم.

بعنوان (الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي).

أرجو التكرم بتعبئة هذا الاستبيان بعد قراءة كل عبارة بعناية و من ثم وضع علامة (X) بالمكان المناسب و سوف تكون المعلومات التي تدلون بها موضع السرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرة ومقدرة ما بذلتموه من وقت و جهد و تعاون صادق

تقبلوا خالص تحياتي.

اسم الباحثة : زيان مليكة .

- مصلحة العمل: ...

- المنصب: ...

بيانات شخصية:

- الجنس: ذكر أنثى

- السن: أقل من 30 سنة من 31 إلى 41 من 42 فأكثر

- المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

شهادات أخرى

- الأقدمية المهنية: أقل من 4 سنوات من 5 سنوات فأكثر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1) اعتبر أن الأجر الذي أتحصل عليه في المؤسسة كافي لتغطية متطلباتي المعيشية
					2) تدفعني الزيادة في الأجر للعمل أكثر
					3) يمثل الأجر مصدرا هاما لبقائي في المؤسسة
					4) يعتبر الأجر مصدرا رئيسيا لمستوى رفاهيتي و قدرتي على تأمين احتياجاتي
					5) يشجعني الأجر على زيادة كفاءتي عن طريق تحسين مؤهلاتي الشخصية في العمل
					6) الأجر الذي اتقاضاه يقابل ما أقدمه من جهود
					7) تقدم المؤسسة التي اعمل فيها أجرا عادلا لكل العاملين
					8) تمكنني الترقية من ارتفاع دخلي المادي
					9) احصل على الترقية بطريقة آلية
					10) تساهم الترقية في تطور تقديري الذاتي
					11) تمكنني الترقية من بذل أقصى جهد في العمل
					12) بفضل الترقية اشعر بالاستقرار الوظيفي
					13) تكون المؤسسة العمال الخاضعين للترقية
					14) الترقية ترتبط أساسا بالمهارة والفعالية في العمل دون تدخل أي اعتبارات أخرى
					15) تقترن الترقية بزيادة الواجبات و المسؤوليات
					16) اعتبر منحة المردودية حافز مثير من اجل زيادة الانتاج
					17) ترتبط منحة المردودية على أساس موضوعي
					18) تمنح العلاوات للأشخاص المناسبين فقط
					19) تراعي الإدارة قدراتي ومهاراتي في توجيهي إلى منصب معين
					20) تهتم الإدارة بشكاوى و مقترحات العمال
					21) أنا على دراية تامة حول كل تغيير يطرأ على المؤسسة
					22) تقييم الإدارة في المؤسسة موضوعي لحد ما
					23) تشجعني الإدارة من خلال اشراكي في اقتراحات وافكار جديدة لتحسين العمل
					24) زملائي في العمل يوفرون جوا مريحا
					25) اشعر بالارتياح في مكان عملي
					26) أفضل البقاء في فريق عملي
					27) تمتاز جماعة عملي بالتعاون في حل المشاكل
					28) أفضل الفريق المتعاون
					29) اشعر بتقدير الذات وأنا أراول مهامي
					30) جماعة العمل تشعرني بالانتماء اليها
					31) اشعر بان التنظيم النقابي يمثلني

					32) تتهاون النقابة في الكثير من القضايا
					33) نظام الاتصال بالمؤسسة يساهم على توفير المعلومات اللازمة والواضحة لاتخاذ القرارات
					34) أتطلع إلى تكوين تنظيم نقابي إن سمحت الفرصة
					35) أساهم في دفع الاشتراكات السنوية للنقابة بصفة منتظمة
					36) بإمكانني مقابلة أي مسؤول في المؤسسة كلما كانت الحاجة إلى ذلك
					37) سلوك المشرف بالنسبة لي يحافظ على منصبي
					38) أتبادل الآراء مع رؤسائي بطريقة ديناميكية
					39) أنشطتي تتوافق مع متطلبات رؤسائي
					40) لا يمكنني العمل في مؤسسة أخرى
					41) زملائي في العمل يدفعونني للاجتهاد أكثر
					42) أنا راضي عن المنصب الحالي
					43) العمل الذي أمارسه حالياً مهم
					44) عملي الحالي يناسبني عن أي عمل آخر في المؤسسة
					45) يشرح المسؤول المباشر لي المهام بشكل جيد
					46) يهتم المشرفين بانشغالات العمال
					47) أنا على دراية بكافة المعلومات الخاصة بالوظيفة
					48) اشعر بالأمان في عملي
					49) يمكنني الحصول بسهولة على كل ما يحتاجه عملي من مواد ضرورية
					50) ما اكتسبه من خبرة خلال فترة عملي يشعرني بالرضا عن المؤسسة
					51) المؤسسة تخصص لنا وقت كافي لفترات الراحة
					52) توفر المؤسسة سكنات وظيفية
					53) العمل في مؤسستي موزع بطريقة عادلة بين العمال
					54) اشعر بأنني في عملي اسعد من ناس كثيرين
					55) احتاج إلى ترقية حتى اشعر بالسعادة للبقاء في هذه المؤسسة
					56) المشرف يعرف كيف يتعامل مع العمال
					57) أفضل الاستمرار في العمل لسنوات أخرى بهذه المؤسسة
					58) المكان الذي اعمل فيه مريح
					59) يعترف المشرف في المؤسسة بأهميتي في المنصب
					60) أشعر بالراحة مع كل الذين اعمل معهم
					61) احصل على تقدير و احترام على العمل الذي أقوم به
					62) أنا راضي عن المهام و الأعمال المبسدة إلي
					63) مستعد لتغيير المؤسسة إذا كان هناك فارق في الأجر
					64) أنا راضي على تلقي لفرص التدريب في العمل بوظيفتي