

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر * بسكرة *

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - قطب شتمة -



قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم النفس



عنوان المذكرة

الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية - بسكرة .

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم النفس عمل وتنظيم.

إشراف الأستاذة:

د. صباح ساعد

إعداد الطالبة:

ليندة بن سهل

السنة الجامعية: 2013/2014 م.

سورة التوبة

شكر و تقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك، اللهم لك الحمد حتى ترضى، و لك الحمد إذا رضيت ، ولك الحمد بعد الرضا، يقول الحق في كتابه الكريم : " .. وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحا ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين" (سورة النمل، آية 19)، أحمد الله سبحانه الذي وفقني على إتمام هذه الرسالة، و الصلاة والسلام على النبي الأمين، معلم البشرية، صلى الله على سيدنا محمد و على آله و صحبه أجمعين .

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر و التقدير إلى هذا الصرح العلمي الشامخ جامعة محمد خيضر و بالأخص قطب الجامعي شتمة و إلى من فيها من أعضاء الهيئة التدريسية و الإدارية لهم مني جل الإحترام و التقدير .

كما أجد لزاما علي أن أتقدم بالشكر و الإحترام و التقدير إلى مشرفتي الفاضلة الدكتورة ساعد صباح لقبولها الإشراف على هذه الرسالة ، وعلى الجهد الكبير الذي بذلته، إذ أحاطتني بلطفها و رعايتها، و توجيهاتها السديدة التي إنعكست آثارها الجلية على هذه الرسالة، رغم إنشغالها بأمر التدريس و العمل، أسأل الله سبحانه أن يبارك فيها، وأن يسدد على طريق الخير خطاها، كما أقدم هذا العمل إلى قطاع الأمن حماية مدنية و لكل العاملين فيها .

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة، وقد زادني شرفا قبولهم مناقشة هذه الرسالة، أسأل الله أن ينعم عليهم من فضله، وأن يعلي درجاتهم في الدنيا و الآخرة ، وأن يجزيهم عني خير الجزاء .

إهداء

إلى معلم الأمة ، ومن أنار طريقها بنور العلم و الإيمان ، سيدنا " محمد " صلى
الله عليه و سلم.

إليك يا من تعبت من أجلنا و قاسيت ***** و تمنيت لنا السعادة و الهناء إلى
والدي الحبيب ***** ساكن الفؤاد .

إلى من سهرت و أرضعت ***** إلى من حملت و حملت
أمي منبع الحنان الدافئ ***** إليك يا نعمت ربي الغالية .

إلى النجوم التي تتوهج في حلقة الليل الطويل " أشقائي " و إلي زهرات بستاني الكبير
" شقيقاتي " و إلى المشرفة "" د. ساعد صباح "" التي لم تكن مشرفة فحسب بل كانت
أيضا الأخت الكريمة و أنا إذ أتمنى لها المزيد من النجاح و لكل عائلتها .

إلى كل أساتذة قسم علم إجتماع و أخص بالذكر قسم علم النفس عمل و تنظيم ، إلى كل
زملائي و زميلاتي و إلى كل صديقاتي الرائعات ، و أخص بالذكر سلاف الحبوبة ، بسمة
البشوشة ، روميساء ، أحلام ، وهبة أختي في الله إلى كل طلبة قسم علم النفس
عمل و تنظيم دفعة 2009 . كما أهدي هذا العمل إلى أخت لم تلدها أُمي رفيقة دربي و
صديقة عمري "" حليلة "" .

إلي كل من وقف بجانبني و دعا لي دعوة بظهر الغيب من أهلي و أصحابي أهدي ثمرة
جهدي الذي أسأل الله عز وجل أن ينفع به الإسلام و المسلمين و صلى الله و سلم و بارك
على سيد الخلق أجمعين محمد الصادق الأمين.

قائمة المحتويات



الصفحة	الموضوع
أ	البسمة
ب	شكر وتقدير
ج	إهداء
د	قائمة المحتويات
هـ	قائمة الأشكال
و	قائمة الجداول
ز	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
5	1 - إشكالية الدراسة
6	2 - أهداف الدراسة
7	3 - أهمية الدراسة
8	4 - مصطلحات الدراسة
9	5 - الدراسات السابقة
11	6 - فرضيات الدراسة
الفصل الثاني : الحوافز	
13	تمهيد
13	1 - مفهوم الحوافز
14	2 - نظريات الحوافز
26	3 - أنواع الحوافز

36	4 - خصائص نظام التحفيز الفعال
37	5 - المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز
38	6 - المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة
39	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : الرضا الوظيفي	
41	تمهيد
41	1 - مفهوم الرضا الوظيفي
42	2 - نظريات الرضا الوظيفي
45	3 - ديناميكية الرضا
46	4 - مؤشرات الرضا الوظيفي
51	5 - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
53	6 - آثار الرضا الوظيفي
57	7 - قياس الرضا الوظيفي
59	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة	
62	تمهيد
62	1 - منهج الدراسة
62	2 - مجتمع الدراسة
62	3 - عينة الدراسة
63	4 - أداة الدراسة
66	5 - حدود الدراسة
67	6 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
67	خلاصة الفصل
الفصل الخامس : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها	
69	تمهيد

69	أولاً : عرض نتائج الدراسة
69	1 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى
69	2 - عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية
70	3 - عرض نتائج الفرضية العامة
70	ثانياً : مناقشة نتائج الدراسة
70	1 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
72	2 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
73	3 - مناقشة نتائج الفرضية العامة
74	مناقشة عامة
75	التوصيات
76	خاتمة
77	قائمة المراجع
81	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح الارتباط بين مظاهر الرضا و الحضور عند سميث	47
02	يبين العبارات التي تم تعديلها و حذفها من الإستبيان الحوافز	64
03	يبين معامل ثبات كل بعد من أبعاد إستبيان الحوافز	65
04	يبين العبارات التي تم تعديلها وحذفها من الإستبيان الرضا	66
05	يبين معامل ثبات كل بعد من أبعاد إستبيان الرضا	66
06	يبين قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي	69
07	يبين قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي	70
08	يبين قيمة معامل الارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي	70

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مخطط يوضح نظرية العدالة	20
02	مخطط يوضح نظرية إتجاه الهدف	21
03	مخطط يوضح نظرية التوقع	22
04	مخطط يوضح نظرية هرزبرغ و النظرية التقليدية	23
05	مخطط يوضح تصنيف الحوافز	27
06	مخطط يوضح ديناميكية الرضا الوظيفي	45
07	مخطط يوضح عملية دوران العمل لموبلي	49

55	مخطط يوضح نموذج لولر و بورتر للعلاقة بين الأداء و الرضا	08
56	مخطط يوضح العلاقة بين الرضا و الإنتاج	09
57	مخطط يوضح تقنية القياس الإتجاهات	10

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
81	يمثل قائمة لجنة التحكيم	01
82	يمثل الإستبيان في صورته الأولية للحوافز و الرضا	02
86	يمثل كيفية حساب الصدق الظاهري لإستبيان الحوافز	03
88	يمثل كيفية حساب الصدق الظاهري لإستبيان الرضا	04
89	يمثل الإستبيان في صورته النهائية	05

مقدمة:

تمارس المؤسسات العامة و الخاصة أعمالها بواسطة موردها البشري، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب أو البعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى هدفها لا بد لها من إيجاد المورد القادر على إيصالها إلى ذلك الهدف، ولذلك يتزايد الاهتمام أكثر بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، فالعنصر البشري بالنسبة لهذه الدول وخاصة النامية منها يعتبر الدعامة و المحور الأساسي لها.

فالجزائر بما تشهده من تطورات و تحولات اقتصادية واجتماعية هامة، لاسيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، يفرض عليها أن يلعب قطاعها الأمني دورا مميزا سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي. و يعتبر القطاع الأمني إحدى هذه القطاعات التي تساهم في تحقيق التوازن الاجتماعي والاقتصادي للدولة، وبالتالي تحقيق معايير الجودة الشاملة.

وبالرغم من الأهمية الإستراتيجية لهذا القطاع في التنمية الاجتماعية واقتصاد الدولة، إلا أنه يعرف جملة من المشاكل التي ارتبطت بجملة من الممارسات والعلاقات و العمليات الاجتماعية، التي تبلورت عبر المراحل التنموية المختلفة التي شهدتها المنظمات بصفة عامة و المؤسسة الأمنية بصفة خاصة. و من بين هذه المشاكل التي أثرت على رضا العاملين بهذا القطاع، مما انعكس سلبا على نوعية الخدمات، نجد قضية الحوافز بمختلف أنواعها ومدى إشباعها للحاجات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة.

فأهمية الحوافز داخل المؤسسة الأمنية، تتمثل في أنها باعنا أساسيا ومحركا لطاقت ورغبات الأفراد في العمل، كونهما تتيح للعامل مزيدا من الأجور والمزايا المادية و المعنوية مما يؤدي إلى تحسن ظروفه الاجتماعية والاقتصادية، كما أن غياب الحوافز أو عدم فعالية نظامها ينعكس سلبا على الحالة النفسية و الاجتماعية للعامل مما يؤدي إلى عدم رضاه عن العمل و هذا يظهر عند انخفاض أدائه. وبالتالي ينعكس على فعالية المنظمة ككل.

وانطلاقا من أهمية موضوع الحوافز و علاقته برضا العمال بصفة خاصة والمنظمات بصفة عامة، وبالأخص الأمنية منها، كون هذه المؤسسات تقوم بمهام خطيرة و هامة من

خلال سعيها للمحافظة على ممتلكات الأفراد في حال تعرضهم للخطر، لذلك تناولت الدراسة هذين المتغيرين من أجل الوصول إلى طبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

وبالتالي تمّ التطرق إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع، من خلال إتباع الخطة التالية، حيث تم تقسيم الدراسة إلى جانبين أحدهما نظري والآخر تطبيقي:

– فأما الجانب النظري: فقد تضمن ثلاثة فصول:

* **الفصل الأول:** تم فيه التناول لإشكالية الدراسة، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، مصطلحات الدراسة، دراسات سابقة، فرضيات الدراسة.

* أما **الفصل الثاني:** فقد تمحور حول مفهوم الحوافز، نظريات الحوافز، أنواعها، خصائص نظام التحفيز، المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز، المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة.

* أما **الفصل الثالث:** فقد تمحور حول مفهوم الرضا الوظيفي، نظرياته، دينامكيته، مؤشرات، العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، آثاره، كيفية قياسه.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي فهو يتضمن فصلين:

* **الفصل الرابع:** وتم التطرق فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة، فقد ورد الحديث فيه عن منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، عينة الدراسة، أداة الدراسة، حدود الدراسة، والأساليب الإحصائية.

* **الفصل الخامس:** فقد تم فيه عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات البحث، وفي الأخير أنهيت هذه الدراسة بمجموعة من التوصيات وأخيرا الخاتمة.

1 - إشكالية الدراسة:

تعدّ الحوافز بين العوامل المحرّكة لدافعية الأفراد لأداء العمل، فبقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها العامل من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثّف في أدائه للعمل. فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور العامل بالسعادة والرضا عن العمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع رغباته وحاجاته. فالحوافز تؤدي دورا كبيرا في عمل المنظمات الإدارية المختلفة لا سيّما في وجود نظام حوافز دقيق يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين المادية والمعنوية، باعتبارها قوة أو طاقة داخلية تنشيط السلوك الفردي، وتوجهه نحو غايات محدّدة ولا شك أنّ للحوافز تأثيرا على زيادة الكفاءة الوظيفية، سواء أكانت مادية أو معنوية فهي تقوم على اعتبارات إنسانية في المقام الأول. كما لها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين.

فالرضا الوظيفي كظاهرة تنظيمية أو إنسانية، يدرس باعتباره مؤشرا يرشد الإدارة ويساعدها على معرفة المحاور التنظيمية (كالبيئة التنظيمية) التي قد تشكل عائقا يحول دون تحقيق العمال للأهداف المتوقّعة منهم، والتالي إعطاء الإدارة المبرر الموضوعي لتعديل سياسات العمل وإعادة صياغتها بما يحقق المصالح العامة للفرد والمؤسسة. وعليه فإنّ عدم توافر الحوافز المادية أو المعنوية المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلبا على أدائه ممّا يسهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعلّ هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى رضا العامل. ويبدو أنّ أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر وذلك حسب الجنس والعمر والمنصب الوظيفي، والمستوى المعيشي والعلمي، كما أنّها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب النشاط والعمل الذي تمارسه تلك المؤسسة، بصفة عامة والتي تعمل في المجال الأمني بصفة خاصة.

فالموظفون في القطاع الأمني (الحماية المدنية) كغيرهم من الموظفين في المؤسسات الأخرى بحاجة إلى مستوى معين من تلك الحوافز المادية كانت أو معنوية من أجل رفع روحهم المعنوية وزيادة رضاهم وتحفيزهم لبذل أقصى جهد وإنّ وظيفة إدارة القطاع الأمني تساهم في تنمية وتطوير قدرات الفرد من أجل زيادة رضاه وولائه في خدمة المؤسسة، عن طريق

سياساتها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي الأمنية التي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تحديد مستوى رضا العاملين سواء بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي، حتى يصبح أداؤهم على مستوى المسؤولية، والذي يؤدي بذلك إلى رضاهم وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة وعليه جاءت الدراسة الحالية الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:-

- ما طبيعة العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة؟

وينفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:-

- هل توجد علاقة بين الحوافز المادية وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة.

- هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة.

2. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية:-

- التعرف على أهم الحوافز التي تقدم لأعوان الحماية المدنية ببيسكرة.

التعرّف على درجة الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بمدينة بيسكرة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة.

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في شقين:

3 - 1 - الأهمية العلمية: وهي تتبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في

توجيه سلوك العاملين، بالإضافة إلى أن هناك ندرة في دراسة العلاقة بين الحوافز وبين

الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية بسبكرة، لذا فإنَّ هذه الدراسة قد تثرى الإدارة بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز: أنواعها، خصائصها والمراحل والمتطلبات... الخ. أمَّا الرضا فقد تمت دراسته من جوانب عدة وذلك من خلال مؤشرات العوامل وأساليب القياس... الخ.

3. 2. الأهمية العملية: وهي تتلخص فيما سوف تتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وما سوف تطرحه من توصيات، وإمكانية الإستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز في المنظمات الأمنية بشكل عام، أو التأكيد على استمرارها في نظمها القائمة.

4. مصطلحات الدراسة:

4-1- الحوافز: هي تلك المؤثرات الخارجية التي يمكن من خلالها إشباع حاجات الأفراد لدفعهم باتجاه سلوك معين بهدف الحصول على هذه الحوافز من أجل تحقيق أهدافهم الذاتية، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل فيها. ويقاس بالدَّرجة التي يحصل عليها العامل (عون الحماية المدنية) على استبيان الحوافز.

4-1-1- الحوافز المادية: وهي تلك المبالغ المادية الملموسة التي تقدم للعاملين (أعوان الحماية المدنية) مقابل جهد معين أو اقتراح ما، وعادة ما تكون أموال نقدية مثل الراتب والمكافآت التشجيعية، العلاقات والدرجات المالية. وتقاس بالدَّرجة التي عليها العامل (عون الحماية المدنية) على بعد الحوافز المادية من استبيان الحوافز.

4-1-2- الحوافز المعنوية: وهي الحوافز التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز الموظفين، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، (أعوان الحماية المدنية) مثل الشكر والتقدير للجهد الوظيفي والترقيات، وفرص التعبير عن الذات والمشاركة في اتخاذ القرارات والمشاركة في الفعاليات، والاجتماعات والحصول على فرص التدريب. وتقاس بالدَّرجة التي يحصل عليها العامل على بعد الحوافز المعنوية من استبيان الحوافز.

4-2- الرضا الوظيفي: هو مجموعة السلوكيات التي يمكن أن تعكس مدى رضا العامل (أعوان الحماية المدنية) عن المهام الموكلة إليهم. وهو عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور العامل تجاه الوظيفة، إذ أن هذه المشاعر تعطي الوظيفة قيمة تتمثل

برغبة العامل في العمل وما يحيط به. ويقاس عن طريق مجموع الدرجات التي يحصل عليها العامل على استبيان الرضا الوظيفي.

4 - 3- عون الحماية المدنية: يعد موظفو الحماية المدنية الأعوان المعينون في منصب دائم، المساهمون في المهمة العامة للحماية المدنية. ويكون موظفو الحماية المدنية في وضعية عمل داخل وحدات الحماية المدنية، والمصالح الخارجية، ويمكن أن يكون فضلا عن ذلك في وضعية عمل ضمن الإدارة المركزية للحماية المدنية.

5. الدراسات السابقة:

إن اللّوآسات السّابقة تعتبر من أهم مصادر المعلومات التي يمكن من خلالها الإستفادة منها، عند إجراء أي دراسة تكون متعلقة بنفس الموضوع أو موضوع مشابه له، وسيتم عرض هذه الدّراسات حسب تسلسلها الزمني كالآتي:

5-1- دراسة المحروقي(2005):

حول(تأثير الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في المديرية العامة للزراعة والثروة الحيوانية لمنطقة الظاهرة)،وهدفّت الدّراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فعالية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين في المديرية بجميع دوائرها وفروعها الموزّعة على ولايات المنطقة الداخليّة، كما هدفت إلى معرفة أثر الحوافز على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم جمع المعلومات باستخدام الاستبيان. وكانت نتائج الدراسة كالتالي:-

- إن أكثر الحوافز تأثيرا على العاملين بالمديرية العامة بجميع شرائحهم كانت على النحو التالي بالترتيب(الترقيات، العلاوات، المكافآت المالية، الدورات والمشاركة في اتخاذ القرارات).

إن أقل الحوافز تأثيرا كانت على النحو التالي:(الثناء الشفوي، خطابات الشكر).

5-2- دراسة العنقودي(2006):

بعنوان(نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين بكلية العلوم التّطبيقية بسُلطنة عمان)، وهدفت الدّراسة إلى معرفة نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى العاملين، من خلال تحديد الملامح الأساسيّة للحوافز المطبقة في هذه الكليّة، وكذلك التّعرف على مدى رضا

العاملين عن الحوافز المقدمة، وتحديد جوانب التطوير اللازمة وإدخالها على حوافز العمل من وجهة نظر العاملين الخلعين للبحث، وأهم المعوقات أو المشكلات التي تمنع تطوير نظام الحوافز الفعال، إضافة إلى تقديم مقترحات لتحسين تطبيق نظام الحوافز بحيث تكون أكثر ملائمة لطبيعة عمل هذه الكلية ويحقق الأهداف التي تسعى إليها، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ومن بين أهم النتائج المتوصل إليها أن :

- موظفوا الكلية يحصلون على العديد من الحوافز وذلك تطبيقاً لقانون الخدمة المدنية ولوائحها التنظيمية، بهذا الخصوص، وعدم الرضا عن بعض الحوافز وذلك لأنها لا توفر لهم الحد المطلوب نتيجة ما قدموه من أعمال، وظهرت هناك درجات متفاوتة في الرضا الوظيفي بين أفراد الدراسة، وهكذا إلى أن هناك رضا بالإجماع عن الحوافز المعنوية الإيجابية. فقد أوضحت الدراسة أن هناك رضا عن العمل بشكل عام من حيث أهميته وقيمه ونتائجه

3-5- دراسة الجريد (2007):

عن (التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف المملكة العربية السعودية). وهدفت إلى معرفة أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بشرطة الجوف، ومدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفي، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين وبين الرضا الوظيفي لهم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتوصلت للدراسة إلى عدة نتائج من بينها:

- إن الحوافز المادية تقدر بشكل قليل جداً، وأما الحوافز المعنوية فلا تستخدم بتاتا، وعدم رضا فتمت تطبيق الدراسة عليهم عن بيئة العمل الوظيفي.

4-5- دراسة هيثم الفقهاء، غادة العبدلات (2007):

حول أثر الحوافز في تعزيز القيم الجوهرية دراسة مسحية بدائرة الأراضي والمساحة بالأردن. وهدفت للدراسة إلى معرفة أهم الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين بدائرة الأراضي والمساحة بالعاصمة عمان بالمملكة الأردنية. ومدى رضاهم عن بيئة العمل

الوظيفي، ومعرفة طرق الوصول إلى الرضا الوظيفي للعاملين بهذه الدّائرة، وقد استخدمت الدّراسة المنهج الوصفي التّحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع البيانات. توصّلت للدراسة إلى نتائج عدّة من بينها أنّ أفراد البحث موافقين على أنّ الحوافز الماديّة تقدّم بدرجة قليلة، ويرى أفراد البحث بأنّ الحوافز المعنويّة تستخدم بشكل قليل كذلك مع الموظفين وأنّ أفراد البحث راضون إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفيّة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تبين أن جميع الدراسات السابقة والدراسة الحالية تناولت بشكل عام موضوع الحوافز من خلال التعريفات المختلفة والأنواع... إلخ. وكذلك جميع الدراسات تحدثت على العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي وبذلك نجد الدراسة الحالية تتفق بشكل كبير مع معظم الدراسات السابقة التي تم عرضها فيما سبق. كما اعتمدت معظم هذه الدراسات على المنهج الوصفي الارتباطي. كما استخدم الجميع الاستبيان لجمع المعلومات، وهذا ما سيتم إتباعه في الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث الفئة المطبق عليها الدراسة، حيث أن دراسة (المحروقي 2005) و(العنقودي 2006) و(هيثم وغادة 2007) طبقت على فئة تعمل في القطاعات المدنية لها بعض الخصوصية وتختلف كل الاختلاف بينها وبين الفئة المستهدفة من الدراسة الحالية من حيث طبيعة العمل، وأنواع الحوافز المقدمة، أما دراسة (الجريد 2007) فقد طبقت على الأفراد الذين ينتمون إلى الحياة العسكرية وهي قريبة نوعاً ما من فئة الدراسة الحالية. كما تختلف عنها أيضاً من حيث المنهج المتبع، لقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي الارتباطي.

كما استفادت للدراسة الحالية من الدراسات السابقة في دعم الإطار النظري وخاصة المعلومات المتعلقة بالحوافز والرضا الوظيفي، كما تمت الاستفادة من الناحية المنهجية والاستعانة بها في إعداد أدوات الدّراسة وكذا في تحليل البيانات.

6- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من ما تم عرضه من دراسات سابقة، وكذا بناءً على أهداف الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة .

وينبثق عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة .

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببيسكرة .

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل أهم المحاور التي تتعلق بالحوافز الماديّة والمعنويّة، إبتداءاً بالمفهوم ثم النظريات المفسرة للحوافز، ويليهما الأنواع المختلفة للحوافز، ثم خصائص نظام التحفيز الفعال، وبعدها تأتي المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز، وأخيراً يتم التطرق إلى المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة.

1 - مفهوم الحوافز:

كما يعرف ف على أنه: "العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين، أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف". (عبد الرحمان: 2010، ص، 112)

تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة وقيمة النصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

(عبد النبي: 2010، ص، 85)

ما يلاحظ مما سبق أن هذا التعريف يركز على أن التحفيز شعور داخلي يتولد في الفرد، ينتج عنه سلوك معين موازي لدرجة استجابة الفرد لتلبية هذا الشعور، وأهملت في نفس الوقت كونه عمليّة، لذا يمكن القول أن التعريف الأكثر شمولاً وقبولاً يرى أن التحفيز هو العملية التي تبدأ انطلاقاً من الشعور النابع من الفرد والذي ينشطه ويدفعه إلى سلوك معين باتجاه أهداف محددة وتنتهي عند إشباع الفرد لحاجاته انطلاقاً من مدى تأثير الحافز عليه.

(عبوي: 2007، ص، 155)

كما وردت العديد من التعاريف الأخرى للتحفيز تختلف باختلاف وجهات نظر أصحابها

ومن بينها الآتي: - (ماهر: 2008، ص، 89)

يعرفه مائل على أنه: "الشيء الذي يشبع حاجات الإنسان".

ويعرفه عادل الجودة بأدّه: "مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر، للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً".

أمّا منصور فهمي يري بأنّه: "مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في

الإنسان، والتي تؤثر في سلوكه وتصرفاته". ويذهب أحمد ماهر في تعريف الحافز: "بأنه العائد الذي يحصل عليه الفرد كنتيجة للتميز في الأداء، إذا كان الأجر أو الراتب هو المقابل الذي يحصل عليه كقيمة للوظيفة التي يشغلها".

أمّا علي السلمي فيعرف الحافز على أنه: "شيء خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالشخص، تجذب إليها الفرد باعتبارها وسائل لإشباع حاجاته التي يشعر بها".

(مرحوش، مؤيد: 2006، ص، 75)

نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن الحوافز أو التحفيز ما هو إلا تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، على أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد. كما يعتبر التحفيز أيضا هو عملية تتعلق أساسا بثلاثة عناصر: بذل الجهود، والأهداف، واحتياجات الأفراد. فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه، كما وكيفا لخدمة أهداف المؤسسة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز، يجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الفرد.

2 - نظريات الحوافز:

إن نظريات الحوافز والدوافع لم تكن حديثة العهد بل إنها امتدت لفترات طويلة من الزمن بمراحل تاريخية متعاقبة وهي: - (درة: 2008، ص، 299):

2.1 - النظريات الكلاسيكية:

2.1.1 - النظرية الماركسية: تقوم النظرية الماركسية في منطلقاتها الفكرية لفهم سلوك الأفراد داخل التنظيمات الإدارية على فكرة الصراع، ولا شك أن هذا الأساس الذي تبنى عليه هذه النظرية، يشير إلى وجود علاقة تناقض بين من يملك وسائل الإنتاج أو الإدارة الممثلة له، وبين من يملك قوة العمل وهو العامل. وينظر (كارل ماركس) إلى المجتمع على أنه بناء محدد يقوم على أسس طبقية متناقضة. ويرى أيضا أن الطابع الرسمي للتنظيمات لا يعبر عن طبيعتها الحقيقية الواقعية، لأن التنظيمات البيروقراطية اتخذت لنفسها صورة مزيفة مشتقة من النصوص القانونية واللوائح الإدارية. حيث ركز على إبراز التناقض بين مصالح وتطلعات الطبقة العمالية والطبقة الرأسمالية. ولا شك أن الصراع عند ماركس آلية من آليات التغيير للأوضاع القائمة واستبدالها بأنساق جديدة، وهذه الآليات هدفها تدمير الأبنية

البيروقراطية واستبدالها بأشكال جديدة من البناء الإداري، لذلك نجده يركز على ضرورة سيطرة العلاقات الاجتماعية العادلة بين العمال من جهة وإدارة التنظيم من جهة أخرى. وقد حاول لينين إبراز بعض الأفكار المكتملة لنظرته ماركس إلى الموضوع، حيث ركز لينين على نظام العمل والحوافز لخلق نوع من الاتصال والتفاعل بين العمال والإدارة، بالقضاء على معظم المشاكل التي أنتجها المجتمع الرأسمالي، من ثم توليد الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية لدى العامل. ويقول لينين: "لا بد أن تكون لكل عامل مصلحة شخصية في القيام بالمهام الإنتاجية الفعلية، إذ من دون الاهتمام بالمصلحة الشخصية والحافز الشخصي، لا يمكن أن تكسب تأييد الملايين من الشعب لنظام جديد في العمل". (درة: 2008، ص: 299)

2 - 1 - 2 - الإدارة العلمية: كان تايلور (R. TAYLOR) من الأوائل والذي تحدث عن التحفيز، وكان ذلك في عام 1911، عندما افترض أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط. وللوصول إلى نظام عادل للرواتب والحوافز اقترح تايلور أن يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها، وأخيراً دمج هذه الأجزاء ثانية وبشكل فعال، وهذه العملية كانت تسمى (دراسة الحركة والزمن). وانطلاقاً من كتابه (مبادئ الإدارة العلمية) أوضح تايلور وجهة نظره فيما يتعلق بإدارة العمل مشيراً إلى أن أسلوب العمل في أي تنظيم يجب أن يسير وفق مبادئ علمية محددة منها:-

- تقسيم العمل و تحديده كميًا.

تجزئة العمل إلى أبسط الأشكال لضمان الفعالية التنظيمية في الأداء، والمراقبة المباشرة للعمل من قبل المشرفين.

- تحفيز العمال بمكافآت مالية نقدية يومية بغرض ضمان امتثالهم للأوامر والتعليمات والإجراءات المحددة والمتعلقة بأداء العمل. وهكذا فقد ركز تايلور على الأجر وربطه بالأداء لأنه الحافز الوحيد للعمل في نظره. حيث يقول: "إن زيادة أجر العمال يؤدي بهم إلى بذل المزيد من الجهد، للحصول على أجر أكبر من الأول، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج، ويقلل من تكاليف إنتاج الوحدة، وهذا يؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة". (درة: 2008، ص: 230)

أما نظرية (Y) فإنها تقوم على فلسفة أساسية مؤداها أن وظيفة الإدارة إنما تتمثل أساساً في ضرورة توفير ظروف عمل مناسبة، والتي تساعد الفرد العامل على إشباع حاجاته بنفسه ولنفسه، بمعنى آخر فإن الإدارة لا تستطيع أن تجعل من فرد ما إنساناً مبتكراً، ولكنّها تستطيع أن تقدم تلك الظروف الملائمة التي تساعد على أن يصبح كذلك، وتتلخص مبادئ هذه النظرية في النقاط التالية: - (مشواري: 2006، ص، 165).

◆ تتحصر مسؤولية الإدارة في تنظيم جميع عناصر الإنتاج وتوجيهها لتحقيق الأهداف الاقتصادية للمنظمة.

◆ لا يعتبر التراخي في تحقيق أهداف المنظمة أو معارضتها من طبيعة البشر ولكنها نتيجة منطقية لخبراتهم السابقة داخل المؤسسة ذاتها.

◆ تعتبر الدافعية والقدرة على تحمل المسؤولية والاستعداد لتحقيق أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من طبيعة الخصائص البشرية.

مما تقدم يتضح بأن نظرية (X) تقوم على فكرة الرقابة المفروضة على الفرد، في حين تقوم نظرية (Y) على فكرة الرقابة الذاتية وهذا هو الفرق بين معاملة البشر كأطفال ومعاملتهم كالبالغين.

2 - 2 - 3 - نظرية (واي): تخالف هذه النظرية أولاً تلك النظريتين (Y، X)، والتي تصف المورد البشري بصفات ظالمة، ليست من طبيعة تلك النظرية التي تنكرت للجانب البشري وإن هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العمال، فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهي:-

◀ إن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في العمل هو شيء طبيعي كاللعب والراحة من العمل ويمكن أن يكون مصدر رضا، ولذلك سوف يتم إنجازه بشكل تطوعي، كما يمكن أن يكون مصدر عقوبة، وبذلك يتم تجنبه إذا كان ذلك ممكناً.

◀ إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي من أجل إنجاز الأهداف التي ملزم بها.

◀ إن العنصر البشري (وتحت ظروف عادية) يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

هذه هي اقتراحات نظرية (واي) التي تركز على القيادة الإدارية من خلال الدافعية بالأهداف ومن خلال السماح للمرؤوسين بتحقيق الرضا الشخصي، مادامت تساهم وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن للمديرين والموظفين أن يستفيدوا من مبادئ نظرية (Y,X) في دفع العاملين من خلال تحليلهم لشخصية هؤلاء العاملين، وتحديد العاملين الذين تنطبق عليهم أفكار نظرية (X)، والآخرين تنطبق عليهم أفكار نظرية (Y).

2 - 3 - النظريات الحديثة:

2 - 3 - 1 . هرم ماسلو (MASLW) "للحاجات: من أشهر نظريات احتياجات الأفراد نظرية ماسلو التي قسم فيها احتياجات الفرد إلى خمسة مستويات وهي: الحاجة الفسيولوجية والحاجة إلى الأمان، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الاعتراف والتقدير وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات. ويرى ماسلو أن الفرد يستمر في إشباع مستوى معين من هذه المستويات، فإذا تم إشباعه فإنه يتطلع إلى مستوى أعلى من هذه المستويات، وهكذا اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يصبح هذا المستوى محفزا للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، وسيظل الأفراد محفزين دائما طالما لم يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر حتى يصلوا إلى المستوى الأخير « إدراك الذات ».

(كشوري: 2006، ص166)

أ- **الحاجات الفسيولوجية:** وهذه تمثل الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان واستمراره على قيد الحياة كالطعام والماء والجنس والهواء، والحاجات الفسيولوجية تسيطر على بقية الحاجات إذ لم تكن مشبعة.

ب- **الحاجة للأمن والسلامة:** تتضمن حاجات الفرد الحماية من الأخطار الجسمية والصحية والبدنية، وكذلك الحماية من الأخطار الاقتصادية والمتعلقة بضمان استمرارية العمل للفرد لضمان استمرار الدعم المادي الضروري للفرد للمحافظة على مستوى معين من الحياة المعيشية. (كشوري: 2006، ص166).

ج- **الحاجات الاجتماعية:** تتبع هذه الحاجات من كون الإنسان اجتماعيا بطبيعته، ويعيش ضمن جماعة ويتفاعل معها، وتشمل هذه الحاجات تكوين علاقات والحب والارتباط مع الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة انطلاق نحو الحاجات الأعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

د حاجات التقدير واحترام الذات: عندما يتم إشباع الحاجات سابقة الذكر فإن الحاجة للشعور بالذات تظهر وتصبح هي الحجة الملحة التي توجه سلوك الفرد، وحاجة الشعور بالذات لها شقان الشق الأول يتعلق بالإعتماد والثقة واحترام النفس والجدارة والاستقلال، والشق الثاني يتعلق بحاجته إلى شعوره بإعتراف الآخرين له.

ج - حاجة تحقيق الذات: إن ظهور حاجات إثبات الذات يأتي فقط بعد أن تكون بقية الحاجات الأخرى على المدرج قد أشبعت بصفة أساسية، وقد عرف ماسلو «إثبات الذات» على أنها " رغبة في أن يصبح الفرد أكثر تمييزاً عن غيره من الأفراد، وأن يصبح قادراً على فعل أي شيء يستطيعه بني الإنسان و عند هذا المستوى من مدرج الحاجات الإنسانية ".
- إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها، لذلك قال ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يصبح هذا المستوى محفزاً للفرد، وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى وهكذا حتى يصل إلى آخر مستوى.

2 - 3 - 2 نموذج الإنصاف والعدالة:

لقد طورت نظرية العدالة على يد رائدها الأول آدمز 1963 وقد تركزت الفكرة الأساسية لهذه النظرية على أن الفرد يتوقع أن يحصل من عمله على عوائد تتسجم مع الجهد الذي يبذله الآخرون في نفس إطار المستوى من الأداء المنجز، ووفقاً لهذه النظرية فإن هذه العلاقات تتجسد في ثلاث صور هي:- (رشيد : 2001 ، ص ، 185)

* إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه بنفس المستوى من العوائد فإن العدالة تتحقق من خلال ذلك.

* إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أقل مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك.

* إذا كانت العوائد المتحققة للفرد بالمقارنة مع أقرانه أعلى مستوى من العوائد فإن العدالة لا تتحقق من خلال ذلك والشكل التالي يبين ذلك:

العوائد (أ)	>	العوائد (ب)	غير عادلة
المدخلات (ب)		المدخلات (ب)	(أقل)
العوائد (أ)	=	العوائد (ب)	عادلة
المدخلات (ب)		المدخلات (ب)	
العوائد (أ)	<	العوائد (ب)	غير عادلة
المدخلات (ب)		المدخلات (ب)	(أكثر)

الشكل رقم (01): نظرية العدالة (رشيد: 2001، ص، 186).

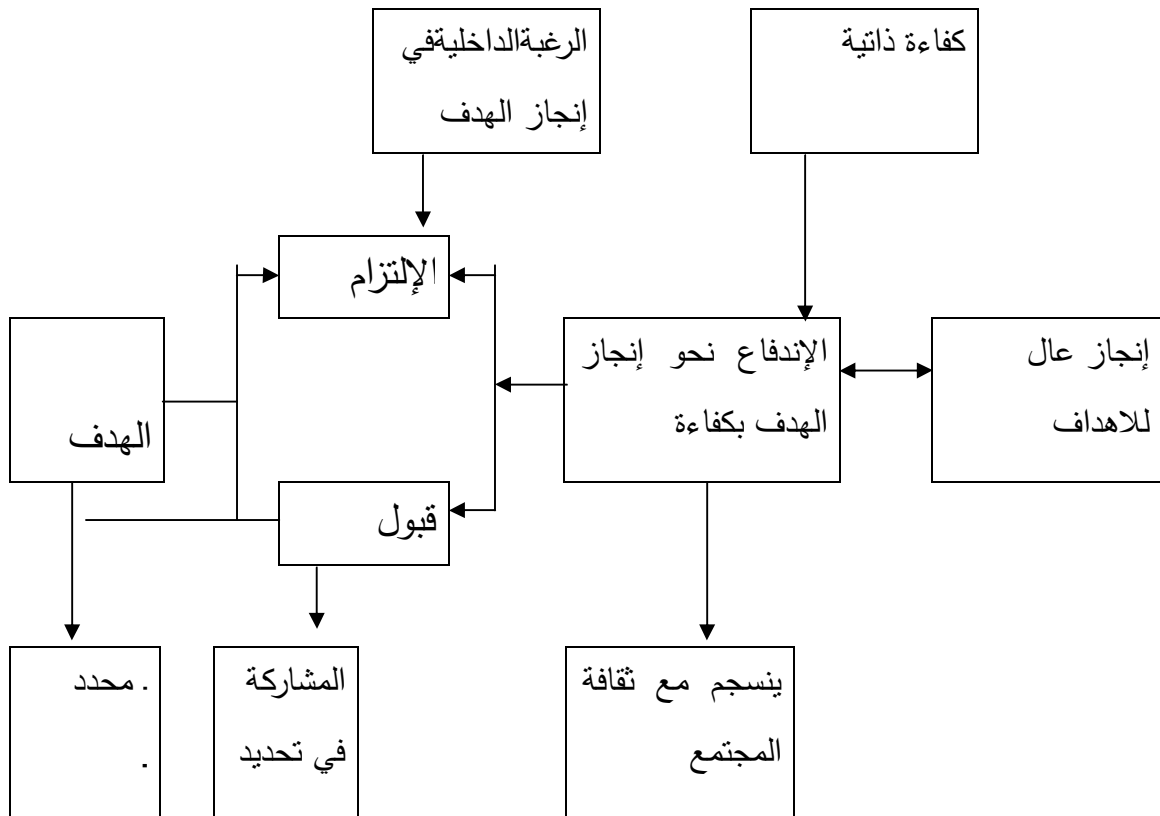
ولذا فإن الأفراد عند شعورهم بعدم العدالة في حصولهم على العوائد مقابل الجهود المبذولة فإنهم يلجأون إلى مايلي:

- ◆ تخفيض جهودهم أو جهود الآخرين بالإنجاز.
- ◆ يسلكون دورا كبيرا في التأثير على الآخرين.
- ◆ يقومون بالمقارنة مع الآخرين في مجالات عمل مشابهة.
- ◆ يتركون العمل.

لذا فإن تحقيق العدالة في العمل من شأنه أن يحقق للعاملين و الإدارة إستقرارا أو ثباتا في الأعمال. (رشيد: 2001، ص، 187).

2 - 3 - 3 - نظرية إتجاه الهدف: تشير هذه النظرية إلى أن الأفراد يبذلون جهودا كبيرة في إنجاز الأهداف العظيمة بدلا من الأهداف سهلة التحقق. لا سيما إذا كان الإنجاز المتوقع يستند إلى نتائج كبيرة وطموحة يرغب الأفراد في تحقيقها، ولذا فإن التحديات التي

يواجهها الأفراد في تحقيق الطموحات العظيمة تعد بسيطة، إذا كانت الأهداف المراد إنجازها محددة وواضحة وتعبّر عن طموحات عالية يسعى الأفراد لإنجازها أو بلوغها، أي فيما يحدد الأفراد أهدافا بالغة الأهمية تتسجم مع تطلعاتهم وطموحاتهم، ومهما كانت التحديات التي يواجهونها في سبيل ذلك، فإنها تعتبر ليست ذات أهمية حينما يوصلون السعي بصورة لنتية من أجل إنجاز تلك الأهداف وتحقيقها و الشكل التالي يوضح نظرية إتجاه الهدف:



الشكل رقم (02) : نظرية إتجاه الهدف (رشيد : 2001 ، ص ، 187)

من خلال هذا الشكل يتضح أن الهدف يوجه ويحفز الفرد، وأنه لا يكفي لتحفيزه دفعه إلى فعل أقصى ما يمكنه بل يجب أن تكون الأهداف محددة بدقة، والهدف الطموح المحدد، عند قبوله من الشخص و إقتناعه به ، فإنه يعمل في حد ذاته كحافز، أفضل مما تفعله الأهداف السهلة أو غير محددة. كما تعتبر أهم العوامل تأثيرا على الهدف كحافز: الإقتناع والإلتزام بالهدف، والإقتناع بالقدرة على القيام به.

2 - 3 - 4 - نظرية التوقعات (فروم، VROOM-V) 1964

ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: -
(أبو النصر: 2007، ص، 210)

• قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف.

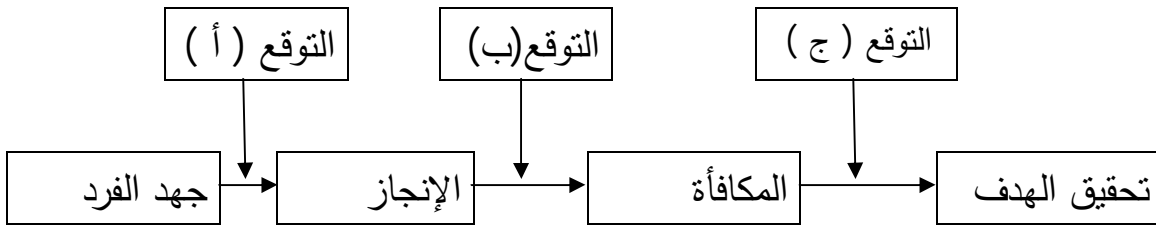
• توقعات حول الجهد و الحوافز .

الحوافز هي ما يحصل عليه الفرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة، قد تكون الحوافز إيجابية بحيث تشبع حاجات الفرد كزيادة في الراتب أو قبول أوسع إجتماعيا، وقد تكون الحوافز سلبية وذلك لمنع التوقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى كخصم في الراتب وبما أن الناس لديهم إحتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. (أبو النصر : 2007 ، ص ، 210) .

- أما العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد و الحوافز، وإن الأفراد العاملون يبذلون الجهود لإنجاز تلك الأعمال التي تؤدي إلى النتائج (العوائد)، التي يرغبون بها، فهي مدخل عقلائي للتحفيز وبموجب هذه النظرية فإن الأداء محصلة أساسية للعلاقة ما بين القابلية بالإنجاز و الحوافز المتحققة لذلك الإنجاز أي:

$$\text{الأداء} = \text{التحفيز} \times \text{القابلية}$$

و الشكل التالي يوضح هذه العلاقة بوضوح:



الشكل رقم (03): نظرية التوقع لفروم. (أبو النصر: 2007 ، ص ، 210) .

من خلال نموذج التوقع هذا، فإن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما تعتمد على مدى توقعه للوصول إلى الإنجاز، وهذا ما يمثل التوقع الأول حسب النظرية، وإذا ما حقق الفرد إنجازة فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الآخر إذن هناك توقعان يتعلق الأول بالجهد والإنجاز، ويتعلق الثاني بالنتائج المتوقعة.

2 - 3 - 5 - نظرية العاملين (هرزبرغ ، F.HERZBERG): لقد قام هرزبرغ وزملاؤه بدراسة ميدانية حول الرضا كمحرك لسلوك الافراد إذ أن هذه النظرية أطلق عليها نظرية العاملين بجهود المفكر فريدريك هرزبرغ والتي نشرها في كتابه عام 1959 وتمحورت الدراسة حول معرفة الدوافع وإشباع الحاجات لدى مئتي مهندس ومحاسب من خلال التركيز على دراسة عاملين هما:

2 - 3 - 5 - 1 - العوامل الدافعة: وتمثل العوامل المرتبطة بالعمل ذاته، حيث أنها تحقق في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا، وقد أطلق عليها هرزبرغ العوامل المحفزة منها: - (أبو النصر: 2007، ص، 211) .

- الشعور بالإنجاز.

- الإدراك الذاتي في قيمة العمل المنجز.

- طبيعة العمل ذاته.

- المسؤولية للفرد.

- فرص التقدم بالعمل.

-النمو و التطور.

2 - 3 - 5 - 2 - العوامل الوقائية: تمثل العوامل التي تؤدي عدم توفرها إلى حالة عدم الرضا في حين لا يؤدي وجودها إلى تحفيز الافراد، بل يمنع لديهم حالة عدم الرضا وتتمثل العوامل الوقائية فيمايلي: - (أبو النصر: 2007، ص، 212)

- نمط الإشراف.

- سياسات الشركة.

- العلاقات مع المشرفين.

- ظروف العمل المادية.

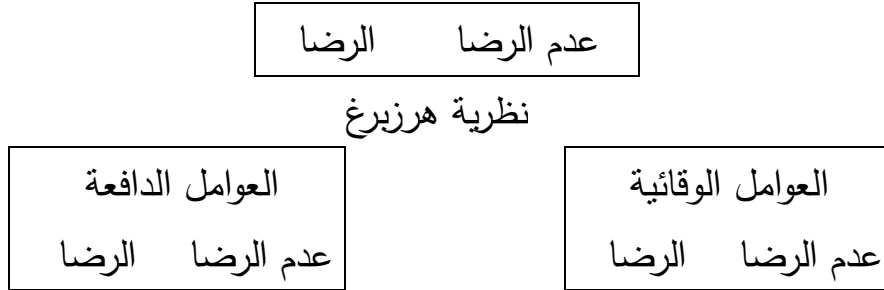
- الرواتب المدفوعة.

- المركز الإجتماعي.

- الضمان الوظيفي.

ولذا فإن العوامل الوقائية ترتبط ببيئة العمل (الوظيفة) والتي تحول دون تحقيق عدم الرضا لدى الافراد عند توافرها، فهي تحجب عدم الرضا لكنها لا تحقق الرضا بذاته، أما العوامل

الدافعة فهي التي يشعر الفرد من خلالها بدرجة الرضا المتحقق لديه لأنها تساهم في زيادة إندفاعه نحو العمل، و الشكل التالي يوضح كلا النظريتين التقليدية ونظرية هرزبرغ بشأن تحقيق الرضا من عدمه:



الشكل رقم (04) : نظرية هرزبرغ والنظرية التقليدية. (أبو النصر: 2007، ص، 212) .

2 - 3 - 6 - نظرية الإنجاز"ماكليلاند، D . MCCLILAND":

لاحظ دافيد ماكليلاند أن من بين الحوافز التي تجلب الإنتباه أكثر من غيرها وتتحكم بسلوك الفرد وأدائه، "حافز الإنجاز" وذلك بالنظر إلى وجود مستويين للأداء هما:
(حمود، موسى: 2009، ص، 85)

• مستوى الطموح.

• مستوى الأداء الفعلي (الإنجاز).

إن الفرد في أغلب الأحيان يحدد مسبقا لطموحه وأن خبرات النجاح أو الفشل هي التي تحفز الفرد على وضع مستوى أعلى لطموحه مستقبلا، ويتأثر مستوى الطموح بالقدرات الفردية الموروثة أو المكتسبة، ويمكن تنمية وتطوير حافز الإنجاز لدى الفرد حسب المجتمعات والطبقات الإجتماعية وأسلوب التربية منذ الصغر.

- إن هذه النظرية تمكن المشرفين الإداريين على حث ودفع العاملين لرفع مستوى أدائهم الإنساني وذلك بوضع نظام موضوعي لقياس كفاءة الأداء حيث يمكنهم ذلك من التعرف على أوجه الضعف المختلفة ومن ثم العمل على تدريبهم وتكوينهم لجبر ذلك النقص والإرتفاع لمستوى الأداء و الفعالية لدى العامل.

إن مساهمة ماكليلاند في عملية فهم الحوافز الإنسانية تتلخص في تحديده لثلاثة أنواع من الحاجات الأساسية التي تؤثر على عملية التحفيز وهي: (حمود، موسى: 2009، ص، 86).

2 - 3 - 6 - 1 - الحاجة للقوة (السلطة):

غالبا ما يتصرفون إتجاه الآخرين برغبة كبيرة في الحصول على مراكز القيادة ويتسمون بقوة

الشخصية واللياقة والإصرار والقدرة على فرض الأراء، كما أنهم يودون غالبا بالظهور في المناسبات العامة بصور متميزة عن سواهم من الأفراد.

2 - 3 - 6 - 2 - الحاجة للإنتماء: إن الأفراد الذين يحتاجون للإنتماء فإنهم غالبا ما يشعرون بسعادة جامحة حينما يحيهم الآخريين ويسعون بشكل حثيث في التخلص من الرفض الإجماعي والإبتعاد عن الآخريين، ويتسم سلوكهم غالبا بإقامة العلاقات الإجماعية ويرغبون بمساعدة الآخريين والتفاعل معهم وبصور مختلفة، والسعي دوما لحل المشاكل التي يعاني منها الآخريين.

2 - 3 - 6 - 3 - الحاجة للإنجازات: الأفراد الذين يحتاجون لتحقيق الإنجاز، فإنهم غالبا ما يسعون لبلوغ النجاح وتغذي حالات الفشل، و غالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتحديد الأهداف الخاصة بهم ويسعون لتحقيقها، وهم يتميزون بقدرة عالية في تحمل المسؤولية ويرغبون بمعرفة تقييم الآخريين لمستوى الإنجاز المتحقق لهم إذ أنهم يشعرون برغبة كبيرة لإطراء الآخريين عند قيامهم بتحقيق إنجاز معين.

2 - 3 - 7 - نظرية التعزيز "سكينر" 1969:

إعتمدت هذه النظرية على العوامل البيئية الخارجية التي تحدد السلوك الإنساني وبالاعتماد على مبادئ علم النفس. كما أن ركيزة الدافعية عند سكينر هي البحث عن تصور لائق للمحيط الذي يجب أن يعمل فيه العامل، حيث يقول سكينر: بأن المحيط الخارجي وليس الإحتياجات والرغبات هي التي تحدد السلوك الذي يجب إنتهاجه. ويظن أن العوامل التي تعطي دعما كبيرا للدافعية هي عامل الدعم الإيجابي الذي يبدأ بالأجر وينتهي عند مصلحة العمل، لكن بعض الدراسات مثل دراسة **تايلوروا لتون مايو** أظهرت بأنه للوصول إلى نتائج إيجابية يجب إتباع الخطوات التالية: - (عويصة : 1996 ، ص ، 77)

* عدم إعطاء نفس الاجر للعمال.

* إعلام العمال بكيفية أداء العمل، أي تحديد القواعد والأهداف ومتابعة الإنجازات كما ينبغي.

* إلغاء التشجيعات التي بدون سبب، والتي تؤدي إلى الفوضى والغموض داخل المؤسسة.

2 - 3 - 8 نظرية (Z)ل"وليام أوشي، W.OUCHI":

أسس النظرية رجل يدعى أوشي ومحور النظرية يدور حول أن سر نجاح الإدارة اليابانية راجع إلى إهتمامها بعملها ومهاراتهم والإهتمام بأهدافهم و السهر على تحقيقها، حيث أدخلت متغيرات ثقافية وقيمة للمجتمع الياباني على طرق التسيير ونمط التنظيم في هذا البلد، وقد أصبح من التقاليد التنظيمية أن يكون العمل على مدى الحياة، وكذا فيما يخص طرق التقييم و التسيير حيث يمكن للبعض أن يكونوا مسؤولين دون أن تكون لهم سلطة أو رتبة في الهيكل التنظيمي إضافة إلى الإعتماد على جماعة لإخاذ القرارات عن طريق التشاور والاجتماع و التركيز على جماعات العمل.

3 - أنواع الحوافز:

لقد حاول باتون(1961) تحديد أهم أنواع الحوافز التي يمكن أن يستخدمها المدير في تحفيز المرؤوسين بغية تحقيق الأداء الأفضل، وقد توصل من خلال ذلك إلى المجموعة التالية: - (الحسني، راغب : 1992 ، ص ، 55)

3 - 1 - التحدي في العمل أو الوظيفة: إن تحديد نطاق العمل أو الوظيفة تعكس قابلية المدير في تحديد المسؤوليات المتعلقة بالأفراد العاملين من خلال ما يشعر بت شاغل الوظيفة من أهمية العمل الذي يقوم بإنجازه وقيمة العمل و عناصر التحدي التي ينطوي عليها ذلك العمل.

3 - 2 - المركز الوظيفي (المكانة): لقد تزايدت أهمية المكانة أو المركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة المعاصرة من خلال العديد من المتغيرات المقترنة بذلك، كعنوان الوظيفة، حجم المكتب، ووجود سكرتيرة السيارة الخاصة، للعضوية في الجمعيات أو النوادي وغيرها.

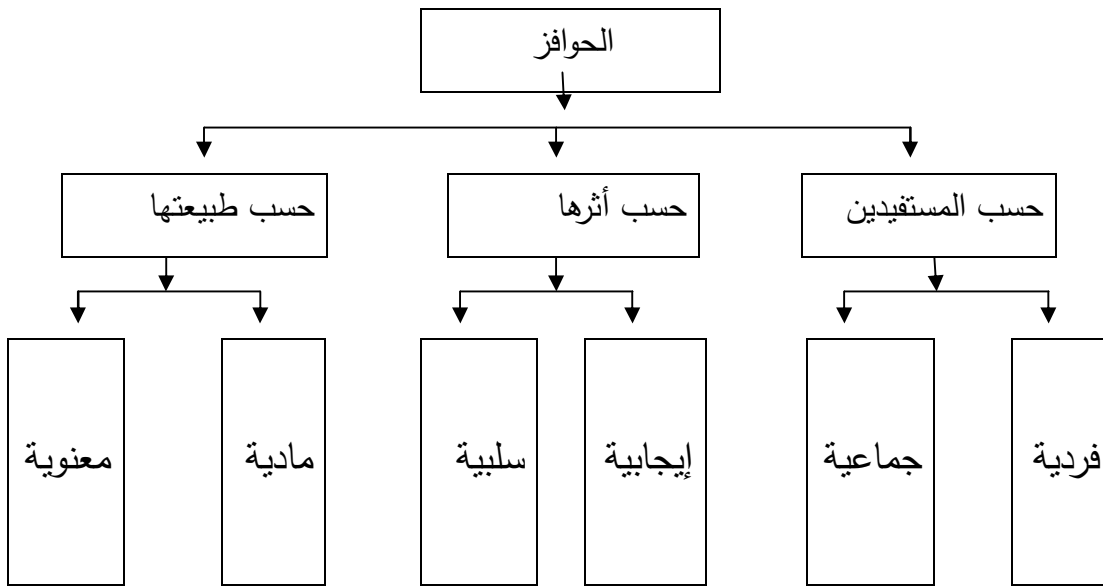
3 - 3 - تحقيق المستوى القيادي في المنظمة: بالرغم من أن القيادة أو السلطة في المنظمة يتفاعلان إلا إذا كان هناك إتجاها واضحا، لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة بالرغبة في الوصول للمراكز القيادية بالمقارنة مع الآخرين.

3 - 4 - المنافسة: وتعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين للمنافسة في مجالات العمل المختلفة، لا سيما وأن الطموحات و التطلعات الفردية غالبا ما تسعى لتحقيق المكاسب.

3 - 5 - الخوف: وتعني ظاهرة خوف الموظف أو العامل من الإنجاز الخاطئ إذ يقوده لفقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوة السنوية أو الترقية والتقدم بالعمل وهكذا.

(الحسني، راغب: 1992، ص، 56)

3 - 6 - المكافآت المالية: بالرغم من وضع ذلك الحافز نهاية هذه الحوافز لكنه ليس أقلها أثرا، كما أن المكافأة المالية غالبا ما تعكس جوانب من أهمية مركز الفرد أو موقعه في الوظيفة في المنظمة، مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر إكتمالا من الحوافز التي يقدمها المدير للمؤوسين في مجالات العمل المختلفة.



الشكل رقم (05): تصنيف الحوافز. (الصحن، المصري ، 1997 ، ص ، 67) .

من خلال هذا الشكل فقد تم تصنيف الحوافز إلى أنواع وفيمايلي شرح لهذه التصنيفات.

3 . 1 . الحوافز من حيث من تطبق عليهم (حسب المستفيدين منها) :

تنقسم إلى نوعين من حوافز: فردية، جماعية: - (الصحن، المصري: 1997، ص، 68)

3 - 1 - 1 - الحوافز الفردية: وتوجه للفرد بغية مكافأته على مجهوداته وسلوكاته الجيدة لإنجاز العمل، ويطبق هذا النوع من الحوافز بزيادات معدلات الإنتاج وخاصة إذا كان العمل يأخذ الأقسام بالمؤسسة ولا يعتمد بصورة مباشرة على قسم أو أقسام أخرى، حيث يكون لها تأثير عندما يستطيع العمال أن يعملوا في إستقلال عن بعضهم البعض. ومن أمثلة هذه الحوافز الفردية ربط الأجر بالإنتاج، المكافآت التشجيعية والترقية، والتي عبر عنها قانون

العامل بالمردود الفردي، و المرود هو كمية العمل المنتج حسب القواعد المعمول بها في المؤسسات والتي تحددها اللوائح والقواعد الرسمية للمؤسسة، ولهذا فإن العامل يحصل على مكافآت كلما زاد مردوده.

ويجدر الإشارة إلى أنه من أبرز صور دفع الحوافز الفردية تكمن في طريقة الحافز النقدي الفردي، وعلى كل حال فإن طريقة الحافز الفردي تمتاز بكونها حافزا لزيادة إنتاجية العامل إذ على قدر إنتاجيته تحدد مكافأته.

3 - 1 - 2 - الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي تقدم للعاملين كمجموعة وليس للفرد بإعتباره كائنا مشكلا، والتي تهدف إلى حفز وتشجيع العمل الجماعي وكذلك زيادة إنتاجية ومستوى كفاءة أداء العاملين كمجموعة. وكما يظهر بأن القانون العام للعامل اعتراف بالمرود الفردي، فهو يؤكد أيضا عن المرود الجماعي ومكافأته كون أن العمال لا يعملون منعزلين أيضا عن بعضهم و عليه فإن الحوافز الجماعية تتميز بمايلي: -
(الصحن، المصري:1992، ص، 69)

- إدماج كل فرد في هدف المنظمة المشترك بدلا من أن يرتكز حول هدفه الفردي.
- لا تحمل كل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية عنها.

- لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية، إيجابية وسلبية.

- تعمل على غرس القيم الروحية وتشجيع الإتصال المباشر والمستمر، وتدفع إلى التعاون بين الأفراد.

ومن أمثلة هذه الحوافز الجماعية، مشاركة العمال في الإدارة وتحسين ظروف العمل، نظم المشاركة في الأرباح وكذلك الأجور التشجيعية الجماعية، كمكافأة للمرود الجماعي.

3 - 2 - الحوافز من حيث فعاليتها (حسب أثرها):

تنقسم الحوافز من حيث أثرها:

3 - 2 - 1 - الحوافز الإيجابية: وهي تلك الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمالهم أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين على زيادة إنتاجهم وكفائتهم، وهي ذات تأثير إيجابي إذ أشبعت حاجات معينة لدى الفرد ومن ثم تؤدي إلى السرور والرضا. فالعاملين ينجذبون إلى عمل معين يرضي لديهم بعض الدوافع، لذلك هم يتجهون

نحو الحوافز الإيجابية وبيتعدون على الحوافز السلبية و هم يقومون بعمل ما لكي يحصلون على الجزاء والمكافأة، فالعاملين الذين يقومون بإنجاز عملهم بمستوى يفوق زملائهم لهم الحق في التمتع بالحوافز الإيجابية التي تجعلهم بمستوى أعلى وتحقق لديهم الشعور بالفخر ومن أهم الحوافز نذكر: الأجر، المكافآت التشجيعية والترقية والمشاركة في الأرباح والمكافآت عن الإقتراحات البناءة والتأمينات ضد المرض، العجز، الوفاة، الشيخوخة، والفصل التعسفي وحوادث العمل.

3 - 2 - 2 - الحوافز السلبية: وهي عبارة عن وسائل تستخدم لردع العاملين من القيام بالأعمال أو تصرفك معينة لضمان حسن سير الإنتاج و أداء العمل بالشكل الطبيعي معتاد، وهذه الوسائل تعتبر من قبيل العقوبات التي تقع على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقدر أو متوقع منه، ومن أهم الحوافز السلبية يتم ذكرها في مايلي:

- * الخصم من المرتب أو خفضه.
- * تأخير الترقية و عدم تسليم درجات عالية.
- * توجيه الإنذار أو التوبيخ.
- * الحرمان من الإمتيازات التي تمنح للعاملين.

ومما يجدر الإشارة إليه أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، لهذا تستخدم الإيجابية في دفع تصرفات العاملين في الإتجاه المرغوب نحو تحقيق الهدف، ولكن بالرغم من ذلك فهي لا نقي بمفردها لتحقيق أهداف المؤسسة، و لا بد من إستخدام الحوافز السلبية كعامل له تأثير هام في ضمان تلبية العمال لعملهم على أحسن وجه و إستجابتهم للأوامر و التعليمات لكن يجب عدم المبالغة في الحوافز السلبية لأنها تؤدي إلى إحباط العمال. ولهذا يجب أن تطبق الحوافز السلبية بصفة عامة في حدود معقولة حتى لا تؤثر على الإتجاه العام للمؤسسة.

3 - 3 - الحوافز من حيث طبيعتها:

وتنقسم إلى: مادية ومعنوية: -(السلمي: 1981 ، ص ، 303) :

3 - 3 - 1 - الحوافز المادية:

3 - 3 - 1 - الأجر: تمثل الاجور واحد من أهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، وتختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات، كما تختلف طرق دفع الاجور في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من العاملين. أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يتحصل عليه أي عامل محصلة تفاعل عدد كبير من العوامل منها:

◆ طبيعة العمل و أهميته وصعوبته.

◆ أقدمية العامل ومستوى أدائه الفردي.

◆ القواعد القانونية العامة التي تنظم عملية دفع الأجر.

◀ والأجر: هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل ما يكلفه به، وفقا للإتفاق الذي تم بينهما، في إطار ما تفرضه التشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وصاحب العمل.
(عبد الباقي: 2002 ، ص، 324) .

- فمن ناحية العاملين تعتبر الأجر وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية والإجتماعية، وبالتالي نجد أن العاملين في أي مؤسسة يولون للأجر إهتماما كبيرا، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن الأجر عامل هام من العوامل المؤثرة على رغبة الأفراد في العمل وبالتالي على مستوى أدائهم وتوجد طريقتان أساسيتان لحساب الأجر: (عبد الوهاب: 2000 ، ص، 51)
● على أساس الأجر الزمني: يدفع للعامل أجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم بت، ففي الصناعة مثلا يدفع للعامل على أسس الساعة بينما يدفع للمديرين والعاملين في المكاتب إما بالأسبوع أو الشهر.

ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها كثيرا من العاملين، كما أنها تطبق في الأعمال التي تحتاج إلى دقة، والأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها أو كمية إنتاجها كالقطاعات الخدماتية، ومن عيوبها أنها تغفل عن الفروق الفردية بين العاملين، ومن ثم لا فرق بين العاملين المجتهدين والمهملين، أي أنها لا تشجع المجددين منهم على بذل جهود أكبر وتحتاج إلى رقابة وإشراف دقيقين حتى لا نتاح الفرصة للعاملين للتكاسل والتباطئ في العمل.

• الأجر على أساس الإنتاج: يرتبط أجر العامل طبقاً لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي ينتجها في فترة زمنية معينة حيث يكون هناك أجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة، ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروباً في الأجر المحدد للقطعة. (عبد الوهاب: 2000، ص 52).

و الفكرة في هذه الطريقة أن يحفز العامل على زيادة إنتاجية حتى يحقق دخلاً إضافياً وفي نفس الوقت تستفيد الإدارة بزيادة الإنتاج. مع عدم زيادة كبيرة في التكاليف كما يطبق هذا النوع في الأعمال النمطية المتمثلة في الوحدات، والأعمال التي يسهل قياس إنتاجها كمياً، وتحقق هذه الطريقة بعض المزايا وهي تحفز العاملين على زيادة الإنتاج، كما وأنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه، غير أن هناك عيوب تصاحب هذه الطريقة من أهمها: مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها، إرهاق الموارد البشرية والمادية، الإهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه، وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثل سلوكه الوظيفي وتعاونه مع الآخرين.

• ملحقات الأجر:

◀ ملحقات الأجر المالية:

♦ العلاوات: (مفهوم) يقصد بالعلوة الترقية في المرتب دون الحاجة إلى تغيير في الوظيفة التي يشغلها العامل أو الدرجة، ويطلق عليها بالفرنسية (L 'AVANCEMENT D'ECHELON) أي التقدم في جدول المرتبات. إذن فالعلوة هي مقدار معين يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل كل فترة زمنية معينة و السبب الرئيسي هو مكافأته نتيجة لزيادة خبرته ومهارته، كلما تقدم في العمل وكذلك لمواجهة الزيادة في أعبائه المالية كما تمنح للعامل شعوراً نفسياً بأن أجره يزداد باستمرار حتى مع بقائه في نفس الدرجة أو الوظيفة مما يرفع من معنوياته.

◀ أسسها: منح العلوّة يقوم على أساسين التاليين:- (ماهر: 1995 ، ص، 247)

- زيادة درجة كفاءة العامل في أداء أعباء وظيفته، وذلك في ضوء تقدير الكفاءة وهذا يقتضي منحه زيادة في الأجر، لهذا السبب تعتبر العلوّة حافزاً يدفع الفرد لبذل جهداً وكفاءة أكبر في أداء عمله.

- زيادة مدة خبرة العامل في وظيفته تجعله أهلاً لممارسة الأعباء على مستوى أعلى داخل فئته و على ذلك فإن منح العلوّة يتوقف على ثبات كفاءة العامل الشخصي في أداء عمله.

♦ **المشاركة في الأرباح:** وهي عبارة عن إستقطاع جزء من أرباح المؤسسة وتوزيعها على العاملين، ويتم هذا التوزيع حسب الأجر أو الدرجة أو المستوى التنظيمي، أو الأداء الجيد أو الأكثر من إعتبار واحد، وهذا ما يحفز الأفراد العاملين على بذل المزيد من الجهد لتحقيق إنتاجية أو أداء أعلى، وبالتالي ضمان الحصول على حصة كبيرة من الأرباح.

ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة دورات في السنة، ويعيب على إستخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين أداء كل فرد منفرد أو بين الأداء الكلي، أي الأرباح الخاصة بالمؤسسة، فلا يعني أن المؤسسة قد ربحت كثيرا. أن كل فرد قد أدى دوره بالشكل المرسوم له، ومما يزيد الأمر سوءا أن كثيرا من نظم المشاركة في الأرباح يساوي بين العاملين في المستوى التنظيمي الواحد في حجم الأرباح التي يحصلون عليها وذلك بالرغم من إختلاف كفاءة أدائهم، أما مزايا هذا النظام فهو ينمي مشاعر الإلتزام والعضوية للمنظمة كما رفع من الإحساس بأهمية التعاون والمشاركة.

◀ **الملحقات العينية:** تتمثل في كل المزايا والخدمات الإجتماعية التي تهدف إلى تحقيق رضا العاملين بالمؤسسة وتتخذ الخدمات الإجتماعية العمالية مظاهر متعددة ومستويات مختلفة تتوقف على عدة عوامل منها: حجم المؤسسة، نوعها (إنتاجية، خدماتية) عدد العاملين وثقافتهم. (ماهر: 1995، ص، 248)

- ومن أهم مظاهر الخدمات الإجتماعية العمالية نجد مايلي:

♦ **خدمات النقل:** ويقصد بغقل العاملين من وإلى مكان العمل وتوفير الوسائل اللائقة لراحتهم، وإن عدم توفير هذه الخدمات يسبب غالبا تأخر إلتحاق العاملين بمواقع عملهم، نظرا لإستعمالهم لوسائل النقل الأخرى، وكذا تغيب العمال في حالة عدم توفر وسيلة النقل وزيادة الإرهاق والإجهاد البدني والنفسي، وتحمل العامل تكاليف تؤثر على حالته الإقتصادية والمالية، وبالتالي توفير خدمة النقل لتفادي الآثار السلبية.

♦ **خدمات التغذية:** تقدم بعض المؤسسات لعمالها وجبات غذائية بمقر العمل والهدف من ذلك هو الحفاظ على صحة العاملين الجسمية والنفسية، مما يؤدي إلى زيادة نشاطهم وكفاءة أدائهم وإقبالهم على العمل.

♦ **الخدمات الرياضية والترفيهية:** إن قضاء الفرد أوقات فراغه في الترفيه عن النفس، وكذا رفع مستواه الصحي عن طريق الرياضة والألعاب وغيرها يؤدي إلى الراحة النفسية والذهنية

التي هي عنصر فعال في تحسين أداء العاملين، ومن أمثلة الخدمات الرياضية والترفيهية هي: النوادي والمنشآت الرياضية وإقامة رحلات وغيرها. (ماهر: 1995، ص، 249).

● **تحديد مستوى الأجور:** إن تحديد مستوى الأجور السائد لا يتم فقط على أساس مستوى الأجور السائد في أي قطاع الأمن أو في أي قطاع، بل يتم تحديده وفقا للمعايير الاجتماعية والإقتصادية والسياسية والقانونية والتنظيمية والأمنية، بحيث تأخذ في الحسبان هذه المعايير بشكل آلي، وفي نفس الوقت ليس بشكل منفصل أو مستقل ومن أهم المعايير إستخداما عند تحديد الأجور هي:

* مستوى الأجور السائد في سوق العمل كما تظهره الإستقصاءات التي يتم إعدادها خصيصا لتوفير مثل هذا النوع من البيانات.

* تكاليف المعيشة حيث يلزم طبقا لهذا المعيار تعديل مستوى الأجور و المرتبات بما يتلائم مع أي تغيير في تكاليف المعيشة.

* أجر المعيشة حيث يختلف هذا المعيار عن سابقه فإذا كان معيار تكاليف المعيشة يركز على تعديل الأجر النقدي ليتلائم مع الأجر الحقيقي. فإن معيار أجر المعيشة يتحدد كلية بناء على قدر اللفع اللازم لمهنة الموظف وأسرته في مستوى ملائم.

* إنتاجية العمل و عادة ما يتم الحصول عليها عن طريق قسمة قيمة الإنتاج على عدد ساعات العمل من خلال فترة زمنية معينة.

* قوانين وتشريعات العمل السائد والتي عادة ما تحدد الحدود الدنيا والقصوى لكل فئة من فئات الأجر أو العاملين، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسات القطاع العام ومن بينها قطاع الأمن والملاحظ أن المسؤولين على هذا القطاع عادة ما يلجئون إلى معايير أخرى عند وضع مثل هذه التشريعات أو القوانين.

* متطلبات الوظيفة كما تعكسها عمليتي وصف الوظائف وتقييمها، وذلك لأن نوعية الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أو الجهود الغير عادية من المفروض أن يحصل شاغلها على أجر يزيد عن شاغلي الوظائف التي تحتاج إلى مهارات أو مؤهلات أقل.

3 - 3 - 2 - المكافآت: وهي مبالغ مالية في شكل نقدي أو عيني تمنح للعامل كتعبير من صاحب العمل عن الإعتراف بقدرته أو مهارته. أو كحافز على زيادة بذل الجهد في سبيل

تحقيق نتائج أحسن، وهي تختلف عن التعويضات الأخرى، في كونها ليست مرتبطة بصفة مباشرة بشروط خاصة بنوعية وكيفية العمل ونتائجه من الناحية الكمية والنوعية. ومن أهم

أنواع المكافآت مايلي: (ماهر: 1995، ص ، 250) :

* مكافآت على زيادة الإنتاج.

* مكافأة على سرعة الإنجاز.

* مكافأة على الإقتصاد في المواد الأولية المستعملة.

* مكافأة على الإختراع.

◀ **نظام المكافآت الجديد:** يختلف هذا النظام عن النظام القديم الذي كان يركز على عدد أيام الحضور فقط في منصب العمل، و لا يأخذ بعين الإعتبار الإنتاج الفردي والجماعي. وكانت حصيلته إعطاء مرتب إضافي كل عام، أي ما يسمى بنظام الشهر الثالث عشر، غير أن نظام المكافآت الجديد يتكون من نوعين من المكافآت:

- مكافآت المردود الفردي PRI.

- مكافآت المردود الجماعي PRC .

إن القانون الأساسي العام للعامل أصبح يعترف بالمردود الفردي، كما أنه يؤكد أيضا على المردود الجماعي ومكافأته. وذلك إن العاملين في المؤسسات لا يعملون منعزلين عن بعضهم، بل تربطهم علاقات عمل جماعية و هذا لإرتباط أعمالهم مع بعضها البعض.

3 - 3 - 2 - الحوافز المعنوية:

3 - 3 - 2 - 1 - **التدريب:** إن إستمرارية البقاء والنمو والتطور وتحقيق الإنتاجية العالية وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية للمؤسسات بما يتلائم وللتغيرات والتطورات العلمية والتكنولوجية مرتبنا بإستمرارية التعليم والتدريب و التوجيه. (اللوذي: 2003 ، ص ، 288)

- ويمكن تعريف التدريب: على أنه " النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات و الإتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمله. (فراقة و آخرون: 2002، ص، 127) .

- ويلعب التدريب دورا حيويا في تنمية مهارات وسلوكات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه لذلك فعلى المؤسسات أن تأخذ بعين الإعتبار التدريب وأهميته. لما يتركه من أثر على الفرد في تحقيق الكفاءة والفعالية، ومن المستحسن أن يرتبط التدريب ببعض الحوافز المادية

والمعنوية. وإن تحديد الإحتياجات التدريبية تعتبر في غاية الأهمية، من أجل التعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى التدريب، كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم، وتحديد من سيتم تدريبهم، وبعد ذلك يتم تصميم البرنامج التدريبي وتحديد موضوعاته وأساليبه، وأماكن عقده. وللتدريب العديد من المزايا فهو يؤدي إلى:

(اللوزي، 2003، ص، 289)

- **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارات العامل الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج وعلى جودته، وهذا بالإضافة إلى أن التزايد المستمر في الجوانب الفنية للأعمال والوظائف، وفي نفس الوقت تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوفر لدى العامل على الأقل الحد الأدنى والمطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

- **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن إكتساب الفرد القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى ثقته بنفسه ويحقق له نوع من الإستقرار النفسي.

- **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب العاملين، ويعني أن التدريب الجيد يدل على الأسلوب الجيد لأداء العمل وعلى كيفية أدائه يؤدي بدون شك إلى تخفيض معدل الحوادث.

- كما يؤدي التدريب إلى إستمرارية التنظيم واستقراره، وبالتالي قدرته على الحفاظ على فاعليته ومن الضروري أيضا أن يصحب فترة التدريب المهني بمكافآت تشجيعية مادية أو معنوية تجعل العاملين يشعرون فعلا بأهمية التدريب.

فعملية التدريب تهدف إلى تحسين أداء العاملين، وبالتالي نجاح المؤسسة ككل، ومن بين الأهداف الأخرى لهذه العملية، تهيئة العاملين الجدد للعمل، وتعريفهم بمتطلبات إنجاز الأنشطة ومراقبة التقدم، كما تعتبر هذه العملية إستثمار طويل الأجل لا يقل أهمية عن شراء الآلات والمعدات وغيرها. سواء تم التدريب داخل المؤسسة أو خارجها. (اللوزي: 2003، ص ، 300) .

ويعتبر التدريب من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسات في زيادة الكفاءة الإنتاجية وفي حل أو تفادي أو تقليل الحوادث الناتجة عن العمل، أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية، وبما أن التدريب هادف بطبيعته وموجه في أسلوبه فهو يسعى إلى تزويد الفرد

بمعلومات معينة لأداء عمل معين أو تزويده بإرشادات وتعليمات محددة تعينه على تحسين أداء أو إستغلال قدراته بطريقة مستمرة.

3 - 2 - 2 - الترقية: إن فاعلية الترقية كاحافز على العمل تتوقف على درجة إرتباط الترقية بإنتاجية الفرد وكفاءته لذلك يرجع بعض الباحثين في المؤسسات التي ترتبط فيها الترقيات بإنتاجية الأفراد ومستويات أدائهم تكون أكثر إنتاجية وكفاءة من تلك المؤسسات التي تتحدد فيها الترقيات على أساس العلاقة العائلية والشخصية أو العوامل المحلية والصدافة. (السلي : 2003 ، ص ، 315)

وتقوم تلك الفكرة على إفتراض أساسي هو أن الترقية مرغوب فيها من قبل الأفراد وعلى ذلك فهم يعمدون إلى تحسين إنتاجهم ورفع مستوى أدائهم أملا في الحصول على الترقية. - ويمكن تعريف الترقية على أنها: ' نقل الفرد العامل من درجة إلى درجة أعلى في نفس الوظيفة أو إنتقاله من منصب إلى منصب أعلى، يتحمل فيه الأول مسؤولية أكبر و عادة ما تكون الترقية مصحوبة بزيادة في الأجر وكذلك بالإمتيازات.

4 - خصائص نظام التحفيز الفعال:

- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما عاملا وموضوعيا للتحفيز.
- الإدارة الجيدة هي التي تطبق نظاما واضحا ومفهوما للحوافز ليسهل حسابه من قبل العاملين. (الجيلاني: 1998 ، ص، 104)

- الإدارة الجيدة هي التي تحدد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
- ضرورة وجود نظام للحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان جدية العاملين ومحافظة الإدارة على هيبتها... إلخ، وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
- لا بد أن يحقق نظام الحوافز عائد أكبر أو مساويا بالمقارنة بما تتكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

- ينبغي أن تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.

- أخذ ثقافة المنظمة في الإعتبار عند تصميم نظم التحفيز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد أن يحدثوا نوعا من التوافق بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

5 - المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز، تقدم هذه الدراسة هنا دليلاً عملياً للخطوات التي يجب أن تمر بها، وبإمكان الإدارة أن تعدل في هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الخطوات أو المراحل هي كما يلي: (عوض: 1997، ص، 54) :

5 - 1 - مرحلة الدراسة والإعداد: حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والإقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودفح حاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات وهكذا.

5 - 2 - مرحلة وضع الخطة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد إستيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسير حسب الخطوات التالية:

- * تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين جميعاً.
 - * تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب و الأجر المعمول به في المنظمة.
 - * تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
 - * تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المنظمة.
 - * تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المنظمة.
- ولا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون المساس بخطواتها الأساسية.

5 - 3 - مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها، وتتصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المنظمة، ويفضل إختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل

التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى إستجابتهم لها وحرصهم على نجاحها. (عوض: 1997، ص ، 55) .

5 - 4 - مرحلة التنفيذ والمتابعة: و على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها، وأسباب ذلك لكي تتمكن من إتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها ولإستمرار نجاحها مستقبلا.

6 - المتطلبات الأساسية لخطط الحوافز الفعالة:

إدارة الحوافز بشكل فعال ليس بالأمر اليسير، وأسباب ذلك عديدة فما تراه حافزا قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، والوقت الذي تراه مناسباً لتقديم الحافز قد لا يكون مناسباً لمن ترغب بتكريمه. كذلك فإن كمية الحافز الذي تتوي تقديمه قد تراها كبيرة بينما يراها الطرف المقابل قليلة. ونخلص من ذلك إلى أن الإدارة الحوافز هي في حقيقتها إدارة موضوع حساس وشفاف ويحتاج إلى حدس ومهارة عالية. في معرفة ماذا يدور في أذهان العاملين، وهناك بصورة عامة مطلبين أساسيين لخطط الحوافز لكي تعمل بفاعلية. (حمود، 200، ص، 85)

- المطلب الأول ويتعلق بالطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء العاملين، فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوى أداء الفرد فلا بد أن يشعر بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة دقيقة وصحيحة وعادلة، فالنقطة الأساسية والحرجة في عملية تقييم الأداء هي درجة ثقة الفرد في الإدارة، فإذا ترعزت هذه الثقة سيكون من المستحيل بناء نظام صحيح لتقييم الأداء ولبناء خطط حوافز فعالة.

- أما المطلب الثاني فيتعلق بزيادة فاعلية خطط الحوافز وتمثل في ضرورة إعتناء الحوافز على أداء الفرد، وقد يبدو ذلك وكأنه شيء بديهي إلا أن الواقع هو عدم إعتنائه في الكثير من المنظمات و لابد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يحصل عليه. فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافأته، وكذلك فإن خطط الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء المجموعة ومكافأته أعضاء المجموعة، لا بد أن يدرك أعضاء المجموعة أن الأداء الفردي يؤثر على مستوى أداء المجموعة ككل، وما قيل هنا ينطبق أيضا على الحوافز على مستوى المنظمة

أي لا بد أن يدرك الأفراد وجود علاقة بين الأداء التنظيمي ومكافأته الفردية بالإضافة إلى ذلك لا بد أن يؤمنوا أن أدائهم الفردي يؤثر على أداء المنظمة بصورة عامة. (حمود: 2000، ص، 86) .

ولكن من جهة أخرى يتم توجيه مدير إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة ملاحظة المبادئ الأتية (الشروط) و الأخذ بها من أجل ترصين فاعلية خطط الحوافز :

- أن تتكامل الحوافز مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات العامة للمنظمة.

- إرتباط الحوافز بحاجات العاملين وأدائهم و لا بد أن تتعدد بتعدد هذه الحاجات.

- إرتكاز الحوافز على أسس واضحة ومناسبة ومفهومة ومقبولة من قبل العاملين.

- أن يكون بإمكان العاملين التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوكيات التي سيتم تحفيزها.

- أن يتم وضع معايير محددة للأداء والسلوك (أو مؤشرات الإنجاز والأهداف) بواسطة الدراسات و البحوث العلمية.

- أن يكون هناك ميزانية نقدية كافية لكي يتم الإنفاق منها على نظم الحوافز، ويجب عدم تخفيض هذه الميزانية عند تعرض الشركة للأزمات الطارئة.

- عدم تغيير طرق الحفز أو الأساليب الخاصة بالحوافز أو عمليات التحفيز بصورة إعتباطية أو دون مبررات أساسية تحيز عملية التغيير.

- لا بد أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز، لأن ذلك يعمل على زيادة قناعتهم به وتحمسهم له و المحافظة عليه.

- لا بد أن يكون نظام الحوافز معلنا لكي تزداد ثقة العاملين فيه و عدم جموح التوقعات بالنسبة للحوافز. (حمود : 2000، ص ، 87) .

- وأخيرا، لا بد أن تؤمن الإدارة العليا بهذه الحوافز وتساند عملية تطبيقها بصورة متواصلة.

خلاصة الفصل

يعتبر نظام الحوافز لِدَارته وكيفية التعامل معه أحد أهم الدعائم التي يمكن من خلالها إدارة العاملين والكشف على مدى رضاهم في المؤسسة، و الحوافز هي الشيء المادي أو المعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين ثم تحديده مسبقا، وهذا يتطلب فهم عميق للسلوك الإنساني حتى يتسنى تحديد نوعية الحوافز الممكن تقديمها من أجل تغيير السلوك الذي يختلف من فرد لآخر تبعا لعوامل منها: البيئية، طبيعة العمل، الثقافة، العمر، مستوى التعليم، الجنس، الإتجاهات، القدرات الشخصية...إلخ. ومما سبق يتضح مدى أهمية الحوافز كمقوم رئيسيا في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة الأمنية بصفة خاصة، بل وركيزة أساسية، و لا يقتصر الإهتمام فقط بوضع الحوافز و لابد من ربطها مع اداء العاملين لقياس رضاهم عن ذلك، وهذا يكون بوضع معايير محددة وعادلة وموضوعية حتى تؤدي تلك الحوافز للأهداف المرغوب أو المراد الوصول إليها.

تمهيد:

يظهر رضا الفرد عن العمل من خلال مستوى الإشباع الذي تتيحه له العناصر والجوانب المختلفة للعمل، كما يمكن التعبير عنه بالرضا عن الجوانب: جزئية معينة تتكون منها المشاعر اتجاه العمل مثل: درجة رضاه لانتمائه لجماعة العمل أو المنظمة، أو درجة رضاه عما حققه من إنجاز ونجاح في العمل ذاته، أو درجة رضاه التي تحقق من خلال السيطرة والتحكم في العمل... وغيرها، وتزداد درجة حب الفرد وتقديره بزيادة الرضا عن هذا العمل. وسيتم التناول في هذا الفصل إلى أهم المحاور التي تضع الموضوع محل الدراسة ابتداءً بالمفهوم، وبلي ذلك الوقوف على النظريات الخاصة بالرضا الوظيفي، ثم بعدها ديناميكية، بالإضافة إلى بعض المؤشرات الخاصة بالرضا، كما أن هناك بعض العوامل التي تؤثر في الرضا يستوجب ذكرها والوقوف عليها، وتليها الآثار التي يخلفها الرضا الوظيفي، وفي الأخير يختم بالمقاييس التي استعملت لقياس الرضا.

1 . مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد ظهرت محاولات متعددة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، حيث حضي هذا الأخير باهتمام العديد من الباحثين، محاولين تقديم تعاريف متعددة ومختلفة باختلاف وجهات نظرهم، ولهذا ارتأينا إلى تعريف الرضا لغويا ثم تعرفه اصطلاحا.

1.1. لغة: (الشرايدة: 2008، ص، 63)

*فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضي: ضد سخط، فهو راض.

*أما معجم التراث الأمريكي فقد عرف الرضا بأنه تحقيق، وإشباع رغبة أو حاجة أو ميل.

*كما عرف المعجم السلوكي (ولمان، WOLMAN) الرضا: بأنه حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله والدافعية السائدة.

1 . 2 . اصطلاحا: لقد وردت العديد من التعاريف للرضا الوظيفي من بينها التالي: - (سلطان:

2007، ص، 313)

*يرى دانيال (DANIEL) أنه: "من المفيد التمييز بين مفهوم الرضا من العمل، ومفهوم الرضا في العمل، فقد يكون العاملون راضون في العمل، ولكن ليس بالعمل نفسه أي أن مصدر الرضا يكون عن طريق الجو الاجتماعي للعمل وليس خصائص العمل نفسه".

* كما يرى سميث (SMITH) أن مدلول كلمة الرضا تعني: "التجاوب الموجود بين العامل والعمل الذي يشغله، والرضا عن العمل ينتج عندما يتجاوب العمل مع احتياجات العامل".
 * ومن جهة أخرى يعرف ناصر العديلي الرضا الوظيفي على أنه: "هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل، والمؤثرات ذات العلاقة على حد سواء".
 * كما اعتبر صقر عاشور الرضا هو: "مدى تقبل الفرد لعمله، وتمسكه به، وعن مدى حماسه للعمل كما يعبر أيضاً عن مستوى الإشباع التي تتيحها له الجوانب المختلفة للعمل، وهذا الإشباع ينتج درجة معينة من المشاعر الوجدانية لدى الفرد تجاه عمله، أو قد تمثل مشاعر الفرد تجاه جوانب محدودة لعمله".

من خلال التعاريف السابقة نجد أن دانيال قد ركّز في تعريفه للرضا على الدور الذي يلعبه الجو الاجتماعي في تحقيق الرضا، أكثر من الدور الذي يمثل خصائص ومميزات العمل نفسه. أما سميث فقد رأى أن الرضا يتحقق إلا إذا كان هذا العمل يحقق إشباعاً لاحتياجات العامل، وذهب العديلي إلى أن تحقيق الرضا الوظيفي مرتبط بإشباع الحاجات التي يتوقعها من العمل، كما أنه يزيد على الحاجات المتعلقة بالعمل وبيئته الداخلية وحاجات أخرى متعلقة ببيئته الخارجية. أما أحمد صقر فكان على أن الرضا هو مشاعر وجدانية، إما أن تعبر لنا عن رضا العامل الكلي لمختلف جوانب العمل، أو رضا الجزئي ويمثل جزءاً معيناً كالرضا عن الأجر أو الترقية... الخ.

2. نظريات الرضا الوظيفي:

توجد العديد من المداخل والنظريات المفسرة لظاهرة الرضا عن العمل وتتطرق تلك المداخل من أسس اقتصادية، اجتماعية تنظيمية، نفسية وسلوكية وفيما يلي عرض موجز لأهم مداخل النظرية ذات الصلة بموضوع الدراسة: (عباس: 2005، ص، 210)

1.2. بداية القرن 20 (على يد تايلور، TAYLOR): كان في البداية المفهوم الاقتصادي مسيطراً لمدة طويلة حيث يركز هذا المفهوم على الحوافز المادية كأساس في زيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي، وجاءت هذه النظرية كإفراز لمدرسة الإدارة العلمية في بداية القرن 20 على يد تايلور.

2 - 2. في عام (1911): تلي ذلك مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة (التون مايو، MAYO I)

في عام 1924 التي توصلت إلى عوامل أخرى محركة ودافعة للعاملين، وهي الرغبة في تكوين العلاقات الإنسانية والانتماء للمنظمات.

2. 3. نظرية سلم الحاجات (1943): تسمى هذه النظرية بنظرية (MASLW)، وهي نابعة

من الحاجات البشرية التي تدفع الفرد ليسلك سلوكا معيناً، وقد قسم ماسلو هذه الأقسام إلى خمسة أقسام هي: (عباس: 2005، ص، 211)

2-3-1- الحاجات الفيزيولوجية أو العضوية: مثل الأكل، الشرب، النوم، وهي حاجات لا

يمكن للفرد أن يستغني عنها باعتبارها ضرورية، فالشخص الجائع لا يمكنه القيام بعمله على أحسن وجه لأنه غير راض على وضعيته.

2-3-2- الحاجات الأمنية: مثل الأمان، الاستقرار، هذه الحاجات تأتي في المرتبة الثانية

من هرم ماسلو، وهذا يعني أن الفرد يسعى دوماً للعيش في أمان.

2-3-3- الحاجات الاجتماعية: كالانتماء، القبول من الآخرين وتبادل الصداقات، فالفرد

مهما حقق حاجاته الأولية إلا أنه يسعى للبحث عن جماعة ينتمي إليها تحقق له الأمان والاستقرار.

2-3-4- حاجة المكانة والتقدير: مثل الثقة بالنفس، الإنجاز، التقدير، وبتقرير الانتماء إلى

الجماعة حيث يبحث الفرد عن مكانته بين أفراد هذه الجماعة، فيسعى إلى إنجاز واستخدام قدراته وثقته بنفسه، حتى يحدد مكانته في الجماعة.

2-3-5- حاجات تحقيق الذات: مثل التعبير عن الذات، الإبداع، القبول بالواقع، حيث

يبحث الفرد عن مكانته بين الأفراد جماعته، فيسعى إلى الإنجاز مستخدماً في ذلك قدراته وثقته بنفسه ليحدد مكانته في الجماعة.

2 - 4 - نظرية العاملين: (هرزبرغ، HERZBERG) (1969): اقترح هرزبرغ في 1969

نظرية اشتهرت بنظرية العاملين، ذلك لأنها تفترض بأن للفرد حاجات فطرية ينبغي أن تشبع وهذه الحاجات يمكن تصنيفها في مجموعتين:

2-4-1- حاجات صحية: هي الحاجات الأساسية لتوفير محيط ملائم لحياة وعمل الإنسان، وتتمثل هذه الحاجات في ميدان العمل في شكل، أجر، ظروف العمل، الأمن، زملاء العمل... وغير ذلك.

2-4-2- حاجات دافعة: تتمثل في حاجات أعلى مستوى من الحاجات الأولى، وهي تميز حاجات الإنسان عن غيره، حيث تتمثل في رغبات فطرية في النمو في مختلف المجالات بحيث تدفعه هذه الحاجات إلى البحث عن المسؤولية والاستقلالية، وقبول التحدي الذي يطرح من طرف العمل. (عباس: 2005، ص، 212)

- أما (شيرانجتون): فقد قسم النظريات الخاصة برضا العاملين أو عدم رضاهم عن موقف معين إلى أربع نظريات وهي: (عاشور: 1997، ص، 207)

أ - **نظرية الإشباع:** وبموجبها فإن الرضا الوظيفي يعتمد على إشباع حاجات الفرد، أي على درجة الانسجام أو التوافق بين حاجات الفرد والمدى الذي تشبع فيه هذه الحاجات.

ب - **نظرية المكافآت:** وتؤكد هذه النظرية أن الرضا الوظيفي إنما يحدث نتيجة لما يتسلمه الأفراد من مكافآت، وإن مقدار المكافأة وتوقيتها يؤثران على مستويات الرضا.

ج - **نظرية التوقع:** الرضا الوظيفي يتأثر بتوقع العاملين وتقول النظرية بأن الرضا الوظيفي ينتج من المقارنة بين ما هو كائن وما يتوقع أن يكون، وتؤكد النظرية على أهمية فهم توقعات العاملين عندما يراد التعرف على مقدار رضاهم الوظيفي.

د- **نظرية العدالة:** وترتكز هذه النظرية على المقارنة النسبية بين مدخلات ومخرجات فرد وآخر، فيحس الأول بعدم العدالة ويظهر استياءه عندما يستلم فرد آخر مكافأة أعلى منه ويكون يماثله بنفس الجهد والإنجاز.

- يسعى الأفراد دوماً لتحقيق حاجاتهم من خلال قيامهم بأعباء الوظيفة التي يشغلونها في المؤسسة مع إفتراض أنهم يتمتعون بالكفاءة المطلوبة. ولكي تستفيد الإدارة من مجهوداتهم يجب عليها أن تحدد متطلبات الوظيفة، لكي تحدد الحوافز المقصودة وتربطها بأهداف وحاجات العاملين من أجل الوصول إلى رضا الأفراد وأهداف المؤسسة. ولهذا لا بد أن تقوم الإدارة بدراسة ماهي متطلبات إشباع حاجات العاملين من أجل الوصول إلى رضا العاملين

3 - ديناميكية الرضا (كيف يحدث الرضا):

يعمل الناس لكي يصلوا إلى أهداف معينة، وينشطون في أعمالهم لاعتقادهم أن الأداء سيحقق لهم هذه الأهداف، ومن ثم فإن بلوغهم إياها سيجعلهم أكثر رضا مما هم عليه، حيث ينظر للرضا كنتيجة للكشف عن الكيفية التي يتحقق بها، والعوامل التي تسبقه وتعد مسؤولة عن حدوثه، فسنجد أن تلك العوامل تنظم في نسق من التفاعلات فنتم على النحو التالي:-
(عاشور، 1997، ص، 138).

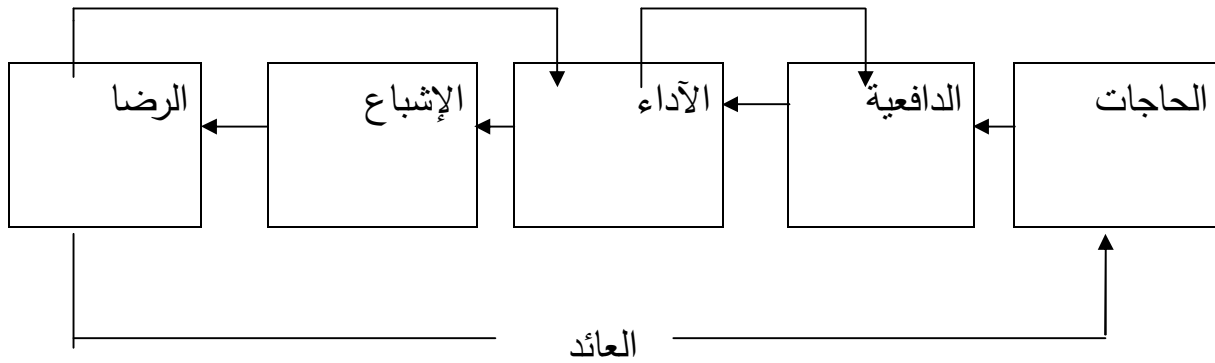
3 - 1 - الحاجات: لكل فرد حاجات يسعى لإشباعها، ويعد العمل أكثر مصادر هذا الإشباع إتاحة.

3 - 2 - الدافعية: تولد الحاجات قدرا من الدافعية، لحث الفرد للتوجه نحو المصادر المتوقعة إشباع تلك الحاجات من خلالها.

3 - 3 - الأداء: تتحول الدافعية إلى أداء نشط للفرد، ويوجهه خاصة في عمله، اعتقادا منه أن هذا الأداء وسيلة لإشباع تلك الحاجات.

3 - 4 - الإشباع: يؤدي الأداء الفعال إلى إشباع حاجات الفرد.

3 - 5 - الرضا: إن بلوغ الفرد مرحلة من الإشباع من خلال الأداء الكفاء في عمله، يجعله راضيا عن العمل باعتباره الوسيلة التي ستبني من خلالها لإشباع حاجاته .



شكل رقم (06): يمثل ديناميكية الرضا الوظيفي (عاشور: 1997، ص، 138).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن العناصر الخمسة السابقة أنها تتبادل التأثير فيما بينها، فالرضا قد يؤدي إلى بروز حاجات جديدة، في حين قد يخفض الأداء، كما ينبغي الالتفات إلى جانبها ما يتصل بديناميات عملية الرضا وهو نسبة الرضا، فيما يعتقد أنه مثير للرضا، ومن ثم مؤشر للفعالية لدى الفرد، في حين قد لا إلى الرضا بالنسبة إلى فرد آخر. ومن ثم

فإن الوقوف على هذه القوانين التي تتحكم في هذه النسبة من شأنه الإسهام في تقويم الرضا بشكل أكثر إحكاما، وفهمه على نحو أكثر من خلال تحديد طبيعة علاقته بالفعالية بدرجة أكثر من الدقة وتتمثل في: (عاشور، 1997، ص، 139)

- كلما زادت رغبة الفرد في شيء فإنه يكون أكثر رضا حينما يحصل عليه، وفي المقابل يتضاعف عدم رضاه عندما لا يتمكن من ذلك.

- كلما تعددت حاجات الفرد واشتدت قوتها، كلما أنخفض احتمال إشباعها.

- يحصل الشخص ذو الحاجات المحدودة عندما يشبعها على قدر من الرضا، يماثل ما يحصل عليه الشخص ذو الحاجات المتعددة عندما يتم إشباعها.

فالعبرة هنا في التناسب بين الحاجات المتوقع إشباعها، وما يتم إشباعها هنا بالفعل، وليس بحجم الإشباع في حد ذاته، أي أن الرضا دال لل تفاوت بين الحاجات والإشباع، فكلما ضاقت الفجوة كلما ارتفع الرضا و العكس صحيح.

- توجد علاقة قوية بين تقويم الجماعة المرجعية للعمل ورضا الفرد عليه، فأحيانا يعاني الفرد من مشكلات عديدة في عمله تجعله لا يرضى عنه، إلا أن جماعته تنتظر له بفخر لشغله إياه مما يسهم في تعديل اتجاهاتهم نحو عمله، فيصبح أكثر رضا عنه بوصفه الوسيلة التي من خلالها كسب مكانة مميزة في الجماعة.

- من خلال كل هذه العوامل (الحاجات، الدافعية، الأداء، الإشباع، الرضا)، التي تسبق الرضا تعد مسؤولة عن حدوثه من خلال أنها تنظم في نسق من التفاعلات.

4 - مؤشرات الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي مظاهر أو مؤشرات تدل عليه، والتي من خلالها يمكن التعرف عليه، حيث أنه كلما انخفضت هذه المؤشرات، كلما كان هذا دليلا على ارتفاع الرضا، وكلما ارتفعت كلما كان هذا دليلا على انخفاض الرضا. (ريجو، حلمي: 1999، ص، 270)

4 - 1 - التغبب: فالتغبب حسب بعض علماء النفس الإكلينيكي إنما ناجم عن كراهية البشرية للعمل، وعدم استطاعة العمال تحمل الضغط المستمر عليهم، من خلال الظروف التي يعملون فيها المادية والإنسانية، بمعنى آخر صعوبة توافق الفرد نفسيا واجتماعيا مع مكونات المحيط.

ما يقصد بالتغيب الانقطاع عن العمل لمدة ما سواء كان هذا الانقطاع بعذر قانوني أو بدون عذر، وللتغيب أسباب و عوامل مختلفة، وقد ركزت الدراسات على عوامل رئيسية هي: (هاشم: 2010، ص، 88)

- التغيرات الهيكلية المرتبطة بالتنظيم بالمؤسسة.
- الاتجاهات والمواقف.

والذي يهتما في هذا الإطار هو التغيب المرتبط بالاتجاهات والمواقف، والذي هو في الأصل تغيب إداري، فمن البديهي أن العمال الذين لا يحبون عملهم يغيبون في العادة كثيراً، مقارنة بزملائهم. ولقد دلت العديد من الدراسات أن هناك ارتباطات مختلفة بين المظاهر المختلفة للرضا وبين الغياب، حيث نجد أن سميث 1977 حاول معرفة إلى أي مدى تستطيع الاتجاهات الوظيفية التنبؤ بالغياب. ♦ وكانت النتائج كالتالي: (هاشم: 2010، ص، 89) - أن متوسط الحضور في شيكاغو أقل منه في نيويورك، وتقدر في شيكاغو بـ 70% وفي نيويورك تقدر بـ 96%.

الجدول رقم (01): الارتباط بين مظاهر الرضا والحضور (SMITH) (هاشم: 2010، ص، 89).

المقياس	شيكاغو	نيويورك
القيادة	0.54	0.12
كمية العمل	0.36	0.01
نوع العمل	0.37	0.06
المكافآت	0.46	0,11
مستقبل المهنة	0.60	0.14
هوية الشركة	0.42	0.02

*- حيث في شركة بمدينة شيكاغو فحص سميث معدل الحضور، وكان ذلك في يوم عاصفة ثلجية عندما كان لزمنا على العمال أن يبذلوا شيئاً من الجهد لكي يصلوا إلى الشركة، وقد جمع بذلك معلومات تتعلق بالرضا في مظاهره المختلفة، القيادة، الأجر بالرضا في مظاهره المختلفة، القيادة، الأجر، المستقبل مع الشركة، نوع العمل... إلخ، ثم قام بربط بين درجات هذه المتغيرات و الحضور، وقد قام بنفس العملية مع عينة في مدينة نيويورك، ولكنهم لم يتأثروا بالعاصفة الثلجية.

- إن كل مظهر من مظاهر الرضا في شيكاغو، وحسب الجدول قادر على التنبؤ بالحضور على عكس ذلك في نيويورك واستخلص سميث أن مقياس الرضا يمكن أن يتنبأ بالسلوك الوظيفي. وتعتبر نتائج سميث من أفضل النتائج المتعلقة بالرضا الوظيفي والغيابات. (هاشم: 2010، ص، 89)

كما قام في نفس الاتجاه كل من (HOLLENBAK-ILGEN. 1977) بدراسة حول العلاقة بين الرضا والتغيب خلال 20 شهرا، على عينة من الكاتبات وتم قياس هذا التغيب باستعمال مقياس منيسوتا للرضا (MSQ) المشهورة، وكان الارتباط يساوي (R=0.9)، مما يؤكد إيجابية هذه العلاقة، أما التفسير المقدم فهو الأول: إذا سمحت الشركة بالغياب المتكرر، فقد يأخذ العمال الفرصة لذلك بغض النظر عن الرضا^١

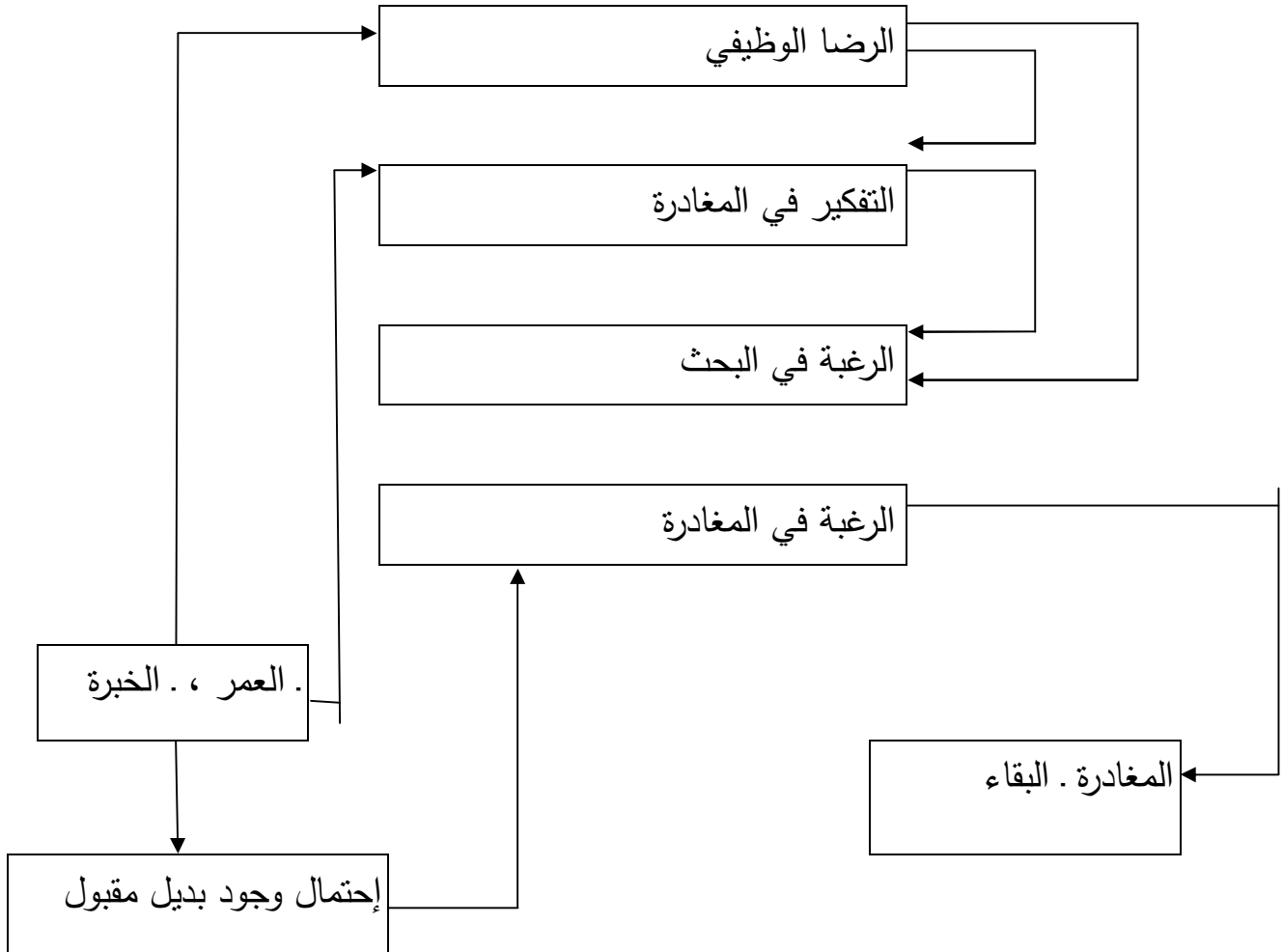
الثاني: إذا كانت هناك مكافآت وعقوبات قليلة مرتبطة بالغياب فإن مشاعرهم تجاه الوظيفة تكون مستقلة على الحضور، حيث تكون المكافآت لتعزيز السلوك الإجرائي الإشتراطي أو الإشتجابي

4 - 2 - دوران العمل: ويقصد به تلك التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية لأسباب تنظيمية، كما يقصد به عدم الاستقرار في العمل، إما ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته أو بتغييره الوظيفة. كما يعتبر دوران العمل من أهم مؤشرات الرضا الوظيفي، حيث كلما زاد الرضا الوظيفي زادت الرغبة في الاستقرار والبقاء في الوظيفة والعكس صحيح.♦ (سليمان، وهب: 2010، ص، 151)

كما قدم (MOBLEY) بدوره عام 1977، وبناء على روابط افتراضية بين الرضا ومغادرة المؤسسة، وجد أن أمورا مثل التفكير في المغادرة والبحث عن وظيفة أخرى، كلها ذات تأثير على المغادرة الحقيقية للعمل، والنتيجة طبعا عن الاستياء (عدم الرضا) وبدل من أن تغادر لأننا مستأؤون، لاشعوريا نبحث عن الاستياء لتبرير إرادتنا في المغادرة، حتى أن المغادرة

*-وهذا ما أكدّه العديد من الباحثين، بحيث لخص كل من (NSKYL M UCH) (TUTEL. 1977)، 39 دراسة حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل وكانت كل العلاقات سالبة ما عدا أربعة منها كانت موجبة، ويبدو أنه كلما كان العمال غير راضين عن وظائفهم كلما كان احتمال مغادرة المؤسسة مرتفع. وتم تأكيد هذه النتيجة من قبل الباحث (HULIN. 1966)، حيث وجد في مقياس الرضا الوظيفي لعينتين إحداهما غادرت المؤسسة والأخرى بقيت تعمل، وكانت النتيجة أن العينة الأولى أقل رضا من العينة الثانية، وبالتالي حسب HULIN يمكن التنبؤ بدوران العمل على أساس جماعي (متوسط الرضا) وبعد سنتين أعاد الدراسة في نفس الشركة وتحصل على نفس النتائج.

ذاتها متوقفة على مدى الخسارة والربح الناتجين عن ترك الوظيفة، واحتمال الحصول على وظيفة بديلة أحسن منها. والشكل الموالي يوضح دوران العمل:



شكل رقم (07): نموذج عملية دوران العمل ل موبلي (سليمان، وهب: 2010، ص، 151)

والخلاصة أن دوران العمل يمكن إرجاعه إلى أكثر من كونه مشاعر استياء، ويعتمد MOURROW و MUCHNISKY أن الرضا يكون أفضل عامل تنبؤ لدوران العمل في فترات اقتصادية جيدة، وقد افترضوا أنه تحت ظروف تتصف بدرجة عالية من البطالة، فإن العمال يفضلون أن يصبروا على مشاعر الاستياء، بدل أن يصبحوا دون عمل.

3 - 4 - التمارض: يعتبر التمارض الوسيلة الأكثر شيوعاً بين العاملين غير الراضين عن وظائفهم وذلك لأنّ التمارض يتيح للفرد الابتعاد ولو مؤقتاً عن بيئة العمل، التي يسبب

وجوده بها إلى الشعور بالاستياء والتضايق، ويمكن تحديد الأفراد الذين يلجئون إلى التمارض من خلال سجلات الحضور وملفات الموظفين، حيث أنها إذا تجاوزت الحد الطبيعي، فإنها تشير إلى عدم الرضا الوظيفي.

4 - 4. الإضراب: الإضراب شكل من أشكال التعبير، يلجأ إليه الأفراد سواء كانوا مجموعة صغيرة أو كبيرة، للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشونها تعاكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالبة مادية بحتة، كالزيادة في الأجور، وتحسين ظروف العمل، أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين.

ويرى (Bernard.M) بأن الإضراب هو من أكثر المظاهر التي تدل على عدم الاستقرار في الصناعة، ويدل في بعض الأحيان على انخفاض الروح المعنوية لدى العمال، ويتأثر الرضا الوظيفي بعدة عوامل يمكن تلخيصها في موقف العامل من وظيفته ويتمثل في: (سليمان، وهب: 2010، ص، 153)

- ❖ الظروف المادية للعمل.
- ❖ درجة تعقد أو سهولة الوظيفة.
- ❖ مدى التجاوب مع محتوى العمل.
- ❖ موقف العامل من الإدارة، ويشمل العلاقات مع المستويات الإشرافية للسلم الهرمي للتنظيم الصناعي، بمعنى نوعية العلاقات الإنسانية بين مختلف أطراف العملية الإنتاجية من حيث إيجابيتها أو سلبيتها.
- ❖ موقف العامل من جماعة العمل.

4 - 5. كثرة الشكاوى: تؤكد الدراسات أن الشكاوي مؤشر مهم لمعرفة الرضا الوظيفي في المنظمة، وذلك من خلال حصر كل الشكاوي المقدمة في فترة معينة، وتصنفها حسب العوامل المرتبطة بها ودراستها للوقوف على الأسباب التي تؤثر على الرضا الوظيفي.

4 - 6. اللامبالاة والتخريب: يشاهد تخريب أجهزة وهياكل المؤسسات، أو الشركات في المنظمات التي يشعر عمالها بعدم الرضا، ذلك أن العامل المنسجم مع أهداف المنظمة يسعى دائما للحفاظ على تجهيزات ووسائل العمل، الذي هو بالنسبة له مصدر الإحساس بالسعادة في حياته المهنية، ويسلك العامل سلوك اللامبالاة عندما لا تمثل له الوظيفة أي

شيء يستحق الاهتمام، ويتجلى هذا الإهمال بصورة أدق عندما يكون الفرد غير راض عن عمله.

4 - 7- العلاقات بين العمال: تمكنا طبيعة العلاقات بين العمال من معرفة الرضا الوظيفي من عدمه، فكلما كانت هذه العلاقات حسنة ويسودها روح التعاون والمساعدة فإنها تعبر عن مستوى الرضا لدى العامل، أما إذا كانت هذه العلاقات يسودها التوتر، والنزاعات الدائمة بين أفراد المنظمة، فإنها تعبر عن غياب الرضا الوظيفي، فيكون هنا الفرد مستعدا لتنازل عن كل ما يربطه بالوظيفة.

- إن لكل مؤشر دوره الخاص في إبراز مدى رضا العامل على عمله ، فمؤشر التغيب ودوران العمل وكثرة الشكاوي. وغيرها كل هذه المؤشرات لديها تأثير بالغ على رضا العامل

5 - العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات التي يتكون فيها إرضاء الأفراد ضرورية وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي. فلقد حدد كيث ديفز (DAVIS.K) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي تتصل بثلاثة منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات العلاقة: - (الهاشمي: 2006، ص، 77)

5 - 1- الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

5 - 1 - 1 - **كفاية الإشراف المباشر:** فالمشرف لأهمية كبرى في المجال، لأذنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر أثر فيما يقومون به من أنشطة يومية.

5 - 1 - 2 - **طبيعة العمل نفسه:** فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل، إذا كان من النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعا له في إتقان عملهم وبذل ما لديهم من طاقة للقيام به.

5 - 1 - 3 - **العلاقة مع الزملاء في العمل:** فالإنسان اجتماعي بطبعه، ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمانة الآخرين والاتصال بهم.

5 - 2 - الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

5 - 2 - 1 - تحديد الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال.

5 - 2 - 2 - تحقيق العدالة والموضوعية: في العمل وخاصة توزيع الأدوار.

5 - 2 - 3 - الحالة الصحية والبدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه و معنوياته.

أما (بدر) فقد صنف العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي إلى خمسة عوامل وهي:

(المغربي: 1993، ص ص، 96-97)

5 - 1 - عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها: وتشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله للوظيفة مثل: الإجازات، التأمين الصحي، السكن، الراتب، التثبيت في الخدمة، فرص الترقية والعلاقات مع الآخرين (زملاء، رؤساء، مرؤوسين).

5 - 2 - عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة، ودرجة إثرائها، وتتمثل في تنوع الأنشطة، الوظيفة رأسياً وعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط، الرقابة، التنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها، والمستوى الإداري للوظيفة.

5 - 3 - عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فيما يتعلق بساعات العمل، وظروفه وإجراءاته، ونظم الاتصال في المؤسسة.

5 - 4 - عوامل متعلقة بالفرد نفسه: مثل شخصية الفرد، ودرجة استقراره في حياته، والسن، والمؤهل العلمي، وجنسه، وأهمية العمل بالنسبة إليه.

5 - 5 - عوامل تتعلق ببيئته: وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه.

أما **العديلي** فيشير إلى سبعة عوامل وهي: (عاشور: 1989، ص، 103)

◆ المسؤولية والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين.

◆ النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.

◆ أساليب الإشراف.

◆ ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، تكييف، وأثاث)

◆ فرص الترقية والتقدم الوظيفي.

◆ متطلبات العمل (ساعات العمل، وظروفه وغيرها).

◆ الحالة الاجتماعية، السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة وشاغلها.

- لعوامل الرضا أثر كبير وخاصة على أداء العمال والذي يظهر بدوره الأهمية التي تكمن في مدى إتقان العامل لعمله وبالتالي يظهر رضا العمال بالرغم من توفر العوامل التي يمكن أن تقلل من رضا العاملين أو تؤدي إلى ظهور عدم رضاهم والذي يكون برزا من خلال أدائهم الوظيفي .

6 - آثار الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة التي يجب الاهتمام بها في كل مجالات العمل في كل وقت، وذلك لسببين أوله: كونه هدف كل عامل كفاية حياته، وهو السبب الوحيد الذي يضمن بقاء العامل وجديته حتى وإن كان الأجر مرتفعا، فإذا لم يحدث الرضا لسبب أو لآخر لن يكون العامل مستقرا، ولن يكون أداءه جيدا. أما السبب الثاني فهو إسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذا لا يحدث آثارا سلبية أو إيجابية على سلوكيات الفرد فقط بل على كل الظواهر الموجودة في مجال العمل.

وستعرض فيما يلي لبعض آثاره وهي: (الحسن: 2003، ص، 89)

6.1 آثاره على الصحة العضوية:

لا شك أن للحالة النفسية تأثيرا على الناحية العضوية، ولقد بينت دراسات عديدة تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بفعل المشاكل الاجتماعية والنفسية. ولقد أكد **ديبراي** (D.DEBRY) بعد دراسة ومتابعة لثلاث حالات على وجود ارتباطات جد واضحة بين المشاكل ذات الآثار على الناحية النفسية، حيث أن داء السكري ظهر لأسباب نفسية، وقد

أظهرت التحاليل أن نسبة السكر في دم هؤلاء المرضى عادية، كما يفترض الطب السيكوسوماتيكي وجود علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالات الوظائف العضوية، والرضا كأحد مسببات التوازن النفسي يشكل تأثيراً على الصحة العضوية. وفي هذا الصدد توصل **هرزبرغ** وزملائه في 1959 إلى أن الأعراض العضوية كآلام الرأس فقدان الشهية والغثيان، تحدث بعد تكرار عدم رضا المهني كنتيجة حتمية. كما وجد **بروك** في سنة 1970 ارتباطاً بين الرضا الوظيفي وبعض الأعراض العضوية كالتعب، صعوبة التنفس، صداع الرأس، التعرق والمرض. أما **وايت** فتوصل في عام 1955 إلى أن 18% من حالات القرحة المعدية، ظهرت في معمل واحد عند العمال الغير الراضين بمهنتهم.

يظهر إذن بأن الرضا شرط أساسي ليس فقط لضمان الصحة النفسية للعمال أو لضمان بقائهم في المؤسسة، فـضمان رضا العامل يعني تحقيق أحد شروط الصحة العضوية، وهذه الأخيرة تخلص معاناة العمال وتزيد من رضاهم. (الحسن: 2003، ص، 90)

6- 2. آثاره على الصحة العقلية:

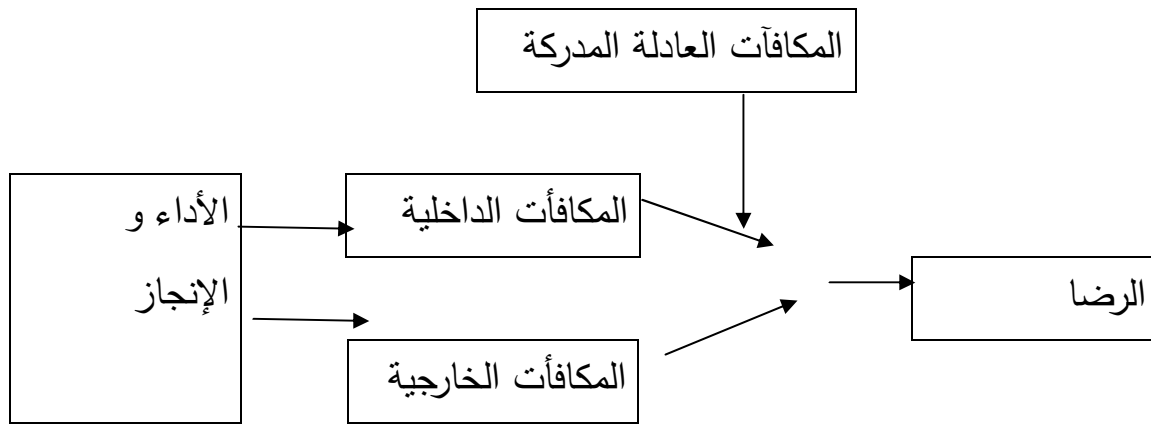
إن العامل الذي ترغمه ظروفه الاجتماعية على البقاء في عمله مهما كان نوعه، أو الظروف المحيطة به، يحي صراعاً داخلياً يزداد يوماً بعد يوم، يجعل من عمله ضغطاً كبيراً، هذه الحقيقة تقترض وجود علاقة بين عدم الرضا والصحة العقلية.

ولقد اهتم الكثير من الباحثين بهذا الموضوع نذكر منهم: **كورن هاوسر (COUREN-HAWSSER)** الذي أكد بعد دراسة معمقة في 1965 على وجود علاقة قوية بين الرضا والصحة العقلية، وأن وضعية العمل هي أحد مسببات عدم الرضا، ومشاكل الصحة العقلية، وبالعكس فإن العامل في محيط عمل جيد ومناسب يبعث للارتياح والرضا، وتكون حالته العقلية أبعد عن المشاكل والاضطرابات، ولا شك أن للصحة العضوية أيضاً آثار الصحة العقلية.

6 - 3 آثاره على الأداء:

وقد يكون هذا العنصر من أهم العناصر من حيث انشغال الباحثين في هذا الميدان والسبب واضح لأننا نريد أن يكون العمال سعداء ومنتجين، لذلك فإن فكرة كون الرضا الوظيفي عاملاً مسبباً في السلوك المهني، وبالخصوص مستوى الأداء، والذي أكدته نتائج

دراسات هاوثون، حيث عند إدخال تغييرات على محيط العمل كفترات الراحة، ساعات العمل، نوع الإشراف، تحسين الأداء والروح المعنوية، ويشير الكثير من الباحثين إلى أنه لفهم طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك المهني، لا بد من فهم طبيعة الشعور وعلاقته بطريقة العمل وأسلوبه، فإذا لاحظ الفرد بأن الهدف المحقق في عمله يدعم وجوده أو يحسنه، فإن شعوره سيكون إيجابيا، أما إذا رآه كتهديد لوجوده فإن شعوره سيكون سلبيا مما يؤثر ذلك على أداء العامل والشكل الموهالي يوضح العلاقة بين الأداء والعمل. (الحسن: 2003، ص، 91)



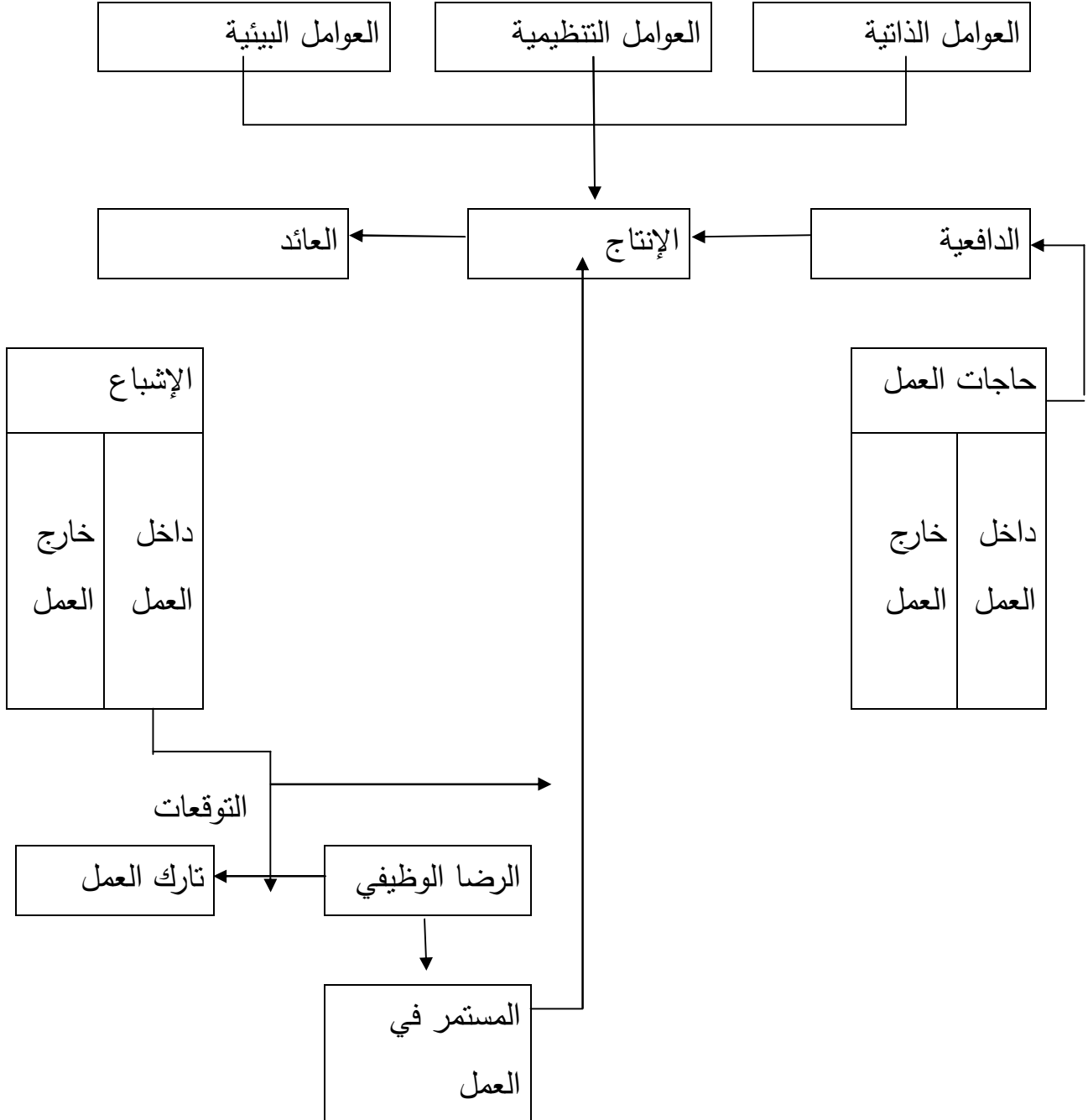
الشكل رقم(08): يبين نموذج لولر وبورتر للعلاقة بين الأداء والرضا(الحسن: 2003، ص، 91)

ومن خلال الشكل رقم(08) والذي يبين العلاقة بين الأداء والرضا لدى العمال، أي عندما تكون هناك مكافآت عادلة للجميع على الأداء أو الإنجاز المطلوب وهذه المكافآت سواء داخلية أو خارجية فإنها بالأحرى تؤدي إلى رضا من قبل الجميع .

6 - 4 آثاره على الإنتاج:

كل الدراسات مهما كان المتغير الذي تربطها بالرضا، تؤكد على وجود علاقة قوية بين الرضا والإنتاج، والواقع أن الإنتاج ارتفاعه أو انخفاضه نتيجة نهائية لمستوى الرضا الذي يتحدد بأسباب أخرى متعددة. والعديد من الباحثين تحدثوا عن العلاقة التبادلية في معادلة الرضا والإنتاج كون كلاهما سبب للآخر، فكما أن الرضا يؤدي إلى ارتفاع الإنتاج فإن الإنتاج بدوره يؤدي إلى ارتفاع الرضا. كتعبير نفسي يقول **فورد 1969**: "إن الأداء والإنتاج الجيدين يؤديان إلى اتجاهات مهنية إيجابية، ولكي يؤدي ارتفاع الإنتاج إلى ارتفاع

مستوى الرضا يجب أن يشعر العامل بأن مجهوده هام جدا في تحريك عجلة الإنتاج والسبيل إلى ذلك هو مكافأته ماديا ومعنويا" فكلما زاد رضا الفرد زادت معه مستويات الإنتاج والشكل التالي يوضح العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والإنتاج: (الحسن: 2003، ص، 92)



الشكل رقم (09): نموذج يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج. (الحسن: 2003، ص، 92)

من خلال الشكل رقم (09) والذي يوضح العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج، حيث أن الفرد عندما تشبع حاجاته مع توفر الدافعية سواء داخل أو خارج العمل فإن هذا يؤدي إلى رضا وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

7 - قياس الرضا الوظيفي:

إذا كان الرضا عن العمل يمثل هدفا هاما من أهداف برامج وسياسات القوى العاملة فإن قياسه يصبح ضرورة لتقييم فعالية هذه البرامج والسياسات في تحقيق هذا الهدف ومن بين الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا، فيمكننا أن نميز بين أربعة طرق رئيسية التي ستعرض فيما يلي: (عشوي: 1922، ص، 120)

7 - 1 - طريقة التدرج التجميعي ل ليكرت:

في سنة 1932 نشر ليكرت موضوعا تحت عنوان (تقنية قياس الاتجاهات) وذلك في (مجلة أرشيف علم النفس) اقترح فيه أسلوبا جديدا يعتمد على مقياس الفئات المتساوية. يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما، على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء كما يوضحه الشكل الموالي:

1	2	3	4	5
معارض جدا	معارض	بدون رأي (محايد)	موافق	موافق جدا

شكل رقم (10): تقنية قياس الاتجاهات ل ليكرت (عشوي: 1922، ص، 120)

• والمهم أن يحتوي المقياس المصمم وفق تقنية ليكرت على عبارات صممت بصيغة الإيجاب وعبارات أخرى مصممة بصيغة السلب بحيث تكون العبارات متوازنة نوعا ما. ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط من مختلف الآراء التي يعطيها الشخص المفحوص لمجموع العبارات التي تقيس الاتجاه، ولإجراء هذا الحساب ينبغي أن يميز الباحث بين

*- ولا يخفى بأن قياس اتجاه ما، لا يتم بعبارة واحدة بل يعتمد الباحثون لبناء مقياس وفق منهجية معينة يراعي فيها ما يسمى بتخليل الفقرات أو البنود بحيث يختار الباحث العبارات التي تعطي إجابات مميزة، وتستبعد الفقرات الغير مميزة. كما يعتمد الباحث إلى دراسة مدى إثبات صدق مقياسه وذلك بتقنيات معروفة في مختلف كتب الإحصاء والمنهجية.

النقاط العالية التي قد تدل على اتجاه إيجابي والنقاط العالية أيضا التي قد تدل على اتجاه سلبي وذلك راجع إلى صيغة العبارات الموجبة والسالبة التي تقيس الاتجاه.

(عبد الباقي:1997، ص، 130).

7 - 1 - معادلات القياس والرد على الأسئلة:

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا عن العمل وتستخدم معادلات القياس الكاملة وفيما يقوم الأفراد بإجابة الأسئلة التي تسمح بتسجيل ردود فعلهم عن العمل. ومن أشهر المعدلات: (عشوي:1922، ص، 120)

7 - 1 - 1 - الأجندة الوصفية عن العمل: والأسئلة تتناول بها خمسة جوانب مختلفة في

العمل نفسه: الأجر فرص الترقية، الإشراف، الزملاء.

7 - 2 - طريقة قائمة استقصاء (جامعة مينوستا) لقياس الرضا: وهي تستخدم طرقا

مختلفة، حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضين أو غير راضين عن جوانب مختلفة عن عملهم (أجرهم، فرص التقدم فيه) إنَّ الطريقتان ترتكزان على جوانب متعددة ومختلفة من الرضا عن العمل، وهناك مقاييس أخرى تركز على جانب أو عدد من الجوانب في العمل، مثل قائمة استقصاء الرضا عن الأجر الذي يهتم بالحالات النفسية تجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور ويوفر (PSQ) قياسات مختلفة عن هذه العوامل النقدية مثل الرضا عن مستوى الأجر العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجور.

7 - 3 - المقابلات الشخصية (مقابلات المواجهة): تتضمن مقابلة العاملين وجها لوجه عن

طريق إعطاء الأسئلة للعمال بنظام معين لتسجيل إجاباتهم، وفي تلك الطريقة يمكن معرفة أسباب الحالات النفسية المصاحبة للعمل، وتتم مقابلة المواجهة في بيئة يشعر فيها العمال بحرية في الكلام، وبهذا تتم أول خطوة تجاه تصحيح أو محو المشاكل، وتكون المقابلة المواجهة (أي نوع القياس الفردي) ناجحة إذا أجاب الأفراد بأمانة. وبالتالي يكونون قادرين على التّقرير الدقيق لمشاعرهم في ظل حماية الإدارة لاستجاباتهم وحقهم في الخصوصية.

7 . 4 . طريقة الأحداث الهامة: في هذا الأسلوب يتم قياس الرضا عن العمل بسؤال

العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم

الرضا عن العمل، فإذا كانت المؤسسة قد مرت بأوقات عصيبة، ويسأل الأفراد عن أهم الأمور التي خلقت لديهم حالة من الاستياء خلال تلك الفترة، وكان جواب الأغلبية يتعلق بمعاملة الرؤساء لهم خلال تلك الفترة، فإن تلك يجعلنا نستنتج بأن أسلوب الإشراف له دور هام في درجة الرضا عن العمل. (عبد الباقي:1997، ص، 131)

خلاصة الفصل

إن موضوع الرضا الوظيفي يتضح لنا من خلال عدة مفاهيم تداولها الباحثون، وقد حاولت هذه الدراسة تحديد وضبط مفهوم الرضا والكيفية التي يحدث بها، وطرق قياسه فالرضا ذلك التناسب بين ما يستطيع الشخص تحقيقه في وظيفته وبين درجة إشباع حاجاته، وبالتالي يصبح رد فعل تقويمي يقيس مدى حب وكرهية الشخص لوظيفته، بالإضافة إلى وجود عدة مؤثرات على الفرد. وأرادت هذه الدراسة معرفة مدى تأثيرها بالسلب أو الإيجاب على رضا الفرد داخل المؤسسة، محل الدراسة إلى من واجبها أن تحقق سبل الراحة، وذلك من أجل الوقوف على حقائق علمية مفادها أن العامل الأكثر رضا عن عمله هو الأكثر أداء من غيره.

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، بداية بتحديد مجال الدراسة، ووصف المجتمع وعينة الدراسة، وكذا المنهج المستخدم، ووسائل جمع البيانات والمعلومات، كما سيشار إلى الخطوات المتبعة في بناء استمارة البحث والأدوات الإحصائية المتبعة.

1 - منهج الدراسة:

من المؤكد أن الدراسات العلمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية، دون استخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها، من خلال إتباع منهج معين. فالمنهج عبارة عن أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة أو تلك. (عبيدات وآخرون: 1999، ص، 35)

اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول إلى أهدافها والإجابة على تساؤلاتها على المنهج الوصفي الإرتباطي و لايقف المنهج الوصفي عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما كما يشير العساف بأنه يتعدى ذلك إلى توضيح العلاقة ومقدارها واستنتاج الأسباب الكامنة وراء سلوك معين من معطيات سابقة. والبحث الوصفي الإرتباطي هو الذي يسعى لدراسة العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات المختلفة، حيث أن الباحث يحاول معرفة العلاقة بين تغير ظاهرة معينة والتغير الذي يصاحبه في ظاهرة أخرى عن طريق استخدام أساليب الارتباط الإحصائية مثل بيرسون وسبيرمان (القحطاني: 1425، ص، 204).

2 - مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من أعوان الحماية المدنية بالوحدة المركزية ببيسكرة والمقدر عددهم ب: 140 عوناً.

3 - عينة الدراسة:

تكوّنت عينة الدراسة من 42 عوناً من أعوان الحماية المدنية، حيث تم أخذ نسبة 30 % من مجتمع الدراسة، ولقد تم اختبارهم بأسلوب المعاينة العشوائية البسيطة عن طريق القرعة.

4. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبيانين: الحوافز والرضا الوظيفي.

4-1- استبيان الحوافز:

تكوّن الاستبيان في صورته الأولى من 32 بنداً موزعة على محورين المحور الأول حول الحوافز المادية وقيسه (10 بنود) أما المحور الثاني الحوافز المعنوية لدى أعوان الحماية المدنية وقيسه (20 بنداً)، ويجاب عن ضمن ثلاث بدائل: موافق، محايد، غير موافق.

4-1-1- الخصائص السيكومترية للاستبيان:

ولتصبح أداة الدراسة صالحة تم ضبط خصائصها السيكومترية من صدق وثبات .

أ- الصدق:

لحساب الصدق تم الاعتماد على الصدق الظاهري، حيث تم توزيع استبيان الحوافز على مجموعة من المحكمين منهم أساتذة علم النفس وآخرون من علم الاجتماع بجامعة بسكرة (ملحق رقم 01) وقد رُعددهم بـ 5 أساتذة، وذلك لتحكيم الاستبيان من حيث العبارات التي تقيس والتي لا تقيس، والتعديل المقترح إن وجد. وبعد استرجاع كل الاستبيانات تم حساب صدقه بمعادلة "لوشي" التالية:

$$ص ب = \frac{ع م نعم - ع م لا}{ن}$$

ص ب : صدق البند .

ع م نعم : عدد المحكمين الذين قالوا أن البند يقيس .

ع م لا : عدد المحكمين الذين قالوا أن البند لا يقيس .

ن : عدد المحكمين .

أما لحساب الصدق الكلي للاستبيان فتم بالقانون التالي:

$$ص م = \frac{مج ص ب}{ن}$$

ص م : صدق المحكمين .

مج ص ب : مجموع صدق البنود .

ن: عدد البنود .(يوسف : 2011)

ولقد حقق الاستبيان صدقه الظاهري حيث كان معامل الصدق يساوي 0.86 وهو معامل مقبول، (الملحق رقم 03). حيث تم الإبقاء على كل البنود التي تجاوز معامل صدقها 0.50. وعليه تم حذف البنود ذات المعامل اقل من 0.50 وتعديل بعض البنود الآخرين. وفيما يلي جدول رقم (02) يبين العبارات التي تم تعديلها و حذفها في هذا الاستبيان:

جدول رقم (02) يبين العبارات التي تم تعديلها و حذفها من استبيان الدراسة

المحاور	البند قبل تعديله	البند بعد تعديله	البنود المحذوفة
الحوافز المادية	1/ أتوقع أن أحصل على مكافآت تشجيعية إذا أجدت عملي. 5/ إن المؤسسة لم تقصر في منح العاملين المكافآت العينية المناسبة .	1/ حصلت على مكافئة مادية عندما أجدت عملي . 5/ تحرص المؤسسة على منح العاملين المكافآت العينية المناسبة لهم	لا توجد
الحوافز المعنوية	16/ أشعر بأهمية ما أقوم به من عمل . 22/ يشركني رئيسي في اتخاذ القرار في مشاكل العمل.	16/ يراعي مديري أهمية ما أقوم به من أعمال . 22/ يشركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل .	25/ تتيح لي وظيفتي القيام بأعمال مختلفة من وقت لآخر . 29/ تحرص إدارة العمل على جعل الأعمال التي تتطلبها الوظيفة لا تفود إلى الملل .

بعد الحذف والتعديل لبعض البنود أصبح الاستبيان في صورته النهائية يحتوي على(30) بندا. (ملحق 05).

ب- الثبات:

لحساب ثبات استبيان الحوافز تم تطبيقه على عينة أولية قوامها 30 عوناً من أعوان الحماية المدنية، وذلك بنسبة 21 % من مجتمع الدراسة المقدر بـ 140 عوناً، وتم حساب

معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين أحدهم يضم البنود الفردية و الآخر يضم البنود الزوجية، وتم تطبيق معادلة بيرسون، وصحح المعامل من أثر الطول بطريقة سبيرمان براون.

$$R = \frac{n \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}} = \text{معادلة بيرسون}$$

= معادلة سبيرمان براون

$$R(a \cdot a) = \frac{2 \left(R \frac{1}{2} \frac{1}{2} \right)}{1 + \left(R \frac{1}{2} \frac{1}{2} \right)} \quad (\text{معمرية : 2007 ، ص ، 178})$$

وحقق الاستبيان ثباته الكلي والمقدر بـ (0.98) والجدول التالي يوضح معامل الثبات على كل بعد من أبعاد الاستبيان:

جدول رقم (03) يوضح معامل ثبات كل بعد من أبعاد استبيان الحوافز

المحاور	ن	معامل الثبات	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة 0.01
الحوافز المادية	30	0.78	0.46	دال
الحوافز المعنوية	30	0.88	0.46	دال
الثبات الكلي	30	0.98	0.46	دال

4-2- استبيان الرضا الوظيفي:

تكوّن استبيان الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية في صورته الأولى من 20 بنداً يجب عنه ضمن أربعة بدائل (موافق، محايد، غير موافق).

4-2-1- الخصائص السيكمترية للاستبيان: لكي يصبح الاستبيان أداة صالحة للقياس

وعلى جانب كبير من الموثوقية للنتائج المتحصّل عليها بواسطته، وجب ضبط خصائصه السيكمترية من صدق وثبات.

أ- الصدق:

لتحقيق صدق الاستبيان قامت الباحثة بتوزيعه على 5 أساتذة من علم النفس وعلم الاجتماع بجامعة بسكرة (ملحق رقم 01). وبعد استرجاع كل الاستبيانات تم حساب معامل الصدق الكلي بطريقة لوشي، فقدرت قيمته بـ: 0.80، كما تم الإبقاء على البنود التي تحصدت على

معامل صدق 0.50 فأكثر فقط، كما تم تعديل بعض البنود الأخرى حسبما ما جاءت به اقتراحات المحكمين. والجدول الموالي يوضح البنود المحذوفة والمعدلة:

وفيمايلي جدول رقم (04) يبين العبارات التي تم تعديلها و حذفها في هذا الإستبيان:

البند قبل تعديله	البند بعد تعديله	البنود المحذوفة
14/ أشعر بأني في المكان الذي يتناسب مع خبرتي العملية .	4/ هناك توافق بين خبرتي العملية والوظيفة التي أشغلها .	19/ عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسبة .
15/ أشعربأمان وسلامة	15/ تحقق لي المؤسسة التي أعمل بها السلامة و الأمن المناسبين	20/ أستمتع بالحضور إلى العمل كل يوم .

وبعد الحذف والتعديل لبعض البنود أصبح الاستبيان يحتوي في صورته النهائية على(18) بندا بعدما كان 20 بندا (ملحق رقم 05) .

ب - الثبات:

لحساب ثبات استبيان الرضا الوظيفي تم تطبيقه على عينة أولية قوامها 30 عوناً، من أعوان الحماية المدنية، أي بنسبة 21 % من مجتمع الدراسة المقدر بـ 140 عوناً، وتم حساب معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية. حيث تم تقسيم الاستبيان إلى نصفين أحدهم يضم البنود الفردية والآخر يضم البنود الزوجية. وتم تطبيق معادلة بيرسون وصحح المعامل من أثر الطول بطريقة سبيرمان براون. والجدول التالي يوضح معامل الثبات استبيان الرضا:

جدول رقم (05) يوضح معامل الثبات لاستبيان الرضا

المحور	ن	قيمة معامل الثبات	قيمة الجدولة	عند مستوى دلالة 0.01
الرضا الوظيفي	30	0.94	0.46	دال

5 . حدود الدراسة:

- المجال المكاني: اقتصرت هذه الدراسة على الوحدة المديرية للحماية المدنية ببسكرة الواقعة بحي: حي 632 بريد الأمل - بسكرة.

- المجال الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي 2013 / 2014 خلال شهر أفريل.

- المجال البشري: أجريت هذه الدراسة على أعوان التدخل دون باقي الموظفين من الأسلاك الأخرى العاملين بوحدة المديرية للحماية المدنية ببسكرة .

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

إستخدمت الباحثة في هذه الدراسة الأساليب الإحصائية التالية:

★ النسب المئوية:

$$100 \times \frac{\sum x}{n}$$

تحسب وفق الطريقة التالية:

★ معامل الارتباط بيرسون:

$$R = \frac{n \sum x \cdot y - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2] [n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

ويحسب وفق المعادلة التالية:

★ معادلة سبيرمان براون =

$$R (a \cdot a) = \frac{2 \left(R \frac{11}{22} \right)}{1 + \left(R \frac{11}{22} \right)}$$

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تعرضت الباحثة إلى الإجراءات المنهجية المتبعة في دراسة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية. في البداية تم التعرض إلى منهج الدراسة والذي تمثل أساسا في المنهج الوصفي الارتباطي، فمجتمع الدراسة ثم يليها عرض لعينة الدراسة وكيفية اختيارها. فأدوات جمع البيانات والتي تمثلت في استبيانين الحوافز والرضا الوظيفي لقياس الاتجاهات.

أما أساليب التحليل المتبعة في هذا البحث تركزت حول الأسلوب الكمي (النسب المئوية، معامل الارتباط بيرسون وصححت بمعادلة سبيرمان براون). أما الأسلوب الكيفي فكان معتمدا على الجانب النظري في تحليل البيانات عن طريق عرض النتائج ومناقشتها. وصولا إلى تحديد مجالات الدراسة (المكاني، البشري، والزمني).

تمهيد:

إن البحوث النظرية لا تكتمل أهميتها إلا بعد التأكد من صحتها ميدانياً، وذلك من خلال جمع المعلومات و البيانات الخاصة بموضوع الدراسة، بواسطة الأدوات المناسبة التي تمكن من ربط العلاقة بين ماهو نظري وماهو تطبيقي. ومن ذلك فهذه المرحلة تعد من المراحل الأساسية المهمة التي يتم من خلالها الكشف عن فرضيات الدراسة.

أولاً: عرض نتائج الدراسة:

1- عرض نتائج الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: (توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة). والجدول الموالي يوضح العلاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

جدول رقم(06) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية – بسكرة.

المحور	ن	قيمة معامل الارتباط	القيمة المجدولة	مستوى دلالة
الحوافز المادية ورضا	40	0.66	0.40	0.01
				دال

من خلال الجدول رقم(06) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0.66 وهي أكبر من القيمة المجدولة والتي تساوي 0.40 عند مستوى دلالة 0.01.

2 – عرض نتائج الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: (توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية – بسكرة). والجدول الموالي يوضح العلاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

جدول رقم (07) يوضح قسمة معامل الارتباط بين الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية – بسكرة.

المتغيرات	ن	قيمة معامل الارتباط	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية رّضا	40	0.72	0.40	0.01
				دال

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0.72 وهي أكبر من القيمة المجدولة التي تساوي 0.40 عند مستوى دلالة 0.01.

3 - عرض نتائج الفرضية العامة: تنص الفرضية العامة على أنه: (توجد علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة). و الجدول الموالي يوضح قيمة معامل الارتباط بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية - بسكرة .

جدول رقم (08) يوضح قيمة معامل الارتباط بين الحوافز و الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية – بسكرة.

المتغيرات	ن	قيمة معامل الارتباط	القيمة المجدولة	مستوى الدلالة
الحوافز والرضا	40	0.77	0.40	0.01
				دال

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط قدرت بـ 0.77 وهي أكبر من القيمة المجدولة التي تساوي 0.40 عند مستوى دلالة 0.01 .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1 - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية - بسكرة. ومن خلال حسبت ملعا الارتباط بطريقة بيرسون وجدنا أن معامل الارتباط وكما يوضّحه الجدول

رقم (06) أن قيمة معامل الارتباط قدّرت بـ 0.66 وهذه القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولة والمقدّرة بـ 0.40 عند درجة حرية 38 ومستوى دلالة 0.01 وعليه نقبل الفرضية التي تقول بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة. حيث أظهرت النتائج وبصورة واضحة، أن الأغلبية من الأعوان المستجوبين (40 عوناً)، أن مستوى الرضا لديهم عن الحوافز المادية المقدمة ظهرت بدرجة مرتفعة وذلك حسب النتائج المتوصل إليها. والتي تفيد أن الباحثة إجمالاً ترى أن سياسة التحفيز والتي تشرف عليها إدارة الحماية المدنية تستخدم على مستوى مركز. وبالتالي فعدم تطبيقه يخلق عدم رضا أفراد عينة الدراسة، وهذا ما وضحته قيمة معامل الارتباط بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية. والمقدّرة بـ 0.66 وهو معامل مرتفع مما يؤكد قوة العلاقة بينهما.

تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به نتائج بعض الدراسات السابقة كدراسة المحروقي والتي ركزت على أن الحوافز المادية هي الأكثر تأثيراً على أداء الأفراد، وبالتالي ينعكس على رضاهم. ومن بين هذه الحوافز (المكافآت، العلاوات، الدورات، الرواتب، المشاركة في اتخاذ القرار...). وكذا اتفقت مع دراسة الجريد ودراسة غادة العبدلات والتي ركزت أيضاً على أن الحوافز المادية لها تأثير كبير على مدى رضا الأفراد، وكيفية مساهمتها في رفع الإنتاجية، ويظهر ذلك من خلال أدائهم العملي وبالتالي ينعكس بالإيجاب على مردود المؤسسة.

وإن هذه الوضعية ناتجة عن وجود نظام مرن للأجور والمكافآت يراعي أعباء الوظيفة، ومتطلبات الحياة اليومية للعاملين بصفة عامة، والأعوان بصفة خاصة، وهذا راجع إلى المركزية المناسبة لنظام الأجور في القطاع العمومي بصفة عامة والقطاع الأمني بصفة خاصة. كما أن إتباع نظام للمكافآت مناسب يشبع الحاجات النفسية والمادية للعاملين وبالتالي يساهم في رفع معنوياتهم داخل المؤسسة. فعدالة الأجر الذي يتقاضاه العامل يؤدي

إلى إشباع حاجاته الماديّة المتزايدة والذي يعود لطبيعة الحياة في البيئة الجزائريّة، وبزيادة الطّلب على السّلع الكماليّة والتي تؤدي إلى رفع مستوى الرّضا لدى العاملين ومنه فإنّ مراعاة الرّاتب الذي يتقاضاه العامل تبعاً لطبيعة المنطقة التي يعيش فيها، بشكل يحدث التّوازن بين المتطلّبات والتكاليف المعيشيّة، وهذيعد من بين أهمّ الحوافز الماديّة التي تزيد مستوى رضاه عن العمل.

كما أنّ عمليّة دفع المكافآت للعاملين لها دورها لفعال في إحساسهم بالرّضا وأنّ عدن كفاية المكافآت والامتيازات الممنوحة للعامل، تؤدي إلى عد إشباع حاجاته الماديّة المتزايدة، إلى انخفاض متوى الرّضا الوظيفي لديهم.

2 - مناقشة الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية - بسكرة. حيث أظهرت قيمة معامل الارتباط المحسوبة بطريقة بيرسون والمقدّرة بـ 0.72 علاقة ارتباط قويّة وهي أكبر من القيمة المجدولة والمقدّرة بـ 0.40 عند درجة حرية 38 ومستوى دلالة 0.01 . وعليه فإنّ يمكن قبول الفرضية التي تقول بوجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنويّة والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية - بسكرة. ويمكن تفسير هذه النتيجة أنّ سياسة التحفيز التي تتبعها المؤسّسات لها علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين، حيث أنّ كلّما زاد التحفيز المعنوي كلّما زاد مستوى الرّضا لدى العاملين والعكس صحيح، بمعنة كلّما قلّ التحفيز المعنوي، كلّما قلّ مستوى الرضا لدى العاملين وهذا ما عبّرت عنه قيمة معامل الارتباط القويّة والمقدّرة بـ 0.72 كما يوضحها الجدول رقم (07).

وتتفق نتائج الدراسة الحاليّة مع بعض نتائج الدّراسات السّابقة، كدراسة العنقودي والتي ركزت على دراسة نظم الحوافز المعنوية ودورها في رفع مستوى العاملين.

كما يمكن تفسير قوة العلاقة بين الطلّفونويّة والرّضا الوظيفي، من أنّ السلوك الذي يتم الثّواب عليه كثيرا ما يتكرّر، وأنّ السلوك الذي يتم العقاب عليه كثيرا ما يتناقص. فتشجيع الرّئيس المباشر للعامل يزيد من درجة رضاه، ويحفّزه على تنمية قدراته ومهاراته، وشعوره بالمسؤوليّة الكبيرة عن وظيفته.

وأیضا إن اختلال نظام الترقيّة يولد الإحباط لدى العمال، كما أن تطبيق هذا النظام على أساس الأقدمية بشكّل عاملا أساسيا في زيادة رضا الأعوان، وهذا للأهمية البالغة للترقية لأنها تعدّ حافزا قويا يساهم في إبراز قدرتهم وكفاءتهم، ويشبع حاجاتهم المادية والمعنوية، وتركز في ذات الوقت على توفير أسس عادلة وموضوعية تفرق بين العاملين من حيث أدائهم في العمل. وإن المؤسسة الأمنية لديها دورات تدريبية من أجل تنمية العمال وحثّ فيهم روح التنافس، وكذلك مواكبة مختلف التطورات الحاصلة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا من خلال تحسين جودة الخدمات الأمنية.

3 – مناقشة الفرضية العامة:

أظهرت النتائج وبصورة واضحة، أنّ الأغلبية من أعوان الحماية المدنية المستجوبين (40عونا)، لديهم مستوى رضا عن الحوافز بنوعها المقدمة من طرف المؤسسة حيث ظهرت مرتفعة وذلك حسب النتائج المتوصل إليها. والتي تفيد أنّ الباحثة إجمالاً ترى أنّ سياسة التحفيز والتي تشرف عليها إدارة الحماية المدنية، تستخدم على مستوى مركز وبالتالي فعدم تطبيقه يخلق عدم رضا أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ معامل الارتباط لعلاقة الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية يقدر بـ **0.77** وهو معامل مرتفع، وبالتالي فإنّ الفرضية العامة والتي مفادها " **توجد علاقة إرتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة**" تحققت وذلك لحصولها على تأييد كبير. وهذا طبقا لما جاء في الدراسات السابقة ونذكر منها دراسة **الجريد** ودراسة **الفقهاء** واللذان ركزتا على دراسة الحوافز بنوعها، سواء كانت مادية أو معنوية ومدى تأثيرها على رضا العاملين.

فالحاجة غير المشبّعة كما يقول علماء السّوك الإداري، تخلق حالة من التوتّر أو عدم التّوازن لدى الفرد، فتثير دوافعه وبواعثه الدّاخلية، وذلك بالتعبير عن ذلك بسلوك معيّن حتى يستطيع أن يشبع تلك الحاجة، وقد يتمثل ذلك في عدم أو قلّة رضاه الوظيفي.

مناقشة عامّة:

إن الهدف الأساسي الذي انطلقت منه هذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها، وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة، فقد توصلت هذه الدراسة إلى أن:

- للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة، وإن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي في رفع مستوى الرضا لدى العمال. فانعدام أو انخفاض مستوى الرضا الوظيفي لديهم، يكون ناتج عن نقص أو اختلال في الحوافز بنوعيتها. ويستوجب ذلك إعادة النظر في نظام الأجور والتحفيزات المادية والمعنوية والتي لا تتماشى ومتطلبات المعيشة الحالية مع خلق علاقات عملية وإنسانية أكثر انسجاما وتكاملا بين المسؤولين والعمال، ونشر الثقة والصراحة وإتاحة فرص للاتصالات بغرض توفير مناخ تنظيمي مناسب من أجل التعبير عن آرائهم ومشاكلهم، وهو ما يؤدي إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالتالي الشعور بالرضا عن العمل.

وبالرغم من التطور النوعي الملموس الذي عرفه نظام الوظيفة العمومية بصفة عامة والأمنية بصفة خاصة منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، إلا أن ذلك لم يرق إلى مستوى التغييرات التي عرفها المجتمع الجزائري في مختلف المجالات الاقتصادية، والثقافية... إلخ وإن إصلاح المؤسسة الأمنية يمر حتما بالاهتمام بالموارد البشري فيها، عن طريق تحفيزه نحو أداء متميز، مما ينعكس على نوعية الخدمات، والتي بدورها تعكس مدى رضا العامل على عمله في المؤسسة بصفة عامة.

التوصيات:

من خلال ما تمّ عرضه من جانب نظري وتطبيقي، وكذا من خلال النتائج التي توصّلت إليها الدراسة الحالية، يمكن الخروج بمجموعة من التوصيات والتي من بينها:-

1- ضرورة الاهتمام بنظام الأجر والمكافآت.. بحيث تتلاءم أجور ومرتبّات العاملين مع متطلّبات المعيشة المتزايدة، بما يكفل للعامل العيش الكريم بما يتلاءم مع مستوى رضاهم. للعمل على إقامة دورات تدريبية لأعوان الحماية المدنية، وإتاحة الفرصة لأكبر عدد للالتحاق بها، على أن يتم تحديد الاحتياج التدريبيّ للعمّال للرفع من مستويات رضاهم الوظيفي.

2- تباع الأسس الموضوعية في عملية منح المكافآت للعمّال وترقيتهم، لرفع مستوى رضاهم الوظيفي.

4- إجراء مراجعة دورية للقوانين واللوائح المنظمة لعملية الحوافز، لتتلاءم مع ظروف العمل المستجدة، مع ضرورة أخذ وجهة نظر العاملين في ماهية التعديلات المقترحة، للرفع من مستويات رضاهم الوظيفي.

5- استثمار الحوافز المادية والمعنوية في كسب تأييد العمال، في أي تغيير تنوي الجهات الوصية تنفيذه لرفع مستويات رضاهم الوظيفي.

خاتمة:

لقد حظيت الحوافز ومازالت باهتمام العلماء والباحثين من مختلف التوجّهات النظريّة، باعتبارها متغيرات تؤثر تأثيرا كبيرا على دافعيّة العمال، ومن تم على مستوى رضاهم الوظيفي. سعت الدّراسة الحاليّة إلى التّعرّف على طبيعة العلاقة بين الحوافز بنوعها الماديّة والمعنويّة وبين الرضا الوظيفي لدى عمال أعوان الحماية المدنيّة بمدينة بسكرة، حيث تم اختيار 40 عونا من أعوان الحماية المدنيّة عن طرق العينة العشوائيّة البسيطة وعن طريق القرعة، حيث تم التطبيق عليهم استبيان الحوافز والرضا الوظيفي، وعن طرق التحليل الإحصائي بواسطة معادلة بيرسون لحساب معامل الارتباط، وكذا بعد عرض النتائج ومناقشتها، يمكن حوصلتها (أي النتائج) في الآتي:-

توجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة بين الحوافز الماديّة وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنيّة بمدينة بسكرة.

- توجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة بين الحوافز المعنويّة وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنيّة بمدينة بسكرة.

توجد علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائيّة بين الحوافز وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنيّة بمدينة بسكرة.

ثم خرجت الدّراسة بمجموعة من التوصيات لعل من أهمها، زيادة الاهتمام بنظام الحوافز بشقيه المادي والمعنوي، وجعله يرقى إلى مستوى رضا العاملين من حيث تحقيق احتياجاتهم الماديّة والنفسية والاجتماعية بما يحقق درجة كبيرة من رضاهم عن العمل.

قائمة المراجع

- 1 - القحطاني وآخرون، 1425، منهج البحث في العلوم السلوكية، الرياض، بدون دار نشر.
- 2 - أحمد صقر عاشور، 1989، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة.
- 3 - أحمد صقر عاشور، 1997، السلوك الإنساني في المنظمات، بيروت، الدار الجامعية.
- 4 - أحمد ماهر، 1997، السلوك التنظيمي، مصر، الدار الجامعية.
- 5 - أحمد ماهر، 2007، إدارة الموارد البشرية، مصر، الدار الجامعية.
- 6 - باري كشواري، 2006، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار فاروق للنشر.
- 7 - بشير معمريّة، 2007، القياس النفسي، الجزائر، دار الحبر.
- 8 - حسان الجيلاني، 1998، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، جزائر، ديوان المطبوعات.
- 9 - خضير كاظم حمود، 2002، السلوك التنظيمي، عمان، دار الصفاء.
- 10 - خضير كاظم حمود والفريجات وموسى، سلامة اللوزي، 2009، السلوك التنظيمي، الأردن، إثراء للنشر.
- 11 - راوية الحسن، 2003، السلوك التنظيمي، مصر، كلية التجارة .
- 12- رحيم يوسف، مداخلة بعنوان: الإجراءات المنهجية المرتبطة بكيفية إعداد بحث علمي، يوم دراسي منهجية التقارير العلمية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 14 / 04 / 2011.

- 13 - رونالدو ريجو، ت، فارس حلمي، 1999 مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، عمان، دار الشروق .
- 14 - زيد منير عبوي، 2007، إدارة الموارد البشرية ، الأردن .
- 15 - سالم تيسير الشرايدة، 2008، الرضا الوظيفي (أطر نظرية وتطبيقات عملية)، عمان، دار الصفاء للنشر .
- 16 - عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية ، الأردن، دار البازوري .
- 17- عبد الباري إبراهيم درة، 2008، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر .
- 18 - عادل مرحوش، صالح ومؤيد سعيد السالم، 2006، إدارة الموارد البشرية، الأردن، عالم الكتب الحديثة .
- 19 - علي السلمي، 1992، إدارة الموارد البشرية، مصر، مكتبة غريب .
- 20 - علي عبد الوهاب، 2000، إستراتيجيات التحفيز الفعال، مصر، دار النشر الإسلامية.
- 21 - عباس محمود عوض، 2005، دراسة في علم النفس الصناعي والمهني، مصر، دار المعرفة الجامعية .
- 22 - علاء عبد الرزاق هاشم، 2010، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، عمان، دار البازوري العلمية.
- 23 - كامل محمد محمد عويصة، 1996، علم النفس الصناعي، لبنان، دار الكتب العلمية.
- 24 - كامل محمد المغربي، 1993، السلوك التنظيمي، الأردن، دار الفكر.
- 25 - لو كيا الهاشمي، 2006، السلوك التنظيمي، منتوري قسنطينة، مخبرالتطبيقات النفسية والتربوية.

- 26 - مازن فارس رشيد، 2001، إدارة الموارد البشرية ، الرياض، مكتبة العبيكان.
- 27 - محمد عبيدات وآخرون، 1999، منهجية البحث العلمي والقواعد والمراحل والتطبيقات، الأردن، دار وائل للطباعة.
- 28 - محمد أحمد عبد النبي، 2010، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار زمزم.
- 29 - محمدر يد الصحن، سعيد محمد المصري، 1997، إدارة الأعمال، مصر، دار الجماعة.
- 30 - محمد سعيد أنور سلطان، 2003، السلوك التنظيمي، مصر، دار الجامعة الجديدة.
- 31 - مصطفى عشوي، 1992، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوظيفية للكتاب.
- 32 - محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، 2011، الرضا والولاء الوظيفي، عمان، دارزمزم.
- 33 - محمد صلاح الدين عبد الباقي، 2003، السلوك الإنساني في المنظمات، مصر، الدار الجامعية.
- 34 - مرحة محمد أبو النصر، 2007، إدارة وتنمية الموارد البشرية، مصر، مجموعة النيل.
- 35- معجم متن اللغة.
- 36 - معجم التراث الأمريكي.
37. - موسى اللوزي، 2003، التطوير التنظيمي، عمان، دار وائل للنشر.
38. - نبيل الحسني، مدحت مصطفى راغب، 1992، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، مصر، الشركة العربية للتوزيع.

ملحق رقم (01)

يمثل قائمة لجنة التحكيم

التخصص	الأساتذة
علم إجتماع	حفيظي سليمة
علم النفس المدرسي	وسيلة بن عامر
علم النفس المعرفي	مدور مليكة
عمل وتنظيم	أزليفي ناجي
عمل وتنظيم	نورالدين تاويريريت

ملحق رقم (02)

الإستبيان في صورته الأولى

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر . بسكرة .

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية /قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم النفس

إستمارة للتحكيم لإستبيان الحوافز

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتنظيم تحت عنوان (الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال) و عليه لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة حول الرضا الوظيفي لدى العمال، راجية من سيادتكم الموقرة تحكيمها من حيث :

- قياس العبارات ما وضعت لقياسه .

- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات .

- التعديل المقترح للعبارات إن وجد .

ولكم منا جزيل الشكر و التقدير

المشرف: د . صباح ساعد

الطالبة: ليندة بن سهل

بيانات الأستاذ المحكم :

الأستاذ: الدرجة العلمية:

القسم: التخصص:

الرقم	العبرة	تقيس	لا تقيس	التعديل المقترح
الحوافز المادية				
01	أتوقع أن أحصل على مكافآت تشجيعية إذا أجدت عملي .			
02	تحدد العلاوات الإعتدادية في المؤسسة بشكل عادل لجميع العاملين .			
03	تتناسب المكافآت النقدية التي أحصل عليها مع المجهود الذي أبذله في عملي .			
04	يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان متميزا في عمله .			
05	إن المؤسسة لم تقصر في منح العاملين المكافآت العينية المناسبة .			
06	الراتب الذي أتقاضاه يكفي لسد إحتياجاتي .			
07	تضمن اللوائح و القوانين تدرجا منطقيا للراتب الذي يتقاضاه العامل .			
08	الأجر الذي أتقاضاه أراه عادلا .			
09	لراتب الذي أتقاضاه يراعي ظروف المنطقة التي أعيش فيها .			
10	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المسؤوليات التي أقوم بها .			
الحوافز المعنوية				
11	فرص الترقية جيدة في العمل الذي أقوم به .			
12	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة .			
13	جد صعوبة في القيام بالمهام و المسؤوليات التي تتطلبها وظيفتي .			

14	أشعر أن وظيفتي تؤدي دورا حيويا في تحقيق أهداف المؤسسة .
15	يفيدني لعمل الذي أقوم به في التقدم و الرقي .
16	أشعر بأهمية ما أقوم به من عمل .
17	ينطبق العمل الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي .
18	تتوفر العدالة في سياسة الترقية بالمؤسسة .
19	يتسم نظام الترقية المعمول به بالإنظام .
20	أحصل على احترام وتقدير زملائي في العمل عندما أجيد الأداء
21	يأخذ رئيسي في الاعتبار ظروف العمل عند محاسبتني على الأخطاء .
22	يشركني رئيسي في اتخاذ القرار في مشاكل العمل .
23	يتيح لي رئيسي اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه .
24	أهداف العمل الذي أقوم به واضحة بالنسبة لي .
25	تتيح لي وظيفتي القيام بأعمال مختلفة من وقت لآخر .
26	تحقق الترقية من درجة لآخرى مكانة إجتماعية بالمؤسسة .
27	تتاح فرص متكافئة للعاملين من حيث حضور الدورات التدريبية
28	تتاح فرص متكافئة للعاملين من حيث البعثات .
29	تحرص إدارة العمل على جعل المهام التي تتطلبها الوظيفة محددة لا تقود إلى الملل .
30	تلقيت تدريباً كاف قبل أن أتولى مهام في العمل داخل المؤسسة .
31	تلقيت تدريباً كاف قبل أن أتولى مهام في العمل خارج المؤسسة .
32	نظام التدريب في المؤسسة يستجيب لتطلعات العاملين فيها .

الإستبيان في صورته الأولى

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر . بسكرة .

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية /قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم النفس

إستمارة للتحكيم

الأستاذ (ة) الفاضل (ة) :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته :

تحية طيبة وبعد :

في إطار التحضير لإنجاز مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل وتنظيم تحت عنوان (الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى العمال) و عليه لي عظيم الشرف أن أضع بين أيديكم هذه الإستمارة حول الرضا الوظيفي لدى العمال، راجية من سيادتكم الموقرة تحكيمها من حيث :

- قياس العبارات ما وضعت لقياسه .

- سلامة الصياغة اللغوية للعبارات .

- التعديل المقترح للعبارات إن وجد .

ولكم منا جزيل الشكر و التقدير

المشرف: د . صباح ساعد

الطالبة: ليندة بن سهل

التعديل المقترح	لا يقيس	يقيس	البند
			1 . أنا راضي على أدائي الوظيفي .
			2 . أشعر بعدالة ما أحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.
			3 . أشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين .
			4 . أشعر بأني في المكان الذي يناسبني مع خبرتي العملية.
			5 . أشعر أنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل .
			6 . أشعر أن ما أقوم به يتناسب مع مستواي الإجتماعي .
			7 . إن مكان عملي يؤثر على أدائي الوظيفي .
			8 . أشعر أن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي .
			9 . أشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين .
			10 . أنا راضي عن الصورة الإجتماعية التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب .
			11 . إنني مقتنع أن هناك علاقة وثيقة بين راحتي النفسية مع زملاء العمل .
			12 . منحة المردودية التي أتقاضاها تكون متوافقة مع الجهد الذي أبذله
			13 . أكون مع زملاء العمل في العمل متعاونون .
			14 . أشعر بالراحة و استقرار عندما أكون في العمل .
			15 . أشعر بأمان وسلامة داخل المؤسسة .
			16 . توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين .
			17 . تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين .
			18 . أرغب بالإستمرار في العمل مع هذه المؤسسة .
			19 . عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسبة .
			20 . أستمتع بالحضور إلى العمل كل يوم .

ملحق رقم (03)

يوضح كيفية حساب الصدق الظاهري لإستبيان الحوافز

ملاحظة	صدق البند	لا تقيس	تقيس	البنود
مقبول	1	0	5	1
مقبول	1	0	5	2
مقبول	1	0	5	3
مقبول	0.6	1	4	4
مقبول	1	0	5	5
مقبول	0.6	1	4	6
مقبول	1	0	5	7
مقبول	1	0	5	8
مقبول	1	0	5	9
مقبول	1	0	5	10
مقبول	1	0	5	11
مقبول	1	0	5	12
مقبول	1	0	5	13
مقبول	1	0	5	14
مقبول	1	0	5	15
مقبول	0.6	1	4	16
مقبول	1	0	5	17
مقبول	0.6	1	4	18
مقبول	0.6	1	4	19
مقبول	1	0	5	20
مقبول	1	0	5	21
مقبول	1	0	5	22

مقبول	0.6	1	4	23
مقبول	1	0	5	24
غير مقبول	0.2	2	3	25
مقبول	0.6	1	4	26
مقبول	1	0	5	27
مقبول	1	0	5	28
غير مقبول	0.2	2	3	29
مقبول	1	0	5	30
مقبول	1	0	5	31
مقبول	1	0	5	32
	0.86			

ملحق رقم (04)

يوضح كيفية حساب الصدق الظاهري للإستبيان الرضا الوظيفي

ملاحظة	صدق البند	لا يقيس	يقيس	البنود
مقبول	1	0	5	1
مقبول	1	0	5	2
مقبول	1	0	5	3
مقبول	0.6	1	4	4
مقبول	1	0	5	5
مقبول	0.6	1	4	6
مقبول	0.6	1	4	7
مقبول	0.6	1	4	8
مقبول	1	0	5	9
مقبول	1	0	5	10
مقبول	0.6	1	4	11
مقبول	1	0	5	12
مقبول	1	0	5	13
مقبول	1	0	5	14
مقبول	1	0	5	15
مقبول	0.6	1	4	16
مقبول	1	0	5	17
مقبول	1	0	5	18
غير مقبول	0.2	2	3	19
غير مقبول	0.2	2	3	20
	0.8			

ملحق رقم (05)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس .

إستبان الحوافز في صورته النهائية

أخي العون :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

نهديك خالص التحية، نود أن نضع بين أيديك هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام رسالة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم و الذي يدور موضوعها حول الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية . ويحتوي هذا لإستبيان على مجموعة من البنود و التي يرجى منك الإجابة عليها وفقا لتصوراتكم و شعوركم نحو مهنتكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة . علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع إهتمام وسرية. ولن يكون إستخدامها إلا في غرض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منافائق الشكر والإحترام و التقدير .

السنة الجامعية : 2013 / 2014

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
الحوافز المادية				
01	حصلت على مكافئة مادية عندما أجدت عملي			
02	تحدد العلاوات الإعتدادية في المؤسسة بشكل عادل لجميع العاملين .			
03	تتناسب المكافآت المالية التي أحصل عليها مع المجهود الذي أبذله في عملي .			
04	يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات إستثنائية إذا كان مثابرا في عمله .			
05	تحرص المؤسسة على منح العاملين المكافآت العينية المناسبة لهم .			
06	راتبي كافيا لسد حاجاتي .			
07	تضمن اللوائح و القوانين تدرجا منطقيا للراتب الذي يتقاضاه العامل .			
08	الأجر الذي أتقاضاه عادلا بالنسبة لمنصبي في العمل .			
09	الراتب الذي أتقاضاه يراعي ظروف المنطقة التي أعيش بها .			
10	الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المسؤوليات التي أقوم بها .			
الحوافز المعنوية				
11	فرص الترقية جيدة في العمل الذي أقوم به .			
12	ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة .			
13	أجد صعوبة في القيام بالمهام التي تتطلبها وظيفتي .			
14	تؤدي وظيفتي دورا حيويا في تحقيق أهداف المؤسسة .			
15	يفيدني العمل الذي أقوم به في الترقى .			

			16	يراعي مديري لأهمية ما أقوم به من أعمال .
			17	يتناسب العمل الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي .
			18	تتم الترقى بعدالة في مؤسستنا .
			19	يتسم نظام الترقية المعمول به بالإنظام .
			20	حصل على احترام وتقدير زملائي في العمل عندما أجد الأداء .
			21	يأخذ رئيسي في الاعتبار ظروف العمل عند محاسبتني على الأخطاء .
			22	بشركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل.
			23	يتيح لي رئيسي اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه .
			24	مهام العمل الذي أقوم به واضحة بالنسبة لي .
			25	تحقق الترقية من درجة إلى أخرى مكانة إجتماعية بالمؤسسة
			26	تتاح فرص متكافئة للعاملين من حيث حضور الدورات التدريبية .
			27	تتاح فرص متكافئة للعاملين من حيث البعثات .
			28	تلقيت تدريباً كافٍ قبل أن أتولى مهام في العمل داخل المؤسسة .
			29	تلقيت تدريباً كافٍ قبل أن أتولى مهام في العمل خارج المؤسسة .
			30	نظام التدريب في المؤسسة يستجيب لحاجات العاملين فيها .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم النفس .

إستبان الحوافز في صورته النهائية

أخي العون :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

نهديك خالص التحية، نود أن نضع بين أيديك هذا الإستبيان الذي تم تصميمه لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث العلمي لإتمام رسالة الماجستير في علم النفس عمل وتنظيم و الذي يدور موضوعها حول الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية . ويحتوي هذا لإستبيان على مجموعة من البنود و التي يرجى منك الإجابة عليها وفقا لتصوراتكم و شعوركم نحو مهنتكم وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة للإجابة . علما بأن جميع البيانات سوف تكون في موضع إهتمام وسرية. ولن يكون إستخدامها إلا في غرض البحث العلمي فقط .

تقبلوا منا فائق الشكر والإحترام و التقدير .

السنة الجامعية : 2013 / 2014

الرقم	العبارات	موافق	غير موافق	محايد
01	أنا راضي على أدائي الوظيفي .			
02	أشعر بعدالة ما أحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال .			
03	هناك عدالة توزيع المهام على الموظفين .			
04	هناك وفاق بين خبرتي العملية و الوظيفة التي أشغلها .			
05	أحس أنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل .			
06	أشعر أن ما أقوم به يتناسب مع مستواي الإجتماعي .			
07	إن مكان عملي يؤثر على أدائي الوظيفي .			
08	أحس أن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي			
09	أشعر بالرضا عن طريقة التعامل بين الإدارة و الموظفين.			
10	أنا راضي عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب .			
11	هناك علاقة وثيقة بين راحتني النفسية و أدائي مع الزملاء في العمل			
12	منحة المردودية التي أتقضاها تتوافق مع الجهد الذي أبذله			
13	تتسم علاقتي بزملائي في العمل بالتعاون .			
14	أشعر بالراحة عندما أكون في العمل .			
15	تحقق المؤسسة التي أعمل بها السلامة والأمن المناسبين			
16	توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع العمال .			
17	تقوم المؤسسة ببرمجة دورات تدريبية خاصة بالموظفين .			
18	أرغب بالإستمرار في العمل مع هذه المؤسسة .			