

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أحمد دراية أدرار
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية والعلوم الإسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

الحوافز وعلاقتها بالرضا المهني

"دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد بأدرار" حول الموضوع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

نعيجة رضا

إعداد الطالبان:

-ابـزو الجمـت

-بوفارس محمد علاوي

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم وصلاة والسلام على اشرف المرسلين , ونحمده عز وجل
ونشكره على سائر نعمه أما بعد :

نتقدم بشكر خاص إلى كل من

الدكتور المشرف نعيجة رضا

الذي كان لنا نعم السند والذي لم

ييخلنا عنا بي نصائحه وتوجيهاته

كل من أساتذة علم الاجتماع وعلم النفس بالجامعة ادوار

شكر خاص لمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بإدارة

وكل العاملين بها

شكر خاص لكل الطلبة الذين قدموا لنا يد العون والمساعدة

من اجل انجاز هذا البحث المتواضع .

الإهداء

اهدي ثمرة جهدي:

إليك يا من تتشوق الأنفس الطاهرة للقياك وتقر العيون الفياضة لرأيك اهدي هذا العمل لعلي
أنال شرف شفاعتك يا سيدي ويا حبيبي يا رسول الله □ .

الى من حملتني كرها ووضعتني كرها وسقتني حبا قبل الحليب إلى التي سهرت على راحتني
والى من وقفت الكلمات خجولة أمامها لأنني لن أعطيها حقها مهما فعلت "أمي الغالية بارك الله
في عمرها".

إلى الذي علمني معنى الرجولة بصمته الحكيم وغرس فيا الطموح والإرادة والتحدي أبي العزيز
إلى كل إخوتي وكل أقاربي

إلى كل من درس معي بجامعة إدراة

إلى كل طلبة علم الاجتماع العمل والتنظيم خاصة دفعة 2017_2018

إلى كل من ساهم في إنجاح هذا العمل المتواضع من قريب أو بعيد

ابزو أجمت

قائمة المحتويات

الصفحة	كلمة شكر
	إهداء
1.....	ملخص البحث
2.....	قائمة الجداول
3.....	قائمة الأشكال
الفصل الأول تقديم البحث:	
أ.....	مقدمة
4.....	1_ أسباب ودواعي اختيار الموضوع
5.....	2_ أهداف البحث
6.....	3_ إشكالية البحث
	3_1 التساؤلات الدراسة.....
	3_2 الفرضيات.....
7.....	4_ مفاهيم الدراسة
	4_1 التعاريف الإجرائية.....
8.....	5_ نموذج الدراسة
9.....	6_ منهج الدراسة
	6_1 المقاربة النظرية للدراسة.....
10.....	7_ الدراسات السابقة
13.....	8_ صعوبة الدراسة

الفصل الثاني الحوافز

أولا_ تمهيد:

14..... ثانيا_ ماهية الحوافز

..... أ_ المفهوم اللغوي

..... ب_ المفهوم الاصطلاحي

15..... ثالثا_ مراحل تطور عمليات التحفيز

..... أ_ مرحلة النظريات الكلاسيكية

..... ب_ مرحلة ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية

..... ج_ مرحلة النظريات الحديثة

15..... رابعا_ مراحل تصميم الحوافز

..... أ_ تحديد هدف النظام

16..... ب_ دراسة الأداء

..... ج_ تحديد ميزانية الحوافز

..... خامسا_ أنواع الحوافز

17..... أ_ أنواع الحوافز على أساس اتجاه تأثيرها

..... أ_1 حوافز ايجابية

- أ_2 حوافز سلبية.....
- ب_أنواع الحوافز على أساس من يحصل عليها.....
- ب_1 الحوافز الفردية
- ب_2 حوافز الإنتاج.....
- 18.....سادسا_مكونات منظومة التحفيز.....
- أ_الفرد والوظيفة.....
- ب_الوظيفة والمنظمة.....
- 19.....ج_المنظمة والبيئة.....
- د_الفرد والموقف.....
- 20.....سابعا_نظريات التحفيز.....
- أ_نظريات الحاجات.....
- 24.....ب_النظريات المعرفية أو العلمية.....
- 26.....ج_تعقيب على نظريات التحفيز.....
- 27.....ثامنا_شروط نجاح عملية التحفيز.....
- 28.....تاسعا_قواعد نظام الحوافز.....
- 29.....عاشرا_أسس منح الحوافز.....

أ_ معيار الأداء.....	
ب_ معيار المجهود.....	
ج_ الأقدمية.....	
د_ تحقيق الأهداف.....	30
أحدا عشرة_ اثر الحوافز على الرضا المهني.....	30

الفصل الثالث: الرضا المهني

أولا_ تمهيد.....	31
ثانيا_ مفهوم الرضا المهني.....	32
أ_ التعريف اللغوي.....	
ب_ التعريف الاصطلاحي.....	33
ثالثا_ أهمية دراسة الرضا المهني.....	34
رابعا_ مجالات الرضا المهني.....	35
أ_ الرضا الذاتي.....	
ب_ الرضا الاجتماعي الداخلي.....	
ج_ الرضا الاجتماعي الخارجي.....	
خامسا_ العوامل المرتبط بالرضا المهني	36

- أ_عوامل البيئة الداخلية للمنظمة.....
- 37.....ب_العوامل الشخصية.....
- 38.....سادسا_النظريات المفسرة للرضا المهني.....
- أ_نظرية ذات العاملين.....
- ب_نظرية القيمة.....
- 39.....ج_نظرية التعارض.....
- 40.....د_نظرية Z لوليام اوتشي.....
- 41.....ه_نظرية الحاجات.....
- 43.....و_نظرية تدعيم السلوك.....
- ك_نظرية عملية المقاومة.....
- 44.....ي_تعقيب على النظريات المفسرة للرضا المهني.....
- 45.....سابعا_مقاييس الرضا المهني.....
- 47.....أ_الاستبيانات ذات المقاييس المقننة.....

الفصل الرابع: الجانب الميداني

أولاً_ تمهيد

49..... ثانياً_ مجالات الدراسة

..... أ_ المجال المكاني

..... ب_ المجال الزماني

..... ج_ المجال البشري

53..... ثالثاً_ اختيار عينة البحث

56..... رابعاً_ أدوات جمع البيانات

..... أ_ الملاحظة

..... ب_ الاستمارة

..... ج_ طريقة تفرغ الاستمارة

..... د_ المقابلة

..... هـ_ المقاييس الإحصائية

84..... خامساً_ عرض وتحليل بيانات الدراسة

..... أ_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الاولى

..... ب_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

سادسا_ نتائج الدراسة.....

أ_ عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....

ب_ عرض النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....

سابعا_ النتائج النهائية.....

ثامنا_ توصيات واقتراحات.....

تاسعا_ خاتمة.....

عاشرا_ قائمة المصادر والمراجع.....

احدى عشرة اللاحق.....

ملخص الدراسة:

يتمثل موضوع الدراسة في الحوافز وعلاقتها بالرضا المهني، بحيث انطلقت الدراسة من الإشكالية التالية: هل هناك علاقة بين الحوافز والرضا المهني؟ و التي اندرجت تحتها مجموعة من التساؤلات الآتية :

- هل يؤدي توفر الحوافز المعنوية إلى رضا الأفراد؟
- هل يؤدي توفر الحوافز المادية إلى رضا الأفراد؟

ولإجابة عن هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية

- ان توفر الحوافز المعنوية يؤدي إلى رضا الأفراد

- ان توفر الحوافز المادية يؤدي إلى رضا الأفراد

كما تضمنت الدراسة جانب نظري وتطبيقي ، بحيث تم التطرق في الجانب النظري إلى معالجة موضوع الحوافز ، وكذلك موضوع الرضا ، كما تم التطرق في الجانب التطبيقي إلى دراسة العلاقة بينهما ، وتم التوصل إلى أن توفر الحوافز بالمؤسسة يؤدي إلى حدوث رضا لدى الأفراد

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح توزيع أفراد عينة حسب الجنس	
02	يوضح توزيع العينة حسب السن	
03	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	
04	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	
05	يوضح توزيع العينة حسب نوع الوظيفة	
06	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	
07	الأجر الذي حصل عليه يتناسب مع العمل الذي أقوم به	
08	تقدم المؤسسة علاوات على الزيادة في العمل وهي مناسبة	
09	تقدم المؤسسة مكافأة مادية ما يشعرني بالرضا	
10	إننا راض عن المؤسسة بأنها تقدم لي قروض مالية تساعدني على تجاوز مشكلاتي	
11	رئيسي المباشر يهتم بالشكاوى التي أقدمها له	
12	العمل في المصلحة موزع بطريقة عادلة بين العمال	
13	يقوم المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات	
14	احتاج إلى الترقية حتى اشعر بالسعادة بالبقاء في هذه المؤسسة	
15	فرص الترقية في هذه المؤسسة جيدة	
16	إننا راض عن المؤسسة لأنها تقدم لي قروضا مالية تساعدوني	
17	احصل على التقدير والاحترام على العمل الذي أقوم به	
18	إن ما يحقق لي رضا هو أن المؤسسة تجري دورات تكوينية تساعدني على مع منصب عملي	
19	الإجازات التي حصل عليها كافية	
20	يعمل الموظفون داخل المؤسسة لسنوات طويلة.	

الجدول والأشكال

الجدول

	يحترم الموظفون داخل المؤسسة النظام الداخلي لها	21
	يلتزم العمال بالوقت المخصص للعمل	22

الجدول:

	نشعر بالانتماء عند تأديتنا لمهامنا داخل المؤسسة	23
	الجو العائلي داخل العمل يشعري بالانتماء لمؤسسة عملي	24
	يوضح العلاقة بين الحوافز والرضا المهني	25
	يوضح العلاقة بين الحوافز المادية والرضا المهني	26
	يوضح العلاقة بين الأجر و الانتماء داخل المؤسسة	27

الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	مكونات منظومة التحفيز	01
	هرم الحاجات . عند الدر فز	02
	نظرية التوقع عند فروم	03
	نظام الحوافز الفعال	04
	نظرية Z	05
	هرم الحاجات لأبراهام ماسلوا	06
	الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة إدرار	07

المقدمة :

كثيرة هي المواضيع التي درسها الباحثون في علم الاجتماع التنظيم والعمل ولعل من ابرز أهدافها وأكثرها وضوحا هو زيادة الاهتمام بالعنصر البشري ومحاولة العناية به في مختلف القطاعات, ولطالما شكل عنصر التحفيز موضوعا ثريا للبحث والتعمق بغيت تحديد علاقته بالعنصر البشري بحيث يجد المتابع والمتقصي لنتائج الأبحاث الخاصة بهذا الموضوع , الذي كان محل اهتمام أوائل الباحثين بداية "بتايلور" التحفيز بالقطعة مرورا بمايو في العلاقات الإنسانية ونزولا عند ماسلوا تحقيق الذات , بحيث نرى أن هذه الدراسات تطورت شيئا فشيئا بداية بدراسة الحوافز المادية ثم المعنوية ثم إلى دراسة الحوافز التي تؤدي إلى تحقيق الذات للإنسان غير أننا نجد كذلك أن الغاية من دراسة وتوفير الحوافز في المنظمات بمختلف أشكالها هو الوصول إلى إرضاء العامل, والذي لطالما شكل موضوعا ثريا للبحث من طرف المهتمين بالعنصر البشري والذي يشكل موضوع الدراسة لدينا, بحيث ضمت الدراسة أربعة فصول أساسية :

تم التطرق في الفصل الأول إلى أسباب اختيار الموضوع وفي الفصل الثاني إلى موضوع الحوافز وأنواعها ونظرياتها ومختلف قواعدها أما في الفصل الثالث فقد تم التطرق إلى موضوع الرضا المهني ومجالاته والعوامل المرتبطة به ونظرياته والفصل الرابع تطرقنا فيه إلى الجانب التطبيقي من الدراسة بحيث تم فيه دراسة العلاقة بين الموضوعين وكذلك مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة و اقتراح مختلف التوصيات

الفصل الأول المنهجي

أولاً_ أسباب اختيار الموضوع :

ككل القائمين على البحوث لهم دوافع وأسباب كثيرة تجعلهم يتجهون لاختيار موضوع معين وقد وقع اختيارنا على موضوع " الحوافز وعلاقتها بالرضا المهني " لأسباب كثيرة ومتنوعة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي :

1. الرغبة في الإسهام بصفة كبيرة في تطوير البحث العلمي
2. التلميح لأهمية هذا الموضوع وخاصة بالنسبة للمؤسسة .
3. اكتشاف رؤى المؤسسات الجزائرية نحو هذا الموضوع .
4. معرفة مدى اختلاف وجهات النظر نحو هذا الموضوع .
5. المساهمة في إثراء هذا الموضوع ولفت انتباه الباحثين إليه .
6. ترسيخ المفاهيم التي تتعلق بثقافة العمل لدى العامل الجزائري

ثانياً_ أهداف البحث :

تتمثل فيما يلي:

1. الكشف عن نوعية للعلاقة التي تربط بين موضوعي الدراسة
2. الوصول إلى نتائج علمية ميدانية دقيقة باستخدام أساليب علمية دقيقة يمكن الاستفادة منها من أجل الرفع من إرضاء العامل .
3. معرفة مدى اختلاف وجهات النظر نحو موضوع الدراسة
4. إثراء المكتبة ببحث جديد خاصة وأنه يعالج موضوع يهم جل المنظمات وإن لم

نقل الكل

5. توسيع المفاهيم للطلبة الذين أنحصر مفهومهم للحوافز حول المفهوم المادي فقط التي يعمل بها وخارجها والمنظمات الحديثة تعتمد من أجل التحديث وشعور العامل بالرضا المهني

ثالثا_ الإشكالية :

يعد التحفيز من أهم أركان المنظمات و ضرورة لا مناص منها, حتى يؤدي الفرد عمله بشكل مرضي, مما يجعله فرصة تتحقق من خلالها التنمية الشاملة داخل المؤسسة , ومن هنا يعتبر موضوع التحفيز من المواضيع التي لقيت اهتماما واسع من طرف الباحثين وأرباب العمل وأصحاب القرار بالمؤسسات التنظيمية نتيجة التقدم التكنولوجي السريع الذي شهده العالم, وبالتالي لذلك يؤدي إلى شعور العامل بالولاء للمنظمة وتحقيق الإنتاج الأوفر للمؤسسة , وقد اهتمت الدراسات التقليدية التي أجريت حول موضوع الحوافز مجموعة من الحوافز ذات الصلة المباشرة بالرضا مثل: طبيعة التنظيم والعلاقات الاجتماعية وطبيعة الإشراف والأجر وغيرها من عوامل التحفيز غير أن هذه العوامل قد لا تشكل لوحدها بالرغم من أهميتها البالغة مصدرا كافيا لتحفيز العمال وتحقيق الأهداف , إلا أنه بالرغم من توفرها في كثير من الأحيان إلا أن مستوى الرضا لا يكون مرتفعا .

وانطلاقا مما سبق ومن أجل التحكم العلمي في أبعاد الدراسة طرحنا التساؤلات التالية :

التساؤل التالي: هل هناك علاقة بين الحوافز والرضا المهني داخل المؤسسة ؟

رابعا_ التساؤلات الفرعية :

*هل تؤثر الحوافز المادية على رضا الموظفين داخل المؤسسة ؟

*هل تؤثر الحوافز المعنوية على رضا الموظفين داخل المؤسسة ؟

والإجابة عن هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية

خامسا_ الفرضيات :

الفرضية العامة:

هناك علاقة بين الحوافز والرضا المهني داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

تؤثر الحوافز المادية على رضا الموظفين داخل المؤسسة

تؤثر الحوافز المعنوية على رضا الموظفين داخل المؤسسة

سادسا_ مفاهيم الدراسة :

الحوافز : incitation هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإتباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد : (القيوني 2004 ص301)

التحفيز : هو العملية التي تشجع وتوجه السلوك : (إيجرت 1998 ص1)

الرضا المهني : هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه فعلا في هذا العمل وأن الرضا يتمثل في مكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج : (الفاتح 2001 ص 71)

الرضا : عرفه عبد المنعم عبد الحي على أنه عملية ترتبط بالمشاعر النفسية للعامل تجاه عمله ولا يمكن أن نطلق عبارة الرضا إلا على مجموعة من المشاعر الايجابية التي تكون لدى الفرد أثناء إشباعه لحاجاته المختلفة المادية والمعنوية

• - التعارف الإجرائية :

الحوافز : هي تلك التشجيعات والعلاوات التي تمنحها المنظمة للفرد أو الجماعة لهدف دفع الفرد إلى القيام بسلوكيات محددة مسبقا

حوافز الإشراف : ونقصد بها مختلف الإجراءات و التشجيعات التي تتخذها المؤسسة في تطبيقها لسياسة توزيع المهام وغيرها .

حوافز الترقية : ونقصد بها كل ما يتعلق سياسة المؤسسة في الترقية وفرص الأفراد فيها

الحوافز المعنوية : تعني بها مختلف التشجيعات غير ملموسة التي تعدها المؤسسة مثل التقديرات والإجازات وغيرها .

الحوافز المادية : ونقصد بها مختلف التشجيعات الملموسة التي تعدها المؤسسة مثل العلاوات والقروض والزيادات في الأجر .

الرضا المهني : هو حالة نفسية تعبر عن درجة ومحصلة إحساس العامل بالارتياح النفسي اتجاه مهنته عند ممارسته لها .

سابعاً_ منهج الدراسة:

المنهج لغة : هو الطريق الواضح وفي اللغة الانجليزية فإن كلمة تعني النظام والترتيب وطريق عمل الشيء (عبد الرزاق جليبي وآخرو 1998 . ص 81 ن)

اصطلاحاً : المنهج مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم والمعرفة أو الطريقة التي يضعها الباحث في دراسته للمشكلة من أجل اكتشاف الحقيقة أو هو فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار أو الإجراءات من أجل الكشف عن الحقيقة التي تجهلها أو من أجل البرهنة عليها للآخرين الذين لا يعرفونها وانطلاقاً من طبيعة الموضوع فإن المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي أي محاولة وصف وتحليل العلاقة بين الحوافز والرضا المهني داخل المؤسسة .

ويعرف المنهج الوصفي : هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (عبد الرزاق جليبي وآخرون ' سنة 1998 . ص 81) .

ثامناً_ المقاربة النظرية للدراسة :

تعد المداخل النظرية والمنهجية الإطار العام الذي يتمناه الباحث خلال مسيرة بحثه ولقد تعددت المداخل حسب طبيعة وأهداف ومجالات الدراسة ولقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المدخل أو النظرية الوظيفية وذلك وفقاً لطبيعة الموضوع

1. **البنوية الوظيفية :** هي رؤية سوسيولوجية ترمي إلى تحليل ودراسة بين المجتمع

من ناحية والوظائف التي تقوم بها من ناحية أخرى هذا يعني أن البنية الاجتماعية لا مفر منها وهي وجود وظائف لها هكذا فلكل بنية اجتماعية وظيفة تؤديها وبما أن لكل شيء محكم فسوف تسير الأمور على ما يرام في المجتمع دون انتظار طويل للصراعات والثورات فالمجتمع هو عبارة عن صمقونية من الوظائف تتسم بالتناسق والتوازن ظهر الاتجاه الوظيفي أو الوظيفة كمنهجية ونظرية متميزة لدراسة المجتمع وتقوم هذه الأخيرة بتفسير الوقائع الاجتماعية ككل عضو من خلال التركيز على السبب الذي نعتمد عليه الوقائع الاجتماعية فقط

بل بتوضيح وظائفها في تأسيس التناغم والانسجام العام وتدعيمه لذلك يقول إميل دور كايم عام 1917 - 1998 في تحليله لتقسيم العمل على أن تزايد الكثافة المادية الأخلاقية بسبب كاف لوجود الظاهرة بينما ينظر إلى الحاجة الاجتماعية التي تنسقها تقسيم العمل والتي تتمثل في تكامل البناء الاجتماعي للمجتمع الصناعي الحديث على أنها وظيفة للظاهرة وفي هذا الإطار تعتبر الحوافز مصدر أساسي لضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال إعداد الفرد ووضع البرامج التحفيزية المناسبة يمكن الوصول إلى الغايات المحددة وعلى هذا الأساس تصبح الحوافز إحدى المتطلبات الوظيفية المصاحبة للتكامل لتحقيق أهداف التكامل حيث تعتبر الحوافز إحدى الوظائف المهمة التي تساهم في تحسين وارتفاع الرضا المهني .

(عبد الرزاق جلبي وآخرون سنة 1998 . ص 81) .

تاسعا _ الدراسات السابقة : (محمد الحسن التيجاني يوسف سنة 2009):

أطروحة الماجستير إدارة الأعمال دراسة بعنوان :

التحفيز وأثاره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة قام بها محمد الحسن التيجاني يوسف .

مشكلة البحث (دراسة) : من المعلوم أن حركة العلاقات الإنسانية نادت بأهمية الروح >المعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل لديهم وأن مبادئ الإدارة العلمية التي ناد بها فوزيك تايلور < ركزت على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج وأن نظريات الإدارة الحديثة نادت بأهمية الحوافز مادية ومعنوية والربط بينهما لما لهما من تأثير كبير في زيادة الإنتاجية كما وكيفا وتحقيق الرضا للعاملين وأتساع حاجاتهم الضرورية النفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية وتعزيز أهداف المنظمة بما يضمن نجاحها وازدهارها

(المكتبة الالكترونية)

منهج البحث : المنهج الوصفي التحليلي يعتمد على دراسة الواقع الظاهرة كما هي .

التوصيات : الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكبر وأشمل ' الأجر ' التأميني الصحي ' الإسكان ' مكافأة ' الإجازة السنوية ' مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بدل النقل تذاكر سفر ' مكافأة العمل الإضافي ' المواصلات من العمل إلى البيت ' القروض والسلف يوصى بتطبيق الحوافز ودعم ضرورة تطبيق الحوافز .

***الدراسة الثانية :** (جرايدي أسماء شطاح شهيناز 2013/2012)

دراسة بعنوان أثر الرضا المهني على تحقيق الولاء التنظيمي **قام بها** جرايدي أسماء - شطاح شهيناز . **السنة الجامعية :** 2013/ 2012
منهج الدراسة : المنهج التحليلي لأنه الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات في الجانب النظري . أما في المنهج التطبيقي نستعين بمنهج دراسة الحالة
إشكالية الدراسة :

لقد حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بما له من اثر وعلاقة ارتباطيه بالعديد من الظواهر السلوكية وبهذا تعمل التنظيمات باستمرار على تقصي سلوك العاملين لديها خاصة في ظل تزايد ضغوط العمل وعليه تعمل على استرضاء العاملين مما يوصلنا إلى حالة من الولاء لتنظيم يكون له ثقل واضح في الأزمات إذ ترى بأنه لا بد لها من تحقيق الرضا الوظيفي وخلق الولاء التنظيمي مما يحفزهم إلى الحد من الصراعات الداخلية ومعوقات الأداء الفعال وبالتالي زيادة الإنتاجية وتحسين جودة الخدمات فالعلاقة بين الفرد والمنظمة تبادلية إذ لكل طرف توقعات من الطرف الآخر ونظرا لأهمية الرضا الوظيفي من جهة وتأثيره على مستوى أدائه و ولائهم للمنظمة من جهة أخرى نطرح التساؤل التالي :

هل يؤثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي ؟

جوانب الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تلعب القيادة دورا مهما في تطوير وازدهار المؤسسة . تعتبر العملية التحفيزية من الطرق الأكثر نخاعة التي تعتمدها المؤسسة للحصول على مستوى أعلى من الرضا

- إن فعالية المؤسسة مبنية على أساس الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة
- تعتبر بيئة العمل أهم عامل يمكن من خلاله خلق حالة الرضا .

(المكتبة الالكترونية)

عاشرا _ صعوبات الدراسة :

ما من باحث إلا وتعرضه صعوبات خلال مشوار بحثه تعيقه عن تحقيق مبتغاه ومن الصعوبات التي اعترضت دراستنا هذه واحتوائها على بعض النقائص هي عدم توفر المراجع بالقدر الكافي في حدود اطلاعنا في الجانب الثالث من الدراسة الرضا المهني عكس الجانب الثاني المتعلق بالحوافز وهذا ما نتج عنه اختلال في الجانب النظري لدراسة إلا انه لا ينقص من قيمتها و أهميتها ولقد تعرضتنا بعض الصعوبات في انجاز الدراسة الميدانية للموضوع من حيث تباعد فروع الوكالة الصندوق الوطني لتقاعد بإدرار والذي يتكون من أربعة فروع منها : رقان , لولف , يميمون , برج باجي مختار إثناء قيامنا بدراستنا هذه .

الفصل الثاني العمل الآتي الفصل الثاني العمل الآتي

تمهيد :

تساعد فهم طبيعة الحوافز وكيفية إنارتها للسلوك على توجيه هذه القوة الموجودة لدى الفرد نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة وذلك بالعمل على جعل الأهداف تسير في نفس اتجاه أهداف التنظيم ' وانطلاقاً من هذا تظهر الأهمية البالغة لضرورة وضع إستراتيجية ورسم سياسة مناسبة لتسيير الموارد البشرية والتي تمكن من بلوغ الأهداف المسطرة .

أولاً_ ماهية الحوافز :

1. **المفهوم اللغوي :** بمعنى جد أسرع . أو دفعه من خلفه (علي السلمي دلنا : ص213)
2. **المفهوم الاصطلاحي :** نظراً لكثرة التعاريف الاصطلاحية أوردنا منها ما يلي:
3. عرف الدكتور علي السلمي الحوافز على أنها « العوامل التي تعمل على إثارة القوة الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه » (علي السلمي دلنا : ص214)
4. وقد عرفها الدكتور عاطف محمد عبيد على أنها « الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر » (عاطف محمد عبيد دلنا 470)
5. ويعرفها ديموك على أنها « العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون جهداً أكبر مما بين له غيرهم » (منصور فهمي. 1982 - ص 326)
6. وتعرفها حمداوي وسيلة « إن الحافز هو وسيلة أتساع مستعملة لتوجيه سلوك العمال » (حمداوي وسيلة 2004 : ص 157)

ثانياً_ مراحل تطور عمليات التحفيز :

مرت الحوافز بعدة تطورات ومراحل وكان لكل منها إطارها البيئي الذي يتكون من فلسفة افتراضات وقيم معينة ساعدت على تكوين نظم الحوافر في تلك المرحلة إذ كان هناك ثلاثة مراحل لتطورها هي (الطائي - التفضيل ألعبادي ' 2006. ص 405) .

1_ مرحلة النظريات الكلاسيكية :

اعتبرت فيها المنظمة وحدة اقتصادية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية فمحور تركيزها كان حول الإنتاجية وزيادتها ومنه أخذت الحوافز في هذه المرحلة شكلا ماديا تمثل في الأجر وملحقاته .

2_ مرحلة ظهور العلاقات الإنسانية :

على يد التون مايو ' تميزت هذه المرحلة بتطور واضح في مجال النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه ' وفق هذا المنظور اعتبرت المنظمة نظام معقد يتكون من مجموعة متباينة من الأجراء أبرزها الجزء الإنساني والذي نتوقع منه المنظمة أن يحافظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالعمليات ' لذلك ركزت على هذه المرحلة على الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية

3_ مرحلة النظريات الحديثة :

استفادت من تجارب المرحلتين في وضع فلسفتها الخاصة بالحوافز فنظرت إلى المنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا ' وأنها وحدة اجتماعية فنية ن تتكون من أجزاء متداخلة ومتفاعلة فيما بينها حين قدمت نظريات هذه المرحلة توليفة من الحوافز وأكدت على ضرورة الربط بين الحوافز والنتائج المختلفة والتي تعتبر معيارا لتحديد ما يستحقه الفرد من محفزات مادية ومعنوية

ثالثا_ مراحل تصميم نظام الحوافز:

01- تحديد هدف النظام :

حيث تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف وقد يكون هذا الهدف تعظيم الأرباح ' أو التشجيع على الأفكار الجديدة وغيرها من الأهداف .
(الطائي الفضيل ' العبادي ' 2006 ص 415)

02- دراسة الأداء :

ونسعى من خلال هذه الخطوة إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ' وإن تحديد وتوصيف هذا الأداء يستدعي ما يلي :

أ- وجود وظائف ذات تصميم سليم

ب- وجود ظروف عمل ملائم

ج- وجود سيطرة عاملة للفرد على العمل

03- تحديد ميزانية الحوافز :

وبقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز كي يتفق هن النظام ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية

قمة الحوافز : وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز ، وهي تتضمن بنود جزئية مثل المكافأة العلاوات الرحلات وغيرها .

التكليف الإداري : وهي تعطي بنودا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته وتدريباته المديرين على النظام

تكاليف الترويج : وهي تعطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية وخطابات الشكر والحفلات وغيرها .

رابعا _ أنواع الحوافز :

وقد اعتمدنا في تقسيمنا لأنواع الحوافز على ثلاثة أقسام وهي من حيث مادتها . وتجاه تأثيرها وعلى أساس من يحصل عليها .

1. _ أنواع الحوافز على أساس مادتها : وتقسم إلى حوافز مادية وأخرى معنوية

أ- الحوافز المادية والتي تتعلق بالأمور المادية كالسكن وتوفير النقل .

ب- الحوافز المعنوية والتي تتعلق بالأشياء غير المادية التي تقدمها المنظمة وأكثرها شيوعاً هي فرص التقدم والنمو والتكريم والانتماء إلى جماعات جذابة .

2_ أنواع الحوافز على أساس اتجاه تأثيرها : والتي يمكن أن تكون بصيغة جذب أو دفع وهي:

أ_ حوافز ايجابية « جاذبة » والتي تجذب الأفراد نحو سلوك معين وهذا يتطلب تحديد السلوك الذي تريده المنظمة والحوافز الذي تكافئه به .

ب_ حوافز سلبية « منفردة » وهي التي تدفع العمال إلى تجنب سلوك معين يكون ضاراً للفرد والمنظمة .

3_ أنواع الحوافز على أساس من يحصل عليها ، وتكون موجهة إما للفرد أو الجماعة وهي :

أ_ الحوافز الفردية : هي الموجهة لكل فرد على حدي وتدفع بالأفراد للحصول عليها ومنها:

ب_ حوافز الإنتاج: وترتبط بالوحدات الإنتاجية الكمية والتي يمكن حسابها للعامل منها:

ب 1_ حافز القطعة : والذي يتضمن تقديم حافز عن كل قطعة تزيد عن الحد المعياري المطلوب.

ب 2_ حافز الوقتي: وهو مكافأة الفرد على توفير الإنتاج في وقته المحدد وبكيفية المعيارية.

ج_ العلاوات وتشير إلى مزاد عن أجر العامل وهي ثلاثة أنواع :

ج 1_ العلاوات الدورية : وهي عنصر من المقررات المالية التي تستحق للعامل وتتقرر بصفة دورية مستمرة حتى بلوغ العامل نهاية مربوط درجة وظيفته وتتحقق بتحقيق سببها وهو يشغل الوظيفة وتلحق بالأجر الأصلي .

(سعاد نائف برنو طي 2007 : ص 357)

ج2_ العلاوة التشجيعية : تمنح للعامل زيادة على مرتبه تعادل علاوة دورة أو أكثر تشجيعاً له نتيجة للكفاءة الأدائية خلال سنة.

ج3_ علاوة الاستثناء : يعد الاستثناء ما خرج عن قاعدة عامة أو حكم عام ومنه فهذه العلاوة ليس لها حكم أو قاعدة ' ولكنها تستحق على ما يخرج عن القاعدة والحكم العام ومثال ذلك الجهد الغير عادي الذي يؤثر على المنظمة كفيما.

ل_ المكافأة المعنوية : تحرص المنظمات على تقديم المكافآت المعنوية والتي لها قيمة ربما أكثر من المادية وهي خطابات الشكر ، الميداليات ، والدرع وأحياناً تقدم مع المكافآت المادية.

ل 1_ الحوافز الجماعية : هي التي تقدم إلى جماعة العمل يتعاونون للحصول عليه ثم يتقاسمونه وفيما يلي عرض لها :

ل1_1 المشاركة في الأرباح : وهو أن تستقطع نسبة معينة ومعلومة مسبقاً ليتم توزيعها على العمال بالمنظمة سواء وفق الأجر أو المستوى الإداري أو الكفاءة أو الأقدمية.

ل1_2 المشاركة في الملكية : وفيها يستلم العمال نصيبهم في الأرباح بشكل حصص ملكية أو أسهم بغرض تشجيعهم على استثمار مدخراتهم في رأس المال.

خامساً_ مكونات منظومة التحفيز :

تتشكل منظومة التحفيز من خمسة مكونات أساسية وهي الفرد موقف العمل والوظيفة والمنظمة والبيئة التي توجد فيها المنظمة ' كما أن نجاح عملية التحفيز في هذه المنظومة يتوقف على الموائمة الآتية:

1_ الفرد والوظيفة : وهو أن تتناسب قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة .

2_ الوظيفة والمنظمة: وهو أن تكون الوظيفة ذات تأثير واضح في المؤسسة وذلك أن عملية التحفيز لا تكون ناجحة إذا كانت الوظيفة هامشية وغير مهمة لدى الفرد.

3_ الفرد والمنظمة : هو أن تتكامل أهداف الفرد والمنظمة وتتناسب مع بعضها البعض . (نفس المرجع ' سعاد نائف ص 358).

4_ المنظمة والبيئة: هو أن تتكيف المنظمة مع بيئة العمل أو عملها .

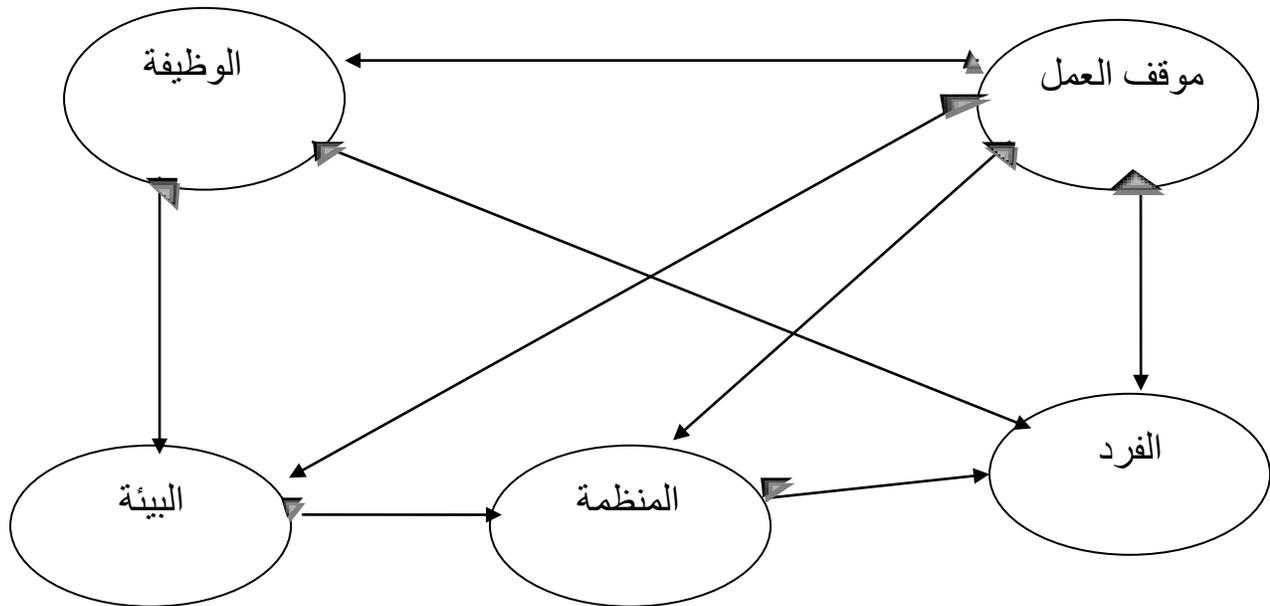
5_ الفرد والموقف : أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل

ويستوعب متطلباته لكي يتصرف مع ما يتناسب مع موقف العمل.

ولكي تكون عملية التحفيز ناجحة لا بد من تفاعل مستمر بين هاتئ المكونات الخمسة والتي من خلالها يبني المنظمة أهداف عملية التحفيز والنظرية التي تعتمد عليها في ذلك ونوعية الحوافز التي تقدمها .

• فيما يلي عرض المخطط التوضيحي لهذه المكونات الخمسة:

• الشكل رقم(01): يوضح مكونات منظومة التحفيز.



(عبد الرزاق حلي وآخرون ' نظرية علم الاجتماع ' الاتجاهات الحديثة ' دار المعرفة

الجامعية ' مصر ن- ط سنة 1998 . ص 81)

سادسا_ نظريات التحفيز :

على الرغم من أهمية الحوافز وكثرة المعارف العلمية حولها لا توجد حتى الآن نظرية واحدة تفسر العملية بل هناك مجموعة كبيرة من النظريات المهمة في ذلك ' ويمكن تصنيف هذه النظريات إلى مجموعتين من النظريات .

1_ نظريات الحاجات : وتركز على حاجات الفرد وحوافز إشباعها ، وتتضمن

خمسة أنواع مهمة وهي النظريات الاقتصادية ، ونظرية ماسلوا ، ونظرية الدر فرز نظرية ثنائية العوامل ونظرية الحاجة للإنجاز .

2_ النظرية المعرفية العلمية : وتتركز على العمليات العقلية التي تحصل بين

تعرض الفرد لحافز وسعيه للحصول عليه ، وتشمل نظريتين هما نظرية العدالة ونظرية التوقع ، وفيما يلي تفصيل لمجمل هذه النظريات.

1_ نظريات الحاجات :**أ_ النظرية الاقتصادية :** فريدريك تايلور والتي أعتمد علماء الإدارة الأوائل أمثال

تايلور والتي ترى أن الفرد يسعى إلى تحقيق دخل يستخدمه لإشباع حاجاته المختلفة لذلك أكد أصحابها على تقديم الحوافز المادية وعرض رواتب كبيرة للعمال من أجل تحفيزهم في العمل.

ويرى تايلور من خلال هذه النظرية أن تنظيم العمل داخل المنظمة تضطلع به الإدارة من خلال تصميم الوظائف وتحديد الأجور والتحسين بينما يضطلع العمال بأن أداء وتنفيذ المهام المسندة إليهم من خلال دفعهم لذلك في طريق الأجور والحوافز المادية اهتمت نظرية الإدارة العلمية أساسا برفع إنتاجيات الأفراد داخل التنظيمات وقد أشار تايلور من خلال تجاربه وملاحظاته إلى تحقيق الزيادة الإنتاجية يتأثر بعاملين أساسيين هما :

✓ مدى إلمام الإدارة العلمية اللازمة بتحديد كمية الإنتاج وزمنه.

✓ مدى تكامل العمال في تأدية مهامهم بسبب عدم وجود الحوافز المادية لحملهم

على بذل أكثر جهد ممكن لتأدية أعمالهم ومهامهم .

وعند تطرقه لموضوع الحوافز المادية ومدى تأثيرها على إنتاجية العامل ، يقول تايلور : عندما يعمل عامل كسلان لعدد من الأيام فإن النتيجة المنطقية هي قول العامل النشيط لماذا علي أن أعمل بينما زميلي الآخر يحصل على نفس الأجر في حين أن كمية إنتاجيته لا تساوي نصف كميتي كما أن للحوافز المادية بالغ الأهمية في المجتمعات العربية نتيجة الاعتقاد السائد أن المال هو الطريق إلى السعادة ، ولأن هذه المجتمعات لا زالت بعيدة عن إشباع حاجاتها الفيزيولوجية . (بوفلجة غياث دلنا 127) سعاد نائف البرنو طي ، 2004 ، ص 258).

ب_ نظرية الدرفز : قام بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المصلحة

النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلوا وهي :

ب 1 _ حاجة الوجود : وهي الحاجات التي تم إشباعها بواسطة الأجور والغذاء وظروف العمل وتشبه الحاجات الفيزيولوجية والأمن عند ما سلوا .

ب 2 _ حاجة الارتباط : ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية مع الآخرين .

ب 3 _ حاجة النمو : تتركز على إمكانيات الفرد ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل إبداعي وتماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلوا .

حيث أتفق مع ماسلوا في تدرج هذه الحاجات وأن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد ،ولكن يختلف مع ماسلوا في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من حاجة لأخرى إذ يرى بأن الفرد يتحرك لأعلى وأسفل السلم دون ترتيب .

(محسن مخامرة وآخرون ، 2000 ، ص 128).

ج_ نظرية سلم الحاجات : إبرا هام ماسلوا:

وتعتبر من أشهر نظريات التحفيز وتشير إلى أن الحاجات مرتبة حسب الأهمية كالاتي :

ج-1 فيزيولوجية : تمثل حاجات البقاء مثل : الغذاء ، والماء ، النوم ... الخ

ج-2 حاجات الأمن والحماية : وتشمل حاجات الأمن المادية والأمن الوظيفي في العمل .

ج-3 حاجات اجتماعية : مثل الحاجة إلى الانتماء والقبول الاجتماعي .

ج-4 حاجات التقدير والاحترام : وتشمل تقدير الذات والمكانة والمركز الاجتماعي .

ج-5 حاجات تحقيق الذات : وتمثل حاجة ما يستطيع الفرد أن يكون عليه ، وتقوم هاته النظرية على التسلسل الهرمي في إشباع الحاجات حيث يرى ماسلوا أن الانتقال من حاجة لأخرى يفترض وجوب إشباع الحاجة التي قبلها ، فإن عملية التحفيز تكون متدرجة كما يشير ماسلوا أيضا إلى أن الحاجة المشبعة لا تؤدي إلى عملية التحفيز .

2_ النظريات المعرفية أو العلمية :

أ_ نظرية العدالة - آدامز :

وتوضح أداء الفرد وشعوره بعدالة المقابل الذي يستلمه كحافز للأداء كما يميل الفرد إلى مقارنة أدائه وحوافزه مع أداء وحوافز زملائه في العمل فإن وجد هناك عدالة في الحوافز يكون هناك ارتفاع في مستوى رضا الفرد عن عمله بينما يحصل العكس عندما يكون هناك انعدام للعدالة في الحوافز . (سهيلة محمد عباس ، 2006 ، ص 173).

ب_ نظرية التوقع " فيكتور فروم " :

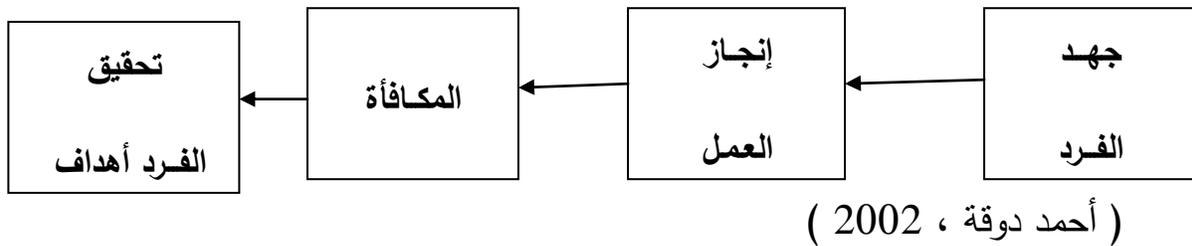
وهي من نظريات التسيير التي تتميز بقدر عال من المنطقة فهي تربط بين ما يقدمه الإنسان من مجهودات وبين ما يعود عليه من مكسب في حالة النجاح وبموجبها فإن الفرد يفضل القيام بأعمال تعود عليه بأكبر عائد ولذلك فإن على الإدارة أن تهتم بالحاجات التي يسعى إليها الفرد واختيار الحوافز المناسبة التي تحقق إشباع تلك الحاجات التي كما تتضمن ثلاث عوامل رئيسية :

1_ قوة الجذب : وهي الأفضلية التي يرغبها الفرد اتجاه نتيجة معينة أو عائد مرغوب فيه من الفرد ، أي تدل على اتجاه الإيجابي أو السلبي الذي يكتنه الفرد نحو النتيجة التي يحصل عليها . (عادل جودة ، دلتا ، 17) .

2_ التوقع : ويشير إلى مدى الاحتمال الذي بموجبه يتحصل الفرد على المستوى المطلوب من الأداء بعد قيامه بجهد معين ، أي أن العامل يطرح على نفسه السؤال المتعلق بجدوى الجهد المبذول من حيث تحقيق الأداء . (سهيلة محمد عباس : 2006 ، ص 173).

3_ الوسيلة : تشير إلى العلاقة المدركة بين الجهد المبذول ونتيجة أخرى فالعامل يدرك أن الجهد المبذول يؤدي فعلا إلى أداء جيد وبأن ذلك الأداء يساعد ويسمح فعلا بالحصول على الترقية المرغوبة في هذه الحالة يمكن القول بأن العامل الجيد يتمتع بدرجة من الوسيلة . (عادل جودة ، دلتا ، ص 17 .)

الشكل رقم (4) : يوضح نظرية التوقع عند فروم



3_ نموذج بورتر و " لوكر" في التوقع :

اعتماد على نظرية فروم في التوقع وضع كل من بورتر و " لوكر" نموذجا لتقييد الأداء عند الأفراد ، حيث افترضنا بأن الأداء و الانجاز تنتج عوائد و مكافآت داخلية و خارجية وهذه العوائد تقود إلى الرضا عن العمل .

أ_ العوائد الداخلية : هي التي تنجم عن شعور الفرد بالفرد عندما يؤدي عمله بكفاءة و عندما يكون هذا العمل يتميز بمواصفات و أهمية ترقى رغبات الأفراد .

ب_ العوائد الخارجية : فهي تلك التي تمنحها المنظمة للفرد و هو إدراك الفرد لعدالة العوائد التي يستلمها و لذلك فإن النموذج أوضح بأن هناك فرقا بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن فعلا و من العوائد التي يمكن تكون مداخلات العمل ، المهارات و الخبرات و الجهود و مستوى التعليم حيث أن هذه العوامل تؤثر على توقعات الأفراد حول العوائد التي يستلمونها فكلما زادت هذه المداخلات يتوقع الفرد زيادة العوائد المستلمة من قبلهم.

04_ تعقيب على نظريات التحفيز :

حاولت كل من النظريات السابقة الذكر تفسير السلوك الإنساني فيما يخص موضوع التحفيز غير أن كل نظرية اهتمت بمتغير و ركزت عليه في دراستها حيث اهتمت نظريات الحاجات بدراسة حاجات الفرد و تقرير الحوافز التي يتم بها إشباعها في حين ركزت نظريات المعرفة العلمية على تحديد العمليات العقلية التي تعرض الفرد لحافز ما كسعيه وراء هدف ما.

كما تؤكد البحوث المعاصرة في حوافز العمل ، أن الدوافع المادية لم يتفانى فوقها السابقة وهي في تناقص مستمر نتيجة تحسين الظروف المعيشية بصفة عامة أما النظريات الحديثة فتعطي أهمية متزايدة لإعادة تصميم مناصب العمل و طرق التنظيم لنستنتج في الأخير أنه على الدارس لهذا الموضوع عليه أن بكامل و يوافق بين جميع النظريات و ذلك من أجل الفهم الجيد للسلوك الإنساني ، مع مراعاة المواقف الذي يكون فيه الفرد حتى بشكل جيد من تبني نوع الحافز الذي سيقدمه له. (مهندس جمال محمد الكفاني ، 2007 ، ص 198 .)

سابعاً_ شروط عملية نجاح عملية التحفيز :

هناك شروط لا بد من أخذها بعين الاعتبار لنجاح عملية التحفيز

1_ البساطة : وهو أن يكون النظام واضحاً ومنحصرًا في بنوده وحساباته .

أن تربط الحوافز بأهداف العمال والإدارة معا مما يتطلب جسورا مشتركة بين أهداف العمال والإدارة. (أحمد عزت ، 1990 ، ص 317 .)

2_ أن تحدد المؤسسة الوقت الملائم للحافز وخاصة الحوافز المادية .

3_ ضمان استمرارية الحوافز وذلك لتوفير الشعور بالرضا عن العمل .

4_ أن تتبع المنظمة سياسة عادلة في نظام الحوافز .

5_ ضمان مشاركة العمال في وضع نظام الحوافز وهذا لزيادة قناعتهم بها والمحافظة عليها . (أحمد عزت ، 1990 ، ص 317 .)

6_ وأن يكون مستوى الحوافز كافيا لجذب العمالة اللازمة على كافة مستويات المنظمة .

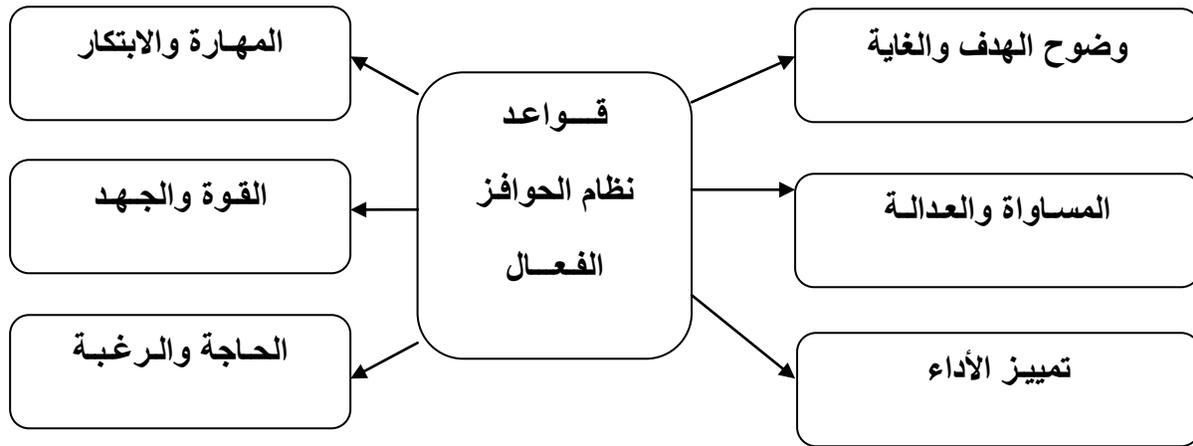
7_ يجب أن تمكن سياسة التحفيز من حفز العمال على القيام بواجباتهم والقدرة على أداء مسؤولياتهم بأعلى قدر من الكفاءة (المهندس جمال محمد الكفاني ، 2007 ص 198).

8_ يجب أن تحصل المنظمة على إنتاج يتناسب مع ما تدفعه من أجور وحوافز مالية.

ثامنا_ قواعد نظام التحفيز الجيد :

يتم بناء نظام الحوافز على عدة قواعد يجب اعتمادها عند تأسيسه حتى يحقق النظام الفعالية المنشودة كما هو موضح في الشكل التالي (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، 2007 ، ص 370).

• الشكل رقم (5) يوضح نظام الحوافز الفعال



(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، سنة 2007 ، ص 370 .)

من خلال الشكل يتضح لنا أنه نظام الحوافز فعال يسمح لنا باستخدامه كوسيلة لتحقيق أهداف المنظمة على المستوى البعيد و القريب مرتبط بعدة عوامل أهمها الهدف من وضع النظام أي تحديد بوضوح الهدف من نظام الحوافز بحيث يسعى جميع الأطراف بالمؤسسة إلى تحقيقه

وإلى جانب تحديد حاجيات ورغبات العاملين بالمنظمة على حسب المستوى الوظيفي لكل منهم فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية للأفراد في المستويات الإدارية العليا ثم إن التوزيع العادل والمتساوي للحوافز يتطلب مراعاة النتائج المحققة من طرف العامل بالنظر إلى الوسائل و الأسباب و الجهد المبذول قصد تحديد تميز في الأداء كزيادة كية الأداء وجودته وتخفيض تكلفة الإنتاج ووقته فلكل فرد الحق إن يتقاضى نصيبا متساويا من الحوافز مادام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة .

تاسعا_ أسس منح الحوافز :

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

1_ معيار الأداء: ويعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن تم وضع معايير محددة قابلة لقياس كل وظيفة مثل كمية الجودة ، جود العمل.

2_ معيار المجهود: ويستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما أي انجاز العمل بفعالية.

3_ الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام يأخذ في عين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير إلى الولاء و الانتماء.

4_ تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي يقوم عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

(حمداوي وسيلة سنة 2004 ص 157).

عاشرا_ أثر الحوافز على الرضا المهني :

توصلت نتائج العديد من الدراسات إلى تأثير الوسائل التحفيزية بما فيها المكافأة و العلاوات و التعويضات على الرضا المهني بحيث ارتفع مستوى أداء الأفراد الذين حصلوا على مكافأة مالية و الذين أبدوا درجة عالية من الرضا و في المقابل كان رد فعل الأفراد ذوي مستويات الأداء المنخفضة و الذين لم تمنح لهم مكافأة درجة عالية من الاستياء مع تسجيل انخفاض مستويات أدائهم و تبين أن هناك ارتباط بين الرضا و الأداء الأفضل مع تأثير المكافآت خاصة و قد أظهروا نفس وجود متغيرات بجانب المكافآت ومنها نوع الرضا والخبر الفردية بالعمل و طبيعة موقف العمل كما أكد غرين دقة الدور و إدراك المرؤوس لتوقعات رئيسه و مدى امتثاله لها و تأثير ذلك على الرضا المهني وفقا لتقييم الرئيس .

الفصل الثالث الرضا المهني

تمهيد:

يعتبر موضوع الرضا من المواضيع التي ينبغي أن تحظى بالبحث والدراسة وذلك لأسباب متعددة فما يرضي الفرد حاليا قد لا يرضيه مستقبلا , وكذلك لتأثر الفرد ورضاه بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضيا حاليا قد يكون مرضيا في المستقبل وعليه يعتبر موضوع الرضا المهني موضوعا ثريا للعديد من الباحثين حاليا ومستقبلا كما تكمل أهمية دراسة الرضا المهني في انه يتناول مشاكل وسلوك العامل اذاء مؤشرات العمل الذي يؤديه والبيئة المادية المحيطة به وبهذا يرتبط شعور العامل بالرضا عن العمل الذي يؤديه ارتباطا وثيقا بما يحققه للعامل من مختلف النواحي النفسية والاجتماعية والاقتصادية.

أولا / مفهوم الرضا المهني:

وكغيرها من المفاهيم الأخرى تختلف النظرة من جهة لأخرى وهذا ما تجلى في مختلف التعارف التي تطرقت لهذا الموضوع ومن بينها ما يلي :

1_ التعريف اللغوي: حيث يرى إبراهيم مصطفى وآخرون (دلتا : ص 35) أن مفهوم كلمة " رضا " هو من الرضا رضوانا ومرضاة : أي بمعنى " اختاره وقبله " ويقال أيضا رضيه له: "رآه أهلا له " وأرضاه : جعله يرضى . ومنه فإن الرضا يشير إلى معنى القبول والاختيار .

2_ التعاريف الاصطلاحية :

وردت العديد من التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الرضا يشمل الرضا الإجمالي عن العمل والرضا عن مختلف الجوانب بيئة عمل الفرد " مشرفة زملائه المنظمة التي يعمل بها ظروف عمله وساعات عمله أجره نوع العمل الذي يشغله كما يشمل إشباع حاجاته وتحقيق طموحه وتوقعاته (فرخ عبد القادر طه ص 53)

ويرى احمد صقر عاشور " 1985 ص 42 " في تعريفه للرضا المهني : هو مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو عمله وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد بأنه تحقق له من هذا العمل .

تعريف ناصر محمد ألعديلي " احمد بن سلمان بن عبد الله الغامدي سنة 2006 ص 30 " الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالارتياح أو السعادة أو القناعة عن العمل الذي يؤديه الإنسان وهذا التعريف لا يحمل في معناه الإشارة إلى الوظيفة أو غيرها من الأعمال التي يؤديها الإنسان .

3_ يعرفه عباس محمود عوض بأنه تقبل العامل لعمله من جميع وجوه ونواحي أي نوع هذا العمل ومتطلباته وظروفه الفيزيائية ومكانته الاجتماعية و الاقتصادية وما يخشاه من علاقات بين الرؤساء و الزملاء والمرؤوسين هذا فضلا عن ساعات العمل والأجر وتمشي العمل مع السيولة ورغباته : (عباس محمود 1976 ص72)

ويتضح من خلال ما سبق أن الأبحاث ودراسات التي أنجزت حول الرضا عن العمل كانت عاجزة عن أن تضع تعريفا محددًا واضحًا له ولعل السبب في ذلك القصور أن الأبحاث التي أجريت استخدمت متغيرات مختلفة الرضا عن العمل واستخدمت أدوات تختلف من غيرها في الأبحاث الأخرى له تأثير إيجابي علاء أداء الفرد ويشير إلى توافق على ظروف عمله وقيمته وأهداف .

ثانيا/ أهمية دراسة الرضا المهني:

لقد اكتسب الرضا المهني أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فمن المسلم به أن لرضا الأفراد عن العمل أهمية كبيرة كما أن دراسته في منظمة معينة تمثل مقياسا للتقويم الشامل لأداء العمال حيث يقول (كشرود ص435 سنة 1995) من المسلم به أن الرضا الإفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في اغلب الحالات مقياسا لمدى فعالية الأداء وإذا كان رضا الإفراد الكلي مرتفعا فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها حيث تضاهى تلك التي تتوقعها المنظمة عندما تقويم أجور عمالها أو تطبيق برنامج للمكافأة الشخصية أو نظام الخدمات

(1) أما من ناحية أخرى فيرى الخضر وآخرون " حمدان بن سلمان بن

عبد الله ألغامدي 2006 " .أن نتائج عدم الرضا تكون جد وخيمة

وهو ما يؤدي إلى تفاقم حوادث العمل والمشاكل العمالية.

2) كما يلخص محمد قاسم القريوني 1993, أهمية الرضا المهني في

كونه يؤدي إلى :

- ❖ الالتزام الوظيفي .
- ❖ التعهد التنظيمي .
- ❖ الانتماء المنظمة .

ثالثا_مجالات الرضا المهني :

باعتبار الرضا المهني احد النتائج الرئيسية للحوافز يمكن تحقيقه على ثلاث مستويات وهي كالآتي : الرضا الذاتي ، الرضا الاجتماعي الداخلي ،الرضا الاجتماعي الخارجي بحيث سنتطرق إليها بالتفاصيل:

1_ الرضا الذاتي ويحصل هذا الرضا حين تتوافق الخصائص الدانية و السمات الشخصية والميول الفردية مع مقتضيات العمل ويكون العامل يمثل شخصية تفاعلية تتأثر بالعوامل المباشرة وغير المباشرة فان درجة الرضا تختلف من شخص لأخر، وحتى بالنسبة لنفس الشخص من موقف لأخر.

2_ الرضا الاجتماعي الداخلي وتشارك في تحقيقه العوامل الداخلية المرتبطة بالعمل ويساهم في تدعيمها العلاقات عمل إنسانية جيدة ، تسودها معنويات عالية بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويتم هذا التنظيم العديد من الجهود لاحترام سياسة المؤسسة ولوائحها ووجود قيادة رشيدة وظروف عمل جيدة .

3_ الرضا الاجتماعي الخارجي وتحققه العوامل التوافقية المتمثلة في ثقافة المجتمع والبناء الاجتماعي وجماعات المجتمع المحلي والتنظيمات العمالية والبيئة الأسرية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع بحيث تؤثر هذه العوامل على البيئة الداخلية لتنظيم وعلاقات

العمالية داخل التنظيم مما يؤدي إلى تأثير الرضا المهني للعمال (عادل حسين ص 47-475 سنة 1969).

رابعاً_العوامل المرتبطة بالرضا المهني :

يتأثر الرضا بالعديد من العوامل الناتجة عن الفرد نفسه أو العمل من البيئة التنظيمية المحيطة بالفرد وقد تعددت وجهات النظر محددة لهذه العوامل ومنها يمكن تصنيف هذه العوامل إلى مجموعتين :

1_ عوامل البيئة الداخلية للمنظمة :

أ_ **نمط القيادة:** والإشراف حيث يرى عبد الرحمن العيسوي سنة 2003 إن يتوفر على نوع الإشراف و الإدارة التي يخضع لها العامل فالإدارة التي تعتمد على السلطة أكثر من القيادة تؤدي إلى القضاء على روح التعاون من الإدارة وأفرادها فالرضا مرتبط بالعلاقة التي يكونها العامل مع مرؤوسه.

ب - **ظروف العمل:** وهذه العوامل مرتبطة بالعوامل داخل المنظمة مثل الضوء والرطوبة والتهوية فتوفرها بصورة ملائمة يؤدي إلى الرضا والعكس إن انعدمت.

ج_ **فرص الترقية:** يمكن القول إن اثر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها فكلما كان طموح أو توقعات الترقية لديه اكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضا عن العمل والعكس فيحصل الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له السعادة اكبر عن ترقية كان يتوقعها وعدم حصوله عما كان يتوقعه تسبب له حالة استياء كبيرة وبالتالي عدم رضا.

د _ **جماعة العمل:** تؤثر جماعة العمل على رضا الأفراد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصلحة أو منفعة أو مصدر توتر فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق له تبادل للمنافع بيئة وبينهم هذا بالإضافة إلى إن اثر جماعة العمل على الفرد ورضاه يتوقف على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد فزيادتها له اثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل وبالتالي تكون درجة الرضا كبيرة .

هـ _ **نظام العوائد:** شكل الحوافز والمكافآت ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالتقدير المناسب وبالشكل العادل .

و_ **محتوى العمل:** فالعمل على متغيرات مختلفة مثل المسؤولية وفرص الانجاز وتقدير الآخرين يمثل المتغيرات المتسببة لمشاعر الرضا ومنها درجة تنوع المهام حيث انه كلما كانت درجة تنوع المهام عالية قل تكرارها كلما زاد الرضا عن العمل (فاروق عبد قبله ، محمد المجيد ص63 ،ص22،ص26 ، سنة 2005).

2 العوامل الشخصية : وهي العوامل المرتبطة بالفرد نفسه ومنها ما يلي :

أ_ **احترام الذات** : وهو أن الأفراد الذين يميلون إلى احترام دواتهم ويعلنون بقدرهم يكون لهم قدر عال من الرضا عكس الأشخاص الذين يبخسون قدراتهم فهم غير راضين عن العمل .

ب_ **تحمل الضغوط** : كلما الفرد قادر على تحمل الضغوط في العمل والتعامل و التكيف معها كلما كان أكثر رضا عكس الأشخاص من الذين يبخسون دواتهم فهم غير راضين عن العمل

ج_ **الرضا العام عن العمل** : يميل الناس السعداء في حياتهم إن يكونوا سعداء في عملهم إما التعساء في حياتهم وغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والزوجية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون التعاسة إلى عملهم ويتأثر رضاهم بذلك .

د_ **الروح المعنوية** : ويقصد بها كما يرى هلزي في ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد العامل على زيادة الإنتاج و ايجادته دون إن يعتبره مزيد من الإجهاد والتعب كما يشير أيضا غالى العلاقات بين أفراد الجماعة والأفراد بالقادة والى إحساس العامل بالرضا عن نفسه وعن عمله .(فاروق عبد قبله محمد عبد المجيد الصفحة 26.22.63 سنة 2005)

هـ_ **الجنس:** تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى إن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل ففي إحدى الدراسات الخاصة بالموظفين والموظفات شملت 635 فرد وجد إن 55 % من الرجال و 35 % من النساء لا

يرضون عن العمل وهذا على الرغم من إن النساء قد يواجهن تعصبا ضدهن من حيث المنافسة والأجور ومن الممكن إن يرجع ذلك إلى مطامع النساء وحاجتهن المالية اقل من الرجال.

و_ السن : لقد اختلفت نتائج الدراسات باختلاف طوائف الموظفين وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن والرضا عن العمل وظهر بوجه عام إن العلاقة بين الرضا عن العمل بين جميع الموظفين وبين العمر إنما هي علاقة ضئيلة ولكنها عامة في بعض هواتف العمل ففي بعض الجماعات وجد إن الرضا عن العمل يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس كما لم توجد فروق في بعض الجماعات .

ي_ المدة المنقضية في العمل : بينت الكثير من البحوث إن الرضا غالبا ما يكون سببا في البداية ثم ينحط بالتدرج عند السنة الخامسة والثامنة ثم يبدأ في الارتفاع مرة أخرى ازدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل وتكون الروح المعنوية عند ذروتها بعد عشرين سنة (عبد الفتاح محمد دويدار ص47، ص48 ، سنة 2000).

خامسا_ النظريات المفسرة للرضا المهني :

تهدف النظريات المفسرة للرضا المهني إلى محاولة تحديد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بهذا الشعور مثل الحاجات و القيم و التوقعات كما أنها تعد وسيلة للوقوف على كيفية ارتباط هذه المتغيرات بعضها ببعض و لتحديد الرضا عن العمل بصفة عامة و هناك العديد من هذه النظريات التي حاولت تفسير الرضا عن العمل و فيما يلي إيراد أليعضها

1_ نظرية ذات العاملين (فريدريك هرتزبيرغ):

أستطاع من خلال دراسته إلى أن يتوصل إلى الفصل بين نوعين من المشاعر هما " الرضا " و "عدم الرضا" و أن العوامل المؤدية إلى الرضا تختلف تماما عن

العوامل المؤدية إلى عدم الرضا و استطاع أيضا الفصل بين نوعين من العوامل و هي :

أ_ العوامل الدافعة : و التي تؤدي إلى حماس و دافعية الفرد و رضاه عن العمل و هذه العوامل موجودة في تصميم الوظيفة و محتواها و كيانها و تتمثل في الإنجاز و أداء العمل المسؤولية التقدير التقدم و النمو أهمية العمل .

ب_ العوامل الوقائية: و التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجميد مشاعر الاستياء و لتجنب مشاعر عدم الرضا و لكن في نفس الوقت لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة و حماس لدى الأفراد و تتمثل في بيئة العمل و منها ظروف العمل ، الأشراف ، سياسات المنظمة الأجر ، العلاقات مع الرؤوسين .

(أحمد ماهر 2003 ص 225)

2_ نظرية القيمة "أدوين لوك"

يرى أدوين لوك أن المسببات الرئيسية للرضا عن العمل في قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيم و المنفعة العالية لكل فرد على حد و أنه كلما على حد أوانه استطاع العمل على توفير العوائد ذات القيمة للفرد كلما كان راضيا عن العمل و أن العوائد التي يرغبها الفرد ليست قمصا هي الموجودة في نظرية الحاجات لماسلوا و إنها تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك و شعور كل فرد على حد بما بوده من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته و مستواه الوظيفي و الاجتماعي و تناسب رغباته و أسلوبه في الحياة فأحد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلوا يجب أن يسعى إلى التقدير و تحقيق الذات و لكن وفقا لنظرية الذات فإن العوائد التي يرغبها المدير قد تتضمن العوائد المادية و الأمان و أي عوائد أخرى يراها مناسبة . (أحمد ماهر 2003 ص 299)

3_ نظرية التعارض :

يرى أصحاب هذه النظرية أن درجة الرضا المهني تعتمد على الفرق بين ما يتوقعه الفرد في مهنته أو ما يتطلع إلى تحقيقه منها و بينما هو كائن فعلا فالرضا المهني

يكون حاصل الفرق بين ما يحصل عليه الفرد في الواقع و بين توقعاته و رغباته و تصورات الفرد بالحصول عليه من العمل .

و يفرق "لوك" 1969 بين التعارض الحقيقي و التعارض المدرك من قبل الفرد و يخلصه في أن عدم الرضا المهني يتولد و يزداد كلما كان ما يريده الفرد من عمله أكثر مما يدركه أو يطمح إليه من النتائج أو العائد من عمله . (عويد السلطان المشعان 232 : 1994)

4_ نظرية z وليام اوتشي:

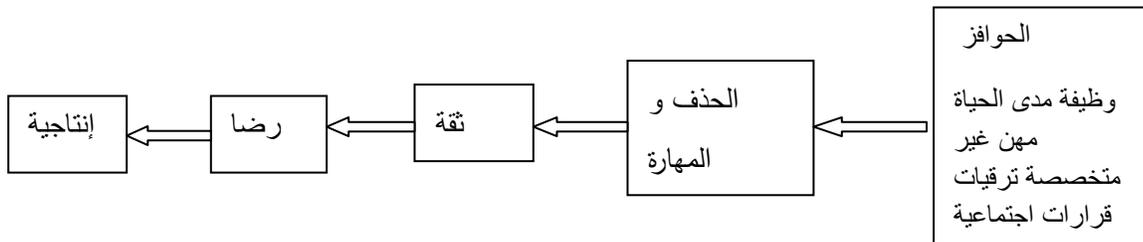
أسست هذه النظرية من قبل أو شي للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل حيث لاحظ أن قضية إنتاج العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير فهذه أمور لا تكفي دون تعلم كيفية إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة و الفاعلية و الأسس التي تقوم عليها نظرية "Z" ثلاثة هي :

أ_ **الثقة** : فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين بها .

ب_ **الحذف و المهارة** : أي الدقة و التهذيب و حدة الذهن و المهارة في التعامل .

ج_ **الألفة و المودة** : و هي الاهتمام بالآخرين و تكوين علاقات اجتماعية متينة و صدقات حميمة و هذا يشعرهم بالأمن و الأمان .

الشكل رقم 6 : يوضح نظرية Z



(عويد سلطان المشعان 1994 ص 238)

5_ نظرية الحاجات " إبرا هام ماسلوا " :

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي تعني بتهيئة احتياجات الفرد و تقسم هذه الاحتياجات إلى احتياجات دنيا و أخرى عليا و هي :

الحاجات الدنيا : تشمل الفيزيولوجية و الأمنية .

الحاجات الفيزيولوجية : و تتمثل في حاجات الأمن المادية و الأمن الوظيفي في العمل.

الحاجات الاجتماعية : مثل الحاجة إلى الإنماء و القبول الاجتماعي .

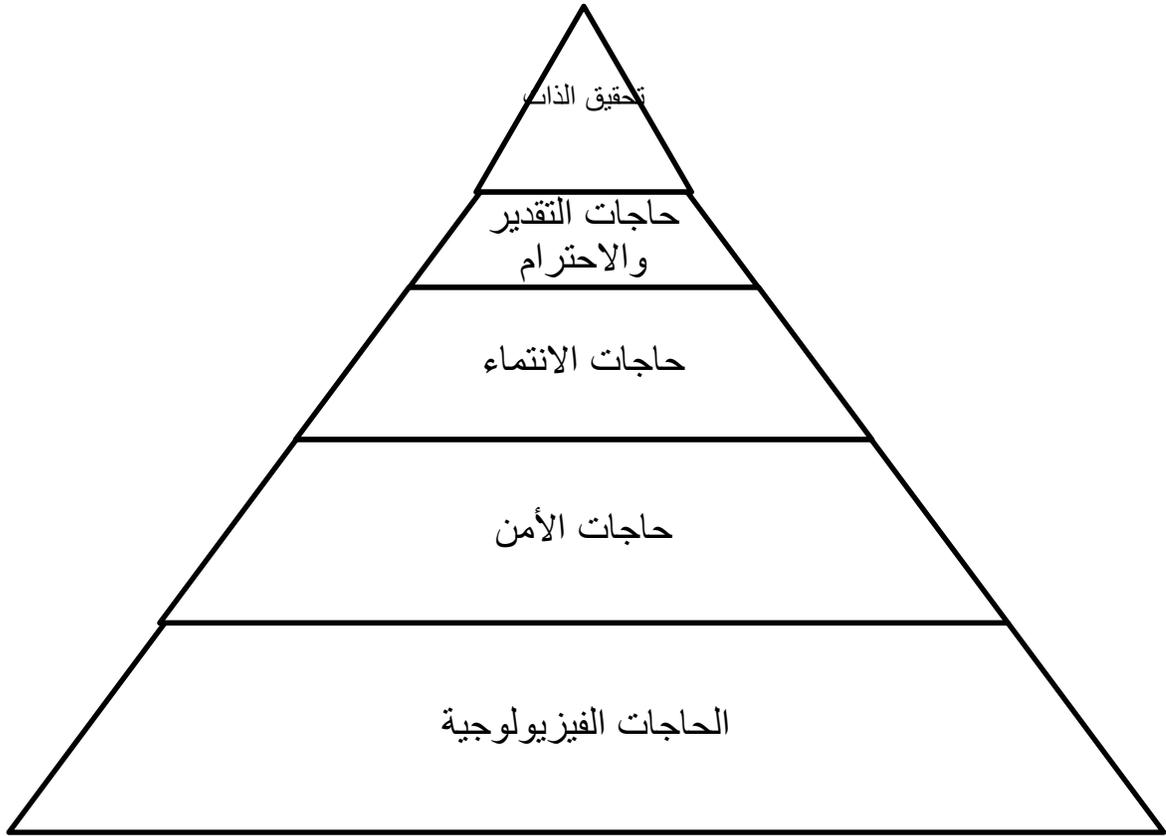
الحاجات العليا : و تشمل حاجات التقدير و تحقيق الذات .

حاجات التقدير و الاحترام : و تشمل تقدير الذات و المكانة و المركز الاجتماعي .

الحاجة إلى تحقيق الذات : و تمثل حاجة ما يستطيع أن يكون عليه الفرد بالنسبة لوضع العامل في عمله ترى هذه النظرية أنه لا يتم الرضا حتى يتم إشباع الحاجات الدنيا و الخاصة بالأمن و الأجر الذي ينقضاه العامل و تشير أدبيات الرضا المهني إلى أن "ماسلوا" استخدم نظريته في مجال الرضا المهني لكن هناك عدد من المنظرين الذين فعلوا ذلك و تشير الدلائل المتوفرة حول هذه النظرية و علاقتها بالرضا المهني أن الرضا يتوفر بالمستوى الوظيفي للموظف فأولئك العمال الذين يكونون في مستوى وظيفي متدن غالبا ما تؤثر فيهم الحاجات التي صنفها "ماسلوا" مع أنها دنيا (مثل مقدار الراتب و الأمن) في حين أن أولئك العمال الذين يتولون الوظائف العليا و الذين تم إشباع حاجاتهم الدنيا هؤلاء ينظرون إلى إشباع حاجاتهم الأعلى درجة و يشار إلى أن الحاجات الثلاثة الأولى (الفيزيولوجية و الأمنية و الاجتماعية) تصنف على أنها حاجات دنيا في حين الحاجتان الأخريان على أنهما حاجات عليا

(العجاي 1417 ص 279)

الشكل رقم(06) - يوضح هرم الحاجات لأبرهام ماسلوا



(العجاي 1417 ص 279)

6_ نظرية تدعيم السلوك "سكينر"

تعتبر هذه النظرية إحدى نظريات السلوك الإنساني و التعلم التي طورها عالم النفس المشهور "سكينر" و السلوك في رأي نظرية "التدعيم" يعتمد على ما يتعرض له الموظف من مثيرات كما أن نتائج هذا السلوك تعتمد على نتائج أو سلوكيات مستقبلية و متكررة و تعتمد هذه النتائج على نوع الحوافز المقدمة فإذا كانت إيجابية سينتج عن

ذلك تأكيدا و تثبيت سلوكي و الذي يؤدي إلى تكرار مثل هذا السلوك و لا شك أن الأفراد يفضلون تكرار السلوك و الأداء الذي يقود إلى الإشباع و الرضا كما أنهم يبتعدون عن السلوك و الأداء الذي يحقق الإشباع و الرضا المطلوب (عويد سلمان المشعان 1994 ص 231 - 232)

7_ نظرية عملية المقاومة لاندي 1978 :

لقد أستخدم لاندي طريقة لقياس الرضا المهني لقياس سماه نظرية المقاومة و تعني أن الرضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الوقت بالرغم من أن هذه المكافأة نفسها تبقى ثابتة فمثلا تكون المهنة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد سنة سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها و يرى " لاندي " أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعد على المحافظة على التوازن في حالته العاطفية و لأنه ينظر إلى الرضا و عدمه على أنهما من الظواهر العاطفية و لو جزئيا على الأقل لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورا هاما في تحقيق الرضا المهني .

(محمد علي عبد الوهاب دلنا : ص 143)

كما يرى لاندي في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة العوامل العاطفية فعندما تكون سعادة جدا يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول و العكس صحيح عندما نكون غير سعداء و يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية و يحاول إبعادنا عن هذا الحزن و نقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء، لاحظ لاندي أن هذا العامل الذاتي بيد ومن الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس ولكنه يؤكد أن العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي وتتعلق هذه النظرية من فرضية تقول الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أو إيجابية تؤذي الفرد و يحاول ذلك العامل ذاته التوازن وهو أن يحمي الفرد

من تلك الحالات العاطفية المفرطة ويعتقد لاندي أن وظيفة الحماية هذه هي مسؤولية عن اختلاف الأفراد في مستويات الرضا المهني

8_تعقيب على النظريات المفسرة للرضا المهني :

يلاحظ مما سبق أن غالبية النظريات للرضا المهني تأخذ بالنظرة أحادية البعد بمعنى أن مسببات الرضا عن العمل لدى الفرد هي نفسها قد تكون مسببات لعدم الرضا وأن كل نظرية اقتصر في تفسيرها للرضا المهني على متغير واحد نستخلص في الأخير إن هذه النظريات قد تصلح لتفسير موقف معين في العمل بينما تعجز النظرية الواحدة عن تفسير كافة المواقف مما يتطلب من الباحث والدارس لموضوع الرضا المهني الجمع بين النظريات في وحدة متكاملة من أجل فهم سلوك الفرد في العمل.

سادسا-مقاييس الرضا المهني :

بالرغم من أهمية الرضا المهني إلا أن كثيرا من المنظمات لم تستخدم أساليب التعرف على مشاعر العمال ورضاهم اتجاه العمل ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في نوعين من المقاييس .

1_ النوع الأول : وهي المقاييس الموضوعية حيث يمكن قياس اتجاهات العمال ورضاهم عن طريق استخدام أساليب قياس معينة مثل معدل الغياب معدل ترك الخدمة معدل الحوادث المهنية معدل الشكاوى ومستوى الإنتاج .

2_ النوع الثاني : وهي المقاييس التي تعتمد على جمع المعلومات من العمال باستخدام وسائل قياس معينة مثل الاختبارات النفسية والمقابلات التي يجريها الباحثون مع العمال ومن بين تلك المقاييس نذكر ما يلي :

أ_ الاستبيانات ذات المقاييس المقتنة :

أو ما يعرف بطريقة الاستقصاءات ومن بين أشهر المقاييس المستعملة لقياس الرضا حيث يتم تصميم عناصرها وصياغة فقرات الاستبيان بالشكل الذي يناسب أهداف كل باحث وذلك من أجل استطلاع أفراد عينة الدراسة التي يود الباحث قياس درجة رضاهم ومن بين تلك المقاييس نذكر ما يلي:

ب_ مقاييس مينيسوتا : وضع هذا المقياس مجموعة من أساتذة جامعة مينيسوتا سنة 1962 ويتألف هذا المقياس من 80 سؤال ويقول حمدان بن سليمان عبد الله الغامدي 2006م في شرحه للمقياس بأنه يعتبر من أكثر المقاييس الرضا المهني أنتشاراً فهو يتضمن 20 جانباً من جوانب الرضا المهني منها استغلال القدرات زملاء العمل ظروف العمل التقدير الوظيفي الأمن الوظيفي الإشراف المسؤولية ، سياسة المؤسسة وإجراءاتها إضافة إلى هذا المقياس هناك مقاييس أخرى نذكر منها نموذج فروم الذي أستخدم لقياس الرضا المهني لدى مجموعة من العمال وذلك في ضوء إشباعها لخمس فئات من الاحتياجات الأساسية

ج_ أسلوب الأحداث الهامة: وهذا النوع من الطرق يتم قياس الرضا عن العمل كما يقول جرينج وريت بارون 2007/2004 بسؤال العاملين عن الأحداث البارزة المتعلقة بالعمل التي خلقت لديهم الإحساس بالرضا أو عدم الرضا عن العمل فإذا كانت الشركة قد مرت بأوقات عصبية وسئل الأفراد عن أهم الأمور التي خلقت لديهم حالة من الاستياء خلال تلك الفترة وكان جواب الأغلبية يتعلق بمعاملة الرؤساء لهم فان ذلك يجعلنا نستنتج إن أسلوب الإشراف له دور هام في درجة الرضا عن العمل. (حمدان بن سلمان بن عبد الله الغامدي 2006)

إن الأسئلة المقدمة لهؤلاء الأفراد تكون موجهة مباشرة كما قد تكون هذه المقابلات رسمية وغير رسمية مهيكلة وغير مهيكلة وتزيد فعالية هذه الطريقة كلما كان حجم المنظمة التي يطبق الاختبار على أفرادها الصغيرة ومن مزايا طريقة أسلوب الأحداث الهامة توريد ما يلي:

- ✓ المرونة في جميع المعلومات عن أفراد العينة
- ✓ توافر الفرص للحصول على أكبر قدر من المعلومات إما عيوبها فتنمثل في
- ✓ الكلفة العالية – تحيز الباحث- خوف الشخص المستجاب صعوبة ترجمة المعلومات من طرف الباحث
- ✓ صعوبة حصر مختلف الأحداث الهامة

د_ طريقة المواقف الحرجة :

فيما يخص هذه الطريقة التي يبينها (حمدان بن سليمان بن عبد الله الغامدي 2006 ص42) يتم من خلالها وضع الفرد في المواقف الحرجة المرتبطة بالعمل في مجاله للتعرف على الحلول الممكنة لمواجهة هذه المواقف والتي بدورها ستحقق درجة عالية من الرضا لدى الفرد عن عمله (سعد جلال 1985)

وفي الحديث عن هذه الطريقة يواصل بالقول أنها تقوم على إعطاء أو توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد المراد قياس مشاعرهم بحيث يكون احد الأسئلة سلبي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد بالاستياء من الآخر فيكون ايجابي يخص الموقف الذي يشعر فيه الفرد بالسعادة وعن طريق هذين السؤالين يمكن قياس مشاعرهم و وضعية السؤالين تكون كما يلي:

د1_ حاول إن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالاستياء الشديد في عملك خلال الفترة الماضية .

د2_ صف ما حدث لك بالتفصيل في مرة شعرت فيها بهذا الشعور إي حدد الأسباب التي خلقت لديك هذه المشاعر .

3د_ حاول إن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بالسعادة في عملك خلال الفترة الماضية .

4د_ ويتم السؤال الثاني بنفس الأسلوب الذي تم به السؤال الأول ولكن هذه الطريقة رغم صلاحيتها للقياس إلا أنها ناقصة وذلك أنها تعتمد على تحديد سؤالين لحادث واحد فقط فهذا قد يكون غير كافي بوصف المشاعر أو الأشياء لأننا في موقف واحد في العمل. (بورتر 1961 فقد طور لقياس)

5د_ وطريقة تربط بين الظروف الفعلية والظروف التي يعتبرها الموظف ظروفًا مثالية فقد طلب من بعض الموظفين تبيان القدر من الإنتاج الذي ينبغي إن يعود على الموظف والقدر الذي يعود عليهم فعلا وقام بورتر بقياس الرضا المهني لدى هؤلاء الموظفين بحساب الفرق بين الإجابتين .

6د_ إما هيرزبرغ وزملائه 1959 فقد اعتمدوا في بحثهم على مقابلات أجروها مع 200 من المهندسين والمحاسبين في مدينة بتسبرغ بحيث استخدموا طريقة طالبو خلالها من المهندسين التفكير في الوقت الذي شعروا فيه إثناء عمله بالسعادة الغامرة والرضا التام بشكل خاص وكذلك الوقت الذي شعروا فيه بعدم السعادة وعدم الرضا عن أعمالهم سواء كانت أعمالهم الحالية أو أي عمل مارسوه في الماضي ومن ثم يصفون الظروف التي قادتهم إلى تلك المشاعر ويرى هرزبيرغ وزملائه أن حالتهم الشعورية بالرضا وعدمه ليس حالتين متعاكستين من الشعورية إن من الأفضل النظر إليهما على إنهما حالتان منفصلتان ومتوازيتان وعليه فإن هرزبيرغ يعتقد إن عكس الرضا المهني هو عدم وجود الرضا المهني أم عكس عدم الرضا المهني فهو عدم وجود الشعورية بعدم الرضا المهني.

الفصل الرابع العمل الميداني

تمهيد:

تعتبر عملية جمع البيانات أهم مراحل إعداد البحوث العلمية حتى للباحث بعدها القيام بعملية تحليل لهذه البيانات ليصل في الأخير إلى الهدف أو الغاية التي يرمي إليها من خلال بحثه.

أولاً_ الإجراءات المنهجية للدراسة:

سنحاول في هذا الفصل أبراز الخطوات المنهجية لدراستنا بمؤسسة الصندوق الوطني للتقاعد بادرار

1_ المجال المكاني للدراسة: الصندوق الوطني للتقاعد بادرار**أ__ تعريف الصندوق الوطني للتقاعد:**

الصندوق الوطني للتقاعد بصفة عامة هو مؤسسة اقتصادية غير إنتاجية أو مؤسسة ذات طابع اجتماعي أو مؤسسة عامة ذات تسيير خاص تهتم بكافة الأمور المتعلقة بالأشخاص المحالين على التقاعد وذوي حقوقهم ولديه عدة فروع على مستوى الوطني من بينها الوكالة المحلية لولاية إدرار.

تأسست وكالة إدرار للصندوق الوطني للتقاعد في جويلية 1987 مقرها الرئيسي بشارع بن عروس محمد وسط مدينة إدرار تبلغ مساحتها 866 متر مربع وهذا في إطار الإنجاز القديم أم بعد إعادة البناء فقد أصبح المساحة المبنية 666 متر مربع . وتصنف الوكالة ضمن الوكالات الولائية من الصنف الثاني ذلك لأن عدد المتقاعدين بها يفوق 20 ألف حيث بلغ عددهم إلى غاية مارس 2018 بلغ 21650 متقاعد ياطرها 35 عون من بينهم عمال وإطارات وهي تابعة في تنفيذ قراراتها إلى المديرية العامة الوصايا بالجزائر العاصمة كما لديه أربعة فروع للاستقبال والتوجيه على مستوى رقان تيميمون أولف برج باجي المختار.

(مصدر مديرية صندوق الوطني للتقاعد وكالة ادرار)

ب- نشأته ومسيرته :

أنشئ الصندوق الوطني للتقاعد بموجب القرار رقم 233-85 المؤرخ في 20 أوت 1985 الملغى والمعوض بالمرسوم التنفيذي رقم 07-92 المؤرخ في 04 يناير 1992 الذي يتضمن التشريع القانوني للصندوق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري مقره الأساسي بالجزائر العاصمة وتجدر الإشارة إلى أن الصندوق الوطني للتقاعد نتيجة إتحاد 8 صناديق مسؤولة عن إدارة مختلف نظم المعاشات التقاعدية القائمة قبل التشريع القانوني 1983 للنظام الواحد .

وهذه الصناديق هي

- الصندوق الجزائري لتأمين الشيخوخة CAAV
- الصندوق العام للتقاعد الجزائري CGRA
- الصندوق الوطني للتعاون الزراعي CNMA
- صندوق التأمين الاجتماعي للقصر CSSM
- صندوق التأمينات الشيخوخة للعاملين لحسابهم الخاص CAVNOS
- مؤسسة الحماية الاجتماعية للملاحين والبحارة EPSGM
- صندوق التعاون للتأمينات الاجتماعية CAAPS
- صندوق معاشات تقاعد الموظفين SNTF

والمقتضى القرار المؤرخ في 9 ذو الحجة 1417 الموافق ل 16 أبريل 1997 المتضمن التنظيم الداخلي للصندوق الوطني للتقاعد، كرر وزير العمل والحماية الاجتماعية والتكوين المهني بمقتضى مرسوم رقم 07-92 المؤرخ في يناير 1992

المتضمن الطبيعة القانونية لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي خاصة مادته 07 تقرر : في الفصل الأول أين تحدث عن مقر الصندوق وأشار إلى أنه يتكفل بتنظيم وتخطيط وتنسيق ومراقبة نشاطات الوكالات الولائية والفروع الإدارية أو فروع مؤسسة - تسير التجهيزات والوسائل البشرية للصندوق.

ج_ نظام التقاعد:

النظام الوطني للتقاعد جزء لا يتجزأ من التأمين الاجتماعي دخل حيز التنفيذ بداية من سنة 1983، ويعتبر كنظام تأميني تساهمي، يميزه اشتراك العمال النشطين، وبالتالي يشتغل على أساس تحصيل اشتراك قطاع التقاعد ويغطي هذا النظام كل العمال المعنيين بالتدابير الواردة في هذا القانون، أي جميعهم مهما كان نوع النشاط الذي يمارسونه.

د_ علاقة الصندوق الوطني بمختلف الهيئات الأخرى:

تتجلى علاقة الصندوق بمختلف الهيئات الأخرى بموجب القانون 12/83 المؤرخ في 20 جويلية 1983م والمتعلقة بالتقاعد المعدل والمتمم بالأمرين رقم 18/96 المؤرخ في 6 جويلية 1996 رقم 13/97 المؤرخ في 31 مارس 1997 والقانون رقم 03 /99 المؤرخ في 22 مارس 1999. والتي تمنح الأجير معاش التقاعد أو منحة التقاعد ولذوي الحقوق معاشا منقولاً.

2_ المجال الزمني:

لقد استغرقت دراستنا الميدانية فترة امتدت ما بين

من 20 مارس 2018 إلى غاية 20 ابريل 2018 وكانت مقسمة كما يلي :

من 20 إلى 22 مارس 2018 زيارة استطلاعية للصندوق الوطني للتقاعد بادرار والحصول على الموافقة بالدراسة من مدير الصندوق الوطني للتقاعد بادرار

من 20 إلى 28 مارس 2018 توزيع الاستمارات على العمال واستلامها

وخيرا مرحلة تبويب البيانات وتحليلها وتفسيرها والتوصل النتائج و كانت هذه العملية بين 2 ابريل حتى 20 ابريل 2018 .

3_ المجال البشري لدراسة:

استهدفنا في دراستنا عمال وكالة التقاعد بادرار الذي يتوزع على أربعة فروع على مستوى دوائر الولاية ادرار,تيميون,رقان,اولف,برج باجي مختار وركزت دراستنا على عمال الوكالة الولائية بادرار المستهدفين من 35 عامل بمختلف أصنافهم الإدارية وغيرها لقد قمنا بتوزيع 35 استمارة بالمؤسسة وعند استلامنا للاستمارات من المسؤول وجدناها كاملة 35 استمارة هذا ما جعل عينة الدراسة محددة بعدد الاستمارات أي 35 موظفا

ثانيا_المسح الشامل:

دراسة عمال الصندوق الوطني للتقاعد بادرار تحتوي على 35 عينة واختيرت 35عينة ومنه المسح الشامل في اختيار العينة إذن عينة الدراسة .

الفئة	العدد	النسبة المئوية
عدد عمال مجتمع الدراسة	35	%100
الفئة المستهدفة	35	%100

ثالثا_ أدوات جمع البيانات:

من بين الأمور التي يأخذها الباحث بعين الاعتبار مسالة اختيار الأدوات والوسائل والتقنيات والهدف من ورائها هو جعل البحث أكثر موضوعية وصدق واعتمدنا في بحثنا على الوسائل والتقنيات التالية :

أ_ الملاحظة: من وسائل جمع المعطيات والبيانات نجد الملاحظة هذه الأخيرة يتحدد دورها كأداة أساسية للكشف عن كل ما له بموضوع البحث وبالتالي تحديد الأهداف وقد اعتمدنا على هذه الوسيلة في البحث من خلال زيارتنا الاستطلاعية وبقية الدراسة الأساسية حيث قمنا بزيارة لمختلف المصالح للوكالة كما تمكنا من ملاحظة طريقة تأدية العمال لأعمالهم وذلك لمعرفة طبيعة العمل الذي يقومون به ومعرفة نوع الحوافز المقدمة والتي تستعملها المؤسسة كأداة لرفع من كفاءاتهم ومستوى أدائهم كما تمكنا من ملاحظة رضا العمال على نوعية الحوافز.

ب_ الاستمارة: يمكن تعريف هذه الأخيرة على أنها تحضير مجموعة من الأسئلة المختصرة والمركزة التي تعالج فيها الجوانب المراد البحث فيها بصفة عامة سواء بأسئلة مباشرة أو غير مباشرة أو عن طريق أسئلة مغلقة أو مفتوحة حسب ما تتطلبه طبيعة الموضوع أو الدراسة نفسها .

لقد قمنا بتصميم استمارة حسب طبيعة الموضوع تماشيا مع الإشكالية والفرضيات التي طارحناها في أول البحث مع القيام بعرضها على مجموعة من المحكمين المختصين في هذا المجال ما أتاح لنا فرصة القيام بتعديلها وإعدادها بشكل جيد.

وقد تضمنت الاستمارة 24 سؤالا احتوت على متغيرات, الجنس السن المستوى التعليمي الحالة العائلية, نوع الوظيفة, الأقدمية مقسمة على أربعة إبعاد حوافز الإشراف حوافز الترقية, حوافز المعنوية, حوافز مادية .

كما كانت طريقة الإجابة على الأسئلة كالتالي : أوافق بشدة, أوافق, محايد, أعارض, أعارض بشدة .

ج_ طريقة تفريغ الاستمارة:

تم تفرغ الاستمارة في جداول خاصة معدة بطريقة آلية حيث اعددنا الجداول التي تتضمن تكرارات خاصة بفئات الإجابة مع إعطائها درجات خاصة بها وجاءت كالتالي حيث تم إعطاء رقم 5 ووافق بشدة ومنح رقم 04 للإجابة أوافق ورقم 03 للإجابة محايدة ورقم 02 للإجابة أعراض ورقم 01 للإجابة أعراض بشدة

د_ المقابلة: استخدمت للتعرف أكثر على نوعية الحوافز مقدمة للعمال ومدى فعاليتها في التأثير على سلوكيات العمال ونجاح سياسة المؤسسة في تطبيقها وكذلك بغية التعرف على رضا العمال اتجاه هذه الحوافز إليهم، التعرف على اقتراحاتهم لحوافز أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم "أهداف المنظمة "

هـ_ البرنامج الاحصائي:

SPSS برنامج حاسوب بالإنجليزية والحروف هي اختصارات (Statistical Package for the social sciences) معناها الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية أول نسخة من البرنامج ظهرت عن 1968 يعتبر البرنامج من أكثر البرامج استخداما لتحديد المعلومات الإحصائية في علم الاجتماع يستخدم اليوم بكثرة من قبل الباحثين في مجال التسويق والمال والحكومة والترقية ويستخدم أيضا لتحديد الاستبيانات وفي إدارة المعلومات وتوثيق المعلومات.

رابعاً_ الدراسة الاستطلاعية :

لقد قمنا بالدراسة الاستطلاعية تحقيقاً لأهداف التالية :

_تحديد مكان وعينة البحث

_ضبط بعض العوامل الموضوعية المرتبطة بالبحث

_القيام بإجراءات المنهجية والتقنية المتعلقة بأدوات الدراسة ، اكتشاف إبعاد أخرى
لمشكلة الدراسة بغية تحييدها بشكل عام

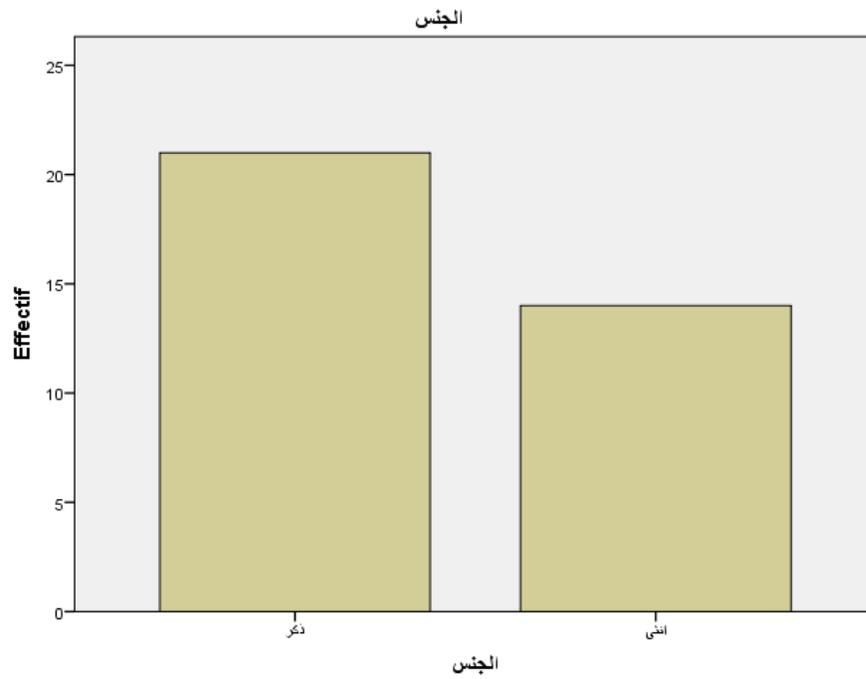
خامسا_ الدراسة الأساسية :

نسعى من خلال الدراسة الأساسية إلى إثبات صحة أو نفي الفرضيات التي ادر
جناها ضمن البحث.

الجدول رقم _1 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
60.0%	21	ذكر
40.0%	14	أنثى
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة الذكور هي الأكثر تواجدا في العينة 60% من
إجمالي أفراد العينة ، ثم تليها نسبة الإناث والمقدرة ب 40% وهذا يرجع لطابع العمل
في المؤسسة الذي يمزج بين العمل الإداري و الخرجات الميدانية.



جدول رقم 02: يوضح توزيع السن في العينة

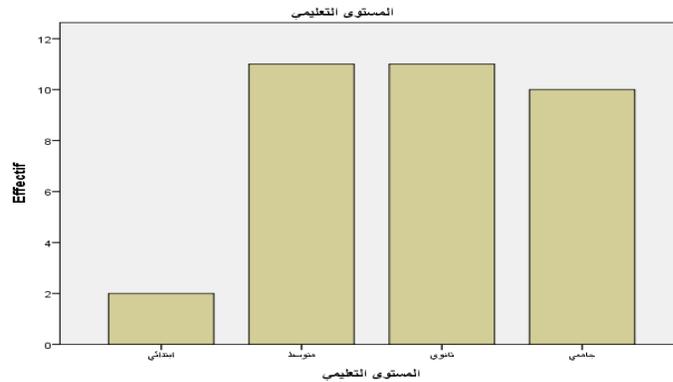
السن	التكرار	النسبة المئوية
30-20	11	31.4%
40-31	22	62.9%
41 فما فوق	2	5.7%
المجموع	35	100%

الملاحظ من خلال الجدول الموضح لتوزيع السن في العينة هو إن النسبة الأكثر تواجدا هي 62.9 % والتي تمثل الفئة 31 - 40 التي تمثل الشباب ما يعني إن المؤسسة تركز عليها لتحقيق أهدافها .

جدول رقم 03: يوضح توزيع العينة حسب المستويات الدراسية

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	2	5.7%
متوسط	10	28.6%
ثانوي	13	37.1%
جامعي	10	28.6%
المجموع	35	100%

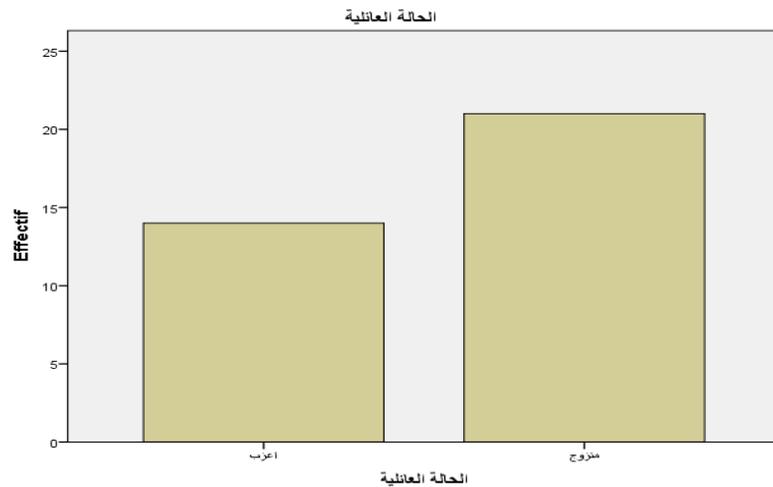
نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع نسبة المستويات الدراسية في العينة إن المستوى الأكثر نسبة من بين المستويات هو الثانوي 37% ويليه الاكمامي والجامعي بنسبة 28% في حين كانت نسبة المستويين الابتدائي والذي لا يقرا هي الأقل تواجدا في العينة ما يعني إن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للمستوى الدراسي أثناء عملية التوظيف .



الجدول رقم 4 يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
42.9%	15	أعزب
57.1%	20	متزوج
100%	35	المجموع

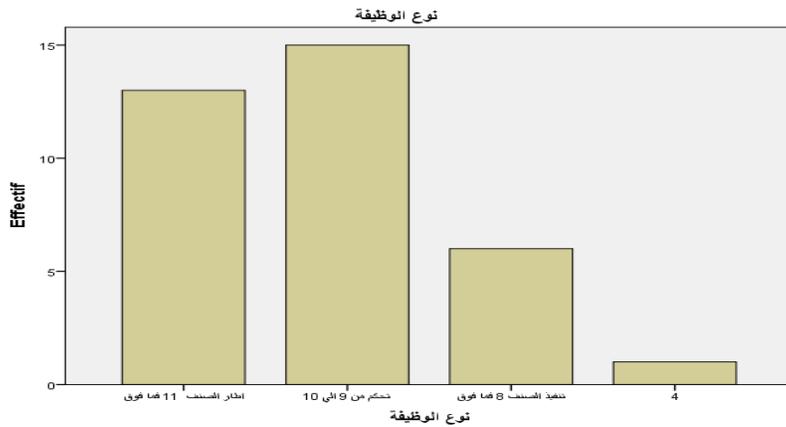
نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة المتزوجين اعلي حيث وصلت 57,1% ما يدل على الاستقرار في المؤسسة ثم تليها نسبة العزاب بنسبة تقدر ب 42.9% وهذا راجع لاعتماد المؤسسة على توظيف فئة الشباب إذن المؤسسة توفر حوافز مشجعة حتى أدت إلى الاستقرار وبالتالي الزواج وبناء أسرة والولاء للمؤسسة ونظامها



الجدول رقم 5_ يوضح توزيع العينة حسب نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
إطار الصنف 11 فما فوق	12	34.3%
تحكم من 9 إلى 10	16	45.7%
تنفيذ الصنف 8 فما فوق	7	20.0%
المجموع	35	100%

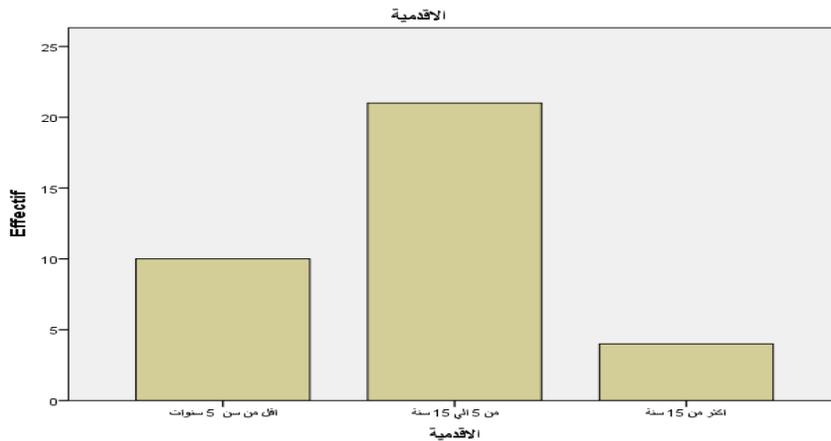
نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب أفراد العينة من عمال التحكم بنسبة تقدر ب 45.7% ثم تليها نسبة الإطارات ونسبتهم 34.3% من إجمالي أفراد العينة , في حين أن نسبة 20% المتبقية فهي تمثل نسبة عمال التنفيذ في المؤسسة وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة على التوظيف في كافات الأنواع وهي تولي أهمية كبير لعمالها



الجدول رقم 6_- يوضح الأقدمية في العينة

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية
31.4%	11	أقل من 05 سنوات
57.1%	20	من 05 إلى 15 سنة
11.4%	4	أكثر من 15 سنة
100%	35	المجموع

الملاحظ من خلال الجدول هو تفوق فيئه من 05 الى 15 سنة بنسبة مئوية قدرها 57,1% هو ما يوفر للمؤسسة وعمالها نوع من الخبرة المهنية تفيدهم في التكيف مع مناصبهم ما يخلق نوعا من الاستقرار المهني ويقلل من المشاكل في حين أن نسبة أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة هي الأضعف بنسبة تقدر ب 11.4% من إجمالي

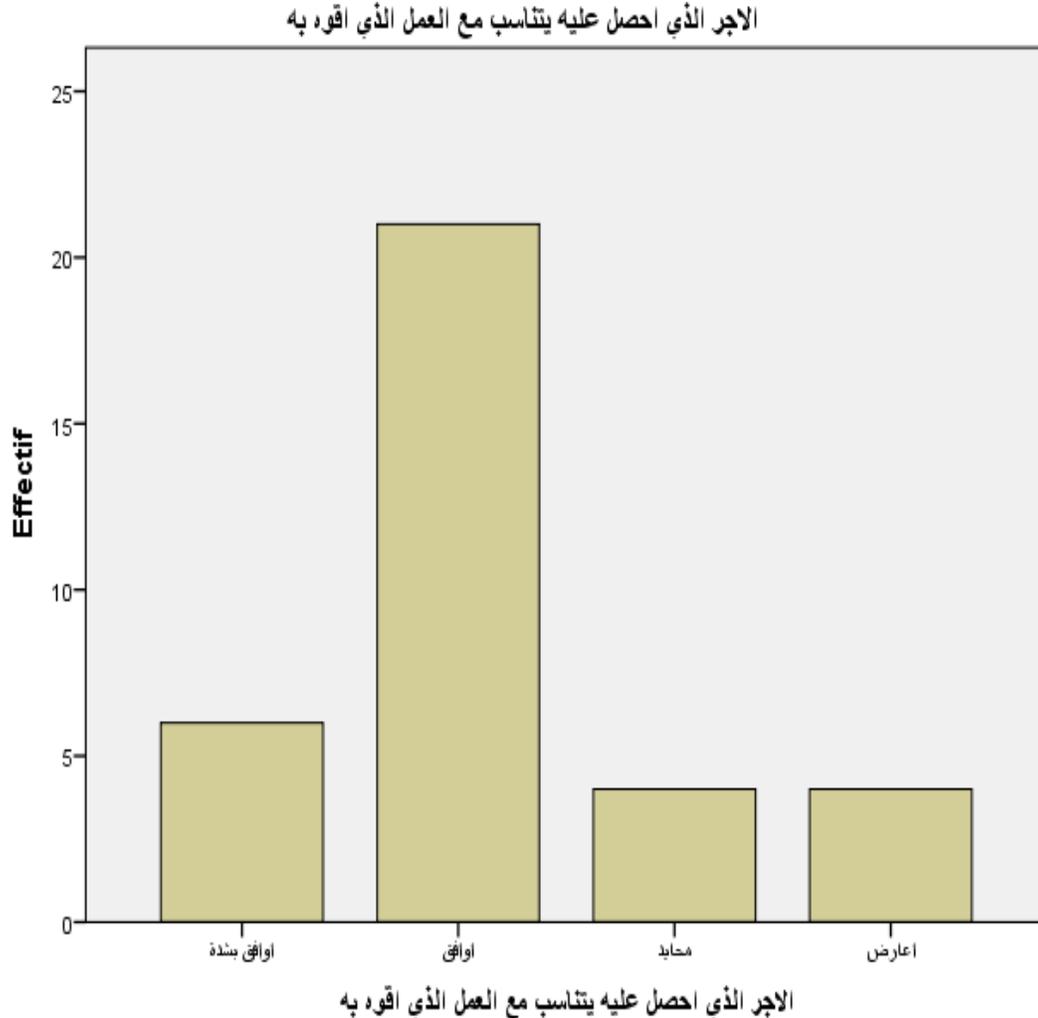


أفراد العينة إذن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لعمالها وبالتالي تحفيزهم وتشجيعهم .

الجدول رقم 7_- الأجر الذي حصل عليه يتناسب مع العمل الذي أقوم به

النسبة المئوية	التكرار	الأجر الذي حصل عليه يتناسب مع العمل الذي أقوم به
20.0%	7	أوافق بشدة
57.1%	20	أوافق
11.4%	4	محايد
11.4%	4	أعارض
100	35	المجموع

بحيث تحصلت إجابة أوافق على أعلى نسبة 57,1% وهو ما يدل على إن العمال



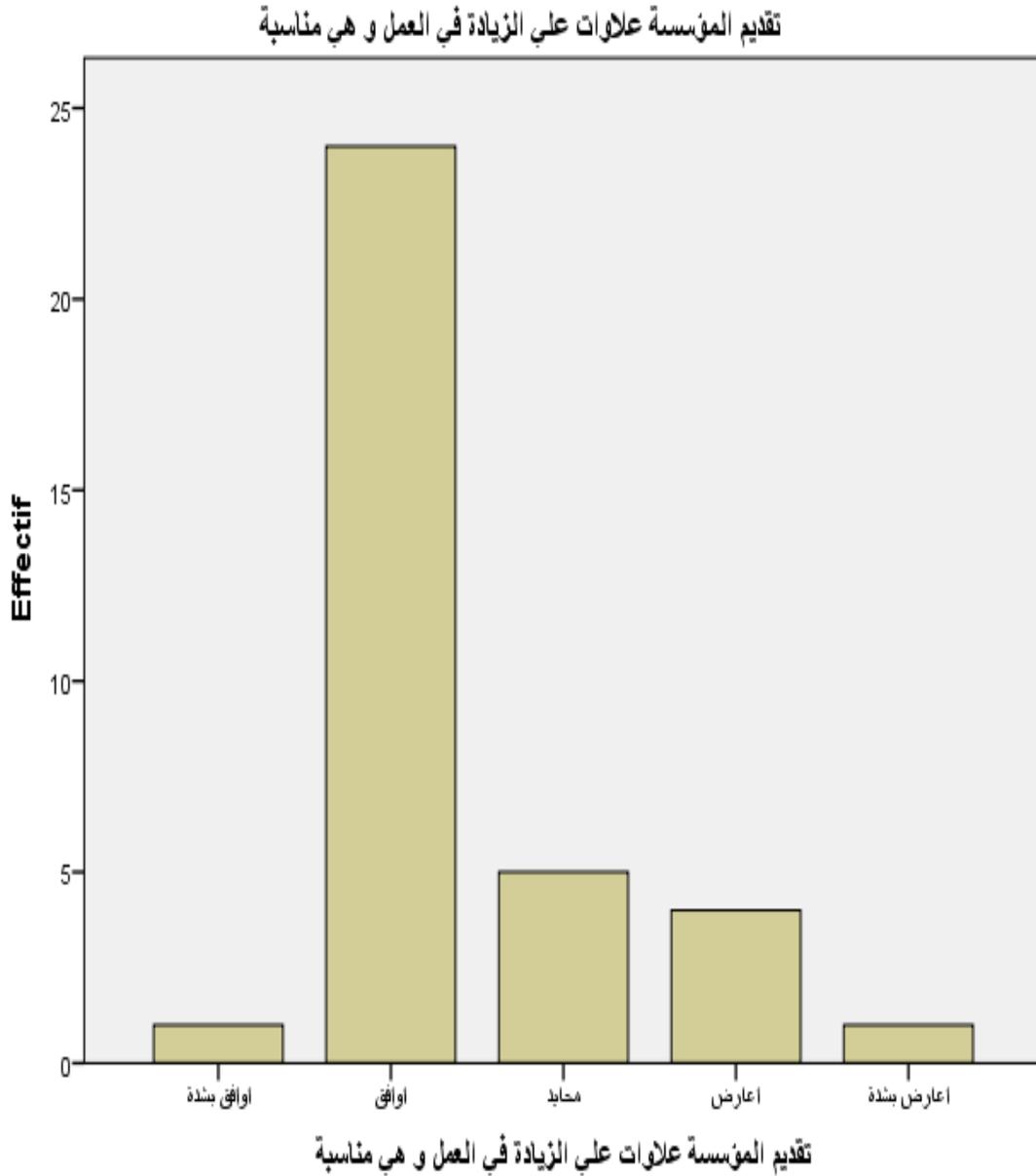
بهذه المؤسسة راضين عن الأجر الذي يتحصلون عليه وهناك تحفظ كبير من قبل العمال بعدم الإجابة عن كل شيء بينما يشكل الأجر حافزا قويا في العمل في حين كانت تصريحاتهم في المقابلة إلا أنهم ليس هناك بديل في ظل انعدام أحسن منها وصعوبة الحصول على أفضل منها في أماكن أخرى ولقد وافقت دراسة هذه الدراسة السابقة أطروحة الماجستير إدارة الأعمال التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة حيث ركزت على أهمية الحوافز المادية ويعد الأجر حفا قويا بالنسبة للعامل .

الجدول رقم 8_: تقدم المؤسسة علاوات على الزيادة في العمل وهي مناسبة

النسبة المئوية	التكرار	تقدم المؤسسة علاوات على الزيادة في العمل و هي مناسبة
5.7%	2	أوافق بشدة
65.7%	23	أوافق
14.3%	5	محايد
11.4%	4	أعارض
2.9%	1	أعارض بشدة
100	35	المجموع

تحصلت إجابة أوافق على أكبر نسبة مئوية 65.7% ما يدل على أن العلاوات المقدمة للعمال تتناسب مع مستوى تطلعاتهم ما جعلهم يرضون عنها. في حين أن أقل نسبة هي 2.9% وهي تمثل من يعارضون فكرة أن العلاوات مناسبة وقد يرجع ذلك لعدم تلقيهم لعلاوات طوال فترات عملهم ومنه نستنتج أن العمال في حاجة لمثل هذه

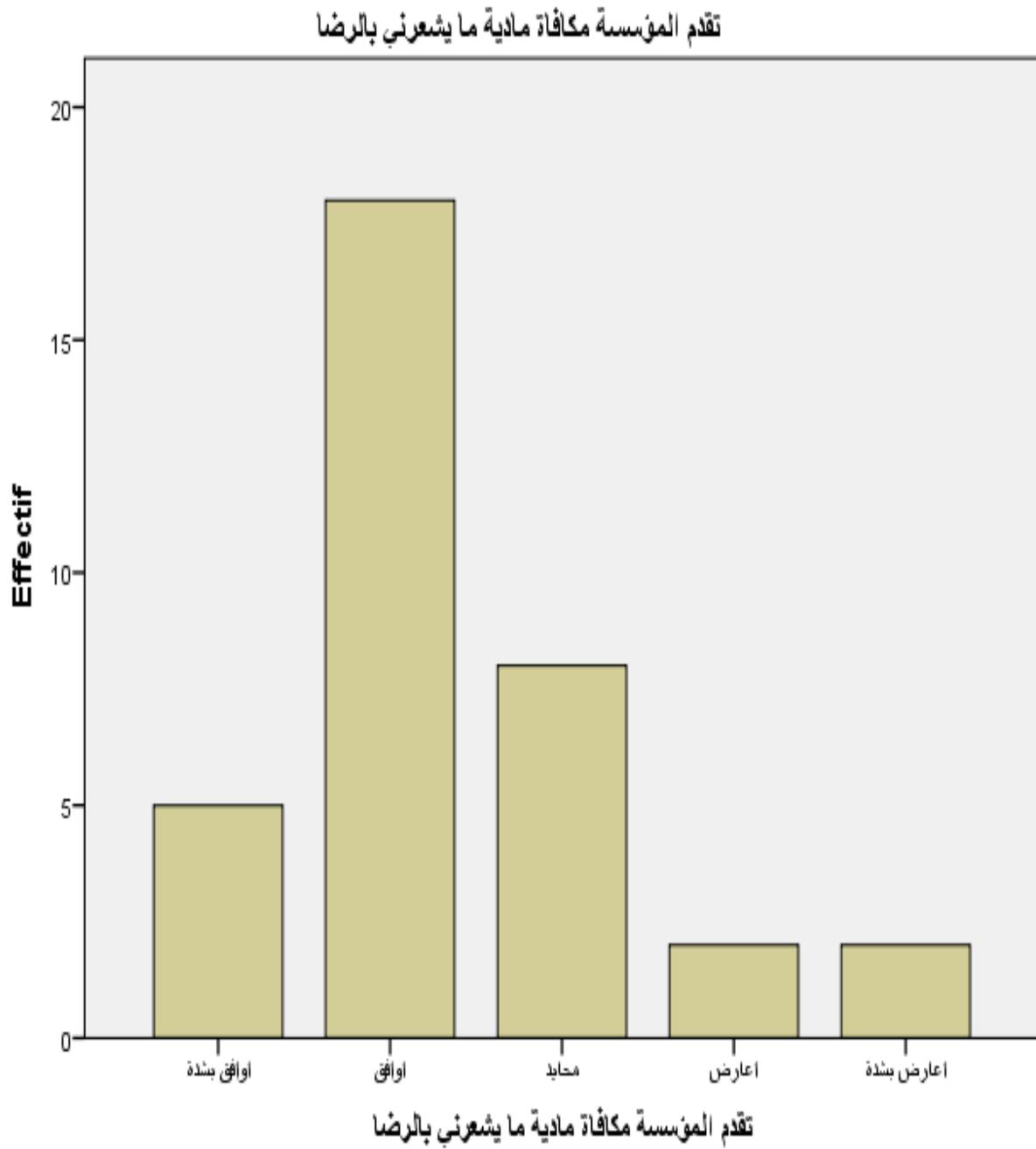
الحوافز و أنهم راضين عن المؤسسة في حال توفر هذا الحافز في حين دلت المقابلات التي أجريت مع العمال على توفر هذا الحافز في المنظمة والعامل لا يعانون من وجود مشاكل في العلاوات التي تقدمها المؤسسة وهذا ما يزيد من رضاهم



الجدول رقم 9_: تقدم المؤسسة مكافأة مادية ما يشعرني بالرضا

النسبة المئوية	التكرار	تقدم المؤسسة مكافأة مادية ما يشعرني بالرضا
17.1%	6	أوافق بشدة
48.6%	17	أوافق
22.9%	8	محايد
5.7%	2	أعارض
5.7%	2	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

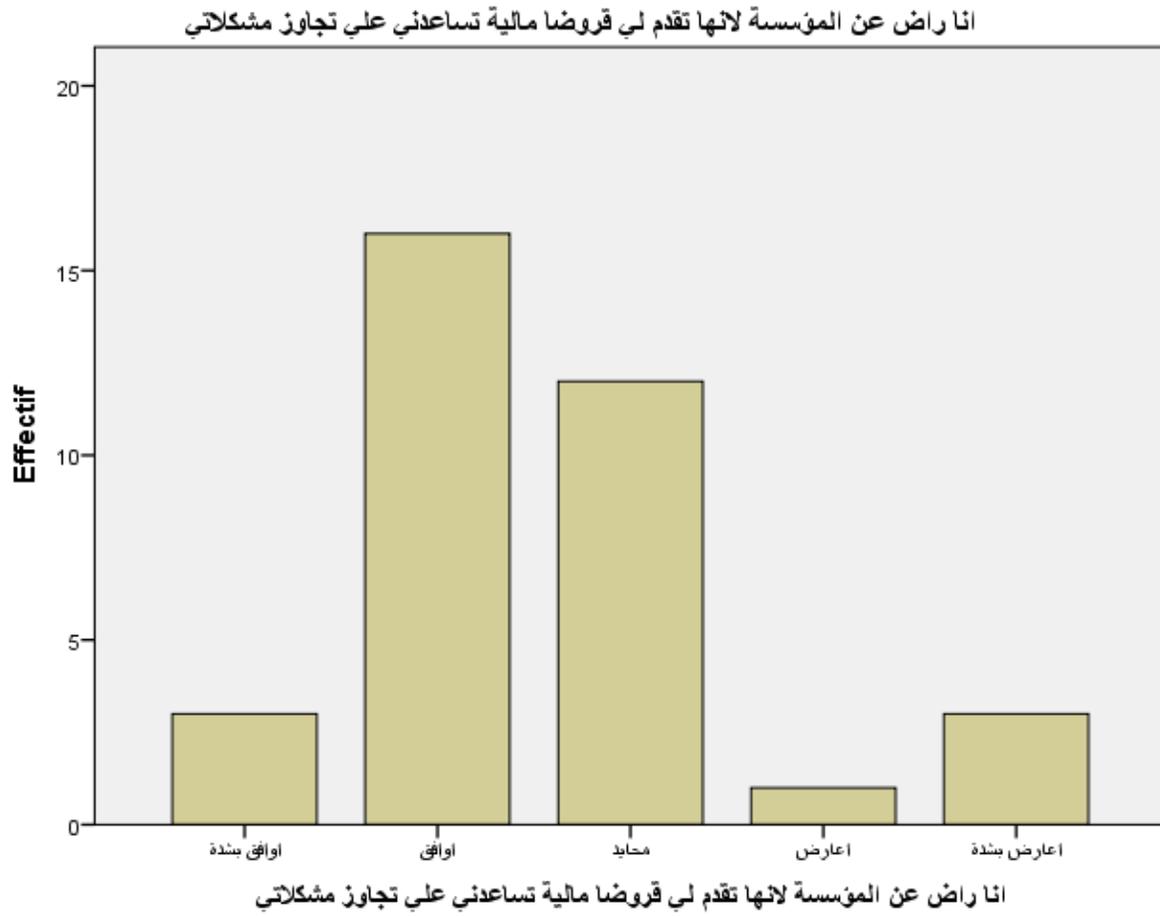
نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة أوافق حققت نسبة مئوية 48,6% ما يدل على ارتباط الحافز المادي بالرضا المهني وتليها نسبة إجابة محايد 22.9% ما يدل على أن العمال في حاجة ماسة لمثل هذا الحافز و أنهم راضين عن المؤسسة في حال توفر هذا الحافز في حين أكدت المقابلات التي أجراها الباحثان مع العمال على توفر الحافز ولكن ليس بالشكل المطلوب وان البعض يحصل عليه والبعض الآخر لا يحصل عليه



الجدول رقم 10_: إنا راض عن المؤسسة بأنها تقدم لي قروض مالية
تساعدني على تجاوز مشكلاتي

النسبة المئوية	التكرار	إنا راض عن المؤسسة لأنها تقدم لي قروضا مالية تساعدني
11.4%	4	أوافق بشدة
51.4%	18	أوافق
25.7%	9	محايد
2.9%	1	أعارض
8.6%	3	أعارض بشدة
100	35	المجموع

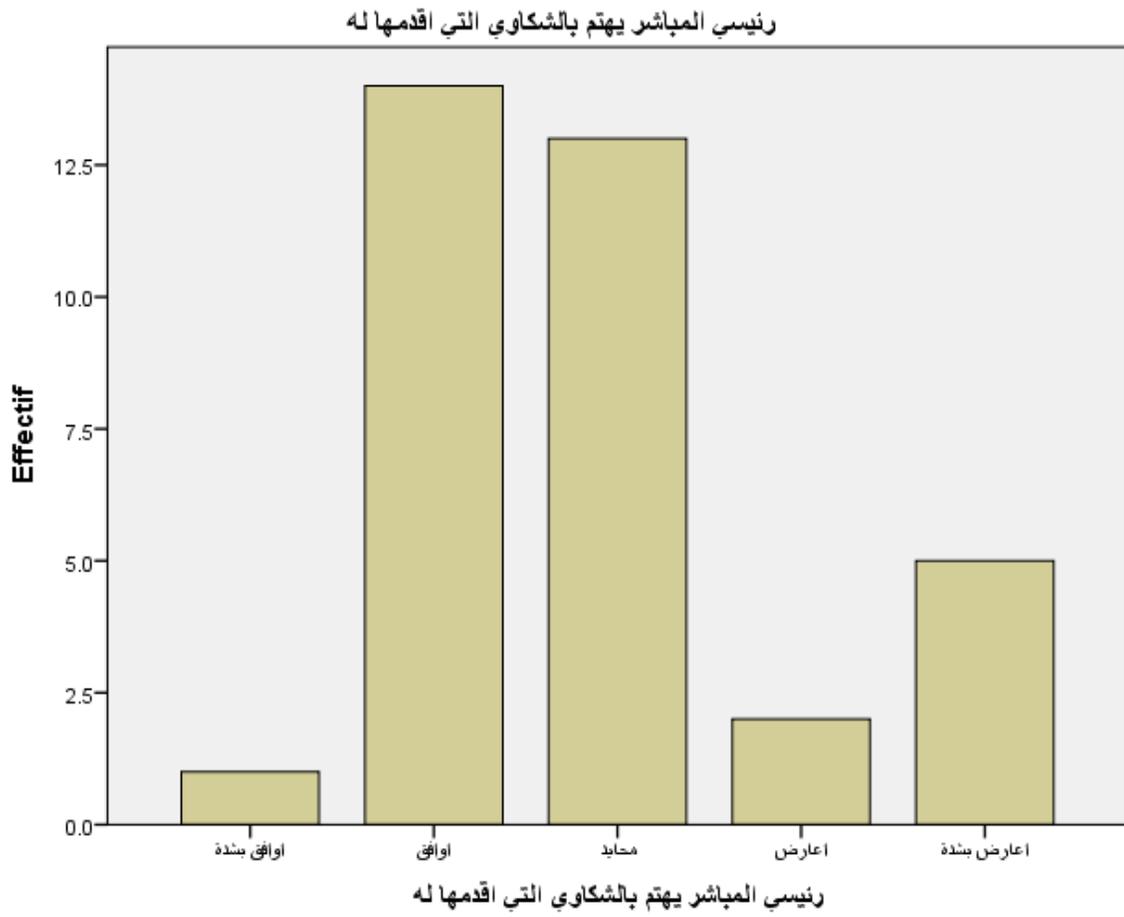
نلاحظ إن نسبة أوافق تفوق بنسبة مئوية قدرها 51,4% وهو ما يوضح ارتباط هذا الحافز بالرضا المهني ومنه نستنتج أن العمال في حاجة لمثل هذا الحافز وأنهم راضين عن المؤسسة في توفر هذا الحافز في حين أكدت المقابلات التي أجريت مع العمال ارتباط هذه الحوافز بالرضا المهني بحيث أشارت تصريحاتهم إلى أن توفر هذا الحافز يؤدي إلى رضاهم



الجدول رقم 11_ : رئيسي المباشر يهتم بالشكاوى التي أقدمها له

النسبة المئوية	التكرار	رئيسي المباشر يهتم بالشكاوى التي أقدمها له
2.9%	1	أوافق بشدة
37.1%	13	أوافق
42.9%	15	محايد
5.7%	2	أعارض
11.4%	4	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

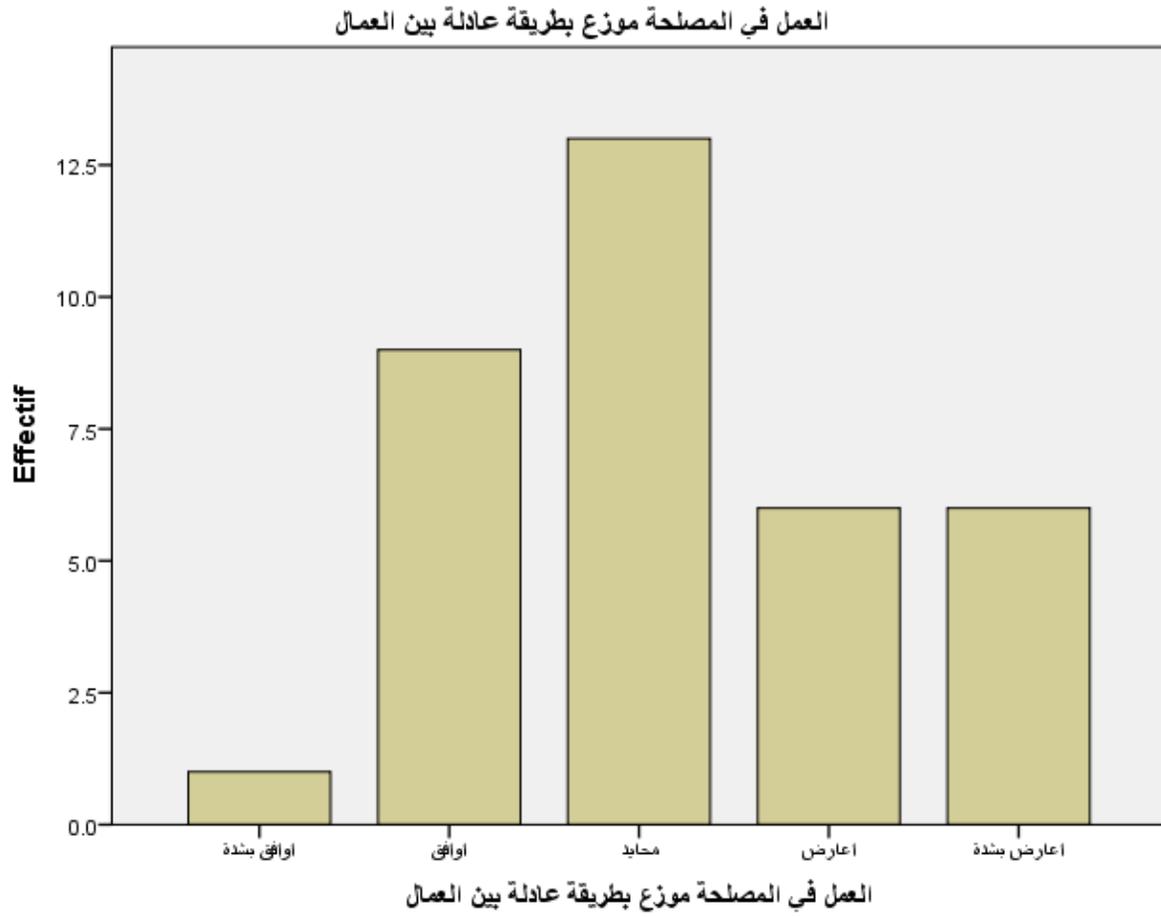
نلاحظ من خلال الجدول تفوق نسبة محايد بنسبة 42.9% هذا ما يدل على إن حافز الإشراف مرتبط بالرضا وهذا دليل على وجود علاقة بين حوافز الإشراف والرضا المهني في حين كشفت المقابلات التي أجراها الباحثان مع العمال توفر هذه الحوافز في المنظمة كما أن العمال لا يعانون من وجود مشاكل في الإشراف وهو ما يزيد من رضاهم اتجاه عملهم إذن هناك انسجام متعاون بين المشرف والعامل وبذلك يهتم بشكاوى المقدمة و إيجاد حلول لها وبالتالي سير المؤسسة للأحسن



الجدول رقم 12_ العمل في المصلحة موزع بطريقة عادلة بين العمال

النسبة المئوية	التكرار	العمل في المصلحة موزع بطريقة عادلة بين العمال
2.9%	1	أوافق بشدة
28.6%	10	أوافق
34.3%	12	محايد
17.1%	6	أعارض
17.1%	6	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

من خلال الجدول يتضح إن نسبة محايد الأكثر بنسبة 34,3% ما يدل على إن العمال يجدون أنفسهم في المصالح التي يعملون بها فهم راضون على العمل في المؤسسة إذن هناك علاقة بين حوافز الاشراف والرضا المهني في حين كشفت أيضا المقابلات التي أجراها الباحثان مع العمال توفر هذه الحوافز في المؤسسة كما إن العمال لا يعانون من وجود مشاكل في الإشراف والمصالح التي يعملون بها وهذا ما يزيد من رضاهم اتجاه عملهم .



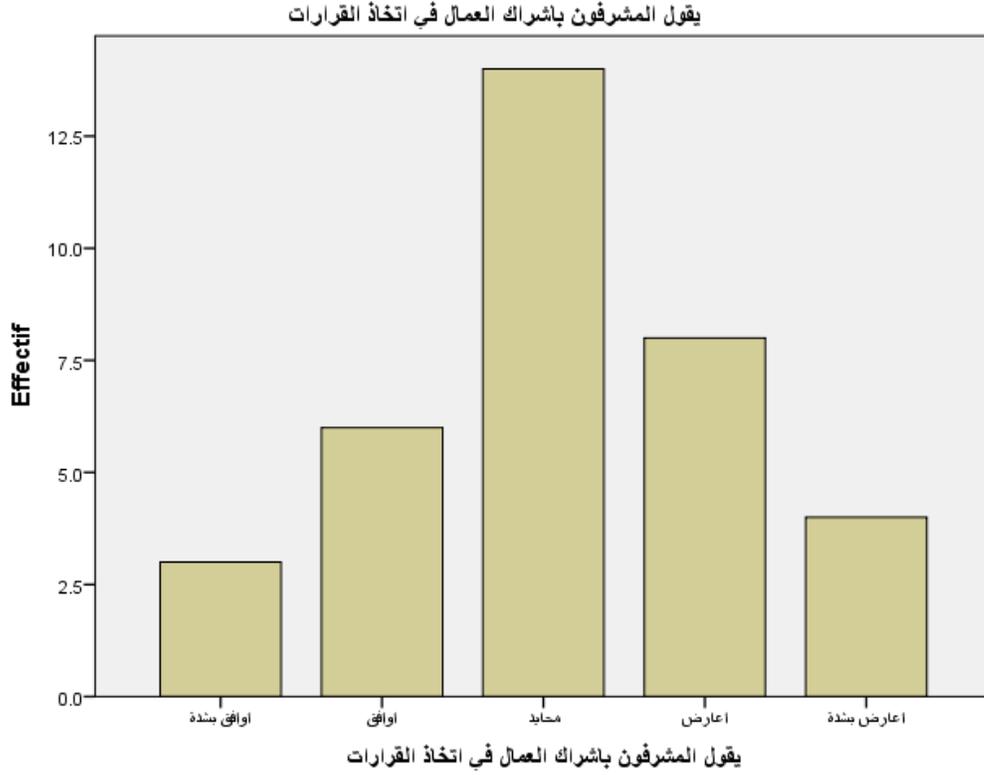
الجدول رقم 13_:

يقوم المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرار	يقوم المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات
2.9%	1	أوافق بشدة
14.3%	5	أوافق
37.1%	13	محايد

نلاحظ من خلال النسب الموجودة في الجدول إن نسبة 37.1% محايد وما يدل على إن وجود هذا الحافز يؤدي إلى رضا الأفراد تليها نسبة إجابة أوافق 14.3%

و إن هناك علاقة بين حوافز الإشراف والرضا المهني في حين كشفت المقابلات التي أجريت توفر هذا الحافز في المنظمة كما إن العمال لا يعانون من وجود مشاكل في الإشراف وهناك قرارات يتم استشارت العمال فيها والأخذ بالأغلبية وبالتالي هذا يشجع الموظفون على حب مشرفيهم وبالتالي ازدهار المؤسسة ووفرت الإنتاج فيها



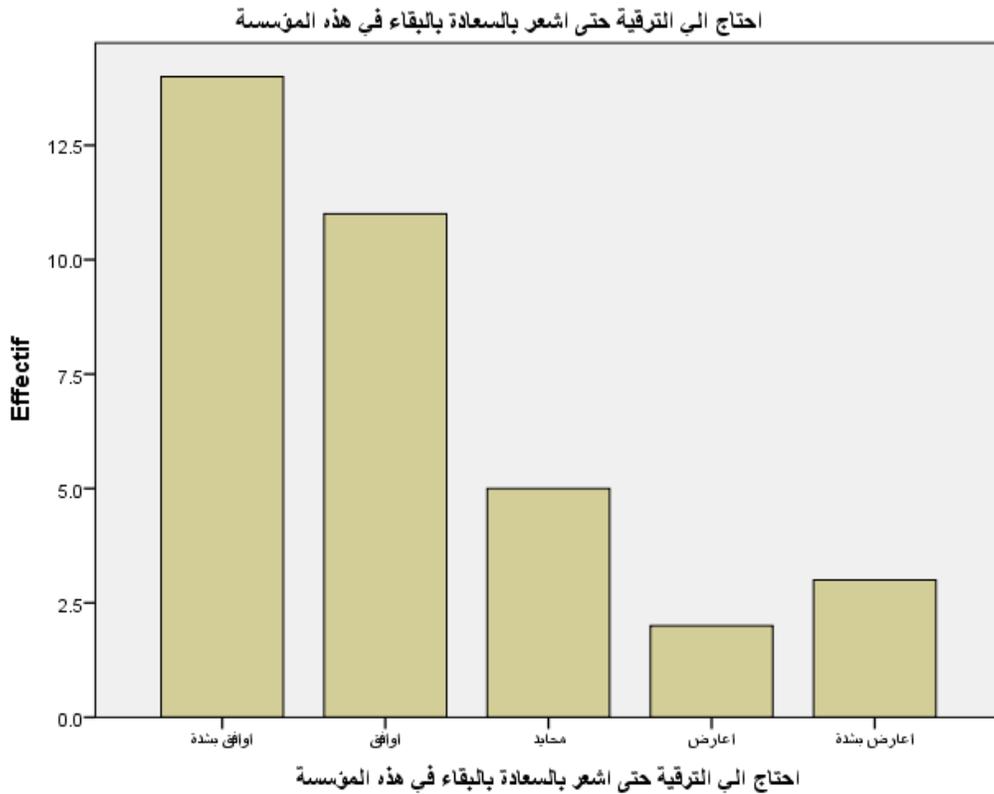
الجدول رقم 14_:

احتاج إلى الترقية حتى اشعر بالسعادة بالبقاء في هذه المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	احتاج إلى الترقية حتى اشعر بالسعادة بالبقاء في هذا المؤسسة
45.7%	16	أوافق بشدة
31.4%	11	أوافق
14.3%	5	محايد
5.7%	2	أعارض

أعراض بشدة	1	2.9%
المجموع	35	100%

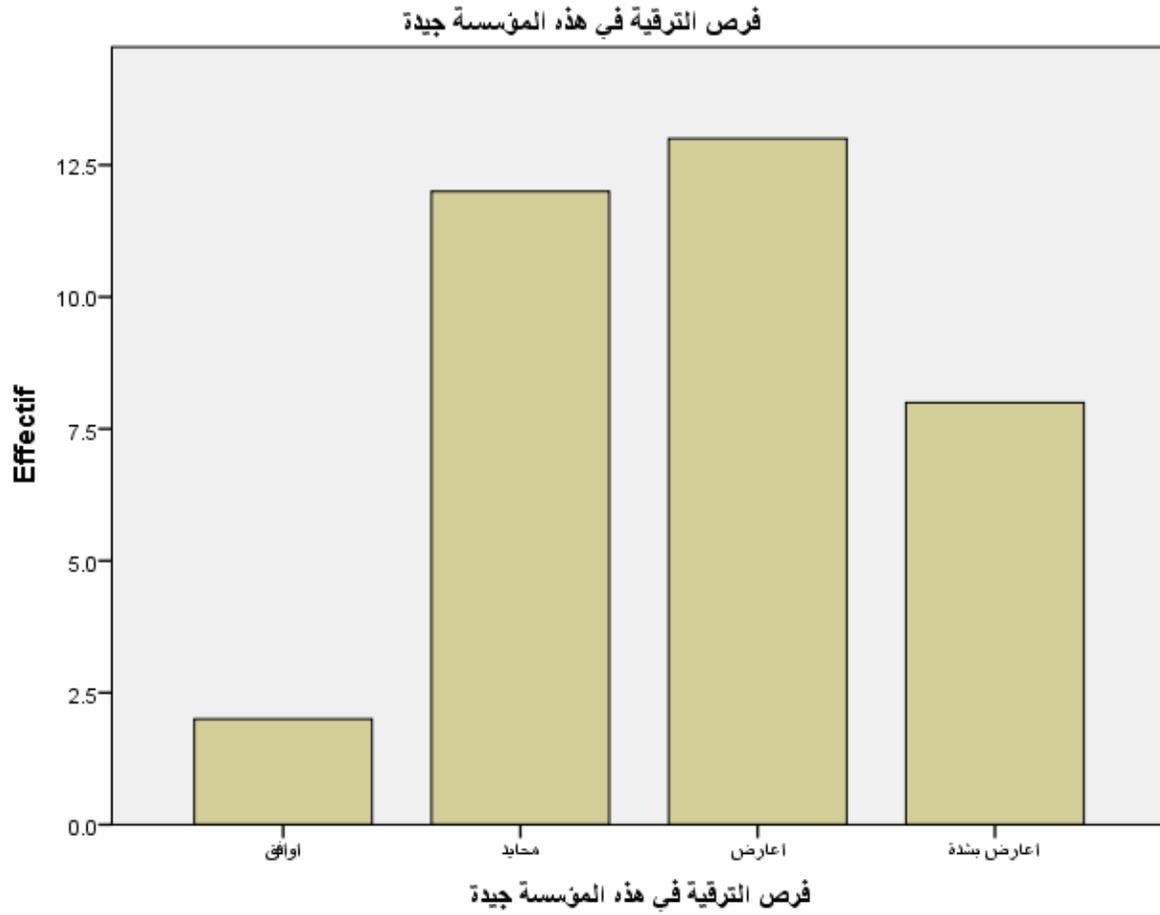
نلاحظ من خلال الجدول ارتفاع نسبة إجابة أوافق بشدة 45% على عكس الإجابات الأخرى التي ذات نسب ضعيفة مقارنة بها الذي يوضح ارتباط حافز الترقية بالرضا والتمثل في احتياج العمال للترقية و منه نستنتج أن العمال في حاجة لمثل هذه الحوافز غير راضيين عن المؤسسة فيما يخص عدم توفر هذه الحوافز في حين أكدت المقابلات التي أجريت مع العمال ارتباط هذه الحوافز بالرضا المهني.



الجدول رقم 15_: فرص الترقية في هذه المؤسسة جيد

النسبة المئوية	التكرار	فرص الترقية في هذه المؤسسة جيدة
5.7%	2	أوافق
37.1%	13	محايد
34.3%	12	أعارض
22.9%	8	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

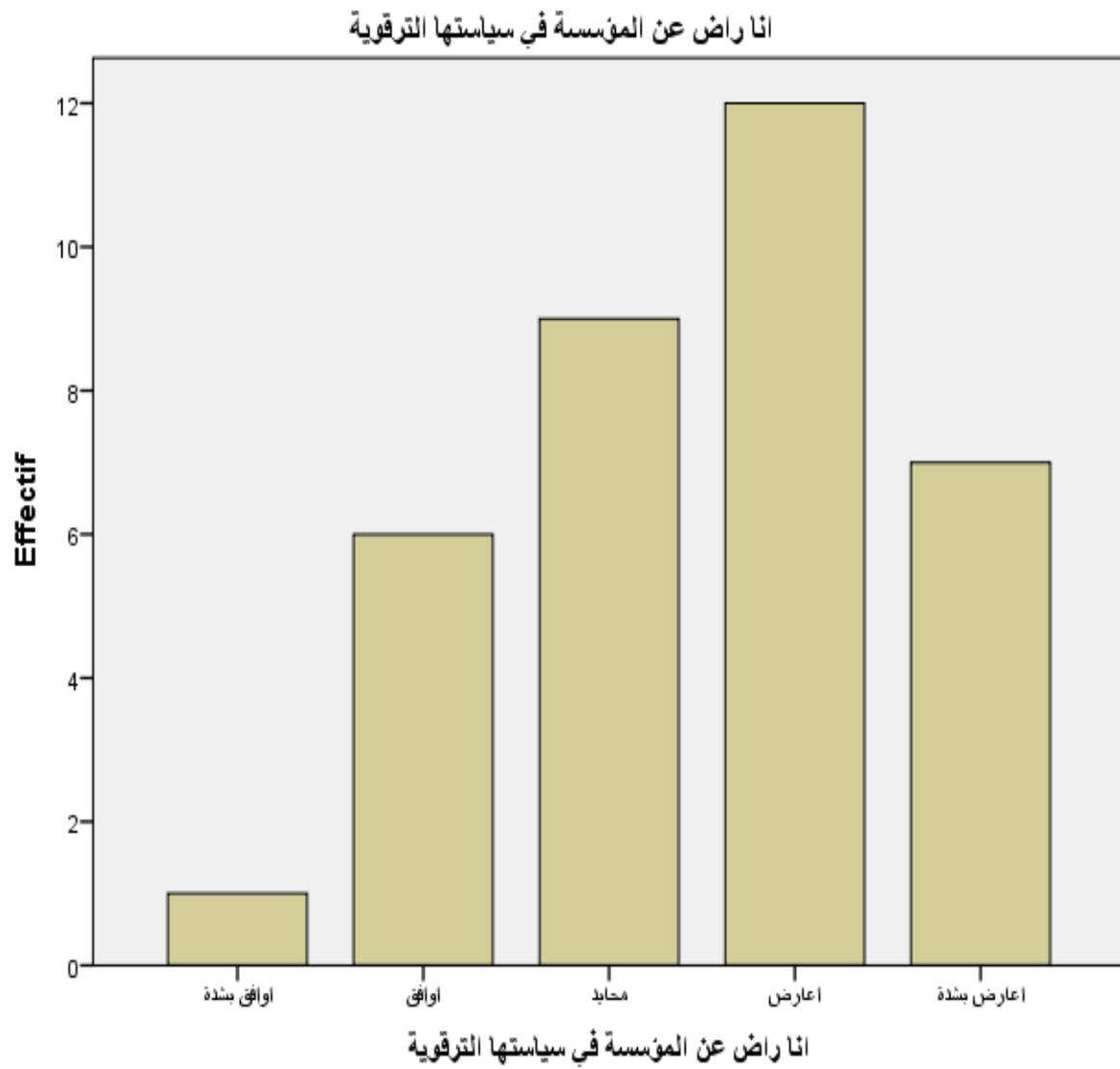
بحيث نلاحظ إن نسبة إجابات محايد تحصلت على اعلي نسبة مئوية ما يوضح إن العمال غير راضين عن فرص الترقية في المؤسسة وتليها نسبة إجابة اعراض ب 34.3% ما يدل على أن العمال بحاجة لهذا الحافز حتى يشعروا بالرضا المهني في حين أكدت المقابلات التي أجريت مع العمال ارتباط هذه الحوافز بالرضا المهني حيث تشير تصريحاتهم إلى أن توفر هذا الحافز يؤدي إلى الرضا المهني.



الجدول رقم 16_ إنا راض عن المؤسسة لأنها تقدم لي قروضا مالية
تساعدوني

النسبة المئوية	التكرار	إنا راض عن المؤسسة لأنها تقدم لي قروضا مالية تساعدني
11.4%	4	أوافق بشدة
51.4%	18	أوافق
25.7%	9	محايد
2.9%	1	أعارض
8.6%	3	أعارض بشدة
100	35	المجموع

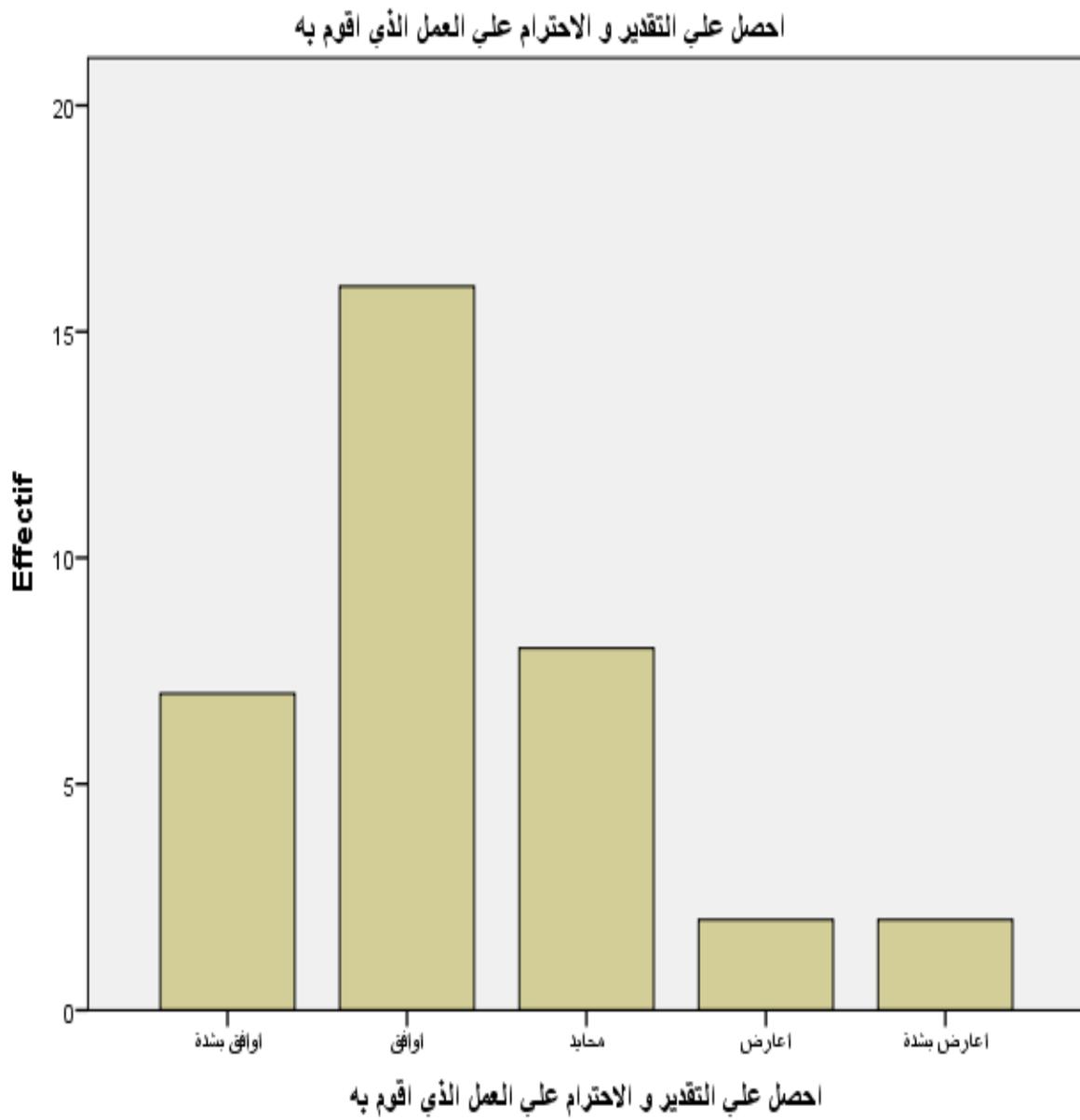
نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة إجابة أوافق 51.4% ما يؤكد إن العمال راضين عن سياسة المؤسسة في الترقية وتليها نسبة إجابة محايد 25.7% ومن هنا يتضح أن العمال بحاجة لمثل هذه الحوافز في حين أكدت المقابلات ارتباط هذا الحافز بالرضا المهني كقول احدهم وجود هذا الحافز يشجعوني أكثر لان سأترقى إلى منصب اعلي .



الجدول رقم 17_ :احصل على التقدير والاحترام على العمل الذي أقوم به

النسبة المئوية	التكرار	احصل علي التقدير و الاحترام علي العمل الذي أقوم به
17.1%	6	أوافق بشدة
45.7%	16	أوافق
22.9%	8	محايد
5.7%	2	أعارض
8.6%	3	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

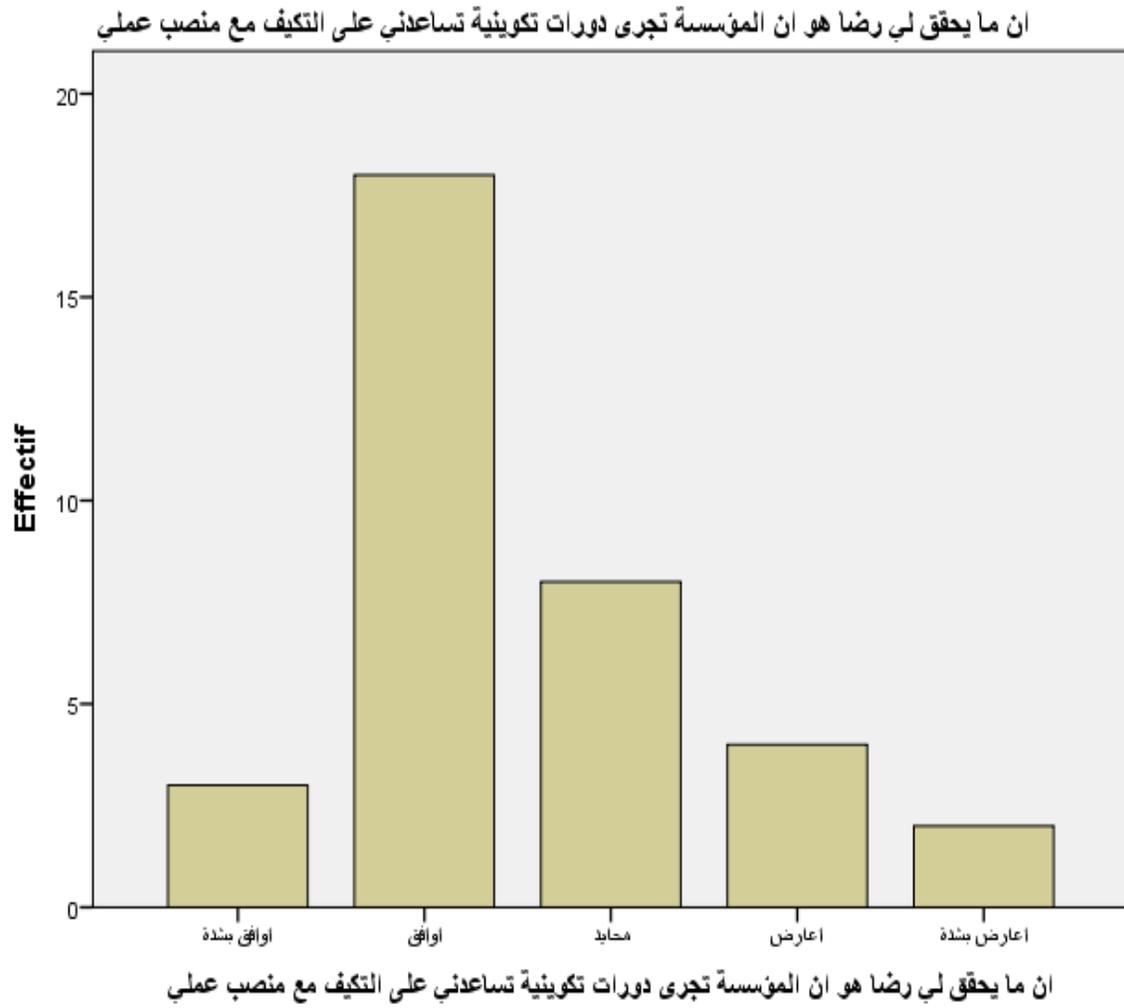
نلاحظ إن إجابة أوافق حصلت على اعلي نسبة مئوية قدرها 45,7% ما يؤكد ارتباط هذا الحافز بالرضا المهني وبالرجوع إلى المقابلات التي أجريت مع العمال تبين أنهم راغبين عن هذا الحافز وهذا يدل على أن هناك علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا المهني والعمال أيضا بحاجة لهذا الحافز وتوفره يؤدي إلى الرضا المهني لدى العمال إذن المؤسسة تقدم تشكرات وجوائز وهدايا والتهاني لعمالها كلما استلزم الأمر وبالتالي يحصلون على التقدير والاحترام على العمل الذي يقومون به .



الجدول رقم 18_ إن ما يحقق لي رضا هو إن المؤسسة تجري دورات تكوينية تساعدني على التكيف مع منصب عملي

النسبة المئوية	التكرار	إن ما يحقق لي رضا هو إن المؤسسة تجري دورات تكوينية تساعدني على التكيف مع منصب عملي
11.4%	4	أوافق بشدة
42.9%	15	أوافق
28.6%	10	محايد
11.4%	4	أعارض
5.7%	2	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

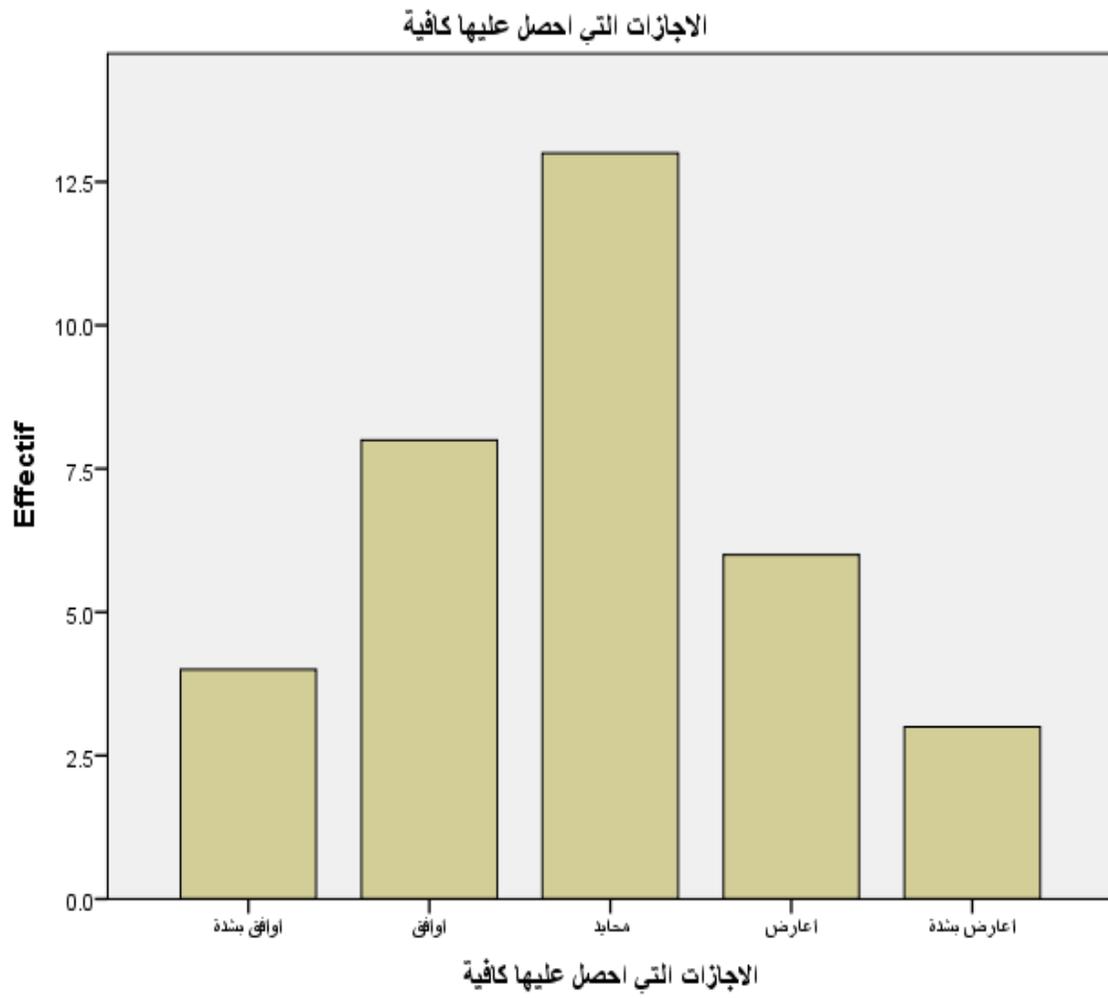
نلاحظ إن إجابة أوافق كانت بنسبة 30% ما يدل على إن المؤسسة توفر هذا الحافز كما استنتج البحثان من المقابلات التي أجريت إن العمال راضين على هذه الدورات التكوينية كونها تقلل من الصعوبات والمشاكل المهنية التي تعترضهم في العمل ومن هنا نستنتج حاجة العمال لهذا الحافز وتوفره في المنظمة يؤدي إلى الرضا المهني إذن هذا الاهتمام الهائل للمؤسسة لتكوين عمالها والدور الذي تقوم به للعناية بأدائهم الوظيفي و الوعي الجيد اذن هناك فعالية للمنظومة وهذا من اجل رضا عمال المؤسسة .



الجدول رقم 19_ : الإجازات التي حصل عليها كافية

النسبة المئوية	التكرار	الإجازات التي حصل عليها كافية
5.7%	2	أوافق بشدة
28.6%	10	أوافق
40.0%	14	محايد
17.1%	6	أعارض
8.6%	3	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

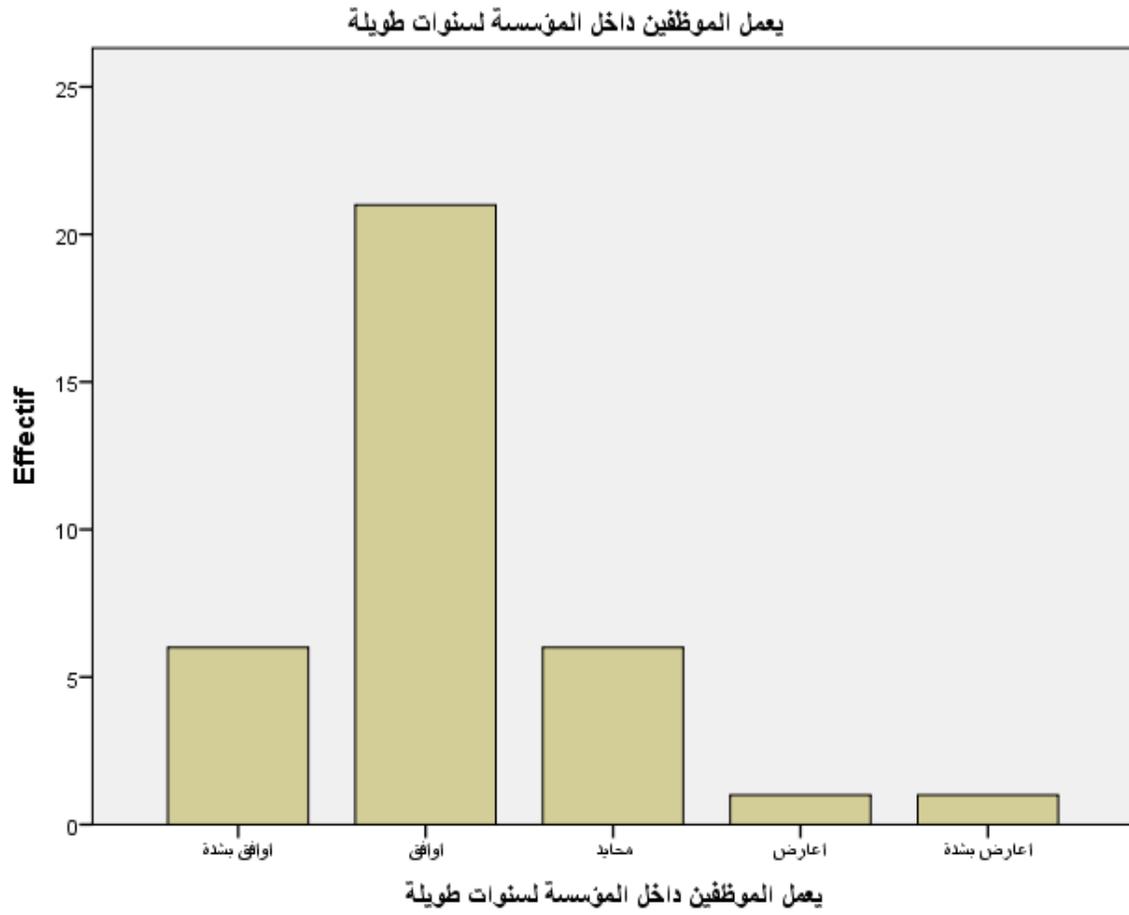
بحيث تحصلت إجابة محايد نسبة مئوية قدرها 40% ما يدل على إن العمال مستوى الرضا ليس بالمستوى الكافي إذن انخفاض مستوى الرضا لدى العمال وهو ما يدل على وجود علاقة بين الحوافز المعنوية و الرضا المهني وكذلك حاجة العمال لهذا الحافز إذن معظم المبحوثين وجدوا أن الوقت المخصص للإجازات التي يحصلون عليها كافية وربما يرجع ذلك للوظائف التي ينتسبون لها ربما لا تتطلب سوى التوضيح والشرح والعكس بالنسبة للبعض الآخر.



الجدول رقم 20_: يعمل الموظفين داخل المؤسسة لسنوات طويلة.

النسبة المئوية	التكرار	يعمل الموظفين داخل المؤسسة لسنوات طويلة
14.3%	5	أوافق بشدة
60%	21	أوافق
17.1%	6	محايد
2.9%	1	أعارض
5.7%	2	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

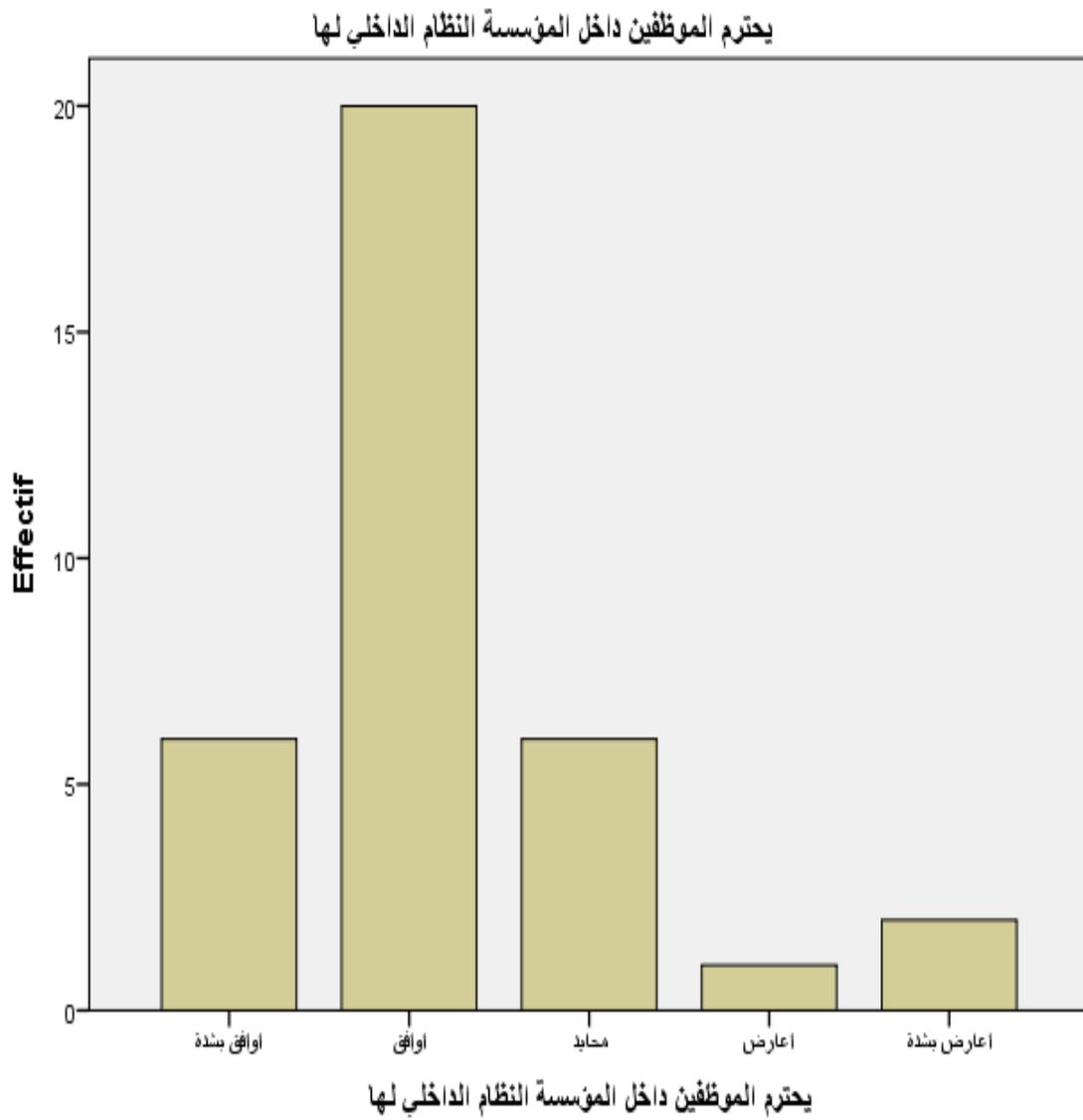
نلاحظ إن نسبة أوافق 60% دليل على الولاء والانتماء لهذه المؤسسة والرضا به ما يشجعهم على الاستمرار في المؤسسة ومواصلة العمل بها لسنوات أطول وتليها نسبة ايجابية محايد 17.1% ما يدل على إن المؤسسة توفر الحوافز لعمالها هذا ما ينتج عنهم رضاهم وبالتالي هذا يجعل العمال يواصلون عملهم لسنوات طويلة كما نفسر هذا أن الحوافز لعبت دورا فعالا في الولاء للمنظمة وبالتالي الاستقرار والعمل في المؤسسة لسنوات طويلة .



الجدول رقم 21_ يحترم الموظفين داخل المؤسسة النظام الداخلي لها

النسبة المئوية	التكرار	يحترم الموظفين داخل المؤسسة النظام الداخلي لها
11.4%	4	أوافق بشدة
65.7%	23	أوافق
17.1%	6	محايد
2.9%	1	أعارض
2.9%	1	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

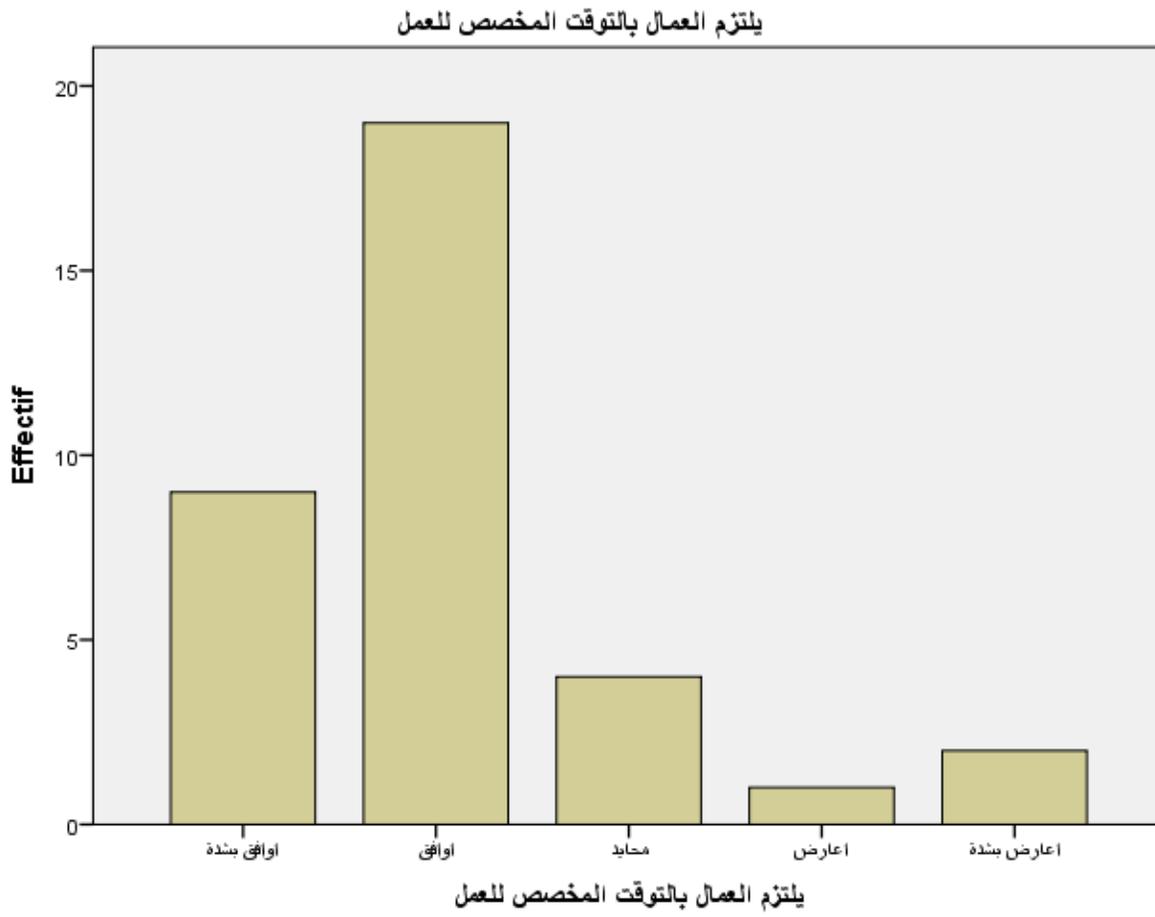
نلاحظ إن نسبة أوافق هي الأعلى بنسبة 65.7% وهذا يدل على رضا العمال بسياسة ونظام المؤسسة وتليها نسبة إجابة محايد 17.1% ما يدل على إن المؤسسة توفر الحوافز لعمالها هذا ما ينتج عنه رضاهم وبالتالي احترام النظام الداخلي للمؤسسة. وهذا ما يدل على أن نظام الحوافز مجسد في المديرية ويعتمد على الحوافز المادية و المعنوية وبالتالي يؤدي ذلك إلى رضا العمال ومنه يحترم الموظفين داخل المؤسسة النظام الداخلي لها .



الجدول رقم 22_ : يلتزم العمال بالوقت المخصص للعمل

النسبة المئوية	التكرار	يلتزم العمال بالوقت المخصص للعمل
20.0%	7	أوافق بشدة
65.7%	23	أوافق
8.6%	3	محايد
2.9%	1	أعارض
2.9%	1	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

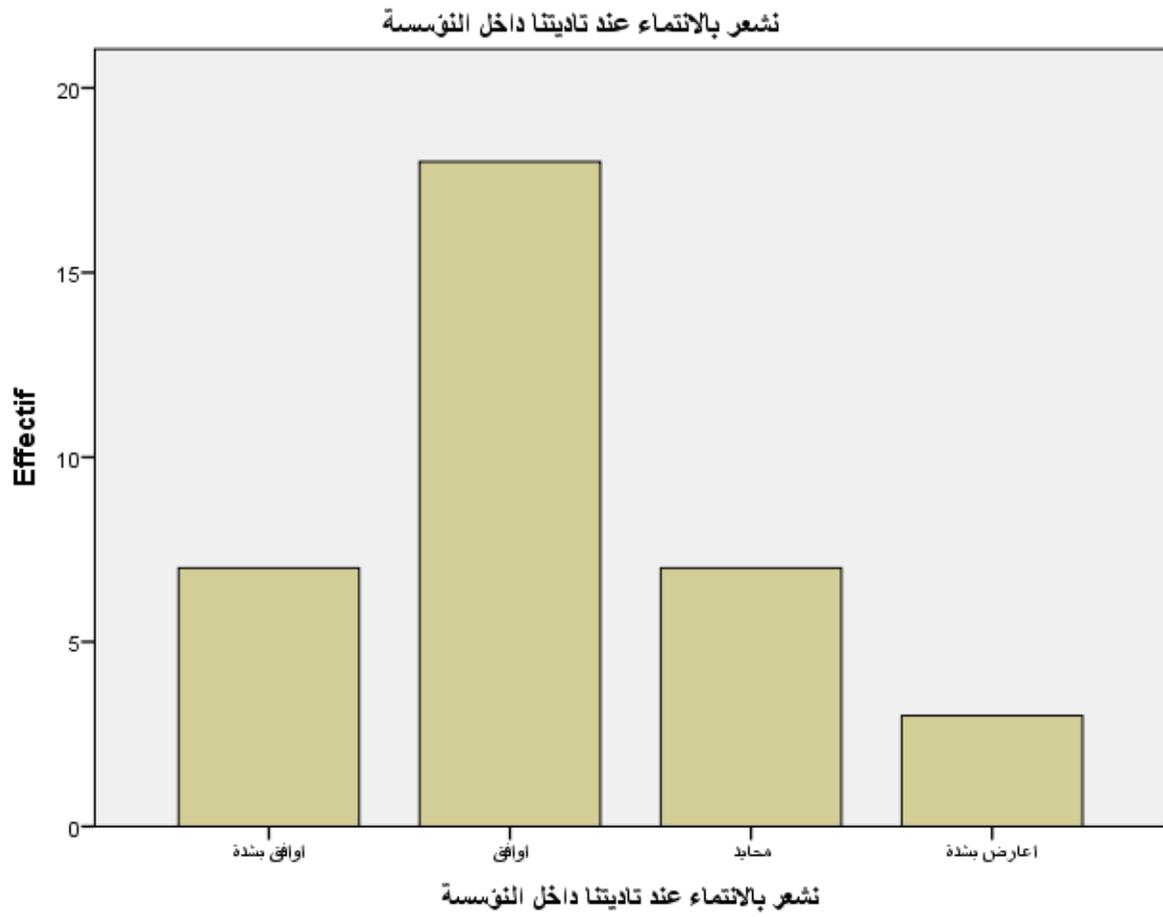
نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة أوافق بلغت 65,7% وهي الأعلى ما يدل على التزام العمل بوقت العمل وهذا نتيجة سياسة المؤسسة والشعور بالولاء والانتماء وبالتالي الرضا وهذا ما يدل على توفر الحوافز بالمؤسسة وبالتالي رضا العمال إذن في ظل الصعوبات الحياتية اليومية لا بد من توفر حوافز المكافأة المادية والمعنوية لان العامل بحاجة لها وتوفرها يؤدي إلى التزام العمال بالوقت المخصص للعمل وبالتالي الغيابات ناقصة .



الجدول رقم 23_: نشعر بالانتماء عند تأديتنا لمهامنا داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	نشعر بالانتماء عند تأديتنا لمهامنا داخل المؤسسة
14.3	5	أوافق بشدة
57.1%	20	أوافق
17.1%	6	محايد
2.9%	1	أعارض
8.6%	3	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

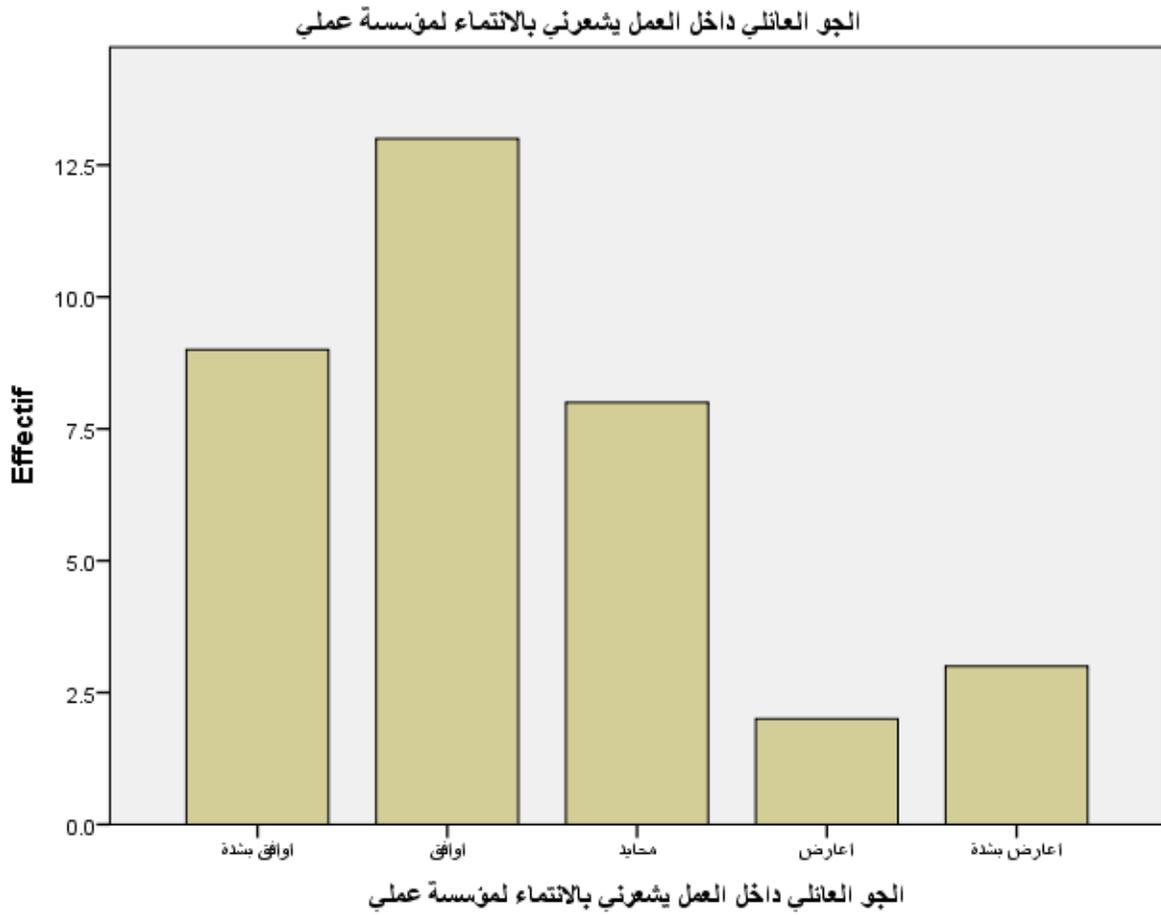
نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة أوافق حصلت على اعلي نسبة 57.1% ما يدل على رضا العمال بالمؤسسة وتليها نسبة 17.1% محايد وهذا ما يدل على إن المؤسسة توفر الحوافز لعمالها و بالتالي الرضا المهني وشعور العمال بالانتماء للمؤسسة ومن هنا نؤكد على أن نظام الحوافز مجسد في المديرية ويعتمد على الحوافز المادية والمعنوية وبالتالي يشعر العامل بالانتماء لمؤسسة عمله ومنه تأديت مهامه بأحسن وجه وهذا دليل على رضا العامل .



الجدول رقم 24_ الجو العائلي داخل العمل يشعرني بالانتماء لمؤسسة عملي

النسبة المئوية	التكرار	الجو العائلي داخل العمل يشعرني بالانتماء لمؤسسة عملي
20.0%	7	أوافق بشدة
45.7%	16	أوافق
20.0%	7	محايد
5.7%	2	أعارض
8.6%	3	أعارض بشدة
100%	35	المجموع

من خلال جدول يتبين إن الإجابة أوافق تحصلت على اعلي نسبة والتي بلغت 45.7 % من يدل على شعور العمال بالانتماء والولاء لهذه المؤسسة ما يدل على رضاهم يتوفر هذا الجو المناسب المشجع على العمل بكل روح معنوية داخل المؤسسة ومنه نجد أن هناك علاقة بين الحوافز و الرضا المهني وتوفر هذه الحوافز يؤدي إلى رضا الأفراد أو العمال إذن الكثير من العمال اكتسبوا دافعية عالية بعد الحوافز المقدمة سواء مادية أو معنوية وبالتالي هناك انسجام بين العمل والمنظمة والعمال اي الجو داخل العمل يشعرنا بالانتماء للمؤسسة .



الجدول رقم 25 : يوضح العلاقة بين الحوافز والرضا المهني.

المجموع	يحترم الموظفين داخل المؤسسة النظام الداخلي لها					يقوم المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض	
1	0	0	1	0	0	أوافق بشدة
%2.9	%0	%0	%16.7	%0	%0	
5	0	1	0	4	0	أوافق
%14.3	%0	%100	%0	%17.4	%0	
13	0	0	3	7	3	محايد
%37.1	%0	%0	%50	%30.4	%75	
11	0	0	2	8	1	أعارض
%31.4	%0	%0	%33.3	%34.8	%25	
5	1	0	0	4	0	أعارض بشدة
%14.3	%100	%0	%0	%17.4	%0	
35	1	1	6	23	4	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100.	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة ايجابية أوافق بشدة بلغت 75% إي يقوم المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات وبالتالي يحترم داخل المؤسسة النظام الداخلي إذن توفر

هذا الحافز حاجة ضرورية للعمال مما يؤدي إلى رضاهم عن العمل وبالتالي احترام واستقرار في المؤسسة بينما تليها نسبة 50% محايد ما يدل على ارتباط هذا الحافز بالرضا المهني ومنه نستنتج أن للحوافز علاقة بالرضا المهني وقد وافقت دراستي الدراسة السابقة التحفيز واثاره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والتي ركزت على أهمية الحوافز المعنوية والمادية والربط بينهما لما لهما من تأثير في زيادة الإنتاج وتحقيق رضا العمال ولقد وافقت أيضا دراستي الدراسة السابقة في تطبيق الحوافز ودعم ضرورة تطبيق الحوافز وتعتبر العملية التحفيزية من الطرق الأكثر نجاعة التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على مستوى أعلى من الرضا .

Corrélations				
يحترم الموظفين داخل المؤسسة النظام الداخلي لها	يقول المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات			
022	1.000	Coefficient de corrélation	يقول المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات	Rho de Spearman
.898	.	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		
1.000	022	Coefficient de corrélation	يحترم الموظفين داخل المؤسسة النظام الداخلي لها	
.	.898	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		

ومن خلال هذا الجدول يتبين أن العلاقة قوية باستخدام معامل الارتباط سبيرمان حيث يقوم المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرار وبالتالي يحترم الموظفين النظام الداخلي للمؤسسة وهذا دليل على العلاقة بين الحوافز والرضا المهني.

الجدول رقم 26 : يوضح العلاقة بين الحوافز المادية والرضا المهني.
نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة إجابة أوافق 55% من العمال راض عن هذا الحافز

المجموع	نشعر بالانتماء عند تأديتنا لمهامنا داخل المؤسسة					تقدم المؤسسة مكافأة مادية ما يشعرني بالرضا
	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أعارض بشدة	أعارض	
6	3	0	0	3	0	أوافق بشدة
%17.1	%0	0%	%0	%15	%0	
17	0	1	3	11	2	أوافق
%48.6	%0	%100	%50	%55	%40	
8	0	0	2	5	1	محايد
%22.9	%0	%0	%33.3	%25	%20	
2	0	0	0	1	1	أعارض
%5.7	%0	%0	%0	%5	%20	
2	0	0	1	0	1	أعارض بشدة
%5.7	%0	%0	%16.7	%0	%20	
35	3	1	5	20	5	المجموع
%100	%100	%100	%100	%100	%100	

والمتمثل في المكافأة المادية وبالتالي يؤدي إلى رضا العمال وهذا ما يشعرهم بالانتماء للمنظمة وبالتالي هناك علاقة بين الحوافز والرضا المهني بينما نجد نسبة إجابة محايد 50% ما يدل على ارتباط هذا الحافز بالرضا المهني إذا إن هناك علاقة بين حافز المكافأة المادية وشعور العمال بالانتماء وبالتالي الولاء للمؤسسة نستنتج أن الحوافز ضرورية لرضا العمال وبالرجوع إلى فرضيات دراستي نجد أن الحوافز المادية تؤثر على الرضا المهني وذلك يتبين من خلال الجدول وبالنسبة للدراسات السابقة اثر الرضا المهني على تحقيق الولاء التنظيمي فقد وافقت دراستي هذه الدراسة بضرورة تطبيق ودعم الحوافز وهناك أيضا علاقة قوية بين المكافآت المادية التي تمنحها المؤسسة وشعور العامل بالولاء والانتماء

للمؤسسة و تبين هذا من خلال علاقة الربط بينها باستخدام سبيرمان وهذا يتضح من خلال الجدول.

Corrélations				
نشعر بالانتماء عند تاديتنا داخل النؤسسة	تقدم المؤسسة مكافاة مادية ما يشعرني بالرضا			
281	1.000	Coefficient de corrélacion	تقدم المؤسسة مكافاة مادية ما يشعرني بالرضا	Rho de Spearman
.103	.	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		
1.000	.281	Coefficient de corrélacion	نشعر بالانتماء عند تاديتنا داخل النؤسسة	
.	.103	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		

الجدول المركب رقم 27_ : يوضح العلاقة بين الحوافز المادية والرضا المهني

المجموع	نشعر بالانتماء عند تاديتنا داخل النؤسسة				الاجر الذي احصل عليه يتناسب مع العمل الذي اقوه به
	بشدة اعراض	محايد	اوافق	بشدة اوافق	
6	0	0	3	3	اوافق بشدة
%17.1	%0.0	%0.0	%16.7	%42.9	
21	0	5	13	3	اوافق
%60.0	%0.0	%71.4	%72.2	%42.9	
4	0	2	1	1	محايد
%11.4	%0.0	%28.6	%5.6	%14.3	
4	3	0	1	0	اعراض
%11.4	%100.0	%0.0	%5.6	%0.0	
35	3	7	18	7	المجموع
%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	%100.0	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة إجابة وافق بلغت 72.2% أي الأجر الذي حصل عليه يتناسب الذي أقوم به وبالتالي نشعر بالانتماء عندما نقوم بعملنا داخل المؤسسة إذا هناك ارتباط وثيق وعلاقة قوية بين الأجر والانتماء للمؤسسة أو البقاء فيها فالحوافز المادية ضرورية في إي مؤسسة وبالتالي توفرها يؤدي إلى ارتفاع مستوى رضا العمال والعكس صحيح إي عدم توفرها يؤدي إلى عدم رضا العمال وأكدت المقابلات التي أجراها الباحثان في المؤسسة أنها تشير إلى ذلك ويقول احد العمال الأجر هو أساس العمل بينما تليها نسبة وافق بشدة والتي بلغت 42.9% إذا توفر المكافأة المادية أو الحافز المادي يؤدي إلى تحفيز العمال في المنظمة وقد وافقت دراستنا هذه الدراسات السابقة والتي تمثلت في أطروحة الماجستير إدارة الأعمال تحت عنوان التحفيز وأثاره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين حيث ركزت على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج وان نظريات الإدارة الحديثة نادت بأهمية الحوافز وكذلك أيضا لما قمنا باستخدام البيسر مان لحظنا وجود علاقة قوية بين الأجر الذي يحصل عليه العامل وشعوره بالانتماء للمؤسسة وهذا دليل على وجود علاقة بينهما وهي موجة حسب الجدول الموضح أسفله

Corrélations				
نشعر بالانتماء عند تاديتنا داخل المؤسسة	الأجر الذي حصل عليه يتناسب مع العمل الذي اقوه به			
.510**	1.000	Coefficient de corrélation	الأجر الذي حصل عليه يتناسب مع العمل الذي اقوه به	Rho de Spearman
.002	.	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		
1.000	.510**	Coefficient de corrélation	نشعر بالانتماء عند تاديتنا داخل المؤسسة	
.	.002	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		

** La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

سابعاً_ عرض ومناقشة النتائج :

أ_ عرض تحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى (الحوافز المادية) والتي تضم الجداول أو الفقرات 7,8,9,10,11 بحيث دلت النسب المئوية في هذه الجداول على توفر هذه الحوافز بالمؤسسة كما لاحظ الباحثان أن العمال بعضهم راض والبعض الآخر غير راض عن عدم توفر هذه الحوافز بالشكل المرغوب الأمر الذي يؤثر في مستوى الرضا لديهم و ارتفاعه عند العوض وهو ما يدل على وجود علاقة بين الحوافز المادية والرضا المهني .

ب_ عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية :

الحوافز المعنوية والتي تضم الفقرات او الجداول 17,18,19 بحيث يتضح من خلال متوسط النسب المئوية أن اغلب هاه الحوافز متوفرة في المؤسسة ف حين دلت المقابلات التي أجريت في المؤسسة ارتفاع رضا الأفراد وهو ما يدل على وجود علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا المهني

ثامناً_ نتائج الدراسة:

من خلال المعالجة الإحصائية توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

نتائج الفرضية الأولى:

أ_ تؤدي الحوافز المادية إلى رضا الأفراد أدت النتائج المحصل عليها من خلال النسب المئوية والمقابلات التي أجريت مع العمال إلى إثبات صحة هذه الفرضية بحيث كشفت النتائج المحصل عليها إلى ارتباط هذا الحافز بالرضا المهني وكذلك من خلال المقابلات التي أجريت معهم

نتائج الفرضية الثانية :

ب_ تؤدي الحوافز المعنوية إلى رضا الأفراد أدت النتائج المحصل عليها من خلال النسب المئوية والمقابلات التي أجريت مع العمال إلى إثبات صحت هذه الفرضية بحيث كشفت النتائج المحصل عليها إلى ارتباط هذا الحافز بالرضا المهني

تاسعا_ نتيجة نهائية :

من خلال الدراسة استنتج الباحثان إن للحوافز علاقة مع الرضا المهني وهو إن توفر الحوافز بالمؤسسة يؤدي إلى رضا العمال وان الحوافز المعنوية والمادية لها تأثير كبير على رضا العمال .

توصيات واقتراحات :

تم التوصل من خلال الدراسة إلى مجموعة من النتائج تم التعرف من خلالها على مدى تأثير الحوافز على رضا الأفراد ولإسهام في نجاح هذه الأساليب التحفيزية بالمنظمة اقترحنا التوصيات التالية :

- تصميم الحوافز على أسس علمية
- تصميم الحوافز حسب احتياجات الأفراد إليها
- التركيز على تفعيل الحوافز المعنوية والمادية
- بناء الأساليب الإشرافية على أساس ديمقراطي وذلك للوصول إلى درجات

عليا من الرضا

من خلال الأخذ بعين الاعتبار هذه التوصيات المتواضعة يمكن للمؤسسة إن تبني نظام حوافز فعال كما تجدر الإشارة إلى انه لتصميم نظام حوافز فعال يجب تكاتف الجهود العديد من الأخصائيين وتنويع الأساليب العلمية في تصميم نظام الحوافز.

الخاتمة

نستخلص في الأخير أن موضوع الحوافز له أهمية بالغة في المنظمة و ذلك لما له من آثار كبيرة على العنصر البشري وكذلك لعلاقاته مع الكثير من المواضيع والتي من أبرزها موضوع الرضا المهني والذي يحتوي بدوره على مجموعة من المتغيرات أهمها الحوافز كما أن تصميم هذه التحفيزات يحتاج إلى دراسة علمية معمقة عن احتياجات الأفراد وذلك بغية إعداد التحفيزات المناسبة لإثارة سلوكياتهم نحو هدف معين كما تتطلب عمليات إعداده و تنفيذها مجموعة من الإجراءات التي تركز على قواعد و أسس علمية وذلك لضمان نجاحها وفعاليتها كما إن موضوع الرضا المهني يتطلب دراسة علمية دقيقة وذلك بغية تحديد متغيراته بصفة دقيقة بالإضافة وجود متغيرات ومواضيع عديدة تسهم في إحداث هذا الموضوع ويعتبر رضا الفرد احد الأهداف التي تسعى إليها المنظمة ويطمح إليها الفرد كذلك لذلك وجب على المنظمة إن تولي أهمية كبيرة لهذا الموضوع و في الأخير انطلاقا من خلال هذه الدراسة تجدر الإشارة إلى العلاقة الموجودة بين الحوافز و الرضا المهني وذلك إن مختلف التحفيزات الفردية والجماعية المادية والمعنوية وغيرها تسهم في إحداث رضا الأفراد كونها واحدة من أحدا المتغيرات التي تحدث الرضا المهني لدى الأفراد والتي يتطلب إعدادها دراسة فائقة الدقة لضمان أفضل وانجح و أروع برنامج تحفيزي .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- احمد ماهر السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، الطبعة السابعة (2003) .
- 2- احمد راجح غزة .علم النفس الصناعي ، مؤسسة المطبوعات الحديثة .القاهرة 1990 .
- 3- إبراهيم ألغمري، السلوك الإنساني و الإدارة الحديثة ، دار الجامعة الإسكندرية المصرية الإسكندرية.ب ط 1999.
- 4- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية , مديرية النشر بجامعة قلمة، 2004 .
- 5-خلاد عبد الرحمان الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل ، دار وائل للنشر ، ط2 ص26. 2005 .
- 6-سعاد فائق برنو طي ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ، عمان ط2 ص 26 2004.
- 7-سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي دار وائل للنشر عمان، ط2 ، 2006.
- 8-صلاح بيومي ، حوافز الإنتاج في الصناعة ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1986 .
- 9-عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار الحكمة ، بيروت،1969
- 10- علي السلمي ، الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، الاردن ، 1996.
- 11- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، المكتبة العصرية ، مصر 2007
- 12- عبد الفتاح محمد دويلار أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيم وتطبيقاته ، دار المعرفة الجامعية ط1, القاهرة , 2000.

قائمة المراجع

- 13- علي عبد الرزاق جليبي واخرون : نظرية علم الاجتماع , الاتجاهات الحديثة المعاصرة , دار المعرفة الجامعية , مصر, ب ط , 1998 ص 81.
- 14- عويد سلمان المستعان , علم النفس الصناعي , مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع , بيروت ط1, 1997
- 15- فارس حلمي , المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي , دار الشروق للنشر والتوزيع , عمان , ط1, 1999.
- 16- فاروق عبد خليه- محمد عبد المجيد , السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , ط1, عمان , الأردن , 2005
- 17- محمد حافظ حجازي, إدارة الموارد البشرية , دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر , ط2 , مصر 2001.
- 18- مزيان محمد دكتور : كتاب منهجية البحث العلمي , دار الغرب للنشر, وهران, ط2,ص62, 2007
- 19- محمد أنور سعيد سلمان , السلوك التنظيمي , الدار الجامعية الجديدة , الإسكندرية , ط1 , 2003, ط1
- 20- محمد سعيد سلطان , إدارة الموارد البشرية , الدار الجامعية للطباعة والنشر , بيروت , الإسكندرية , 2000.
- 21- محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال , دار وائل للنشر , عمان, ط2 , 2004.
- 22- منصور فهمي , الإنسان و الإدارة , دار النهضة العربية , القاهرة , 1982
- 23- نادر احمد أبو شيخه , إدارة الموارد البشرية , دار الصفاء للنشر والتوزيع , بيروت, ط1, 2000.
- 24- يوسف جحيم -الطائي- مؤيد عبد الحسني الفضل , هاشم فوري العبادي إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل الورق للنشر والتوزيع, عمان, ط1 , 2006.

قائمة المراجع

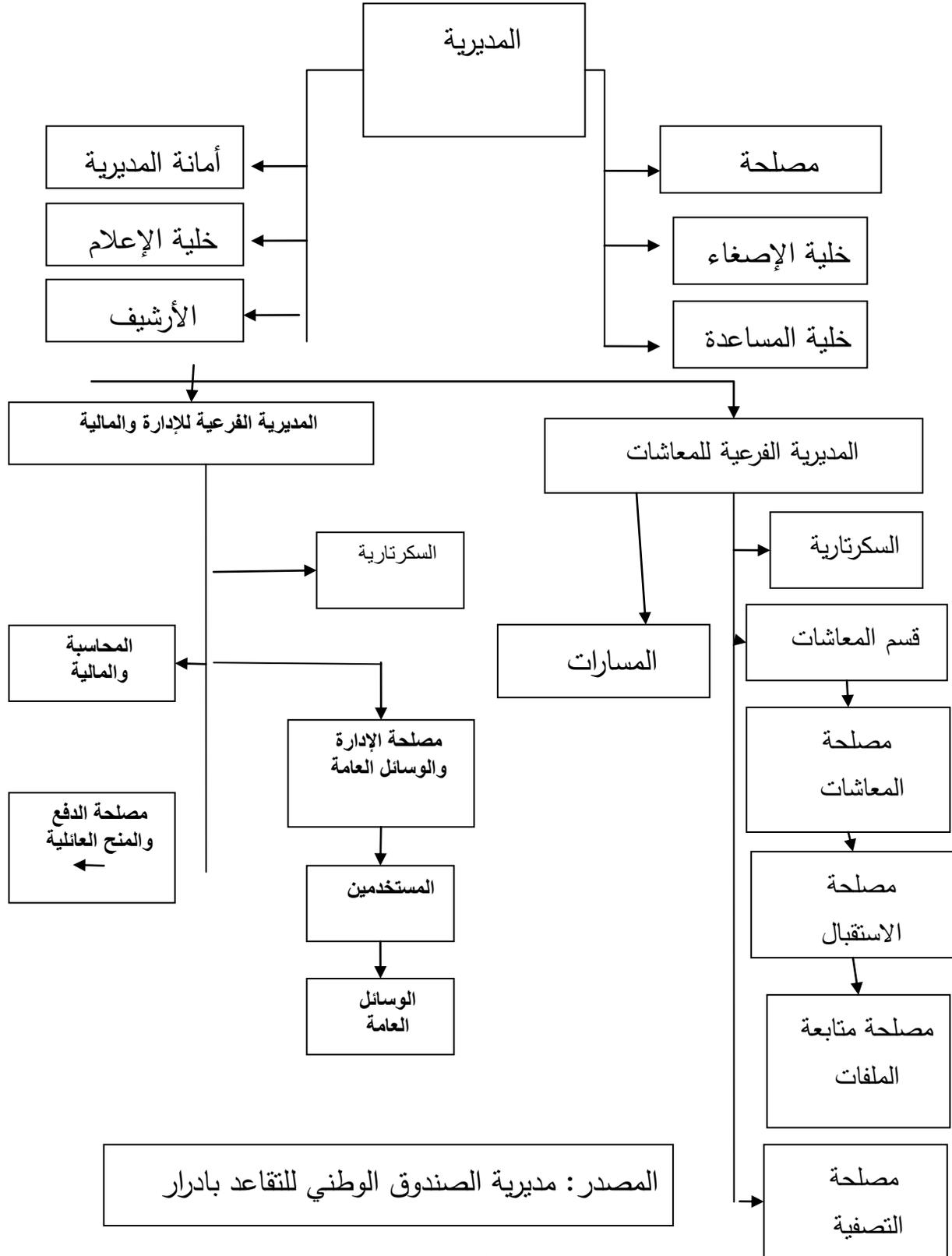
معاجم وقواميس

- 25- فاروق عبد قلبه , احمد عبد الفتاح الزكي
26- معجم المصطلحات لفظا و اصطلاحا دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر ,
الإسكندرية ,ب ط 2003.
27- فرج عبد القادر طه وآخرون , معجم علم النفس والتحليل النفسي , دار النهضة
العربية بيروت الطبعة الأولى ب ,س.
28- "Dictionnaire français ,Le Robert et collins pocket ,
anglais,anglais français"

للتقاعد وكالة ادرار :

الملاحق

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتقاعد وكالة ادرار :



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية إدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص / علم الاجتماع: تنظيم وعمل

الاستبيان

تحية طيبة

في إطار تحضير مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان "الحوافر وعلاقتها بالرضا المهني" دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتقاعد" بادرار يشرفني أن أتقدم إليكم بهذا الاستبيان والذي نلتمس منكم قراءة عباراته مع وضع إشارة (X) في المكان الذي ترونه مناسباً بكل موضوعية وصدق ونحيطكم علماً بان إجاباتكم محفوظة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية بحثه لكم منا جزيل الشكر والعرفان

إعداد الطلبة:

إشراف

الدكتور:

ابزو أجمت

نعيجة رضا

بوفارس محمد علاوي

الموسم الدراسي 2017 / 2018

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_الجنس: ذكر ()

أنثى ()

2_السن: 30_20 ()

40_30 ()

41_ فما فوق ()

3_المستوى التعليمي: يقرأ و يكتب ()

ابتدائي ()

متوسط ()

ثانوي ()

جامعي ()

4_الحالة العائلية: أعزب ()

متزوج ()

مطلق ()

أرمل ()

5_نوع الوظيفة: إطار , صنف 11_ فما فوق ()

تحكم , من 9 إلى 10 ()

تنفيذ , صنف 8_ فما فوق ()

6_الأقدمية: اقل من 5 سنوات ()

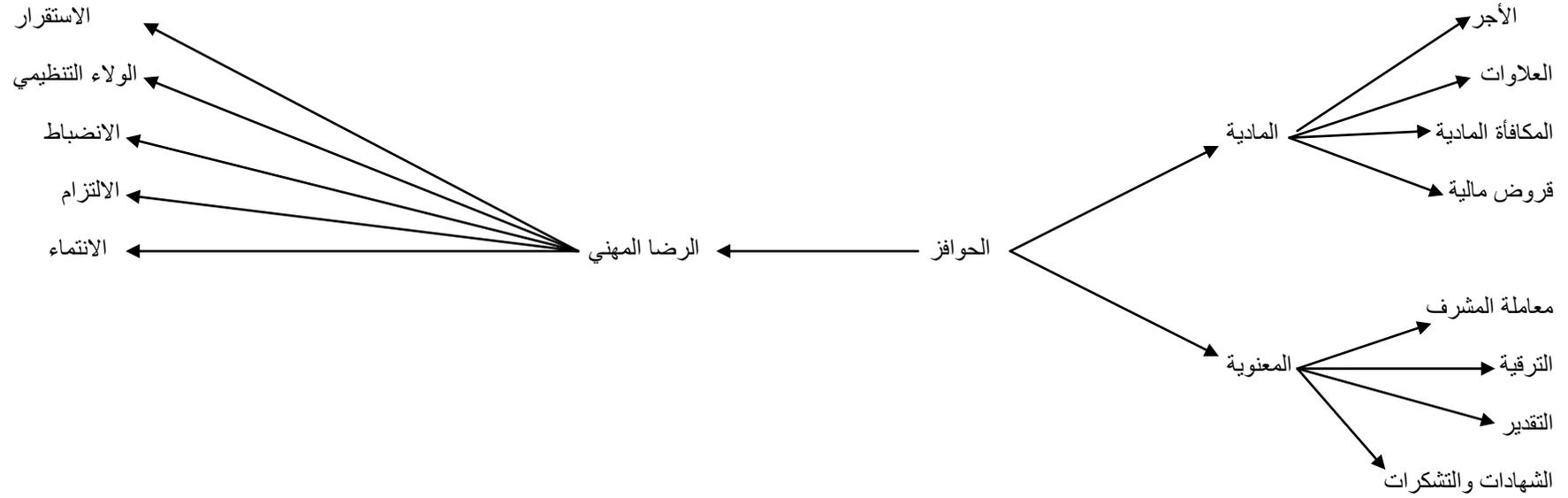
من 5 إلى 15 سنة ()

أكثر من 15 سنة ()

الملاحق

المحور الثاني : متعلق بالحوافز				
أوافق بشدة	أوافق	محايد	اعارض بشدة	اعارض بشدة
				07 الأجر الذي احصل عليه يتناسب مع الذي أقوم به
				08 تقدم المؤسسة علاوات على الزيادة في العمل وهي مناسبة
				09 تقدم المؤسسة مكافأة مادية ما يشعروني بالرضا
				10 انا راض عن المؤسسة لأنها تقدم لي قروض مالية تساعدوني على تجاوز مشكلاتي
				11 رئسي المباشر يهتم بالشكاوى التي أقدمها له
				12 العمل في المصلحة موزع بطريقة عادلة بين العمال
				13 يقوم المشرفون بإشراك العمال في اتخاذ القرارات
				14 احتاج إلى الترقية حتى اشعر بالسعادة بالبقاء في هذه المؤسسة
				15 فرص الترقية في هذه المؤسسة جيدة
				16 إنا راض عن المؤسسة في سياستها الترقية
				17 احصل على التقدير والاحترام على العمل الذي أقوم به
				18 أن ما يحقق لي رضا هو أن المؤسسة تجري دورات تكوينية تساعدوني على التكيف مع منصب عملي
				19 الإجازات التي احصل عليها كافية
الثالث لمحورا: المتعلق بالرضا المهني				
				20 يعمل الموظفون داخل المؤسسة لسنوات طويلة
				21 يحترم الموظفون داخل المؤسسة النظام الداخلي لها
				22 يلتزم العمال الوقت المخصص للعمل
				23 نشعر بالانتماء عند تأديتنا لمهامنا داخل المؤسسة
				24 الجو العائلي داخل العمل يشعروني بالانتماء لمؤسسة عملي

نموذج الدراسة :



اعداد الطالبين :

Corrélations				
داخل الموظفين يحترم الداخلي النظام المؤسسة لها	بإشراك المشرفون يقول اتخاذ في العمال القرارات			
+022+	1.000	Coefficient de corrélation	اتخاذ في العمال بإشراك المشرفون يقول القرارات	Rho de Spearman
.898	.	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		
1.000	+022+	Coefficient de corrélation	النظام المؤسسة داخل الموظفين يحترم لها الداخلي	
.	.898	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		

Corrélations				
عند بالانتماء نشعر المؤسسة داخل تأديتنا	مكافأة المؤسسة تقدم يشعروني ما مادية بالرضا			
+281+	1.000	Coefficient de corrélation	يشعروني ما مادية مكافأة المؤسسة تقدم بالرضا	Rho de Spearman
.103	.	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		
1.000	+281+	Coefficient de corrélation	المؤسسة داخل تأديتنا عند بالانتماء نشعر	
.	.103	Sig. (bilatérale)		
35	35	N		