

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي

(دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض)

إعداد الطالب /

يوسف بن عبيد بن عبود المصلوخي

إشراف /

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى: ﴿فَجَاءَتْهُ إِحْدَاهُمَا تَمْشِي عَلَى أَسْتَحْيَاءٍ قَالَتْ إِنَّكِ ابْنُكِ أَبْنُكِ يَدْعُوكَ لِجَزْيِكَ
أَجْرَ مَا سَقَيْتَ لَنَا فَلَمَّا جَاءَهُ، وَقَصَّ عَلَيْهِ الْقَصَصَ قَالَ لَا تَخَفْ نَبَوْتُ مِنَ الْقَوْمِ
الظَّالِمِينَ ﴿٢٥﴾﴾ (القصص: 25)

الاهداء

إلى من ربياني صغيرا وتعلمت على يدهم مفاهيم الحياة والأخلاق والأدب
أبي وأمي (حفظهما الله ورعاهما)
إلى من وقفت بجانبني وساندتني... وصبرت وعانت وكانت المشجع والمعين..
ورسمت السعادة على قلبي
زوجتي العزيزة
إلى شقائق الروح.
أخواني وأخواتي
إلى جميع الزملاء والأصدقاء
أهدي هذا العمل العلمي المتواضع،،،،

الطالب

يوسف المصلوخي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم والصلاة والسلام على سيدنا محمد معلم البشرية والهادي الأمين، وبعد:

في البداية أشكر الله العلي القدير الذي مَنَّ عليَّ بالصبر والتوفيق على إتمام هذه الدراسة، فلك الحمد ربي حمداً كثيراً طيباً، كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك.

وبعد شكر الله وحمده. لا يسعني إلا أن أقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي الدكتور الفاضل/ فيصل عبد الحميد الذي أكرمني بالإشراف على هذه الدراسة، والذي لم يخل عليَّ بوقته وخبرته ومعرفته وتواضعه، والذي أكرمني بتوجيه النصائح القيمة لإتمام هذه الدراسة، نسأل من الله العلي القدير أن يجزيه عني خير الجزاء، ويزيده الله علماً وتواضعاً.

كما أقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور الفاضل/ فايز جراد المشرف الثاني لهذه الرسالة، = فيجب عليَّ أن أقدم له جزيل الشكر والامتنان لما قدمه لي من توجيهات لإتمام هذه الدراسة، فلا يسعني إلا أن نقول له جزاه الله عني خير الجزاء.

والشكر موصول أيضاً إلى جميع الأساتذة المختصين الذين تلقيت دراسة تخصصي على أيديهم، فلهم كل التقدير والامتنان.

كما أقدم بجزيل الشكر لأصدقائي وزملائي كل باسمه وصفاتي.
وأخيراً أقدم شكري إلى كل من قدم لي يد المساعدة حتى لو كانت بكلمة تشجيع.

شكراً لكم جميعاً

الباحث

ملخص الدراسة

أثر الحوافز على الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض)

الباحث/ يوسف بن عبيد بن عبود المصلوخي

إشراف/ د. الفصيل عبد الحميد د. فايز جراد

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وانبثق عن هذا الهدف أهداف فرعية تمثلت بـ: معرفة واقع كل من تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بشركة مجموعة الجمار، فضلاً عن معرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ومن ثم معرفة أثر كل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، ولغرض جمع البيانات اللازمة لتحقيق الأهداف تم اختيار عينة عشوائية تألفت من (200) موظف من موظفي شركة مجموعة الجمار مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وتم تطبيق عليهم استبانة أعدّها الباحث تكوّنت من (62) فقرة وتم التحقق من صدقها وثباتها، بعد ذلك تمت معالجة البيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS). وبناءً عليه توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها: أنّ درجة توافر تطبيق كل من الحوافز المادية والمعنوية بالشركة جاءت كبيرة، سواء للدرجة الكلية لكليهما أو على مستوى كل فقرة على حدة، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وأشارت النتائج أيضاً عن وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً لكل من الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي.

بناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية المستقبلية.

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
البسمة والآية القرآنية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
ملخص الدراسة	د
فهرس المحتويات	هـ- و
فهرس الجداول	ز
فهرس الأشكال	ز
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	
1-1 المقدمة	2
2-1 مشكلة الدراسة	3
3-1 أهمية البحث	4
1-3-1 الأهمية النظرية	4
2-3-1 الأهمية التطبيقية	4
4-1 أسئلة الدراسة	5
5-1 أهداف الدراسة	6
6-1 فرضيات الدراسة	6
7-1 منهجية الدراسة	7
8-1 نطاق ومحددات الدراسة:	7
9-1 مصطلحات الدراسة:	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
تمهيد	13
1-2 الإطار النظري	14
1-1-2 المبحث الأول (الحوافز).	14
تمهيد	14
1-1-1-2 التطور التاريخي للحوافز.	14
2-1-1-2 ماهية الحوافز.	15
3-1-1-2 أهمية الحوافز.	17
4-1-1-2 أهداف الحوافز.	18
5-1-1-2 نظريات الحوافز.	19
6-1-1-2 أنواع الحوافز.	21
7-1-1-2 معايير منح الحوافز في المنظمة.	25
8-1-1-2 خصائص وشروط نجاح نظام الحوافز.	27
9-1-1-2 ضوابط تطبيق نظام الحوافز.	28
10-1-1-2 مراحل إعداد نظام الحوافز.	28
11-1-1-2 تقييم نظم الحوافز.	30
12-1-1-2 النتائج التي تحصب عليها المنظمة من تطبيق نظام حوافز جيد.	30

32	2-1-2 المبحث الثاني (الرضا الوظيفي)
32	تمهيد
33	1-2-1-2 مفهوم الرضا الوظيفي.
34	2-2-1-2 أهمية الرضا الوظيفي.
35	3-2-1-2 مظاهر الرضا الوظيفي.
36	4-2-1-2 خصائص الرضا الوظيفي.
37	5-2-1-2 أنواع الرضا الوظيفي.
38	6-2-1-2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي.
40	7-2-1-2 طرق قياس الرضا الوظيفي.
44	8-2-1-2 نظريات فسر الرضا الوظيفي.
50	3-1-2 المبحث الثالث (علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز).
53	2-2 دراسات سابقة.
53	1-2-2 عرض دراسات سابقة.
57	2-2-2 تعقيب على الدراسات السابقة.
الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة	
59	تمهيد.
59	1-3 منهج الدراسة.
59	2-3 أنواع البيانات ومصادرها.
60	3-3 متغيرات الدراسة.
60	4-3 مجتمع الدراسة.
60	5-3 عينة الدراسة.
61	6-3 أداة الدراسة.
62	1-6-3 صدق الأداة.
64	2-6-3 ثبات الأداة.
65	7-3 إجراءات الدراسة.
65	8-3 الأساليب الإحصائية.
الفصل الرابع: عرض النتائج	
67	مقدمة
67	1-4 عرض نتائج الدراسة وتفسيرها ومناقشتها.
67	1-1-4 مناقشة نتائج السؤال الأول
70	2-1-4 مناقشة نتائج السؤال الثاني
71	3-1-4 مناقشة نتائج السؤال الثالث
72	4-1-4 مناقشة نتائج السؤال الرابع
73	5-1-4 مناقشة نتائج السؤال الخامس
74	2-4 الاستنتاجات
74	3-4 التوصيات
75	4-4 المقترحات
86-77	المراجع
89-85	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	محتوى الجدول
60	جدول (1-3) توزيع أفراد مجتمع الدراسة.
61	جدول (2-3) توزيع أفراد عينة الدراسة.
63	جدول (3-3) معاملات الارتباط بين درجة فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.
64	جدول (4-3) قيم الثبات للاستبانة ومجالاتها وفق معامل ألفا كرونباك ومعاملات الارتباط للتجزئة النصفية.
65	جدول (5-3) محك الحكم حول درجة تطبيق الحوافز بشقيها المادي والمعنوي لشركة مجموعة الجمار.
68	جدول (6-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الحوافز المادية.
70	جدول (7-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الحوافز المعنوية.
71	جدول (8-4) نتائج اختبار t لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.
72	جدول (9-4) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخاصة بأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي.
73	جدول (10-4) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخاصة بأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي.

فهرس الأشكال

الصفحة	محتوى الشكل
44	شكل (1-2) هرم الحاجات لماسلو.
49	شكل (2-2) أهم المؤثرات في إدراك الشخص للرضا الوظيفي وفق نموذج لولير.
60	شكل (3-3) متغيرات الدراسة.

الفصل الأول
الإطار العام للبحث

1- الفصل الأول

الإطار العام للبحث

1-1 المقدمة

شهدَ العالم خلال العقدين الماضيين من الألفية الثالثة الكثير من التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمات على اختلاف أنواعها سواءً كانت منظمات تجارية أو اجتماعية أو غيرها؛ مما جعل هذه المنظمات تسعى جاهدة إلى مواجهة التحديات الجديدة نتيجة هذه التغيرات في البيئة الدولية بما يضمن لهذه المنظمات القدرة على الصمود والاستمرار في سوق المنافسة، ودفع المنظمات ذلك إلى زيادة الاهتمام بجودة المنتجات والخدمات التي تقدمها من أجل إشباع حاجات الزبون، وهذا ما يُعتبر أحد الطرق المهمة للتكيف مع قواعد النظام التجاري العالمي الجديد.

إن المؤسسات الحديثة هي تلك المؤسسات التي تدرك أسس النجاح وعوامل تحقيقه، ولعل تلك الأسس عديدة ومتنوعة، غير أن أهم أساسٍ على وجه التحديد هو المورد البشري، لذلك نجدها تركز على الموارد البشرية كعامل أساسي تستغله لتحقيق نجاحها والوصول لغاياتها، ففي ظل التغيرات العالمية الشاملة أصبحت المؤسسات تتنافس لجلب اليد العاملة المبدعة والمؤهلة لمساعدتها في تحقيق الأهداف، والوصول بها لمبتغاها في ظل المنافسة الشرسة من المؤسسات الأخرى، فالتسيير الحسن يتطلب التوظيف الجيد للموارد البشرية الكفؤة والمؤهلة، لذلك نجد جل المؤسسات تتنافس للحصول على أفضل هذه الموارد بشتى الطرق.

إن التنافس للحصول على المورد البشري المؤهل يتطلب التخطيط الممتاز للحصول على أفضل، وفي المقابل يجب الاهتمام به ومراعاة خصائصه وتلبية متطلباته للحفاظ عليه، واستغلاله أفضل استغلال، لذلك يجب على هذه المؤسسات أن تبذل قصارى جهدها لاستقطاب هذه الثروات البشرية، ليس هذا فقط بل يجب الحفاظ عليها، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود منظومة هيكلية مدروسة وواضحة المعالم للحوافز، حيث أنها العامل الرئيسي لجلب الفرد المؤهل الذي يخدم المؤسسة بصفة ممتازة. (مجدوب، 2019)

كما يتحدد أداء العنصر البشري بتفاعل عاملين أساسيين هما: القدرة على العمل والرغبة بالاستمرار فيه، والتمييز بين هذين العاملين أمر مهم، إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري، فإذا كانت مشكلة المقدرة تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم، فإن مشكلة

الرغبة في العمل تواجهها المنظمة باستخدام أسلوب آخر يتمثل في التحفيز . (مريم بوعلاق وحليمة بوعلاق، 2014)

تحتل عملية التحفيز مكانة عالية في هرم الإدارة التي تسعى إلى تنمية مهارات وسلوكيات وقدرات عمالها بغرض الرفع من مستوى فعالية أدائهم الوظيفي تحقيقاً لأهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتموا إليها. وتُعد الحوافز من أهم الممارسات الإدارية لما لها من تأثير كبير على مستوى الرضا للعاملين سلباً أو إيجاباً، إذ أنها تُثير دوافع الفرد ويولد الرغبة والحماس لديه في العمل، والتحفيز متنوع منه المادي ومنه المعنوي، فعملية التحفيز تحتاج إلى تخطيط وتنظيم ورقابة وشمولية، ويجب أن تكون وفق أسس منصفة وعادلة وموضوعية لتحقيق الرضا الوظيفي.

يُعد رضا الفرد عن عمله أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل، ويعكس مكانته داخل مجتمعه، فالرضا الوظيفي أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه، وبذل قصارى جهده، وهذا أيضاً يرتبط بالزملاء وجماعات و فرق العمل والرؤساء والعلاقات الطيبة بين مختلف هذه العناصر تترك أثراً طيباً في نفسية الفرد وتساهم في رفع الروح المعنوية لديه مما يزيد من انتمائه وولائه للمنظمة.

وبما أنَّ الحوافز بنوعها المادية والمعنوية تُعد من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، فقد جاءت الدراسة الحالية لمعرفة أثر تلك الحوافز على رضا الموظفين في شركة مجموعة الجمار بالمملكة العربية السعودية.

1-2 مشكلة الدراسة

تهتم المنظمات بتوفير قوة عمل مناسبة وكافية ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يتحقق ذلك يتم البحث عن أساليب علمية دقيقة وموضوعية لاستقطاب العاملين ثم تقوم بتدريبهم، حسب طبيعة الاحتياج ومتطلبات العمل الأساسية حتى يكون العامل على قدر معين من الكفاءة، وتعتمد الكفاءة في أداء العمل على مقومات أساسية من أهمها: الرغبة في العمل والنجاح فيه، ويأتي ذلك من خلال تقديم الحوافز بأنواعها المختلفة للعاملين في المنظمة.

وأثبتت العديد من الدراسات أهمية نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين والعاملين في المؤسسات المختلفة سواءً بالقطاع العام أو الخاص في بيئات مختلفة، كدراسة (عباس ويونس،

(2010)، ودراسة (مريم بوعلاق وحليمة بوعلاق، 2014)، ودراسة (مجدوب، 2019)، ودراسة (زيباري، 2021)، ودراسة (عمهوج، 2022).

وعلى الرغم من تعدد وتنوع الدراسات التي تناولت أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، لكن لا توجد أي دراسة أُجريت على العاملين في شركة مجموع الجمار بالمملكة العربية السعودية- على حد علم الباحث-، رغم أهمية هذه الشركة في مجالي الزراعة والأغذية بأنحاء المملكة، إذ يوجد لها أكثر من (20) فرع، وتحوي أكثر من (4000) موظف، وبهذا العدد أو الكم الهائل من المورد البشري يستدعي البحث والدراسة حول أكثر العوامل التي تُساهم في تحقيق رضا هؤلاء العاملين عن وظائفهم.

وعطفاً على ما سبق، فإنَّ الباحث أحد موظفي هذه الشركة، ونظراً لاحتكاكه بالعديد من الموظفين فقد لاحظ وتلمس وسمع عبارات تدل على سخط العمال وتذمرهم وعدم رضاهم؛ الأمر الذي كان الدافع لإجراء الدراسة الحالية.

1-3 أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها بجانبها النظري والتطبيقي، كما في النحو الآتي:-

1-3-1 الأهمية النظرية

- تُعد دراسة أخرى تُضاف إلى الدراسات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، فعلى الرغم من توجه عدة أبحاث نحو دراسة هذا الموضوع، إلا أنَّ التغطية الكافية له ما زالت تحتاج إلى إثراء وتدخل من قبل الباحثين خاصة في الجانب الميداني، لإظهار أهمية العلاقة التي تربط أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى العاملين.
- تنبع أهمية الدراسة من كون موضوع الحوافز من المواضيع المهمة ذات الاهتمام في الساحة العلمية لعلوم مختلفة كعلم الاجتماع وعلم النفس وعلم الإدارة، والتي أبرزت نظرياتها الدور المهم الذي تلعبه الحوافز في توجيه سلوك العاملين والرفع من الأداء وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- تُسهم الدراسة في تقديم نقاط القوة والضعف في أنظمة وسياسات الحوافز المادية والمعنوية الحالية في شركة مجموعة الجمار في مدينة الرياض.

1-3-2 الأهمية التطبيقية

- قد تُسهم نتائج الدراسة في الوقوف على واقع الحوافز المادية والمعنوية في الشركة، وبالتالي يعطي ذلك تصور عام للمسؤولين في الشركة عن ذلك الواقع؛ مما يساعدهم في تحسين سياسات الشركة وإدارة الموارد البشرية فيها، إضافة إلى تطوير نظم الحوافز التي تحفز الموظفين وتعزز أدائهم الوظيفي في مدينة الرياض بوجه خاص وفي بقية فروعها على وجه العموم.
- يمكن أن تسهم نتائج الدراسة في فهم القائمين بالشركة لتأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، وبالتالي يساعد ذلك في توجيه النظر بالاهتمام بتقديم حوافز عادلة وملائمة للعاملين داخل الشركة.
- تقدم الدراسة عدد من التوصيات التي من شأنها قد تُسهم في وضع سياسات لنظام الحوافز المادية والمعنوية تُساعد في زيادة كفاءة أداء العاملين ورفع مستوى الإنتاجية فضلاً عن رفع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين في مختلف الشركات بالسعودية وخاصة شركة مجموعة الجمار في مدينة الرياض.
- تُقدم الدراسة عدد من المقترحات البحثية توضح فجوة أو ثغرة علمية تساعد الباحثين القيام بدراسة حولها.

1-4 اسئلة الدراسة

تمحورت مشكلة الدراسة الحالية بمحاولة علمية متواضعة من خلال الإجابة على السؤال الرئيس الآتي:-

- ما أثر الحوافز على رضا الموظفين بشركة مجموعة الجمار في المملكة العربية السعودية؟
ومن هذا السؤال الرئيس تتفرع الأسئلة الفرعية الآتية:-

- ما واقع تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما واقع تطبيق الحوافز المعنوية في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟
- ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض؟

1-5 أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الهدف الرئيس الآتي:-

- التعرف على أثر الحوافز على رضا الموظفين بشركة مجموعة الجمار في المملكة العربية السعودية؟

ومن الهدف الرئيس تسعى الدراسة إلى التحقق من الأهداف الفرعية، من خلال التعرف على:-

- واقع تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
- واقع تطبيق الحوافز المعنوية في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها.
- مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.
- الأثر ذو الدلالة الإحصائية للحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.
- الأثر ذو الدلالة الإحصائية للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

1-6 فرضيات الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى التحقق من الفرضية الرئيسة الآتية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

وتقسم الفرضية الرئيسية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

1-7 منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها والتحقق من فرضياتها تم استخدام المنهج، الوصفي التحليلي، وقد عرفه عساف (2003، ص178) بأنه "ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفر مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم، ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها...". لذلك فهو أنسب المناهج لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، حيث يمكن من خلاله القيام بتقييم ووصف أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في شركة مجموعة الجمار للزراعة والغذاء، بحيث تركزت منهجية الدراسة على أخذ وجهة نظر العاملين في الشركة، وبالاكتفاء على هذا المنهج مكن الباحث في القيام بعملية تقييم ومقارنة وتفسير من أجل الوصول إلى نتائج تكون بوابة الباحث في طرح توصياته ومقترحاته في الدراسة. ومن أجل ذلك اعتمد الباحث على طريقتان في البحث والتحري عن المعلومات، كما في النحو الآتي:-

- مصادر المعلومات الرئيسية التي اعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والقيام بتحليلها، هي: طريقة جمع البيانات عبر الاستبانة كأداة بحث أولية، تم تصميمها من قبل الباحث وتوزيعها على العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

- مصادر المعلومات الثانوية التي تم اعتمادها في البحث والتحري عنها، هي: الدراسات السابقة (العربية والأجنبية)، ومجموعة من المراجع المتمثلة في الكتب والبحوث العلمية المحكمة، فضلاً عن المطالعة في مواقع الإنترنت التي تحتوي نفس مجال الدراسة الحالية أو مشابهة لها.

1-8 نطاق (حدود) الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: أثر الحوافز المادية والمعنوية على رضا الموظفين.

2. الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على مجتمع الموظفين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية عن طريق استخدام الاستبانة من خلال اختيار عينة عشوائية منهم.

3. الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية.

4. الحدود الزمنية: الفترة الخاضعة للدراسة (2022-2023).

9-1 مصطلحات الدراسة:

1-9-1 الحوافز

الحوافز لغة: "تحفز، يتحفز، تحفز للأمر، أي تهيأ للمضي فيه" (بن هادية وبليش، 1991، ص179)، والحوافز باللغة الفرنسية تعني (se preparer)، أما باللغة الانجليزية فتعني (Motivation) أي الحفز، الدفع، التحريك، التشويق (فياض، 2002، ص82).

أما الحوافز اصطلاحاً: فقد تعددت التعريفات حولها واختلفت؛ وذلك لتعدد واختلاف وجهات نظر الباحثين، واختلاف تخصصاتهم، وبالرغم من ذلك الاختلاف فإن وظيفة الحوافز تُعد أساساً مهماً لضمان تحقيق الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها. وعليه نورد بعض من التعريفات للحوافز كآلاتي:-

عرف شارل أرجرز كما ورد في رسلان (1978، ص96) "الحوافز تعني إشباع حاجات العامل أو رغباته أو آماله".

أمّا الشنوني (1987، ص420) عرفها بأنها "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع لديهم الحاجة وتدفعهم إلى سلوك معين".

كما عرفها الجميلي (1998، ص122) بأنها "مجموعة العوامل أو الأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل جهد أكبر، وبصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من الكفاءة والأداء اتجاه العمل تحقيقاً لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها".

وتُعرف الحوافز بأنها: مجموعة العوامل أو الأساليب بكل أنواعها المختلفة التي تؤثر في الأفراد وتدفعهم لإخراج طاقاتهم تجاه نشاط أو عمل معين داخل التنظيم أو خارجه على حدٍ سواء.

ومن خلال التعريفات المقدمة نلخص تعريفاً للحوافز على أنها "تلك الإجراءات والأساليب التي تتخذها المنظمة لتشجيع موظفيها على تقديم أفضل ما لديهم ورفع معنوياتهم، وتعزيز الولاء الوظيفي لديهم، والاحتفاظ بهم برغبتهم ورضاهم، ويندرج ضمن ذلك المكافآت المادية والحوافز المعنوية، إضافة إلى أساليب الإطراء والتقدير الشخصي، وإدماج الموظفين في الخطط الاستراتيجية والمسائل المهمة التي تخص المنظمة". أي أنَّ الحوافز لها نوعان هما: الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، ويمكن تعرف كل منهما، كما في النحو الآلائي:-

1-1-9-1 الحوافز المادية:

عرفها الفارس (2011) على أنها: مجموعة من الإجراءات المتمثلة بزيادة الراتب والمكافآت والزيادات الدورية المستحقة بداية كل عام والعلاوات الاستثنائية والبدلات الأخرى وما إلى ذلك. ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: تلك المحفزات الملموسة كالبدلات والمكافآت والرواتب والعلاوات التحفيزية، والعلاج والمواصلات المقدمة للعاملين في نظام شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

1-1-9-2 الحوافز المعنوية:

عرفها جراح وآخرون (2022) بأنها: تلك المحفزات التقديرية المعنوية التي تقدمها المنظمة لعاملها، كالترقيات وشهادات شكر وتقدير، ومشاركة في اتخاذ القرارات، وأوسمة النجاح والتميز. ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها: مجموعة الإجراءات المُحفزة بطريقة رمزية معنوية بهدف ضمان العمل واستقراره في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض، وذلك من خلال اشراك عاملها في اتخاذ القرارات، إضافة إلى الترقية الاستثنائية لتقدمهم الوظيفي، وتقديم لهم الهدايا التذكارية كشهادات شكر وتقدير أو أوسمة نجاح واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالاعتزاز والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موقع الثقة وما إلى ذلك.

1-9-2 الرضا الوظيفي:

لغة: هو "الرضا والإشباع، راحة نفسية satisfaction agreement والرضا من فعل رضا ورضوان ومرضاة، بمعنى ازل استياؤه، ورضي وهذا بعد أن قبض كراهية، أي راض جمع رضاة أي قنع بالشئ غير متدمر وغير مشتكي بما هو فيه مثلاً: راض عن عمله" (بن هادية وجاحي، 1999، ص391).

أمّا تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحاً: عُرف على أنه: حصول الفرد على مزيد مما يتوقع ويجعله أكثر قناعة ورضاء، ويعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة اتجاه العمل ذاته وبيئة العمل. أمّا ميدل

وميسر وهيت ففرفوه بأئه: يأتى فى مركز ؤوءة الءاة الوظيففة؁ والئى فعنى قفام المنظمة بكفافة ؤاجاء ورعباء العاملفن. (المءلء؁ 2003)

وفمكن القول بأن الرضا الوظيفى هو "عبارة عن ؤالة من الاستعباء الءهنى للقيام بالعمل والاستمتاع به من أجل إشباع الفرد لءاجاءه الماءفة والنفسفة والاجتماعفة" (الطءم والسواط؁ 2012؁ ص127).

وأشار عبء الءالق بأئه: الءالة الئى فءكامل ففها الفرد مع وظففته وعمله ففصء إنسانًا فستغرقه الوظففة وففءاعل معها من ؤلال طموءه الوظيفى ورعبته فى النمو والتقدم وفءقق أهدافه الاجتماعفة من ؤلالها؁ وفمكن تسمية الفرد ؤفنئذ بالشءص المءكامل. ففما عرفه الءصاونة: بأئه شعور الفرد بأن التءظفم قاءر على إشباع ؤاجاءه ورعباءه فى العمل؁ وشعوره بأنه فقوم بعمل ذى قفمة وفائءة ومنفعة؁ ؤفء فءقق من ؤلاله طموءاهه وفستغل قءراءه العلمفة وءبراءه العلمفة؁ وففءاعل مع العمل من أجل فءقق أهداف التءظفم الءى فنفمى إلفه. أما شلول فعرف الرضا الوظيفى: بأئه ذلك الشعور النفسى بالقناعة والسروور والارءفاح؁ الءى فستمءه الموظف من وظففته؁ ؤماعة العمل (رؤساء العمل؁ زملاء؁ ومرؤوسفه؁ ...)؁ ومما فوفره له هءه الوظففة من مزافا ماءفة؁ ومعنوفة؁ واستقراره؁ ومن الإءارة المباشرة (الإشراف)؁ ومن فرص النمو المهنى والتقدم الوظيفى. (فى: الشراففة؁ 2008)

أما ؤراح وآءرون (2022) ففروا أن الرضا الوظيفى: عبارة عن شعور العاملفن بالارءفاح نحو بففئة العمل؁ والسعاءة والرضا على مهامهم الوظيففة؛ ذلك بسبب ما فءصلوا علفه من إشباع لءاجاءهم ورعباءهم؁ وبالفالى ففئابهم ؤالة من القناعة والرضا بوظففهم.

ومما سبى فستفءء أن الرضا الوظيفى: هو ذلك الشعور النفسى أو الءالة النفسية الشعورفة الئى ففئاب الفرد وفءعله فى قناعة اءءاه عمله أو نشاطه؛ مما ففعبء عنه الضغوط أو مكراءاء العمل؁ وهءا ففءفة إشباعه لءاجاءه ورعباءه. وفظهر ذلك إءراءفًا من ؤلال اسءءابة العامل بشركة مءموعة ؤمراز على عباراء اسءءابنة الرضا الوظيفى المسءءمة فى هءه الءراسة.

1-9-3 التعرف بشركة مءموعة ؤمراز:

هف شركة فعمل فى قءاعى الزراعة والغءاء؁ فأسست مءموعة ؤمراز فى عام 1975م بمءفنة الرفاض بالمملكة العربفة السعوففة؁ ففضم المءموعة ما ففزفء عن 20 شركة فعمل عبء أكثر من 700 فرع ومنفذ؁ وموظففن ففزفء عءءهم عن 4000 موظف؁ فملك المءموعة ؤصة فبلغ 57.1% من شركة الآمار الغءائفة؁ كما ففوءعت أنشءة المءموعة لفعمل فى فوفزع أنظمة الرى والأسمءة والبذور والمفءءاء

الأخرى المتعلقة بالزراعة، كما تُعد المجموعة شريكًا في شركة التكنولوجيا المالية (دراية المالية والبنك الرقمي D360)، وتستثمر أيضًا في الأسهم العامة والخاصة في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وآسيا وأوروبا وأمريكا الشمالية. (<https://search.app/spWnmooZPU1Tq3p7>)

الفصل الثاني:

الاطار النظري والدراسات السابقة

1-2 الاطار النظري

1-1-2 المبحث الأول (الحوافز)

1-1-2 المبحث الثاني (الرضا الوظيفي)

2-2 الدراسات السابقة

1-2-2 عرض الدراسات السابقة

2-2-2 تعقيب على الدراسات السابقة

تمهيد

ترتبط فاعلية أي منظمة بكفاءة العنصر البشري وقدراته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المتاحة. وقد يصعب ترشيد استخدام العنصر البشري وذلك لتعدد المتغيرات المحددة له لدرجة تزيد من صعوبة قدرة الإدارة على ترشيد استخدام هذا العنصر وهو الأمر الذي جعل المشكلة الرئيسية التي تواجه الإدارة في أي منظمة هي التعرف على المتغيرات المحددة لهذا العنصر والتي تعكس على سلوك الأفراد الذين يمثلون قدرة العمل في المنظمة.

وتعتبر الدوافع والحوافز من المؤثرات الأساسية التي تلعب دورًا هامًا وحيويًا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يمكن معه القول أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها تتوقف إلى حد كبير على نجاح الإدارة في توفير القدر الكافي من الدافعية لدى الأفراد ووضع نظام فعال للحافز الذي يوجه لإثارة الدوافع التي بدورها تدفع العاملين للإنتاج وتحقيق لهم الرضا عن ذلك العمل مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

وفي هذا الفصل تطرق الباحث إلى عرض إطارًا نظريًا لمتغيري الحوافز والرضا الوظيفي، ثم عرض دراسات سابقة عربية وأجنبية لهذين المتغيرين، وذلك كما في النحو الآتي:-

2-1-1 المبحث الأول: الحوافز

- تمهيد

يقاس نجاح المنظمة بقدرتها على التركيز في كيفية تحسين أداء العاملين وتشجيع المنافسة النزيهة فيما بينهم، وذلك من أجل التمييز بين الأفراد الذين يقومون بأداء متميز وفعال، ومن هم ذو أداء متوسط فهم بحاجة إلى إشباع حاجاتهم الضرورية لإبراز مهاراتهم وقدراتهم، فالحوافز تولد لديهم الدافعية لبذل مزيد من الجهد لتطوير وتحسين مستوى أدائهم (جيدول وأعر، 2019).

وتعد الحوافز من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المنظمات والمؤسسات بها، لما لها من دور كبير ومهم في تحسين أداء الأفراد للعمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الجودة الشاملة، وهذا بدوره يساهم في الوصول إلى أهداف المنظمة (زناتي ومداني، 2018).

ويعتبر موضوع الحوافز من بين المواضيع التي اهتمت بها المؤسسات العمومية وكذا الخاصة، وهذا من خلال الدور الكبير الذي تلعبه في رفع وتحسين أداء العاملين بالمؤسسة وهذا ما يعود بالنفع على المؤسسة، فالحوافز هي أساس نجاح وتطور العمل داخل المؤسسة، فالعنصر البشري يبذل قصارى جهده في العمل من خلال مؤثرات يرتكز عليها إلا وهي الحوافز فهي تؤثر عليه من أجل تقديم أفضل ما لديه، لذا الإدارة تعتمد وترتكز بالدرجة الأولى على تلك التأثيرات والحوافز من أجل تطوير مؤسستها، فتلجأ للبحث عن أفضل السبل والطرق والوسائل والأدوات التي تحفز الأفراد وتبعث الرغبة فيهم من أجل تقديم أفضل ما لديهم وهذا ما يؤدي إلى زيادة تحسين أدائهم وهذا ما يؤدي بالمؤسسة إلى الحفاظ على أفرادها ذو خبرة وكفاءة ويؤدي بها أيضا إلى الحفاظ على الإطار المفاهيمي لنظام الحوافز مستوى مؤسستها والتقدم في شتى في المجالات.

2-1-1-1 التطور التاريخي للحوافز:

يمكن أن نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز وهذه المراحل كما يلي:-

أولاً: المرحلة التقليدية: تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ومن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح وكسول ودائما يسعى لإشباع حاجاته المادية وبالتالي ركزت هذه المرحلة على

الحوافز المادية فقط وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي .

ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية: من وجهة نظر هذه المدرسة أن المؤسسة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات، وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المؤسسة بجانب أنها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

ثالثاً: المرحلة الحديثة: تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم، وقد حاولت هذه المرحلة من أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها، وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلق كما كانت المدارس التقليدية، وقد نادت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز (براء، 2015).

2-1-1-2 ماهية الحوافز:-

إن السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل وهي سبب منشئ للسلوك، هدف يسعى الفرد لتحقيقه، وقوة دفع توجه سلوك الفرد بعد أن تثيره وتقوم بتوجيهه لتحقيق الهدف. وطالما أن كل سلوك يكمن وراءه دافع معين، فإنه لا بد من تحريك هذا الدافع من خلال وسائل معينة تتمثل في الحوافز (العروسي، 2019).

وتعرف الحوافز على أنها الأدوات والأساليب التي تقوم الإدارة بتقديمها لتشجيع العاملين وخلق الدافعية لديهم بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء لديهم، ويتم ذلك بكافة الوسائل الممكنة من أجل إشباع حاجات العاملين وحصولهم على الرضا الوظيفي الذي من شأنه تحسين أدائهم وزيادة نشاطهم للعمل (الحلايبة، 2013).

وتثير فكرة الحوافز الكثير من الاهتمام لدى المنظمات، خاصة أن تحقيق أهدافها يعتمد بشكل كبير على وجود موظفين مؤهلين ولديهم القدرة على تحقيق أهدافها بكفاءة، لأن الحوافز تلعب دوراً رئيسياً في إنتاجية الموظفين، وتتبع أهمية الحوافز من الحاجة للثناء على الموظفين وتقدير جهودهم، فتقدير الناس من خلال منحهم الحوافز هو من أهم العوامل التي تساعد في إشباع الرغبات الداخلية لديهم، إن مهارات

الفرد لا تكفي لوحدها لكي لعمل إنتاجية عالية بل يحتاج لوجود نظام حوافز يشجعه ويشكل دافع له للعمل لتقديم جهوده الدؤوبة. (Alfandi, 2014)

والحوافز عبارة عن المؤثرات الخارجية مثل الكفاءة، الترقية، رسالة شكر ... التي تدفع الفرد نحو بذل جهد أكبر في عمله، بعبارة أخرى يمكن القول أن الحوافز هي مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء كماً ونوعاً، بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم (عدان، 2020).

ويعرف الحافز بأنه "مؤشر خارجي يوجد بالمجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي يشعر بها" (المغربي، 2018، ص291).

كما يعرف "بأنه عبارة عن مؤشرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه على القيام بأداء أفضل" (عبد الوهاب، 2014، ص121).

وتعرف بأنها "تلك العوامل التي تهدف الى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية المتزايدة باستمرار" (قيرة وسلاطينية، 2007، ص207).

وتعرف بأنها "تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الموارد البشرية، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية" (بربر، 2008، ص106).

وعُرفت بأنها "مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل وذلك على النحو الذي يحقق لهم حاجاتهم وأهدافهم ورغباتهم، وبما يحقق أهداف المؤسسة" (عطايا، 2016، ص49).

كما عُرفت بأنها "مجموع العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف، وفي تعريف آخر نجدها تمثل مجموع القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم، وتوجههم إلى سلوك معين" (عربون، 2007، ص24).

وتعرف بأنها "عبارة عن مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم" (تيمراز، 2014، ص30).

2-1-1-3 أهمية الحوافز:-

تعد الحوافز من الأدوات المهمة التي تمتلكها أيادي القيادات الإدارية في المنظمات، حيث من الممكن استخدامها لتنظيم سلوك العاملين نحو المنظمة (البهي وآخرون، 2017)، ونذكر هنا أهمية الحوافز على الفرد والجماعة وكذلك المنظمة:-

- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد:

1. تساهم في إشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، وهذا بدوره يحقق انعكاساً إيجابياً على إنتاجية هؤلاء الأفراد، وزيادة ولائهم للمنظمة، فالولاء الوظيفي له تأثير كبير في خلق الدافعية لدى الفرد لإخلاصه في العمل (ربيع، 2016).
2. من خلال توفير الحوافز لبيئة مناسبة للعاملين للعمل على مجموعة ابتكارات مهنية جديدة مما يدفعهم إلى إحداث تطور كبير وإظهار الطاقات الإبداعية في بيئة العمل (الحلايبي، 2013).
3. مساعدة العاملين في التغلب على المعوقات التي قد تعرقل العمل.
4. تمثل الحوافز مصدر للتغذية الراجعة للفرد، حيث يستطيع من خلالها مراجعة أعماله والنظر إلى مستواها خلال الفترة السابقة (البهي وآخرون، 2017).
5. تربط العاملين بالمنظمة، وذلك من خلال استعادة العاملين من زيادة الإنتاجية في المنظمة والتي تزيد من أرباحها مما يعود عليه بالنفع، فيصبح أكثر ارتباطاً بها.
6. تحفيز العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم، فالحوافز تشعر العاملين أن لهم قيمة كبيرة في المنظمة، وأنهم جزء أساسي تعتمد عليه المنظمة لنجاحها (أبو حيمد، 2020).

وكما ذكر جيدول واعمر في دراستهم أن أهمية الحوافز تتمثل في الآتي (جيدول واعمر، 2019):-

1. تعمل على تحسين وضع العاملين المادي والاجتماعي، وتحقيق الترابط بين مصالح الفرد وأهداف المنظمة.
2. تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد المنظمة تجاوز العديد من المشاكل كانهخفاض الانتاجية، ومشكلة الغيابات وعدم الانتظام في الدوام.

- أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة:-

1. تنمية روح المشاركة والتعاون، فإن الحوافز الجماعية تعمل على تكاثف فريق العمل لتحقيق المهام بالمعايير المطلوبة (القضاة، 2018).

2. تشجيع العاملين على المنافسة فيما بينهم لإثبات ذاتهم (البهي وآخرون، 2013).

3. إزالة جميع الصراعات داخل المنظمة أو تحويلها إلى سلوك هادف وبناء (عدان، 2020).

- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:-

1. تسهم الحوافز في ضبط سلوك العاملين والتحكم فيه، والذي يجعل الإدارة قادرة على تحريك السلوك سواءً تعظيمه أو تحويله أو الاستغناء عنه (ربيع، 2016).

2. تنمية عادات وقيم جديدة تسعى المنظمة وجودها لدى العاملين فيها (عدان، 2020).

3. المساهمة في تحقيق آلية أعمال تسعى المنظمة لإنجازها، ولتحقيق ذلك يجب أن يقوم العاملين بمشاركة فعالة في العمل (البهي وآخرون، 2017).

4. تساهم الحوافز بشكل كبير في جعل العمل داخل المنظمة أكثر تطوراً وهذا له مردود قوي على مخرجات المنظمة (أبو حيمد، 2020).

4-1-1-2 أهداف الحوافز:-

لا بد من أن تقوم المنظمة بتطبيق نظام حوافز فعال من أجل الوصول للأهداف المرجو تحقيقها منه، وتتمثل هذه الأهداف في الآتي:-

- زيادة نواتج العمل وهي: كميات الإنتاج، جودة الإنتاج، المبيعات، والأرباح .
- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح العمل ضمن الفريق، وتحسين صورة المنظمة أمام المجتمع (جاسم 2017، 32).
- ربط أهداف المنظمة بأهداف العاملين فيها كذلك بأهداف المجتمع (مويسات وشيخ، 2019).
- الاحتفاظ بالعاملين المميزين ومن لديهم مهارات إبداعية (البهي وآخرون، 2017).
- التشجيع على الإبداع وتطبيق ابتكارات جديدة (الحلايبي، 2013).

- زيادة اهتمام العاملين بالمعدات والأجهزة داخل المنظمة، مما يساهم في المحافظة عليها وزيادة في عمرها الإنتاجي.

- إشعار العمال بالعدالة، حيث أنه يتم تقدير جهودهم مادياً ومعنوياً لأدائهم الفعال (العروسي، 2019).

- كسب العمال سلوكاً إيجابياً أفضل (صبر، 2019).

2-1-1-5 نظريات الحوافز:-

إنَّ الحوافز نظام معمول فيه منذ القدم، كونه شيء خارجي في المجتمع والبيئة المحيطة بالفرد تجذبه إليه، فهو وسيلة لإشباع رغبات وحاجات يشعر بها (صبر، 2019)، وللحوافز العديد من النظريات التي ترجع بدايتها للقرن العشرين وسنذكر بعضاً منها على النحو الآتي:-

1. النظرية الكلاسيكية فريدريك تايلور : يعتقد تايلور إن تطبيق الحوافز المادية (الحوافز النقدية) أدى إلى زيادة الإنتاج بجهد ووقت معقول، لذلك فهو يعتقد أن الحوافز المادية هي أساس تحفيز الأفراد وزيادة الإنتاج، كما أثبت أن زيادة المنتجين والسيطرة على الإنتاج تتم من خلال الأجور، بحيث تكون كل زيادة في الأجور مصحوبة بزيادة في الإنتاجية، تقتصر الحوافز المادية على الأفراد الذين وصلوا إلى مستوى إنتاج معين أما الأفراد الذين لم يصل إنتاجهم إلى المستوى المطلوب أو العالمي، فلن يتم منحهم الحوافز المادية، لذا على الإدارة أن تعمل على تدريبهم أو نقلهم أو فصلهم، فهذه النظرية تجعل من مهام المديرين لتحفيز الموظفين مجرد تحديد السلوكيات والإجراءات التي تريدها، ثم تحديد مقدار الحوافز المادية اللازمة لأداء العمل (ربيع، 2016)

تفترض هذه النظرية أن الفرد يعمل فقط لكسب المال، وأن دافعه يعتمد على مقدار المال، وفيما يلي الافتراضات الضمنية:

- الفرد هو بطبعه كائن اقتصادي، يعمل بسبب دافع واحد وهو الحصول على المال لتلبية احتياجاته المختلفة.

- الفرد شخص عاقل، ويحاول أيضاً زيادة دخله من خلال بذله الجهد المناسب للحصول على أعلى دخل ممكن.

- إذا كان الشخص من ذوي الدخل المرتفع، سيكون راضياً عن وظيفته.

ومن عيوب هذه النظرية هو أنه على الرغم من أهمية الدخل للفرد، إلا أنه لا يعمل من أجل الدخل فقط، ولا يستجيب دائماً لمبلغه، وقد يقوم بفعل ليس كما تريده الإدارة (ربيع، 2016).

2. **نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):** ظهرت هذه النظرية كرد فعل على النظري الكلاسيكية، كان اهتمامها موجه للعنصر البشري والعلاقات بين الأفراد والمديرين وفريق العمل داخل المنظمة ركزت هذه النظرية على أن هناك لا بد من وجود حوافز معنوية بجانب الحوافز المادية، وقد تميزت النظرية بالعديد من الأساليب التي تم اعدادها لمساعدة المديرين لتحفيز العاملين ودفعهم للعمل (صبر، 2019).

3. **نظرية العدالة (آدمز):** ركزت هذه النظرية على رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة، فهي تقوم على اعتقاد بأن الفرد لا يعامل بشكل عادل مقارنة مع الآخرين، فإن درجة الجهد الذي يبذله الفرد تعتمد على شعوره بأنه يعامل معاملة مبنية على العدل والمساواة مع فريق العمل في المنظمة، وبناءً على هذا الاعتقاد يرى آدمز أن الأفراد يقومون بمقارنة مدخلاتهم ومخرجاتهم مع الآخرين لكي يتولد لديهم شعور أن هناك إنصاف وعدل، ولكن إذا شعر الفرد بعكس ذلك فإنه يقوم بالبحث عن مكان آخر يشعر فيه بالعدل والاستقرار، وهنا تحدث الصراعات الداخلية في المنظمة (منادلي ولطفي، 2018).

4. **نظرية العاملين (فريدريك هيرزبيرج):** توصلت هذه النظرية إلى أن كل إنسان لديه مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات، وهذه الاحتياجات تؤثر على سلوك الفرد بدرجات مختلفة، فقد لاحظ فريدريك وزملاؤه أن استياء الفرد ينتج عن عدم توفر بيئة مناسبة للعمل، وأن الفرد لن يشعر بالرضا عن العمل إلا إذا حقق له كافة وسائل الإشباع المختلفة صحية، مادية، بيئية، وعند حصول هذا الإشباع فإن شعور الاستياء يختفي، وقد قامت هذه النظرية بتحديد محددات الرضا والتي أطلق عليها العوامل الحافزة وهي: الإنجاز، الاعتراف والتقدير، طبيعة العمل، الترقية، وزيادة المسؤوليات، فهذه العوامل تعمل على تحريك جهد الأفراد وزيادة نشاطهم في إنجاز الأداء الجيد وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة (Nubia & others, 2020).

5. **نظرية تدرج الحاجات (أبراهام ماسلو):** جاءت هذه النظرية سنة 1980م بأن الإنسان يوجد لديه رغبة طبيعية لإشباع حاجات محددة وقد قسمها ماسلو إلى خمسة أنواع وقام بترتيبها حسب الأولوية على شكل تدرج هرمي، وإن الحاجة الغير مشبعة لدى الفرد هي التي تحدد سلوكه، ويمكن للإدارة في المنظمة أن تستغل هذه الحاجات الغير مشبعة وتحفيزهم من خلالها، والانتقاد على هذه النظرية أنه لا يمكن أن يتم تطبيقها على كافة الأفراد في نفس الوقت (عثمان، 2019).

2-1-1-6 أنواع الحوافز:-

الحافز مفهوم يتكون من القيم المادية والمعنوية، وهو النقطة المركزية لمختلف النشاطات التي تقوم بها المنظمات وبيئات العمل الحديثة. قام الباحثين بتصنيف الحوافز إلى أنواع وتقنيات مختلفة يمكن للإدارة أن تستخدمها للحصول على أعلى قدر من الأداء البشري، وصنفها البعض بالاعتماد على تأثيرها على كل فرد، بينما اعتمد البعض الآخر على طبيعتها أو على أهدافهم (Alfandi, 2014).

1. تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: في هذا التقسيم يوجد نوعين من الحوافز وهي:

أ. **الحوافز المادية** : تتضمن الحوافز المادية منح المكافأة من حيث المال مثل : العمولات، المكافآت وما إلى ذلك. وتشمل المكافآت المالية الراتب الأساسي تعديلات تكلفة المعيشة. وتوثق الأدلة التجريبية بأن الحوافز المادية من أقوى العوامل التي تؤثر على تحفيز الموظف وأدائه، والسبب في ذلك أنها تساعد في تلبية مجموعة متنوعة من الاحتياجات الأساسية مثل الطعام والمأوى كذلك الاحتياجات ذات المستوى الأعلى الانتماء إلى المجموعة، تحظى باحترام الآخرين، تحقيق الإتقان في العمل، مثال على ذلك: إن الحوافز المادية تزود الموظفين بالوسائل اللازمة لتعزيز رفاهية أسرهم، ودفع تكاليف النشاطات الترفيهية مع الأصدقاء والزملاء وبالتالي تتحقق حاجة الانتماء إلى المجموعة. كما أنها تمكن الموظفين من شراء منزل أكبر والذي يحقق حاجة احترام الآخرين. كذلك تساعد الموظفين من متابعة التدريب والتعليم العالي والتطوير من أنفسهم والذي بدوره يحقق حاجة الاتقان في العمل (Nnubia & others, 2020).

- أشكال الحوافز المادية:

يذكر حيمودة وآخرون (2017) أن أشكال الحوافز تبدو في:-

- المكافآت للعمل الإضافي والعمل المميز.
- المشاركة في الأرباح.
- الزيادات بشكل دوري على الأجور.
- التأمين الصحي للعاملين في المنظمة.
- توفير بعض الخدمات سفر - سكن - مواصلات - الزي الخاص بالعمل إن وجد).

وهناك عدة شروط لا بد أن تتوفر في الحوافز المادية لكي تكون فعالة وهي (موسيات وشيخ، 2019):-

- أن يكون عادلاً، ويطبق وفق القانون على الجميع.
- أن يكون متوافقاً مع إمكانيات المؤسسة المالية.
- أن يكون مناسباً للجهد المبذول من قبل الموظف العامل.
- أن يكون مطابقاً لما يتقاضاه الأقران الآخريين في سوق العمل.
- أن يكون قادر على إشباع الحاجات الإنسانية والنفسية والاجتماعية للموظف العامل.
- أن يكون متوافق مع معدلات الأداء المحددة.
- أن يكون مقنعاً للشخص العامل.
- أن يكون دافعاً لرفع معدلات الإنتاجية.

- مزايا الحوافز المادية:-

هناك العديد من المزايا للحوافز المادية، تتمثل في الآتي (Landry & others, 2017):-

- هناك تأثير سريع وفوري على جهود الفرد فهي تحفزه على بذل أقصى جهد، ونتيجة لذلك يزيد الإنتاج، والدخل، ويتحسن الأداء.
- يكتسب الفرد العديد من الفوائد النفسية والاجتماعية نتيجة لتعزيز قدرته الشرائية لتلبية احتياجاته من السلع والخدمات.
- يسعى الأفراد إلى زيادة الإنتاجية من أجل المكافآت المالية الإضافية.
- هناك علاقة مباشرة بين زيادة الإنتاجية ومصلحة العامل، وبالتالي الحوافز المالية هي عامل أساسي للفرد، بالإضافة إلى خلق الاستقرار والطمأنينة، وتمنح العاملين فرصة لاستكشاف مواهبهم وقدراتهم.

- عيوب الحوافز المادية:-

أوضح (Alnsour, 2012) نقاط ضعف الحوافز المادية كما يلي:

- من الممكن أن تكون الحوافز المادية غير صالحة لبعض أنواع الأعمال التي لا تعتمد على زيادة الإنتاجية بل على الخدمات مثل: خدمات الإشراف والأمن والقضاء والعلم.

- الحوافز المادية غير كافية لوحدها بل يجب مساعدتها بأنواع أخرى من الحوافز، فهي تقتصر فقط على الاحتياجات البيولوجية للفرد، ويكون تأثيرها ضئيل بعد أن تصل إلى حد الاحتياجات.

ب. **الحوافز المعنوية:** يستهدف هذا النوع من الحوافز نفسية العامل ورفع معنوياته في بيئة العمل مثل: (الترقية، منح العامل المجتهد بعض صلاحيات الوظيفية الأعلى، متابعة الآخرين، القيام بتوجيه الآخرين)، فمردود هذه النوعية من الحوافز جيداً للغاية على العامل المقدمة إليه فهي تولد لديه شعور أن المنظمة التي يعمل بها تثق فيه وتعتمد عليه من أجل تحقيق أهدافها، وكذلك بالنسبة للعاملين فهم أيضاً يحاولون القيام بمهامهم على أكمل وجه للحصول على الترقية، مما يعود بالنفع على المنظمة ككل (أبو حيمد، 2020).

- أشكال الحوافز المعنوية (الأحمد، 2021):-

- شهادات التقدير.
- الاعتراف بكفاءة وجهود العاملين.
- الترقية.
- منح المرؤوس الأقدمية.
- تسمية الموظف المثالي.
- إعطاء إجازة للراحة والاستجمام.
- شكر.
- تقديم الدروع.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- وهناك أشكال أخرى للحوافز المعنوية وهي (مومني، 2019):-
- الأمن والاستقرار في العمل.
- الاعتراف بأهمية العمل.
- الضمان الوظيفي.
- التدريب.
- العلاقة الطيبة بين العاملين في المنظمة.
- المنافسة.
- أهمية الحوافز المعنوية:-

تساعد الحوافز المعنوية العاملين على تلبية وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، والتي بدورها تساعد في شعور العامل بالرقى في عمله، وتزيد من ولائه لتحقيق التعاون بينه وبين زملائه، كما إن الحوافز المعنوية لا تقل أهميتها عن أهمية الحوافز المادية، فهناك علاقة ترابط وتكامل بينهما، وقد تختلف أهمية الحوافز المعنوية بناءً على الظروف الخاصة في العامل والمنظمة (حيموده وآخرون، 2017).

2- تقسيم الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها:-

- **حوافز إيجابية:** هي تلك الحوافز المستخدمة في اتجاه إيجابي يحفز العمال من خلال تشجيعهم للقيام بأعمال معينة، وذلك من خلال زيادة الخدمات التي يتم تقديمها لإشباع حاجاتهم من جهة ودفعهم نحو الإبداع، من جهة ترتبط الحوافز الإيجابية بتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وتتضمن كافة المغريات، وتعتبر من أفضل الأساليب التي تساهم في تحريك الأفراد العاملين في المنظمة؛ لأنها تتبع مناخاً مناسباً لظروف العمل المحيطة (إسحاق وهود، 2018).

- **الحوافز السلبية:** وهي الحوافز التي يتم استخدامها من قبل الإدارة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار، وتصحيحه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي (التكاسل والإهمال، عدم تطبيق للتوجيهات والتعليمات، عدم وجود الشعور بالمسؤولية ...)، وتستخدم هذه الحوافز العقاب للتغيير من سلوك الفرد لتحسين الأداء، والوصل إلى الهدف المنشود (حيموده وآخرون، 2017)، إنَّ الحوافز السلبية مكملة للحوافز الإيجابية، أي أنه لكي تنجح الحوافز السلبية ويكون لها الأثر الإيجابي على الموارد البشرية في المنظمة، لا بد أن يتم وضع حوافز إيجابية مدروسة وتتماشى مع أهداف وحاجة الموارد البشرية من أجل خلق الولاء والالتزام، وتنمي الشعور بالمسؤولية لديهم، ثم بعد ذلك تطبق الحوافز السلبية بشدة وصرامة لزيادة الالتزام التنظيمي (شيباني، 2019).

- **أشكال العقاب التي تستخدمها المنظمة في تطبيق الحوافز السلبية:**

يوردها منادلي ولطفي (2018) كما يلي:-

- إنذار أو توبيخ سواء كان كتابي أو شفهي.
- التأديب والتهديد بالعقاب والطرده أو إدخاله لمجلس ضبط.
- النقل إلى عمل أقل أو مكان عمل صعب.
- نشر قائمة بأسماء المهملين.
- الحرمان من النشاطات الاجتماعية.

3 . تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين:

أ. **الحوافز الفردية:** وهي من أبسط أنواع الحوافز التي تستخدمها المنظمات، وهي التي تكافئ على الأداء الفردي، وهناك عدة أنواع يتم استخدامها من الحوافز الفردية وهي (بوجاجة وبوسعيد، 2018):-

- علاوة الجدارة : وهي زيادة في الراتب الأساسي الذي يتلقاه العامل أو الموظف، وتعتمد هذه العلاوة على تقارير الأداء التي يتم إعدادها من قبل المشرفون والمديرون، وتتميز هذه الحوافز أن مجرد ما يتم منحها للفرد فإنه يستمر أثرها الإيجابي للمستقبل، حيث أنها تصبح جزء لا يتجزأ من الراتب الأساسي.

- المكافآت المادية: تمنح هذه الحوافز للعامل أو الموظف بناءً على درجة التميز في الأداء، وهي مبلغ من المال يتم منحه للفرد مرة واحدة ولا يضاف للراتب الأساسي، لذلك لا يمتد أثرها للمستقبل.

- المكافآت الغير مادية: وهي التي تمنح للفرد بناءً على درجة التميز في الأداء، ويتم منحها مرة واحدة وتكون على شكل أشياء عينية مثل بعض من المنتجات أو دعوة لتناول الطعام في المطعم، وقد تكون أشياء غير عينية مثل إجازات مدفوعة الراتب حضور مؤتمرات أو زيارة أماكن سياحية على حساب المنظمة

ب. **الحوافز الجماعية:** تركز هذه الحوافز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين في المنظمة ومن الأمثلة عليها الرعاية الصحية والاجتماعية، والتي توجه لمجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة، من أجل تحفيزهم على تحسين الأداء ورفع الكفاءة، وقد تكون الحوافز الجماعية سلبية أو إيجابية مادية أو معنوية (مويسات وشيخ، 2019).

2-1-1-7 معايير منح الحوافز في المنظمة:-

يستند منح الحوافز داخل المنظمة على عدة معايير لكي يتم تقديم الحوافز المؤثرة، وهذه المعايير تتمثل في الآتي:

1. **معايير الأداء:** وهي من أهم المعايير التي يستند إليها منح الحوافز في المنظمة، حيث يتم تحليل أداء العاملين ومن ثم وضع معايير قابلة للقياس ومحددة لكل وظيفة (بوجاجة وبوسعيد، 2018).

2. **معايير الجهود:** إن الجهود هي ما يبذله العامل من طاقة عقلية وبدنية ونفسية في عمله داخل المنظمة خلال فترة من الزمن، في بعض الأحيان في المنظمات التي تقدم منتجاتها على شكل خدمات يصعب

قياس الأداء لدى العاملين، لأن الناتج شيء من المحتمل أن يحدث، لذا يتم استخدام هذا المعيار لتقييم أداء العاملين، وبناءً على نتائجه تمنح الحوافز للعاملين (الأحمد، 2021).

3. **مقياس الأقدمية:** يقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها العامل في المنظمة، وتشير إلى أي حد يصل ولاء وانتماء العامل للمنظمة (الشرعة، 2014).

4. **مقياس المهارة:** بعض المنظمات تعتمد في مكافئة الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو براءات أو دورات تدريبية أو رخص (الشرعة، 2014).

أضاف مومني (2019) في دراسته معايير أخرى لمنح الحوافز في المنظمة وهي:

1. **مقياس الاتجاهات السلوكية:** تمنح المنظمة حوافز معينة للعاملين اللذين يمارسون سلوكيات إيجابية وهذا يعتمد على معايير وهي:-

- **الموظف المثالي:** تمنح المنظمة تكريماً للعاملين الملتزمين في الدوام ومنضبطين في العمل، وتمنحهم حوافز مناسبة لذلك، حيث تقوم باختيار العاملين المثاليين وجعلهم قدوة سلوكية وتسميتهم بالموظفين المثاليين.

- **الموظف الأكثر شعبية:** تعمل المنظمة استقصاء كل فترة من الزمن لآراء الموظفين، ومن يكون أكثر شعبية نظراً لسلوكه الإيجابي وعلاقته الودية مع زملائه وتمنح له الحوافز اللازمة.

2. **مقياس صعوبة العمل:** تقوم المنظمة بتحديد الراتب وفقاً لهذا المعيار بناءً على ظروف العمل والمدة التي يقضيها العامل أو الموظف في العمل، والأدوات المستخدمة في أداء العمل، والظروف البيئية المحيطة.

3. **مقياس درجة المسؤولية:** يتم تحديد الحوافز والأجور بناءً على درجة المسؤولية التي يتحملها العامل والتي تتطلب أن يتخذ إجراءات حاسمة.

4. **مقياس ندرة الموارد البشرية:** يتعلق هذا المعيار بالمهارة، فكلما كان التخصص المطلوب نادر، كلما كانت الإغراءات المقدمة لصاحب التخصص من أجل الحصول عليه كبيرة.

2-1-1-8 خصائص وشروط نجاح نظام الحوافز:-

يجب أن يتوفر في نظام الحوافز بعض الخصائص التي تساهم في نجاحه وكفاءته وهي:-

1. **القابلية للقياس:** يجب أن يتم ترجمة السلوكيات والتصرفات التي سيتم منح الحوافز بناءً عليها على شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده (جيدول وأمر، 2019).
2. **إمكانية التطبيق:** يجب عند تحديد معايير الحوافز أن يتم تحديدها بواقعية وموضوعية، وعد المبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات (نشاش، 2019).
3. **الوضوح والبساطة:** يجب أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً لدى الجميع في البنود التي يتضمنها وصياغتها، ويجب أ، يكون معلناً ومعروفاً لدى جميع العاملين في المنظمة، لكي تزيد ثقة العاملين بالنظام (موسيات وشيخ، 2019).
4. **المرونة:** أي أن تواكب الحوافز التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية ... الخ، التي يمر بها البلد والتي من الممكن أن تؤثر على العاملين (نشاش، 2019).
5. **الفورية (التوقيت المناسب):** يجب على الإدارة أن تقوم بتقديم الحوافز في حينها، يعني أن يكون الحافز ليشعر العامل بنتائج جهوده أو أخطائه (الأحمد، 2021).
6. **العلانية:** أي يجب أن يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الذي منح للعامل، سواء كان حافزاً ايجابياً أو سلبياً، حتى يكون ذلك تحفيزاً لهم لبذل مجهود أكبر أو الابتعاد عن سلوك معين (مومني، 2019).
7. **الملائمة:** أي أنه عند وضع نظام حوافز لا بد وأن يتم الأخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة، لذا يجب على الخبراء أن يحدثوا توافقاً بين ثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز.
8. **الأولوية:** لا بد وأن يركز نظام الحوافز على الدوافع الأكثر إلحاحاً لدى الفرد، فهي التي تسيطر على سلوكه وتصرفاته (الأحمد، 2021).
9. **الجدوى التنظيمية:** يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة عائدة على المنظمة، قد تكون على شكل زيادة الإيرادات أو الأرباح، وذلك بمقارنة إنتاج المنظمة قبل وبعد استخدام النظام (جيدول وأمر، 2019).

10. الاستمرارية: أي أنه يجب ضمان استمرارية منح الحوافز للعاملين، ليولد لديهم الشعور بالطمأنينة بتوقع انتظام الحوافز (اليهي وآخرون، 2017).

2-1-1-9 ضوابط تطبيق نظام الحوافز:-

على الإدارة في المنظمة أن تلتزم بعدة ضوابط عند تطبيقها لنظام الحوافز وهي (خورشيد وتاج الدين، 2019):-

1. منح الحوافز للعاملين بناءً على مستوى تأثيره على العملية الإنتاجية.
2. حجب الحوافز عن العامل المجاز خلال شهر بنسبة أيام إجازاته الاعتيادية والمرضية إلى أيام دوامه الفعلي.
3. تحجب الحوافز كما ورد سابقاً في حالة الغياب بدون عذر أو بدون موافقة مسبقة.
4. يتم معاملة العاملون المؤقتين بنفس المعاملة التي تعامل للعاملين في المنظمة بعدم شمولهم في الحوافز.
5. عدم شمول العاملين الذين يعملون في دورات تدريبية أو عمل خارج المنظمة بالحوافز.

2-1-1-10 مراحل إعداد نظام الحوافز:-

تعتبر الحوافز وسيلة لإشباع الحاجات والرغبات لدى العاملين لكي تتمكن الإدارة من توجيه سلوكهم، حيث أن المنظمة تهتم بتصميم نظام حوافز يجعل العاملين يتصرفون على نحو يخدم مصلحتها والأهداف المخطط لها، ويتم تصميم نظام الحوافز باتباع المراحل التالية:-

المرحلة الأولى - الدراسة:-

1. دراسة العاملين: يتم تصميم نظام الحوافز من أجل تقديم الحوافز لتضمن للعاملين الاستقرار والأمن، لذا من المهم دراسة تركيبة العاملين من حيث العدد الجنس، المؤهلات والخبرات والعوامل التي تعمل على تحفيزهم، وتخلق لديهم الدافعية للعمل المطلوب، إن أغلب العاملين تحفزهم الرواتب العالية والأمور المادية، ولكن هناك حوافز معنوية تعمل على تحفيزهم، كالمديح والثناء والتفاعل مع الآخرين ... الخ، وكلها عوامل تحفز العاملين (منادلي ولطفي، 2018).

2. **دراسة المنظمة:** دراسة طبيعة الأساليب المستخدمة في أداء الأعمال والمعدات ومدى ملاءمتها، دراسة الهيكل التنظيمي للمنظمة والإدارات التي تتكون منها وطبيعة قنوات الاتصال الرسمية والغير رسمية، كذلك دراسة معدلات الأفراد العاملين، والمعدلات الفعلية للأداء، الانحرافات الايجابية والسلبية عنها وأسباب هذه الانحرافات، أيضاً اللوائح التي تنظم الحوافز ومدى ملاءمتها لظروف العمل الحالية والتغيرات التي يجب أن تحدث، ودراسة سياسة إدارة العاملين من اختيار وتعيين وتدريب والخطط المستقبلية الخاصة بالمنظمة (اسحاق وهود، 2018).

3. **دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة:** دراسة القوانين المتعلقة بالحوافز، ومراجعة الدراسات والتقارير المتعلقة بمشكلات الحوافز وطرق علاجها، كذلك دراسة مستوى المعيشة السائد بين العاملين والتغيرات التي طرأت عليه، والحوافز التي تقدمها المنظمات الأخرى، والخدمات التي توفرها للعاملين، وعوامل الجذب التي تتمتع بها المنظمات الأخرى (خورشيد وتاج الدين، 2019).

4. **دراسة الأداء:** والهدف من هذه الخطوة تحديد وتوصيف الأداء المطلوب لكل وظيفة، ويتم من خلال تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي (زناتي ومداني، 2018).

المرحلة الثانية- وضع الخطة: بعد جمع المعلومات من خلال المرحلة السابقة، وتنظيمها وتحليلها وفهمها، يتم البدء بوضع الخطة الخاصة بالنظام والتي تتم بالخطوات التالية :

1. **تحديد الهدف من النظام:** يجب أن يكون الهدف محدد بصورة كمية وزمنية ونوعية، وأن يكون واضحاً ومتفقاً عليه من جميع الأطراف (خورشيد وتاج الدين، 2019).

2. **تحديد ميزانية الحوافز:** وهي المبلغ الإجمالي المتاح لدى من سيقوم بإدارة نظام الحوافز، ولا بد أن يغطي هذا المبلغ التالي (مومني، 2019).

3. **قيمة الحوافز:** والتي تشكل الغالبية العظمى من تكلفة النظام، وتتضمن بنوداً جزئية كالمكافآت، العلاوات، الهدايا، وغيرها.

4. **التكاليف الإدارية:** تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بالسجلات الخاصة به، الاجتماعات وتدريب المدراء على النظام.

5. **تكاليف الترويج:** تكاليف المنشورات الكتيبات التعريفية، والملصقات، والحفلات.

المرحلة الثالثة: - التنفيذ والمتابعة:

1. الترويج: ترويج الخطة التي تم وضعها لنظام الحوافز بين العاملين ورؤسائهم ومناقشتهم فيها، والتأكيد على أنها ستحقق المنفعة لكلا الطرفين العاملين والمنظمة.
2. تجربة الخطة: تقوم الإدارة بتجربة الخطة على نطاق ضيق في المنظمة للتأكد من سلامتها وملائمتها، لكي يتم تطبيقها بعد ذلك على نطاق أوسع.
3. التنفيذ والتبعية: بعد أن قامت الإدارة بالترويج للخطة وتجربتها، تستطيع أن تقوم بتنفيذها ومتابعة عملها، وتتعرف على مدى نجاح أو تعثر الخطة، وأخذ العلاج الملائم إن لزم الأمر. (اسحاق وهود، 2018).

2-1-1-11 تقييم نظام الحوافز:-

لتقييم نظام الحوافز يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاثة مؤشرات رئيسية وهي (بوجاجة وبوسعيد ، 2018):-

1. مؤشر الأداء: ويستخدم هذا المؤشر لتقييم أثر النظام على الأداء لدى العاملين، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى.
2. مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : يكون النظام كفاء وفعال بقدر ما يتمكن من تخفيض تكلفة الوحدة أو تحقيق الاستقرار في التكلفة.
3. رضا العاملين: يُعد من أهم المعايير لقياس نجاح نظام الحوافز هي مدى رضا العاملين عن النظام، لذا لا بد وأن تقوم الإدارة بضمان توفر القبول والقناعة بالنظام من قبل العاملين في المنظمة.

2-1-1-12 النتائج التي تحصل عليها المنظمة من تطبيق نظام حوافز جيد:-

عند تطبيق المنظمة لنظام حوافز فعال، وتستمر في متابعة عمله فإنها ستحصل على نتائج جيدة وهي (العقون وعبد القادر ، 2019):-

1. زيادة الإنتاج وجودته، كذلك زيادة في المبيعات والأرباح.
2. تخفيض تكاليف الإنتاج.
3. إشباع حاجات العاملين كافة.

- 4 إشعار العاملين بالعدالة داخل المنظمة.
- 5 جذب العاملين للمنظمة وزيادة الولاء لديهم.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين والتضامن مع بعضهم البعض.
7. تحسين صورة وسمعة المنظمة أمام المجتمع.

2-1-2 المبحث الثاني (الرضا الوظيفي)

تمهيد:

إنَّ أهمية الدور الذي تلعبه اتجاهات الموظفين في تحديد رضاهم عن الوظائف قد تم بحثها منذ زمن طويل، فلقد بحث تايلور في دراسته المتعلقة بالإدارة العلمية اتجاهات المتعلمين نحو الأعمال التي يقومون بها، مفترضاً أن الفرد الذي يحصل على دخلٍ مادي أفضل بأقل مجهود سيكون راضياً عن وظيفته ومنتجاً فيها.

أما في عصر الإسلام، فقد أوصى الرسول عليه الصلاة والسلام، بإعطاء الأجر بعد الانتهاء من الإنجاز مباشرةً، لقوله صلى الله عليه وسلم "أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه"، وكان الإتقان في العمل وإنجازه بالصورة التي ترضي الطرفين هي شريعة التعاقد بين الطرفين.

فقد كانت تتدرج القوانين والأنظمة التي تنص عليها الدولة في حماية حقوق كلا المتعاقدين وصولاً إلى الرضا الوظيفي لهما، وهو ما اتفق عليه الطرفين قبل البدء في العمل، ومقارنته بالعمل المنجز وفق الاتفاقية أو العقد، وتكون الشهادة في عصرهم لها دور أساسي في توثيق هذا العقد، ففي العصور كان التعاقد يخضع لختم وتسجيل وفق نماذج معينة وضعتها الدولة لضمان رضا الطرفين من إنجاز العمل حسب الاتفاق، فقد كانت الأدوات بسيطة جداً، تنحصر في القلم والورقة والشهود وطرفي العقد، هناك طرق كثيرة لقياس الرضا الوظيفي أستخدمت للكشف عن تحقق الرضا الوظيفي بعوامل مختلفة تخص طبيعة العمل وصاحبه، فقد تكون بتوزيع نماذج مكتوبة أو استمارات دورية، أو مقابلات شخصية مسجلة.

تطورت أساليب فحص الرضا الوظيفي من زمان إلى زمان مع اتساع حجم العمل والإنتاجية وفروع المؤسسات إلى أن أصبحت المؤسسات العالمية ذات الطابع المتنوع الذي يتناسب مع المجتمعات وثقافتها ولغاتها، مما تطلب العمل على إيجاد المتخصصين في التعامل مع جميع فئات المجتمع المحلي والدولي.

حُظي موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الإدارة والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، وذلك لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسة ألا وهو المورد البشري باعتباره مورداً يلعب دوراً كبيراً في نجاح المؤسسات واستمرارها؛ لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعاً بغرض الرفع من مستوى الأداء وتخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل، وغيرها من نواتج العمل.

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مجموعة من العناصر الخاصة بالرضا الوظيفي كالمفهوم والأهمية ومسببات ونواتج الرضا الوظيفي ونظريات فسرته، وكذلك طرق قياسه والعوامل المؤثرة في ذلك.

1-2-1-2 مفهوم الرضا الوظيفي

اختلف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الباحثين نتيجة اختلاف المداخل التي اعتمدها في منهجياتهم للدراسة، فضلاً عن اختلاف الظروف البيئية والقيم والمعتقدات وطبيعة الاتجاه الذي يركز عليه الباحثين؛ مما جعل الإجماع على تعريف موحد له أمراً في غاية الصعوبة. (المعاينة، 2017)، حيث عرفه فروم على أنه "المدى الذي توفره الوظيفة لشاغليها، وإنه الاتجاهات المؤثرة على الأفراد تجاه عملهم"، وذهب فروم لوجود خمسة عوامل مهمة تؤدي إلى الرضا الوظيفي عن العمل وهي: الأجر، الطاقة المبذولة في العمل، وإنتاج السلع والخدمات، والمكانة المهنية، والتفاعل الاجتماعي، ويرى فروم أن الأجر مرتبط بالمكافآت المادية التي تعد من المصادر المهمة للرضا عن العمل. (في: الشرايدة، 2010، ص24).

كما يتمثل الرضا الوظيفي في مشاعر الفرد الحسنة والسيئة التي يشعر بها حول المتغيرات المادية والمعنوية التي تتعلق بالعمل نفسه والبيئة المحيطة به، وهذه المتغيرات إما تكون عوامل دافعة تسبب الشعور بالرضا عن العمل أو عوامل صحية تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل. (سليمان ووهب، 2011)

ويرى (Lander, 2009) أن مفهوم الرضا الوظيفي يدور حول فكرة أساسية مفادها: أن الرضا يتركز حول موقف العامل إيجاباً، أو سلباً تجاه عمله، أي تقديره لعمله من حيث ميله له، أو كرهه له.

كما ويعتبر الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور الداخلي والنفسي بالارتياح والقناعة عن الجوانب والمكونات المختلفة للعمل الذي يؤديه أو يقوم به الفرد وبالتالي الشعور بالسعادة. (أبو سنيينة، 2008)

وعرف (Robbins & Judge, 2016) الرضا الوظيفي بأنه شعور إيجابي للموظف تجاه عمله نتيجة تقييم خصائصه.

والرضا الوظيفي هو مستوى درجة إشباع حاجات الفرد، ويتحقق هذا الإشباع من عوامل متعددة، يتعلق بعضها ببيئة العمل، ويتعلق بعضها الآخر بالوظيفة التي يشغلها الفرد، وهذه العوامل تجعل الفرد راضياً عن عمله ومحققاً لطموحاته ورغباته، ومتناسباً مع ما يريده من عمله وبين ما يحصل عليه في الواقع أو يفوق توقعاته منه. (عبد الباقي، 2004).

كما عرّف الرضا الوظيفي "بأنه شعور الموظف الايجابي أو السلبي نحو العمل الذي ينتمي إليه نتيجة لتأثره بمجموعة من المتغيرات المادية والمعنوية والنفسية التي تحيط به في بيئة العمل" (الدلجي، 2002، ص16).

لذا، يمكننا الاستخلاص بأن الرضا الوظيفي هو حالة يصل إليها الفرد نتيجة تفاعله مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمدّه من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

2-2-1-2 أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر موضوع الرضا الوظيفي من أكثر المواضيع التي تمت فيها الدراسات والبحوث في مجال علم النفس الإداري وحتى عام 3321 كان عدد هذه البحوث يفوق الثلاثة آلاف بحث. وترجع هذه الكثافة إلى أهمية هذه المواضيع نظرًا لأن الأفراد يقضون معظم أوقاتهم في العمل، كما يرجع هذا الاهتمام إلى الاعتقاد السائد بأن الرضا عن العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاج. (هاشم، 2010)

ولا نبالغ إذا ما اعتبرنا أنّ العنصر الإنساني هو الثروة الحقيقية والمحور الأساسي للإنتاج في منظمات الأعمال، فالمعدات والأجهزة الحديثة مهما بلغت درجة تطورها وتعقيدها ستبقى غير مفيدة وقد لا تعمل إذا لم يتوافر العقل البشري الذي يديرها ويحركها، فإذا كان العنصر البشري على هذه الدرجة الكبيرة من الأهمية فإنّه من العدل والإنصاف أن نسعى لأن يكون الفرد راضيًا عن عمله.

إنّ يمثل المورد البشري الدعامة الأساسية لما تؤديه المنظمة من أنشطة وما يحققه من أداء، فهو يضع الاستراتيجيات ويرسم الأهداف وهو الذي يخطط وينفّذ، وهو الذي يتابع ويقوم، وأي انحراف له عن مستوى الأداء أو معايير السلوك المطلوب سينتج عنه بلا شك انحراف المنظمة عن تحقيق أهدافها وتعطيل مسيرتها وسيسير بها حتمًا إلى الفشل؛ مما يجعله بلا منازع العامل الرئيسي الذي يتوقع عليه نجاح المنظمات. (صياد، 2017)

إنّ فهم وإدراك دوافع الموظفين والعاملين في مجالات العمل ورضاهم الوظيفي يساعد الإدارة والمديرين والمشرفين على تصميم بيئة عمل مناسبة ونظام حوافز فعال يساعد في الحفاظ على الموظفين الإبقاء عليهم في مجال العمل وزيادة فاعليتهم وأدائهم الوظيفي بصفة الموظفين أهم الموارد التي تملكها منظمات العمل.

تتمثل أهمية الرضا الوظيفي للموظفين في نجاح العمل وزيادة الإنتاج وتجويده، وبالمقابل على الموظف حسن اختيار التخصص ومكان العمل قبل الدخول فيه ليتحقق الرضا عن عمله. والرضا الوظيفي من المواضيع التي تتناول مشاعر العام- سواء كان مديراً أم موظفاً- نحو مؤثرات العمل الذي يقوم به. (النعمي وصماري، 2021)

أن للرضا الوظيفي أهمية بالنسبة للعاملين والمؤسسة والمجتمع، فشعور العاملين بالرضا يرفع لدى العاملين القدرة على الأبداع والابتكار، والقدرة على تحقيق التلاؤم والتوافق مع بيئة العمل، والرغبة للإنجاز وتحسين الأداء، والرضا عن الحياة بصفة عامة وعن مستوى الطموح والتقدم. (ميرخان، 2018)

2-1-2-3 مظاهر الرضا الوظيفي:

هناك مجموعة من المظاهر أو المؤشرات للرضا الوظيفي المرتفع (لكحل، 2018؛ شاطر، 2010)، من خلال ما يأتي:-

- **الاستقرار في العمل:** يأمل معظم الأفراد في الشعور بالأمان والاستقرار في العمل، إذ أنهم في حاجة إلى الشعور بأنهم محصنون من مخاطر فقدان العمل والحوادث، وعندما يشعر الفرد بنوع من الأمان، فإنه يشعر بالمتعة والحرية والاستقلالية وبقاء الفرد واستقراره في وظيفته، التي لها دليل على رضا عن عمله.
- **العلاقات الحسنة:** أي وجود علاقات حسنة بين العمال فيما بينهم من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى تميزها علاقات التقدير والاحترام المتبادل والتعاون بينهم، وهي كمؤشر لرضا العمال عن عملهم.
- **نقص الشكاوي والتظلمات:** تعتبر الشكاوي والتظلمات إحدى الوسائل التي يستعملها العمال للتعبير عن عدم إشباع حاجاتهم، ويعتبر نقصها دليلاً على رضاهم عن عملهم.
- **انخفاضات نزاعات العمل والصراعات:** عندما يكون تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم فإنه يؤدي إلى انخفاض معدل الصراع بينهم، وكلما كانت جماعة العمل متماسكة فإنها تسعى جاهدة لتحقيق الأهداف المشتركة، والعمل لمصلحة الفرد ومصلحة المؤسسة، وبذلك يقل معدل النزاع فيما بينهم وهذا أيضاً مؤشر على رضا الأفراد.

كما أشارا فليه وعبد المجيد (2005) إلى عدد من مظاهر الرضا الوظيفي، يمكن إيجازها كما يأتي:-

1- **الإنتاجية المرتفعة:** العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة تؤدي إلى إنتاجية مرتفعة وهذه الكفاية الإنتاجية تعود لزيادة إحساس الموظفين بالانتماء لمنظمتهم وحرصهم على مصلحتها، كما تعود إلى إحساس الموظفين بقيمة ما يقومون به من عمل وشعورهم بأن إدارة المؤسسة تعمل دائماً على حل مشكلاتهم ومشكلات العمل لزيادة الإنتاج وتحقيق جودته.

2- **قلة الغياب:** يقصد بالغياب عدم حضور الموظف للعمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور فيه والمشاركة في الإنتاج طبقاً لبرنامج العمل، إن ازدياد نسبة الغياب تعد من مظاهر انخفاض الروح المعنوية والرضا الوظيفي.

3- **اختفاء الشائعات:** عندما يتم الاهتمام بالتواصل ما بين العاملين والإدارة ونشر المعرفة، فذلك يؤدي إلى توفر المعلومات الرسمية لدى العاملين وبذلك تقل الشائعات وينتفرغ الموظفون لأعمالهم.

2-1-2-4 خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهمها كما أشار إليها لكحل (2018) فيما يلي:-

أ- **تعدد مفاهيم طرق القياس:** أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء.

ب- **النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي:** غالباً ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فما من شيء يشكل رضا لشخص قد يشكل عدم رضا لشخص آخر والإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر، وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدمة.

ج- **الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني:** نظراً لتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، وبالتالي تظهر النتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

د- **الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول:** يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، يؤدي هذا الشعور بالنقطة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

2-1-2-5 أنواع الرضا الوظيفي:

يختلف نوع الرضا الوظيفي باختلاف تصنيف الباحثين، حيث هناك من صنفه وفقًا لشموليته، وهناك من صنفه حسب زمنه، وهناك من تعامل معه كرضا كلي وجزئي، ويمكن ذكر ذلك كما في النحو الآتي (شراير، 2009؛ فلبمان، 2009):-

(1)- باعتبار شموليته: ويقسم الرضا الوظيفي بحسب هذا الاعتبار إلى:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب الذاتية للعامل تتمثل ب: الاعتراف، التقدير، القبول، الشعور بالتمكن، الإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للعامل في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل، وطبيعة نمط العمل.

(2)- أنواع الرضا باعتبار زمنه: ويقسم إلى:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذ يتوقع أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.
- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا المتوقع، وعند ما يحقق الهدف يشعر الموظف حينها بالرضا الوظيفي.

(3)- أنواع الرضا الوظيفي باعتباره رضا كلي ورضا جزئي:

- الرضا الكلي: ويمثل رضا العامل عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر الرضا، لأنَّ الرضا الكلي يتوقف على طبيعة العامل نفسه، ربما لا تعتبر جميع تلك العناصر مهمة، وبالتالي فالعامل وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.
- الرضا الجزئي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون العامل قد وصل لدرجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل، وبالتالي اكتفى بها، أو ربما لا زال الاستياء موجودًا لكنه لا زال يؤدي عمله.

2-1-2-6 العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لابد للإدارة أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وأهم هذه العوامل ما يلي (صياد، 2017؛ بلخيري وعشيط، 2011؛ Robbins Judge, 2016؛ حويحي، 2008):-

الأجور الرواتب:- يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد فقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل للأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح، ومن الجدير ذكره أن "هرزبرغ" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

- يختلف الأفراد في درجة تفضيلهم للحاجات كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

- تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

محتوى العمل وتنوع المهام:- يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من المسؤولية والصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية للفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرفع مستوى رضاه عن العمل.

ويرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية ووضع مهام متنوعة ودافعة لهم، لذلك فإنَّ إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:- يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إنَّ إطالة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم، وهذا ينعكس على الرضا والذي يتحقق لهم جراء ذلك، ولذلك فإنَّ تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة ويترتب على ذلك ارتفاع رضاهم.

فرص التطور والترقية المتاحة للفرد:- إنَّ المنظمة تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقاً للكفاءة التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

نمط القيادة:- توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية إذ أن الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

الظروف المادية للعمل:- تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل.

عدالة القائد:- أوضح "آدمز" في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً بمدخلاته (مهارته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه.....، إلخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإنَّ نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.

كما ذكر بعض الباحثين ك: (عباس وعلي، 2007؛ مجدوب، 2019؛ عباس، 2011) عوامل أو مسببات أخرى للرضا الوظيفي تم تقسيمها إلى مجموعتين: مسببات تنظيمية وأخرى خاصة بالفرد بذاته، كما يلي:-

1. المسببات التنظيمية للرضا الوظيفي: وتتمثل في:-

- نظام العوائد: مثل الحوافز والمكافآت و الترتيبات، ويشعر الفرد بالرضا إذا كان تزويد العوائد يتم وفقاً لنظام محدد يضمن توفيرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل.
- الإشراف: إن إدراك الفرد لمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايتهم لهم.
- سياسة المنظمة: وتشير إلى وجود أنظمة عمل ولوائح وإجراءات وقواعد تنظيم العمل، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه.

- تصميم العمل: حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع، والمرونة والتكامل، والأهمية والاستقلال، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل.
- ظروف عمل جيدة: كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ومن أهم هذه الظروف ما يتعلق بـ: الإضاءة، والحرارة، والتهوية، وحجم المكتب، وحجم الاتصالات الشخصية وغيرها.

2. المسببات الشخصية للرضا الوظيفي:-

- أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء، ومن أهم هذه المسببات ما يلي:-
- احترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للاعتماد برأيه واحترام ذاته، والعلو بقدره كان أقرب إلى الرضا عن العمل، أمّا أولئك الأشخاص الذين يشعرون بنقص في قدراتهم أو عدم الشعور بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن عملهم.
- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها كان أكثر رضا، أما الذين ينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستاءين.
- المكانة الاجتماعية: ارتفاع المكانة الاجتماعية أو الوظيفية والأقدمية يزيد من رضا الفرد عن عمله.
- الرضا عن الحياة: يميل الأفراد السعداء في حياتهم إلى أن يكونوا سعداء في عملهم، أما التعساء عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عملهم.
- يتضح من خلال ما تم التطرق إليه أن الرضا الوظيفي هو عامل تؤثر فيه الكثير من العوامل المتعلقة بالموظف، حيث أن مستوى رضاه الوظيفي يزداد كلما كانت هذه العوامل مصدر إشباع لحاجات ورغبات الموظف والعكس صحيح.

2-1-2 طرق قياس الرضا الوظيفي:-

يشير دايفير إلى أن إجراء البحوث المعنوية قد تبدو بسيطة بحيث تقتصر على إجراء مقابلة العاملين للحصول على استجاباتهم وتفسيرها، ولكن الخبرة قد دللت على أن هذه البحوث تتبع نظاماً معقداً، وأن أي خطأ في هذه الإجراءات يحد من صحة البحث وفائدته، ولهذا ينبغي العناية بتصميم الأسئلة

وصياغتها ومراعاة مدى ملائمتها للعاملين، وكذلك الاهتمام ومراعاة الدقة في اختيار العينة التي ينطبق عليها البحث. (مجدوب، 2019)

إن بحث الروح المعنوية أشبه ما يكون بكشف الحساب الختامي السنوي من حيث كونه نشاطاً دورياً من جهة ومن حيث الحاجة للمتابعة من جهة أخرى، هذا ويمكن الحصول على المعلومات المتعلقة بالروح المعنوية من خلال الاتصال الشخصي مع الأف ارد العاملين، أو من خلال المعلومات المتاحة في سجلات المؤسسة التي يعملون فيها والمتعلقة بالجوانب التالية:-

ترك العمل، الإنتاجية، جودة الإنتاج، تدني مستوى الإنتاج، الغياب والتأخر عن العمل، تقارير الإرشاد النفسي والتأمينات والخدمات المشابهة والمنازعات، ونتائج المقابلات للذين يتركون العمل، وتنتهي خدماتهم في المؤسسة، وتقارير الحوادث، والسجلات الطبية، والاقتراحات وسجلات التدريب، حيث في مجموعها أساساً للمعلومات المعنوية عن المؤسسة، ولكنها ليست بالدقة التي تكون عليها بحوث الروح المعنوية، ويتعين على الإدارة قبل الشروع في رسم السياسات واتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الرضا الوظيفي ومحدداته للعاملين لديها، ويمكن للإدارة أن تتلمس بصورة غير رسمية من خلال الانطباعات التي تتوفر لديها من العاملين لبعض هذه المؤشرات والمحددات، إلا أن هذه الانطباعات قد تؤدي إلى تكوين صورة غير حقيقية عن الرضا، فالعاملون يحجمون عادة عن إبلاغ رؤسائهم عن الجوانب السلبية في العمل، ومن ثم فإن القياس الدقيق للرضا الوظيفي يتطلب اتخاذ القرارات والإجراءات والترتيبات الخاصة على نحو يكفل إمداد الإدارة بمعلومات دقيقة حول شعور العاملين اتجاه وظائفهم وأعمالهم والظروف السائدة في منظماتهم. (الشريدة، 2010)

وتشير الأبحاث العلمية إلى وجود عدة طرق لقياس الرضا، كما في النحو الآتي:-

أولاً: المقاييس الموضوعية للرضا:-

1- معدل الغياب: يعرف Bélanger وزملائه الغياب بأنه: "عدم تقدم الفرد لعمله بغض النظر عن مشروعية أو عدم مشروعية ذلك". كما يعرف على: "أنه تكلفة يجب تحفيظها بواسطة الرقابة المختلفة". (حسن، 2002، ص34) وهو معدل يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه لدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل وأشد حرصاً على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله، لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل

عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المؤسسة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. (لكحل، 2018)

إلا أنه يعاب على هذا المؤشر في كونه لا يقف عند مبررات الغياب، فليست كل الغيابات تعبر عن الحالات الشعورية اتجاه العمل، فقد يتغيب العامل بسبب المرض، حادث، تعطل النقل، ظروف عائلية وغيرها من الأسباب المشروعة أو المبررة.

2- دوران العمل: يمكن استخدام دوران العمل أو ترك الخدمة الذي يتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي، وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. (زرفاوي، 2014) ويوجه للمقياسين السابقين الانتقادات التالية (أحمد، 1990):-

- معدلي الغياب ودوران العمل يشيران إلى وجود مشاكل في التنظيم دون تحديدها.
- لا يطبق هاذين المقياسين في كل المجتمعات الفقيرة، خاصة في ظل كساد سوق العمل.
- تختلف ظروف الغياب وترك العمل بين العمال.

ثانياً:- المقاييس الذاتية للرضا الوظيفي:-

ويقصد بالمقاييس الذاتية للحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي، سواء كانت هذه التقارير كتابية (الاستمارة) أو شفوية (مقابلة شخصية)، وذلك كما يأتي (بوفوروة، 2013؛ عسلي، 2009):-

1) - الاستمارة: وهي نموذج يظهره مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، ومن الاستمارات الأكثر شيوعاً نجد:

- دليل وصف العمل: صمم هذا النموذج كل من: KENDALLK, SMITHS, HVLIN، وتحتوي خمسة أسئلة حول: العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء، أما الإجابات فهي: نعم، لا، لا أعرف.

- استبيان جامعة منسوتا للرضا: صمم هذا الاستبيان كل من: Davis, England، وهو يستخدم طرق مختلفة حيث يكمل الأفراد معدل القياس هذا إلى الحد الذي يكونون إما راضيين أو غير راضيين عن

الجوانب المختلفة من وظائفهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم، النقل)، أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة من راضي تمامًا إلى غير راضي.

- استبيان بيان الرضا الوظيفي: صمم هذا الاستبيان كل من Laroche, Victor، وهو يشتمل على أسئلة متنوعة حول كل الجوانب الوظيفية التي يشغلها العامل.

- استبيان الرضا عن الأجر: وهو استبيان حول أنظمة الأجور، ويتضمن أسئلة حول الرضا عن العوائد النقدية مثل: الرضا عن مستوى الأجر، العلاوات، الزيادة في الأجر، المزايا الإضافية وإدارة نظام الأجر. (2) **المقابلة الشخصية:** - تعرف المقابلة على أنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة، يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات وآراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات".

ثالثًا: - طرق شهيرة لقياس الرضا: -

1- طريقة قياس ثيرستون: يبنى هذا المقياس باستعمال عبارات عادة ما تفوق مائة عبارة لوصف مختلف العناصر التي تمس الرضا الوظيفي، ثم يقيم الحكام أو المختصون درجة الرضا التي تعبر عنه هذه العبارات، وبعد ذلك يتم استبعاد القيم ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار، ويكون متوسط تقييم هذه العبارات هو الدرجة أو القيمة الممثلة للرضا التي تشير إليها العبارات وفق تقييم الحكام. (أحمد، 1990)

2- طريقة ليكرت: كشف ليكرت عن طريقة أسهل من سابقتها، حيث تتطلب الطبقة المراحل التالية (شاطر، 2010): -

- بناء مقياس ما يحتوي على عبارات مختارة صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة والمعارضة الشديدة.
- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة، مقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.

(3) - طريقة أسكود: قدم هذه الطريقة كل من "اسكود" وزميليه "سيسي" وتيني بوم" سنة 1957م، بحيث تتكون هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من

الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. (الكوارتي، 2012)

2-1-2-8 نظريات فسرت الرضا الوظيفي:-

نال موضوع الرضا الوظيفي اهتماماً كبيراً من الباحثين، واعتمدت دراسته في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية، والتي من خلالها حاولوا تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي، وقد توصلوا من خلال استخدامهم الطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، وما زالت الأبحاث تقدم مبادئ وقواعد وأفكار جديدة وقد ساعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإنساني الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين وذلك حسب تسلسلها وهي على النحو التالي:-

• نظرية الحاجات Needs Theory:-

تعتبر هذه النظرية من أشهر النظريات التي أسهمت في مجال العلوم السلوكية، بل أنها تعتبر من أشهر النظريات التي ناقشت موضوع الدوافع بل تمثل نقطة البداية في دراسة موضوع الدافعية والحوافز. وفي الواقع توجد عدة نظريات مختلفة تتناول الحاجات ولكن التصنيفات الشائعة المقبولة هي تلك التي قدمها أبراهام ماسلو، عام 1943م، ويرى ماسلو أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تندرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي على النحو التالي:-



شكل (1-2) هرم الحاجات لإبراهام ماسلو. (صالح، 2004)

وترتكز النظرية على أن الإنسان اجتماعي ويعتمد على ما يوجد لديه من حاجات أنية لم يتم إشباعها، تمثل دوافع الفرد، وفي حالة إشباع مستوى معين، فإنه يتقدم للمستوى الثاني، وأشارت الدراسات التي حاولت تطبيق هذه النظرية إلى أنها تعرضت لبعض النقد في المجال التطبيقي حيث أن الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم الحاجات، فيمكن أن يذهبوا إلى العليا حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة ومن المآخذ عليها (الشهري، 2002):

- أن حاجات الأفراد لا يمكن ترتيبها بشكل هرمي أو تسلسل لجميع الأفراد حيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم كما دلت الدراسات.

- أن الحاجات تذهب وتجيئ، وكذلك فإن إشباع حاجة معينة لا يعني بقائها بشكل نهائي.

- أن الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومتراطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفواصل كما حددتها النظرية.

إلا أنه وبشكل عام نستطيع القول بأن ماسلو قد أعطى مفهومًا عامًا عن الدوافع الخاصة بالإنسان البشرية ساعد في لفت الانتباه إلى تفسير سلوك الفرد بصورة إجمالية، الأمر الذي دفع ببعض الباحثين إلى استخدام نظريته في دراسة الرضا الوظيفي من هذا المنطلق.

• نظرية آلدرفير Alderfer Theory:-

نتيجة للانتقادات التي وجهت لنظرية ماسلو للحاجات فقد بذل العديد من الباحثين والعلماء جهودًا كبيرة للحد من عيوب نظرية ماسلو وكان من أوائل هؤلاء العلماء آلدرفير، الذي اقترح استبدال مستوى الحاجات لدى ماسلو وتحويله من خمسة مستويات إلى ثلاثة مستويات وعرفت بالرموز E . R . G، وهي على النحو التالي (مجدوب، 2019):-

- حاجة البقاء Existence Need:-

وهي من الحاجات الضرورية التي يعمل الإنسان على تحقيقها لضمان بقاء حياته، ويتم إشباعها من خلال عوامل البيئة، مثل الحاجة الفيزيولوجية وحاجات الأمن، كالحاجة إلى الطعام والمأوى.

- حاجة الارتباط Relatedness Need:-

وهي عبارة عن درجة ارتباط الفرد مع البيئة المحيطة والعلاقة القائمة بين الفرد وأفراد المجتمع الذي يعيش فيه (العلاقات الشخصية).

- حاجات النمو Growth Need:-

وهي جميع ما يتصل بتطور قدرات الإنسان واستعداداته بما في ذلك الحاجة إلى التقدير وتحقيق الذات أي المستوى الأعلى عند ماسلو، وبالرغم من اتفاقه مع ماسلو في تدرج الحاجات إلا أنه يختلف عنه في أمرين أساسيين هما:-

- أن الإنسان عندما يفشل في الوصول إلى الحاجة العليا فإن ذلك يدفعه للوصول إلى الحاجة الدنيا. بينما تقتصر نظرية ماسلو على أن الفرد يسعى لتحقيق حاجة واحدة في وقت واحد فإن آلدرفير يرى أن الفرد يمكنه تحقيق حاجتين في وقت واحد.

- وقد تميزت هذه النظرية بسهولة وبساطة افتراضاتها، وتعتبر رد فعل لما قدمه ماسلو من حيث محاولة تحسينها وتطويرها بشكل أفضل وإن كانت في مجملها تعبر عن فكرة واحدة في أن محرك العمل والإنتاج والرضا لدى العاملين هو مدى إشباع الحاجات لديهم.

• نظرية فروم Vroom Theory:-

فسر فروم الرضا الوظيفي على أساس أن عملية الرضا أو عدم الرضا تحدث نتيجة للمقارنة التي يجريها الفرد بين ما كان يتوقعه من عوائد السلوك الذي يتبعه وبين المنفعة الشخصية التي يحققها بالفعل، ومن ثم فإن هذه المقارنة تؤدي بالفرد إلى المفاضلة بين عدة بدائل مختلفة لاختيار نشاط معين يحقق العائد المتوقع بحيث تتطابق مع المنفعة التي يجنيها بالفعل، وهذه المنفعة تضم الجانبين المادي والمعنوي معاً. (محادين، 2015)

وتفترض نظرية عدالة العائد في تفسيرها للرضا الوظيفي أن الفرد يحاول الحصول على العائد أثناء قيامه بعمل ما، ويتوقف رضاه على مدى اتفاق العائد الذي يحصل عليه من عمله مع ما يعتقد أنه يستحقه.

• نظرية وضع الهدف Goal Setting Theory:-

يرى رواد هذه النظرية أن وجود أهداف هو شيء أساسي لتحديد مسارات السلوك، كما أن وجود أهداف يمكن أن يكون دافعاً للفرد لتحقيقها، على اعتبار أن الأهداف هي غايات نهائية يجب على الفرد أن يحققها، وفيما يلي شرح لهذه النظرية (مجدوب، 2019):-

- إن وجود أهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء، وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد لتحقيقها الطموحات، كما أنَّها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك لنهاية معينة دون غيرها، فالأهداف ماهي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى لتحقيقها.
- إنَّ الأهداف والطموحات ماهي إلا محصلة للقيم والمعتقدات من ناحية، ورغباتهم وعواطفهم من ناحية أخرى.
- إنَّ التأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما (عبد الرزاق، 2010):-
- تكون الأهداف محددة: لأنَّها تحدد ما يجب للفرد أن يفعله، وتحدد له مقدار الجهد الذي ينبغي عليه أن يبذله.
- تكون الأهداف مقبولة: فعندما يتم قبول الأفراد للأهداف يؤدي إلى أعلى وأفضل نتيجة.
- تكون الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد عندما يكون أكثر حرصًا على تحقيق الأهداف.
- تكون الأهداف صعبة: فالأهداف الصعبة تؤدي إلى مستوى عالي من الأداء بالمقارنة بالهدف العام.
- تكون الأهداف قابلة للقياس: وهذا يؤدي إلى زيادة دافعية الأفراد إلى أداء أعلى، خاصة عندما يتم مد الأفراد بمعلومات عن أدائهم.

• نظرية إشباع القيمة:

- يرى "إدوين لوك" أن المسبب الرئيسي للرضا الوظيفي هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة والمنفعة العالية لكل فرد على حدة، وكلما استطاع العمل توفير العوائد ذات القيمة للفرد كان هذا الأخير راضيًا عن العمل. (العاشمي وبومنقار، 2014)
- ويرى "لوك" أن الفرد يقوم أولاً بتحديد الفرق بين ما يحتاجه وبين ما يدرك أنه يتحصل عليه فعلاً، ثم يحدد القيمة أو الأهمية للحاجات التي يريدها. (حسن، 2002)
- يعني ذلك النظر إلى الرضا كحالة عاطفية سارة وأنه ليس مجرد مجموع بسيط لحالات الرضا للفرد عن العناصر الفردية التي تتكون منها الوظيفة، بل يجب النظر إلى جميع العوامل التي تلعب دورًا في تحديد المستوى الكلي للرضا عند الإنسان. (الصيرفي، 2003)

• نظرية عملية المقاومة:-

وتعني هذه النظرية أن رضا الفرد عن مكافأة محددة سوف يتغير بطريقة منتظمة مع مرور الزمن، برغم أن هذه المكافآت نفسها تبقى ثابتة، فمثلاً تكون الوظيفة أكثر متعة في الأسبوع الأول أكثر منها بعد ست سنوات من ممارسة هذه الوظيفة ذاتها، ويرى "لاندى" أن ثمة عوامل آلية في تكوين الفرد تساعده على المحافظة في التوازن لحالته العاطفية، ولأنه ينظر للرضا وعدم الرضا على أنها من الظواهر العاطفية- ولو جزئياً- لا بد أن تلعب عوامل التوازن هذه دورها في تحقيق الرضا الوظيفي. (مجدوب، 2019)

كما يرى "لاندى" في الوقت ذاته أن هناك عمليات مقاومة للعوامل العاطفية، فعندما نكون سعداء جداً يحاول عامل ذاتي بتلقائية الحفاظ على تلك السعادة من أن تخرج عن الحد المعقول والعكس صحيح، وعندما نكون غير سعداء يقاوم عامل ذاتي تلك الحالة العاطفية ويحاول إبعادنا عن هذا الحزن، ونقلنا إلى حالة حيادية بعض الشيء، كما لاحظ "لاندى" أن هذا العامل الذاتي يبدو من الأمور الروحانية الباطنية التي يدركها المرء بالعقل لا بالحواس، ولكنه يؤكد أن هذا العامل هو في الواقع من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. (العديلي، 1990)

وتتطلب نظرية "لاندى" من فرضية تقول بأن الحالات العاطفية المفرطة سواء كانت إيجابية أو سلبية قد تؤذي الفرد، ويحاول ذلك العامل ذاتي التوازن أن يحمي الفرد من تلك الحالات العاطفية المفرطة.

• نظرية العدالة:

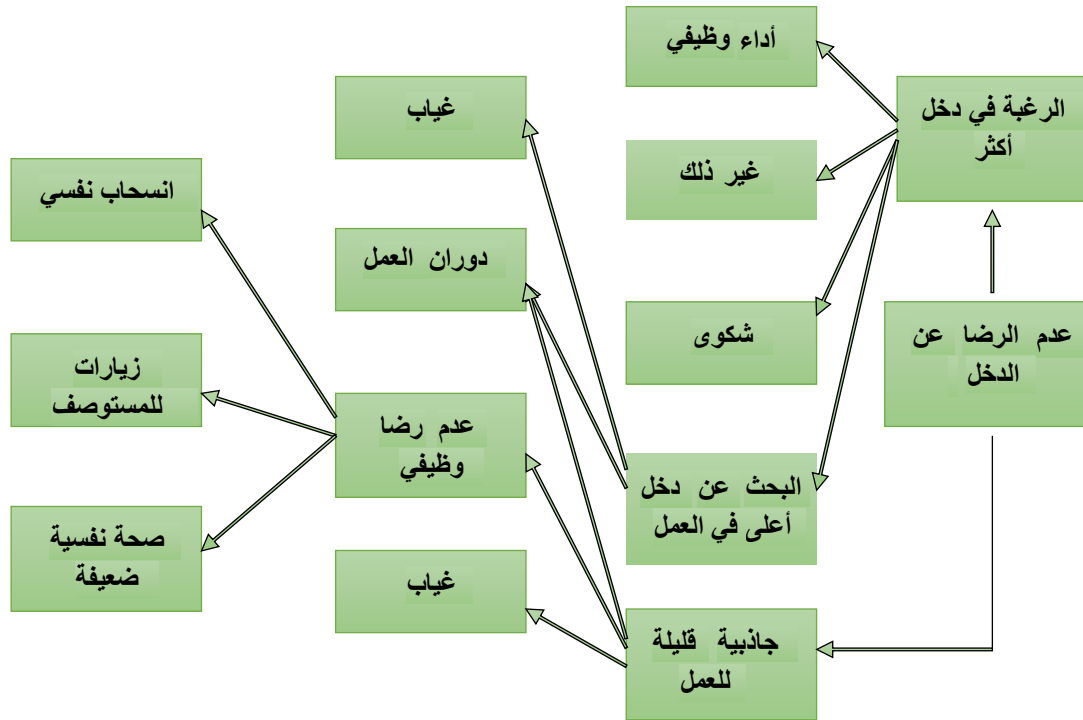
أساسها هو أنه يمكن تحفيز الأفراد بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف والعكس صحيح، فعدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى استيائهم، والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل.

عند تطبيق هذه النظرية يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين (الصيرفي، 2003):-

- النوع الأول: هم الموظفون الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف وبالتالي فهم متحفزون للعمل.
- النوع الثاني: هم الذين يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول.
- النوع الثالث: يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون وبالتالي سيشعرون بالذنب أو يزدون من جهدهم نتيجة ها الشعور بالذنب.

وما توصل إليه إدوارد لولير في نموذجه المقدم لتحديد الرضا الوظيفي، فنموذجه يتوقع بأنّه عندما يكون (لكحل، 2018):-

- إدراك عدالة المكافأة (الجزء) > كمية المكافأة الفعلية = عدم الرضا الوظيفي.
 - إدراك عدالة المكافأة (الجزء) < كمية المكافأة الفعلية = الشعور بالذنب، التوتر، عدم الارتياح.
 - إدراك عدالة المكافأة (الجزء) = كمية المكافأة الفعلية = الرضا الوظيفي.
- ويضيف "لولير" إلى نموذجهِ أنّ أهم المؤثرات في إدراك الشخص هو مدخلات وعوائد العمل والوظيفة، وإدراك أهمية الآخرين كذلك إدراك صفات وخصائص العمل، وإدراك الجزاء والمكافآت التي يحصل عليها الشخص من عمله سواءً كان راتباً أو دخلاً يترتب عليه أشياء عديدة أهمها ضعف الأداء الوظيفي ودوران العمل والغياب، ... إلخ، ويوضح الشكل (2-2) ذلك:-



شكل (2-2): يوضح أهم المؤثرات في إدراك الشخص للرضا الوظيفي وفق نموذج لولير. (المصرفي، 2003)

• نظرية العاملين لهزبرغ:

مضمون النظرية يتمثل في مجموع العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي مستقلة عن الأسباب التي تؤدي عدم الرضا، وترجع عوامل عدم الرضا إلى (سعيد، 2003):-

- الظروف المحيطة بالعمل ويطلق على هذه العوامل اسم العوامل الوقائية.

- أما مجموع عوامل الرضا فترجع إلى مضمون العمل ذاته: الإنجاز، التقدم، المسؤولية، ويطلق على هذه العوامل اسم: مجموعة العوامل الدافعية.

وتكمن أهمية النظرية في أنها ساعدت الإدارة على (لكحل، 2018):-

- المقدرة على تفسير سلوك العاملين والتنبؤ والتحكم في سلوكياتهم.
- المساهمة في تفسير دوافع العمل بأسلوب جديد: إذ استطاعت هذه النظرية أن تثبت أن هذه العوامل تؤدي إلى تحييد مشاعر الأفراد للاستياء، أو تؤدي إلى منع ظهور مشاعر عدم الرضا بدون أن تدفعهم على العمل دون تحسين للمستوى الدافعي للأفراد.

ومن الانتقادات التي وجهت لنظرية العاملين، بأن "هرزبرغ" لم يعطي اهتمامًا للتأكيد من صحة النتائج التي توصلت إليها نظريته، وبصفة خاصة ما يتعلق منها بالأداء، أي لم يجري عليها اختبار. (سعيد، 2003)

2-1-3 المبحث الثالث:- علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز:-

إذا كان الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر السعادة الناتجة عن تصور الفرد في العمل وما يحيط به، كما أنه التعبير عن مدركات الأفراد للموقف الحالي مقارنة بالقيمة التفضيلية، وهذا يعني أن الفرد يحصل على الرضا عندما يدرك بأن الوظيفة التي يؤديها تحقق القيم المهمة بالنسبة له، فتحقيق الرضا الوظيفي يكون بفضل عملية التحفيز في المؤسسة التي تضع عددا من العوامل للتأثير على درجة تحققه لدى الفرد بالإضافة إلى أن هناك أسباب أخرى تختلف من فرد لآخر (شريف، 2010).

ومن الملاحظ أن الرضا الوظيفي يؤثر على الحياة العملية للأفراد وبالتالي على المنظمات، فقد يكون هذا التأثير سلبي في حالة عدم الرضا، أو إيجابي في حالة الرضا، يمكن أن تأخذ الحوافز المادية صورة الزيادة في الأجر أو التحسن في ظروف العمل المادية، ومن الأشكال الأخرى للحوافز المادية، الترقية أو المشاركة في الأرباح، حيث تشير الدراسات كدراسة (خبابة، 2019)، ودراسة (الاحمد، 2020) إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما ازد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل في الواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمن، وليرمز إلى المكانة الاجتماعية، كما قد ينظر إليه الفرد كرمز لتقدير وعرفان المنظمة لأهميته.

كما يرى كل من شيباني ومومني (2019) أن للمكافآت علاقة طردية مع الرضا الوظيفي، وذلك من خلال التأثير المباشر للمكافآت على إحساس الفرد العامل بالتقدير الذاتي، واعتراف المؤسسة بالمجهودات التي يبذلها في وظيفته، كما ان نسبة مئوية من الأرباح السنوية تحددتها إدارة المنظمة ليتم توزيعها على العاملين المشاركة في الأرباح تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين من منطلق أن العاملين سيعمدون إلى زيادة جهودهم ونشاطهم في العمل من أجل زيادة الإنتاج والأرباح وبالتالي زيادة الأرباح التي سيحصلون عليها. وتشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل ويرى فروم أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا الوظيفي هو طموح أو توقعات الفرد على فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية لديه مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية على رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها، وعليه فإن الترقية تؤثر على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

وتتخذ الحوافز المعنوية صورا غير مادية كفرص المشاركة في اتخاذ القرارات المركز الاجتماعي الذي يوفره العمل، شهادة تقدير الاعتراف بالكفاءة، وتساعد الحوافز على تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية التي تعمل على زيادة الروح المعنوية لمعاملين، ويمكن للحوافز أن تتخذ صورة الحوافز المادية والمعنوية معا مثل الترقية. فنجد أن الإثراء الوظيفي يساهم الإثراء الوظيفي في زيادة الرضا الوظيفي وذلك من خلال إعادة تصميم الوظيفة بحيث يمنح الموظف المزيد من الاستقلالية والمسؤولية في تخطيط وتوجيه ورقابة عمله، وبالتالي فرص لتحقيق إنجازات ذات قيمة وإمكانيات النمو الذاتي والشعور بأهمية العمل وبلك يصبح العمل مصدرا للرضا الوظيفي، كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات يعد هذا الحافز المعنوي من أهم الحوافز التي تقدم للأفراد داخل المنظمة، وعن طريق هذا الحافز يتمكن الأفراد من المشاركة في اتخاذ القرارات التي تهمهم وتتعلق بأعمالهم ووظائفهم، بحكم احتكاكهم المباشر بالعمل وتفاعلهم مع المشكلات اليومية، فعندما يقوم الأفراد بالحوار والمناقشة مع رؤسائهم فإن ذلك يؤدي إلى الوصول إلى القرارات الصائبة، مما ينعكس إيجابا على كل من العامل والمنظمة وبالتالي يزداد شعور الفرد بالرضا الوظيفي، بالإضافة الى تقدير جهود العاملين من قبل إدارة المنظمة بمنح شهادات تقدير أو توجيه رسائل شكر للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات إنتاج جيدة، كما يمكن تقدير جهود العاملين بتسجيل أسمائهم على لوحة النشر التي تعلق في مكان بارز في المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية لدى العاملين وبالتالي زيادة الرضا الوظيفي لديهم (خبابة، 2019).

ومن الواضح وجود علاقة توضح مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي أو بعبارة أخرى التحفيز له دور أو يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي؛ لذا يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين الحوافز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى الى أغراض ومكاسب تحققها، حيث توصل (حميد، 2008) الى أن هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الاسلوب او الاداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر انظمة حوافز مناسبة وملائمه ومتنوعة بين الحوافز يؤدي الى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي، كما ذكر أيضاً أن الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين احواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

كما ذكر صبيان (2012) أن الحوافز تحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد بعدة عوامل منها "الأداء بمكافأة العمل والحوافز، ويشعر الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المحددة، ووعي الفرد بأن الحوافز والمكافأة على العمل لها أهمية وقيمة بالنسبة له، ووعيه بالعدالة التنظيمية والعدالة التوزيعية فيما يتعلق بالحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافأة العادلة بمعنى أن هناك نسبة إلى تقدمه في عمل المنظمة، وأن لدى الفرد احتياجات يتم تلبيتها من خلال العمل، وتختلف هذه الاحتياجات من شخص لآخر ووفقا لنوع الحاجة المتاحة من خلال العمل.

ولذلك يجب مراعاة أنها تحقق الرضا الذي يسعى العامل إلى تحقيقه عند وضع خطط تحفيزية، وهو ما يدفعه إلى تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنتاجية، حتى لو تم ذلك فقط بوجود نظام حوافز مادية.

2-2 دراسات السابقة:-

2-2-1- عرض الدراسات:-

- دراسة جراح وآخرون (2022) بعنوان " أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض": هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الحوافز المادية المعنوية، ومستوى الرضا الوظيفي في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، كما هدفت إلى التعرف على أثر الحوافز المادية المعنوية على الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للتعرف على أهدافها، واشتملت عينة الدراسة على عدد من المرضى بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض والبالغ عددهم (281) فرداً. وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أنَّ استجابات أفراد الدراسة حول مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض بمتوسط حسابي (3.68)، حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على التحديات ما بين (4.16 إلى 3.53) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة والثالثة من فئات المقياس الخماسي والتي تشير إلى (موافق - محايد) على أداة الدراسة، كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية موجبة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض.

- دراسة النعيمي وصماري (2021): بعنوان " أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية- دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان": هدفت الدراسة إلى اختبار صلاحية أثر التحفيز المادي والمعنوي على الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية كمتغير وسطي لموظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عمان، تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لفحص الفرضيات، وللتحقق من مدى ارتباط تلك المتغيرات فيما بينها، واعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة، وطبقت الدراسة على عينة عشوائية طبقية قوامها (381) فرداً من أصل مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (4137) فرداً من العاملين في كل من المديريات التعليمية بسلطنة عمان، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر إيجابي للتحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي حيث دلت قيم التقديرات المعيارية أن الاهتمام بتقديم الحوافز المعنوية يسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي، كما توصلت نتائج

الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة معنوية لأثر المتغير الوسطي العدالة التنظيمية على العلاقة بين التحفيز المادي والمعنوي وتحقيق الرضا الوظيفي لصالح العينة التي تؤيد العدالة التنظيمية في المديرية العامة محل الدراسة، وأوصت الدراسة برفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين من خلال وضع نظام حوافز يتسم بالتوازن والمساواة والعدالة من خلال تصميم نظام حوافز بمعايير واضحة وعلمية.

- دراسة مجدوب (2019): بعنوان "منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة جامعة قالمة بالجزائر": هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة كل من الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية بتحقيق الرضا الوظيفي لدى أفراد العينة، ولتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي، وتألفت العينة من (118) أستاذًا من أساتذة جامعة قالمة، وتم تطبيق استبانة عليهم مكونة من أربعة محاور وهي: محور خاص بالبيانات الشخصية، ومحور متعلق بالحوافز المادية، ومحور بالحوافز المعنوية، والآخر بالحوافز الاجتماعية، وباستخدام التكرارات والنسب المئوية توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان أهمها:-

- كشفت نتائج الدراسة أن جامعة 8 ماي 1945 تولي اهتمام وحرص كبيرين اتجاه منظومة الحوافز لتحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، حيث تعمل على توفير أحسن وأفضل مناخ يمكن توفيره لعمالها بصفة عامة وللأساتذة بصفة خاصة، بغية الوصول لأهدافها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن نظام الأجور خاصة الذي يستفيد منه الأساتذة غير كافٍ من عدة نواحي بالنسبة لهم، بالإضافة إلى كون الإدارة مقصورة في توزيع هذه الحوافز من مكافآت ومنح وخدمات مختلفة، مما يخلق لنا صراعات داخل المنظمة.

- سوء تسيير المؤسسة لنظام الحوافز المادية والمعنوية والاجتماعية، على حد سواء، حيث نجد أن هناك نقص كبير في تسيير هذه الحوافز وسوء توزيعها، وهو ما ينعكس على عدم الرضا الوظيفي للأساتذة.

- كما توصلت الدراسة إلى الدور المهم الذي يلعبه نظام الحوافز بأنواعه في التأثير على المورد البشري، حيث أنه أداة فعالة في تحريك وإثارة دافعيتهم لبذل جهد أكبر وزيادة طاقتهم اتجاه عملهم، مما ينعكس بالإيجاب على المورد البشري من جهة، وعلى المنظمة من جهة أخرى.

- دراسة المؤمن (2018): بعنوان "أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة زين للاتصالات الخلوية الكويتية": هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الخدمية الكويتية والتعرف على أهم الحوافز التي تستطيع زيادة الرضا الوظيفي، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات باستخدام برنامج (spss)،

وتألف مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في الشركة والبالغ عددهم (2800) وتم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أفراد العينة (280)، ودلت نتيجة الدراسة على وجود علاقة ارتباطية كبيرة جدًا ودرجة تأثير جيدة بين مؤشرات التحفيز والرضا الوظيفي، وخرجت الدراسة بتوصيات تشير إلى فتح المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرار، وإيجاد أسس واضحة وموضوعية لتوزيع المكافآت والحوافز، ووضع خطة مستمرة لتقييم المرتبات وتحسينها.

- دراسة العكش (2007) بعنوان "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز الحكومي، وتقييم مدى فعاليته وأثره على الأداء، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ما يلي:

- أن هناك أثر ضعيف لفعالية نظام الحوافز والمكافآت في تحسين أداء العاملين في الوزارات الفلسطينية في قطاع غزة.

- وجود خلل في طرق وأليات الترقية، وعدم وجود ضوابط ومعايير لمنح الحوافز.

- أن الوزارات لا تستخدم أساليب المنافسة المسابقات والاختبارات في منح الحوافز.

- الإدارات العليا في الوزارات لا تربط بين نتائج تقييم الأداء كأساس لمنح الحوافز.

- لا يوجد إنصاف في منح الحوافز والمكافآت، وذلك أثر سلباً على أداء الموظفين.

- دراسة شراب (2007) بعنوان "تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى": هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم في بلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة، وضمت عينة الدراسة حوالي (228) موظف، من درجة رئيس شعبة حتى مدير إدارة من مجتمع الدراسة. ومن أهم ما أظهرت النتائج ما يلي:

- إن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، وأثر الحوافز المعنوية متوسط.

- إن تأثير الحوافز المادية والمعنوية ككل على مستوى الأداء متوسط.

- لا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقرر مسبقاً.

- الحوافز المتوفرة لا تشجع الموظفين على التنافس في تحسين الأداء.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الأداء الوظيفي تعزى إلى متغيرات المستوى الإداري والمؤهل العلمي، وأن الأداء الوظيفي يزيد بزيادة المستوى الإداري.

- دراسة ابراهيم (2003) بعنوان "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين": هدفت الدراسة إلى تقييم أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، وقد اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي حيث توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل الشعور بعدم وجود حوافز عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء، وزيادة حدة الصراع داخل الجامعة والتأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

- دراسة الداله (2003) بعنوان أثر الحوافز على أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوى الأمن في الرياض": هدفت إلى التعرف إلى أكثر الحوافز أهمية من وجهة نظر الأطباء السعوديين العاملين في مستشفى قوى الأمن بالرياض، وكذلك التعرف على مدى توافر الحوافز في المؤسسة، وأيضا ما هو أثر الحوافز على الأداء الوظيفي للأطباء السعوديين العاملين في المستشفى. وكان من أهم النتائج ما يلي:

- أن أكثر الحوافز المادية أهمية بين الأطباء هي الترقيات، والعلاوات الفنية، والحوافز التشجيعية وأكثر الحوافز المعنوية أهمية بين الأطباء هي اهتمام الإدارة بتطبيق الجودة الشاملة، والثناء الشفوي، وخطابات الشكر والتقدير.

- إن مستوى أداء الأطباء العاملين في المستشفى مرتفع، ويتضح ذلك من خلال اتجاهاتهم الإيجابية نحو مستوى أدائهم.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الجنس، والمؤهل العلمي، ومستوى الأداء الوظيفي والعلاقة بين الحرية الأكاديمية والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية عن أعضاء الهيئة الإدارية والمعلمين بكليات التربية الرياضية.

- دراسة الودناني (1999) وعنوانها "أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية": هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين ضباط وأفراد في إدارة الجوازات بمدينة الرياض وأظهرت النتائج إلى إن أكثر الحوافز انتشاراً بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب الترقية، العلاوات، الإجازات، بدل العلاج، المشاركة في اتخاذ القرارات، وأن أقل الحوافز انتشاراً من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب الثناء الشفوي، خطابات الشكر، بدل المناطق النائية، وأن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشاراً وأهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي وأخيراً، إن الضباط أعطوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فاعلية الأداء.

2-2-2 تعقيب على الدراسات السابقة:-

في ضوء نتائج الدراسة السابقة أوصت بضرورة أن تتبنى المؤسسات والشركات والمنظمات استخدام الحوافز بأبعادها كافة (مادية ومعنوية) كونها عنصراً مهماً من عناصر الاستقرار الوظيفي، ونظراً لما يؤدي إليه من زيادة في الإنتاج مباشرة أو غير مباشرة وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي.

من خلال ما تم عرضه في الدراسات السابقة نلاحظ إنَّها لا تختلف كلياً لما جاءت به الدراسات السابقة وإنَّما تشترك معها في بعض الجزئيات وتتفرد في الجزئيات الأخرى التي لم تتطرق لها الدراسات السابقة، وتتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في دراستها للعلاقة والتأثيرات بين الحوافز بشقيها المعنوي والمادي على الرضا الوظيفي، كما اتفقت في منهجية الدراسة حيث اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي كما هو مطبق في أغلب الدراسات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدامها أداة الاستبانة لجمع البيانات.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في اختيار عينة الدراسة حيث ستكون عينة عشوائية طبقية، كما ستطبق الدراسة على الموظفين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض في المملكة العربية السعودية، واختلفت الدراسة عن الدراسات السابقة في طبيعة تحليل البيانات والعلاقات وقياس الأثر بين متغير التحفيز والرضا الوظيفي، حيث اقتصر أغلب الدراسات على التحليل باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، والارتباطات، بينما ستستخدم الدراسة الحالية إضافة إلى ما استخدمته الدراسات السابقة أسلوباً إحصائياً حديثاً وهو الانحدار الخطي البسيط.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

- 1-3 منهج الدراسة.
- 2-3 نوع البيانات.
- 3-3 متغيرات الدراسة.
- 4-3 مجتمع الدراسة.
- 5-3 عينة الدراسة.
- 6-3 أداة الدراسة.
- 7-3 إجراءات الدراسة التطبيقية.
- 8-3 الأساليب الإحصائية

3- الفصل الثالث

منهجية الدراسة وإجراءاتها

يتضمن هذا الفصل الإجراءات المنهجية التي اتبعها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على أسئلتها، بدءاً بتحديد منهج الدراسة، ونوع ومصادر بيانات الدراسة ومتغيراتها، ثم تحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، مروراً ببناء أداة الدراسة، ثم كيفية تطبيقها، وانتهاءً بتحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة.

3-1 منهج الدراسة:-

بما أن الدراسة الحالية بعنوان "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض"، فقد استخدم الباحث المنهج الاستقرائي، وكذلك المنهج الوصفي التحليلي، وذلك كالآتي:-

1- المنهج الاستقرائي: كونه المنهج المناسب لجمع المعلومات النظرية اللازمة حول موضوع

الدراسة، من خلال الرجوع إلى الكتب والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الحوافز والرضا الوظيفي، فضلاً عن الرجوع إلى مواقع الإنترنت والصحف ذات العلاقة بهما.

2- المنهج الوصفي التحليلي: كونه المنهج المناسب لوصف ما هو كائن وجمع المعلومات والبيانات

التفصيلية عن الوضع الراهن، إذ أنه لا يتوقف عند حد جمع البيانات لوصف الظاهرة فحسب، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل تلك النتائج وتفسيرها والوصول إلى الاستنتاجات.

3-2 نوع بيانات الدراسة ومصادرها:

3-2-1 البيانات الأولية:

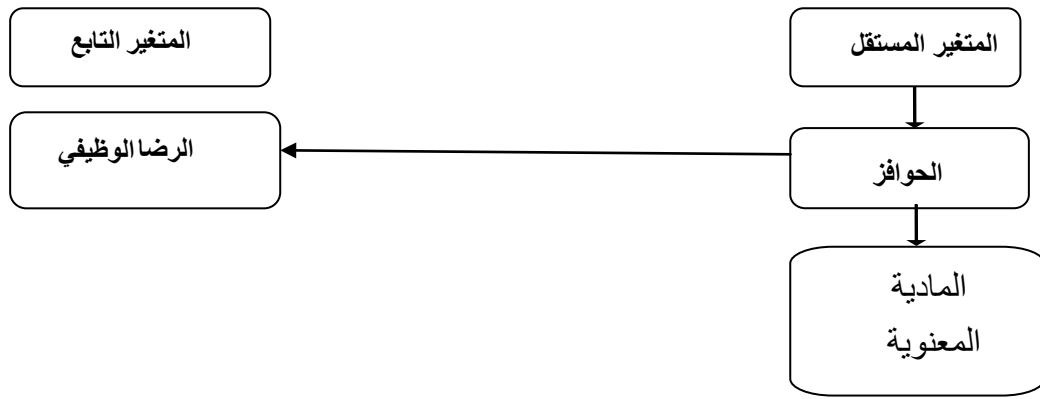
تم جمع البيانات الأولية من خلال استبيان منظم يجيب عليه عينة من الموظفين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

3-2-2 البيانات الثانوية:

تم جمع البيانات الثانوية من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة الحديثة المتعلقة بتأثير الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي، وكذلك مراجعة الصحف والمواقع الإلكترونية ذات العلاقة بذلك.

3-3 متغيرات الدراسة:

تتعلق أي دراسة من معرفة العلاقة أو أثر متغير يُسمى مستقل على متغير آخر يُسمى تابع، لذلك فإن الدراسة الحالية تمثلت بمتغير الحوافز بشقيه المادي والمعنوي كمتغير مستقل، ومتغير الرضا الوظيفي كمتغير تابع، والشكل (3-3)، يبين ذلك:-



شكل (3-3) يوضح متغيرات الدراسة

3-4 مجتمع الدراسة:-

يتكون مجتمع الدراسة الحالية من جميع الموظفين العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (400) موظف، بحسب التقرير الإحصائي لمكتب شئون الموظفين بالشركة للعام 2023م. والجدول (1-3) يوضح مجتمع الدراسة:-

جدول (1-3): يبين مجتمع الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

العدد	نوع الوظيفة
120	الإدارة والإشراف
30	الحسابات
35	التسويق والتنسيق
15	العمل القانوني
50	الهندسة
45	الحاسوب وإعداد التقارير
20	الشراكة التجارية
85	العمال
400	الكلي

يتضح من الجدول (1-3) أنَّ موظفي الإدارة والإشراف مثلوا أغلبية موظفي شركة الجمار بعدد (120) إداري ومشرف، يليهم فئة العمال بعدد (85) عامل، في حين مثلوا الموظفين اللذين يعملون قانونياً أقل الموظفين بعدد (15) موظف قانوني.

3-5 عينة الدراسة:-

تم تطبيق أداة الدراسة على عينتين طبقيتين عشوائيتين هما: عينة التطبيق الأول والتي بلغت (50) موظف من موظفي شركة مجموعة الجمار بغرض التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة، وعينة التطبيق الثاني والتي بلغت (200) موظف بغرض جمع البيانات للإجابة على أسئلة الدراسة. وفيما يلي وصف لعينة الدراسة الأساسية:-

3-5-1 عينة الدراسة الأساسية:-

تكونت عينة الدراسة الحالية إجمالاً من (200) موظف، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي (موظفي شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض)، وبنسبة (50%)، ويمكن توضيح خصائص أفراد العينة لمتغير نوع الوظيفة، ما في الجدول (3-2) الآتي:-

جدول (3-2):

يبين توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير نوع الوظيفة

نوع الوظيفة	العدد	النسبة%
الإدارة والإشراف	60	30
الحسابات	15	7.5
التسويق والتنسيق	17	8.5
العمل القانوني	8	4
الهندسة	25	12.5
الحاسوب وإعداد التقارير	23	11.5
الشراكة التجارية	10	5
العمال	42	21
الكلي	200	100

يتضح من الجدول (3-2) أنَّ العينة الأساسية للدراسة بلغت (200) فرداً، منهم (60) موظف بقسم الإدارة والإشراف وبنسبة (30%) و (15) موظف بقسم الحسابات وبنسبة (7.5%)، و (17) موظف بقسم التنسيق والتسويق وبنسبة (8.5%)، و (8) موظفين في مجال العمل القانوني وبنسبة (4%)، و (25) موظف بقسم الهندسة وبنسبة (12.5%)، و (23) موظف بقسم الحاسوب وإعداد التقارير (11.5%)، و (10) موظفين يعملون في مجال الشراكة التجارية وبنسبة (5%)، و (42) موظف من فئة العمال وبنسبة (21%).

3-6 أداة الدراسة:-

كون الدراسة الحالية بعنوان "أثر الحوافز (المادية والمعنوية) على الرضا الوظيفي لدى الموظفين بشركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض"، ونظراً لطبيعة أهداف الدراسة الحالية فقد اعتمد الباحث الاستبانة بوصفها أداة مناسبة لإجراء الدراسة، التي من خلالها تمكن الباحث من جمع البيانات والمعلومات الميدانية من أفراد العينة، بحيث تعكس الواقع السائد لممارسة شركة مجموعة الجمار لنظام الحوافز المادية والمعنوية لعامليها، إضافة إلى معرفة شعورهم ورضاهم حول وظيفتهم بالشركة. إذ تم إعداد الاستبانة وفق الخطوات الآتية:-

- الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، كدراسة مجدوب (2019)، ودراسة زيباري (2014)، ودراسة صياد (2017)، ولكل (2018).
- الاستفادة من الواقع في إعداد فقرات الاستبانة، كون الباحث أحد موظفي شركة مجموعة الجمار بالرياض.
- إعداد فقرات الاستبانة بصورتها الأولية والتي تكونت من (62) فقرة موزعة على محورين أساسيين وهما: محور الحوافز والذي تكون من مجالين: الحوافز المادية (18) فقرة، والحوافز المعنوية (18) فقرة، أمّا المحور الثاني كان لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتكون من (26) فقرة.

3-6-1 صدق الأداة:

اعتمد الباحث للتحقق من صدق الأداة على أسلوبين وهما: الصدق الظاهري، وصدق البناء بدلالة الاتساق الداخلي، وذلك على النحو الآتي:-

3-6-1-1 الصدق الظاهري (المحكمين):

يرى عدداً من علماء القياس أن أفضل طريقة في استخراج الصدق الظاهري هي عرض فقرات المقياس أو الاستبانة على الخبراء للحكم على صلاحيتها في السمة المراد قياسها، وقد قام الباحث بالاستعانة بآراء مجموعة من الخبراء والمختصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية لإبداء الرأي حول مدى صلاحية الفقرة ومدى انتمائها للمجال الذي تقيسه، ومدى انتماء الفقرة لمجالها، وكذلك مدى مناسبة فقرات الاستبانة للاستخدام في المجتمع السعودي، أي مدى ملائمة الفقرات للبيئة المدروسة، وفيما إذا كانت تحتاج إلى تعديل، وفي ضوء آراء الخبراء وملاحظاتهم على الاستبانة قام الباحث بإجراء بعض التعديلات في الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وبعد الفرز استخرج الباحث نسبة الاتفاق على كل فقرة من فقرات الاستبانة حسب بدائل التحكيم (صالحة- غير صالحة- تحتاج إلى تعديل- ملاحظات)، وبحسب المجالات المكونة للاستبانة، وبالتالي تم الاعتماد على الفقرات التي حصلت نسبة اتفاق (80%) من المحكمين فأكثر، وبذلك أصبحت الاستبانة بعد التحكيم تتكون من (62) فقرة موزعة على محورين: الأول: الحوافز يتكون من (36) فقرة موزعة على مجالي الحوافز المادية (18) فقرة والمعنوية (18) فقرة، ومحور آخر للرضا الوظيفي يتكون من (26) فقرة.

3-6-1-1 صدق البناء بدلالة الاتساق الداخلي: معاملات الارتباط Correlation Coefficients

قامت الباحثة بإيجاد معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation Coefficient بين درجة كل فقرة من

فقرات الاستبانة ودرجة المجال الذي تنتمي إليه، كما هو موضح بالجدول (3-3):

جدول (3-3) يوضح معاملات الارتباط بين درجة فقرات كل مجال مع الدرجة الكلية للمجال.

اسم المجال	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار	اسم المجال	الفقرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الحوافز المادية	1	0.77**	0.00	دال	الحوافز المعنوية	32	0.84**	0.00	دال
	2	0.65**	0.00	دال		33	0.85**	0.00	دال
	3	0.81**	0.00	دال		34	0.80**	0.00	دال
	4	0.73**	0.00	دال		35	0.79**	0.00	دال
	5	0.69**	0.00	دال		36	0.85**	0.00	دال
	6	0.76**	0.00	دال		37	0.64**	0.00	دال
	7	0.78**	0.00	دال	الرضا الوظيفي.	38	0.72**	0.00	دال
	8	0.80**	0.00	دال		39	0.79**	0.00	دال
	9	0.67**	0.00	دال		40	0.55**	0.00	دال
	10	0.72**	0.00	دال		41	0.51**	0.00	دال
	11	0.71**	0.00	دال		42	0.50**	0.00	دال
	12	0.70**	0.00	دال		43	0.84**	0.00	دال
	13	0.77**	0.00	دال		44	0.80**	0.00	دال
	14	0.76**	0.08	دال		45	0.79**	0.00	دال
	15	0.79**	0.00	دال		46	0.77**	0.00	دال
	16	0.79**	0.00	دال		47	0.82**	0.00	دال
	17	0.76**	0.00	دال		48	0.83**	0.00	دال
	18	0.67**	0.00	دال		49	0.84**	0.00	دال
الحوافز المعنوية	19	0.81**	0.00	دال		50	0.80**	0.00	دال
	20	0.71**	0.00	دال		51	0.83**	0.00	دال
	21	0.79**	0.00	دال		52	0.77**	0.00	دال
	22	0.81**	0.00	دال		53	0.81**	0.00	دال
	23	0.83**	0.00	دال		54	0.86**	0.00	دال
	24	0.73**	0.00	دال		55	0.88**	0.00	دال
	25	0.76**	0.00	دال		56	0.83**	0.00	دال
	26	0.86**	0.00	دال		57	0.76**	0.00	دال
	27	0.84**	0.00	دال		58	0.54**	0.00	دال
	28	0.83**	0.00	دال		59	0.60**	0.00	دال
	29	0.82**	0.00	دال		60	0.54**	0.00	دال
	30	0.82**	0.00	دال		61	0.88**	0.00	دال
	31	0.72**	0.00	دال		62	0.83**	0.00	دال

يتضح من الجدول (3-3) يتضح أن معاملات ارتباط بيرسون (r) تراوحت بين (0.50 – 0.88) وهي ارتباطات عالية ودالة إحصائيًا عند مستوى (0.00)، وبالتالي لم يتم حذف أي فقرة. وعليه يمكن القول إن درجات فقرات الاستبانة تتمتع بصدق بناء جيد وفقا لمعيار الاتساق الداخلي.

3-6-2 التحقق من ثبات الاستبانة.

يرى علام (2000) أن الثبات هو مدى قياس المقياس للمقدار الحقيقي للسمة التي يهدف لقياسها، فدرجة المقياس تكون ثابتة إذا كان الاختبار يقيس سمة معينة قياساً متسقاً في الظروف المتباينة التي قد تؤدي إلى أخطاء القياس، ولاستخراج الثبات للاستبانة تم استخدام طريقتين وهما: معامل ألفاكرونباك Cronbach's Alpha، والتجزئة النصفية، وذلك للدرجة الكلية للاستبانة ولكل مجال من مجالاتها. والجدول (4-3) يوضح قيم معاملات الثبات.

جدول (4-3)

يوضح قيم الثبات للاستبانة ومجالاتها وفق معامل ألفاكرونباك، ومعاملات الارتباط للتجزئة النصفية

المحور/المجال	معامل Alpha	التجزئة النصفية
الحوافز المادية.	0.89	0.86
الحوافز المعنوية.	0.90	0.87
الرضا الوظيفي.	0.92	0.90

يتضح من الجدول (4-3) أن معامل ثبات ألفاكرونباك لمجال الحوافز المادية بلغ (0.89) بينما قيمة التجزئة النصفية بلغت (0.86)، في حين كان معامل الثبات لمجال الحوافز المعنوية (0.90) أما قيمة التجزئة النصفية بلغت (0.87)، أما محور الرضا الوظيفي فكان معامل ثباته (0.92) بينما قيمة التجزئة النصفية بلغت (0.90)، ومؤشرات الثبات هذه تدل على أن الاستبانة بمجالاتها ومحاورها تتمتع بثبات مناسب وفقاً لمعامل ألفاكرونباك ووفقاً للتجزئة النصفية.

3-6-3 الاستبانة بصورتها النهائية وتصحيحها.

بعد التحقق من صدق الاستبانة وثباتها، تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من محورين، هما: الأول: الحوافز ويتكون من (36) فقرة، موزعة على مجالين، الأول لقياس الحوافز المادية ويتكون من (18) فقرة، والثاني لقياس الحوافز المعنوية ويتكون أيضاً من (18) فقرة، أما المحور الثاني: لقياس الرضا الوظيفي والذي تكون من (26) فقرة، وبالتالي فإن الاستبانة بلغ عدد فقراتها ككل (62) فقرة، وتم تدريج

بدائلها وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وهي: (موافق بشدة = 5، وموافق = 4، وموافق إلى حد ما = 3، وغير موافق = 2، وغير موافق بشدة = 1).

ولتحديد حدود بدائل الاستبانة المستخدمة في الدراسة على النحو الآتي:-

- حساب المدى: وذلك من خلال حساب أعلى قيمة في البدائل - أقل قيمة (4=1-5).
 - تحديد طول فترة المدى: وذلك بقسمة المدى على عدد بدائل الاستبانة (0.8=5/4).
 - تحديد معيار الحكم: وذلك بإضافة طول الفترة إلى أقل قيمة للبدائل.
- والجدول (3-5) محك الحكم حول درجة تطبيق الحوافز بشقيها المادي والمعنوي بشركة مجموعة الجمار.

قيمة البديل		5	4	3	2	1
الحدود الحقيقية للمتوسط الحسابي	الحد الأدنى	4.20	3.40	2.60	1.80	1
	الحد الأعلى	5	4.19	3.39	2.29	1.79
الدالة اللفظية لدرجة الممارسة		كبيرة جدًا	كبيرة	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدًا

3-7 التطبيق الميداني (إجراءات الدراسة):-

تم اتباع الخطوات التالية لإعداد الدراسة الحالية:

1. تم مراجعة أدبيات الدراسات السابقة المتعلقة بالحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، وتم تحديد مشكلة الدراسة وتحديد أهدافها.
2. تم إعداد أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات.
3. تم الحصول على الموافقات الرسمية من قسم الإدارة، وتم إعداد خطابات تطبيق أدوات الدراسة.
4. تم استخراج دلالات الصدق والثبات للاستبانة من خلال عرضه على المحكمين وتطبيقه على العينة الاستطلاعية.
5. تم تطبيق أدوات الدراسة على العينة الرئيسية.
6. تم مراجعة البيانات وتحليلها إحصائياً باستخدام برنامج SPSS.
7. تم استخراج النتائج ومناقشتها.

3-8 الوسائل الإحصائية

قام الباحث بتحليل البيانات إحصائياً باستخدام برنامج (SPSS)، وبالأساليب الإحصائية التالية:

- 1- الفا كرونباخ للتحقق من الثبات.

- 2- معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.
- 3- المتوسطات والانحرافات المعيارية لمعرفة واقع تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بالشركة.
- 4- اختبار ت لعينة واحدة للتحقق من مستوى الرضا الوظيفي.
- 5- تحليل الانحدار الخطي البسيط، لمعرفة أثر كلٍ من: الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي الشركة.

الفصل الرابع:

مناقشة النتائج

1-4 عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها.

1-1-4 مناقشة نتائج السؤال الأول.

2-1-4 مناقشة نتائج السؤال الثاني.

3-1-4 مناقشة نتائج السؤال الثالث.

4-1-4 مناقشة نتائج السؤال الرابع.

5-1-4 مناقشة نتائج السؤال الخامس.

2-4 الاستنتاجات.

3-4 التوصيات.

4-4 المقترحات.

مقدمة:

في هذا الفصل، سيتم عرض نتائج التحليل الإحصائي للدراسة بهدف إلقاء الضوء على أثر الحوافز على رضا الموظفين بشركة مجموعة الجمار في المملكة العربية السعودية، سيتم مراجعة النتائج بعناية ومناقشتها بشكل شامل لتحقيق أهداف الدراسة والكشف عن الاستنتاجات الرئيسية والمساهمة في المعرفة العلمية في هذا المجال، فضلاً عن طرح عدد من التوصيات والمقترحات البحثية. وتحقيقاً لذلك فقد قام الباحث بالإجراءات الآتية:-

1-4 عرض نتائج البحث وتفسيرها ومناقشتها:

تم عرض النتائج ومناقشتها وفقاً لترتيب الأسئلة في الدراسة، حيث سيتم تحليل البيانات وتفسيرها بشكل مفصل، مع الربط بين هذه النتائج وأهداف الدراسة والمرجعية النظرية ونتائج الدراسات السابقة المتبعة. وذلك كما في النحو الآتي:-

1-1-4 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول: ما واقع تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمجال الحوافز المادية ككل ولكل فقرة من فقراته، حيث اشتمل هذا المجال على (18) فقرة تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة، كما هو مبين في الجدول (4-6).

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الحوافز المادية.

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدالة اللفظية
1.	الأجر الذي انتقاضه يناسب عملي و يحقق حاجاتي .	2	4.03	0.87	كبيرة
2.	تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي .	14	3.66	0.87	كبيرة
3.	تدفعني المكافآت إلى بذل جهد أكبر في العمل .	6	3.85	0.85	كبيرة
4.	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت في المؤسسة .	11	3.70	0.89	كبيرة
5.	تؤثر المكافآت الممنوحة لي على الرضا الوظيفي لدي وعدم التغيب.	8	3.79	0.93	كبيرة
6.	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب.	10	3.72	0.99	كبيرة
7	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت .	1	4.04	0.88	كبيرة
8	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز .	7	3.82	0.83	كبيرة

9	آليات وطرق منح الحوافز غالبا لا تؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لدي.	4	3.88	0.86	كبيرة
10	تمنح الدرجات و الترقيات غالبا لمن يستحقها .	13	3.67	0.87	كبيرة
11	أنا راضي عن درجتي الوظيفية.	9	3.76	0.91	كبيرة
12	أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين في الشركة ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.	16	3.58	0.88	كبيرة
13	تساعد المكافآت المالية المقدمة من الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة.	3	3.97	0.98	كبيرة
14	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات.	15	3.60	0.94	كبيرة
15	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المقدمة من الشركة.	12	3.68	0.95	كبيرة
16	تعطي الشركة المجتهدين ترقية استثنائية في العمل من أجل تحسين أداء الموظفين.	11	3.70	0.96	كبيرة
17	تعطي الشركة أجر اضافي في حالة تحقيق الموظفين الأهداف المنشودة.	5	3.86	0.88	كبيرة
18	تعطي الشركة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت الى آخر.	14	3.66	0.95	كبيرة
الكلية			3.74	0.72	كبيرة

بالنظر إلى جدول (3-5) يتبين من الجدول (4-6) أن تطبيق الحوافز المادية جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.72).

وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أن استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.58 - 4.04) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88 - 0.88)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لدرجة تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجماز بمدينة الرياض.

ويعزو الباحث ذلك الى ان النقود هي خير دافع للعمل والعامل يسعى دائما لزيادة اجره مما يستوجب ربط الحوافز والنقود بالرضا عن العمل كما تتسق مع نظرية ماسلو فهناك حاجة فسيولوجية مثل تحقيق الذات تدفع الفرد للإنجاز ، كما تتسق مع نظرية ليكرت والذي ركز على الإنسان وأهمية الحوافز والدوافع لديه.

4-1-2 النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني: ما واقع تطبيق الحوافز المعنوية في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لمجال الحوافز المعنوية ككل ولكل فقرة من فقراته، حيث اشتمل هذا المجال على (18) فقرة تناولت مختلف جوانبه، وكانت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة كما هو مبين في الجدول (4-7).

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على فقرات الحوافز المعنوية.

الرقم	الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي *	الانحراف المعياري	الدلالة اللفظية
1.	الترقيات المقدمة من طرف الشركة تناسب طموحاتي في العمل.	3	3.84	1.12	كبيرة
2.	عدالة معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف الشركة.	12	3.61	1.02	كبيرة
3.	تم ترقيتي في الوظيفة الحالية نتيجة مهاراتي وكفاءاتي.	13	3.57	1.02	كبيرة
4.	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.	9	3.64	1.02	كبيرة
5.	اعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة في هذه الشركة.	7	3.67	1.03	كبيرة
6.	تدبير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك.	15	3.49	1.05	كبيرة
7	تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز.	5	3.72	1.21	كبيرة
8	تؤخذ الادارة اقتراحات العاملين بعين بين الاعتبار.	13	3.57	0.97	كبيرة
9	تحقق شهادت الشكر والتقدير لي السعادة والشعور بالرضا.	14	3.52	0.98	كبيرة
10	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل.	10	3.60	0.91	كبيرة
11	هناك لغة متبادلة بين العامل ومشرفه المباشر.	8	3.66	0.95	كبيرة
12	يشعر الموظفون في الشركة بالرضا والاستقرار الوظيفي.	11	3.62	0.96	كبيرة
13	يعطى للموظفين المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات.	1	4.01	0.94	كبيرة
14	تعطي الادارة العليا الموظفين مساحة من السلطة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.	6	3.69	0.93	كبيرة
15	تعزز الشركة بيئة الود المتبادل والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.	2	3.88	0.93	كبيرة
16	تعطي الشركة المجال في وضع الاهداف والخطط المستقبلية.	6	3.69	0.98	كبيرة
17	تقدم الشركة للموظفين مزايا معنوية اضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز.	4	3.73	0.89	كبيرة
18	يهتم الموظفون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل: الشكر، الثناء، التقدير.	5	3.72	0.87	كبيرة
	الكلية		3.64	0.69	كبيرة

بالنظر إلى جدول (3-5) يتبين من الجدول (4-7) أنَّ مجال تطبيق الحوافز المعنوية جاء بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.69).

وبعد تحليل فقرات المجال إحصائياً اعتماداً على المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، تبين أن استجابة أفراد العينة لجميع فقرات هذا المجال جاءت بدرجة كبيرة، بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.49 - 4.01) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.94 - 1.05)، وتشير هذه النتيجة إلى تقارب تقارب آراء أفراد العينة حول تقديراتهم لدرجة تطبيق الحوافز المادية في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

ويفسر الباحث ذلك بأنَّ الإدارة الجيدة تحتوي وتحضن العاملين في جميع المستويات وتعاملهم كأُسرة واحدة، وتعمل على اشباع الحاجات في هرم ماسلو ابتداء من المستوى الفسيولوجي من خلال الاهتمام برفاهية العامل واشباع الحاجات في المستوى الأوسط من خلال المشاركات الجماعية والمشاركة في القرارات وتحمل المسؤولية، وعندما يشعر الموظفون بتحقيق الذات فانهم يشعرون بالولاء للمؤسسة وسيراعون ضمائرهم عند أداء مهامهم بالعمل وبالتالي شعورهم بالرضا الوظيفي.

4-1-3 مناقشة نتائج السؤال الثالث: ما مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض؟

وللتحقق من هذا السؤال تم استخدام الاختبار التائي لعينة واحدة T test for One Sample للمقارنة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الواقعي لدرجات أفراد العينة على مقياس الرضا الوظيفي، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (4-8):

جدول (4-8) نتائج اختبار (T) للمقارنة بين المتوسط الفرضي والمتوسط الواقعي لمستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

المتغير التابع	العينة	المتوسط الواقعي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت "t"	الدلالة	القرار
الرضا الوظيفي	200	123.35	78	20.79	199	23.68	0.000	مرتفع

يتضح من الجدول (4-8) أنَّ: مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض مرتفع؛ كون قيمة ت "T" للدرجة الكلية لمستوى الرضا الوظيفي كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، أي أنَّ الفروق بين المتوسط الواقعي والمتوسط الفرضي في مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض دالة إحصائياً لصالح المتوسط الواقعي؛

كونه الأكبر. وهذه النتيجة تُعد منطقية وواقعية، كذلك تُعزز الدرجة الكبيرة لواقع تطبيق كلٍ من الحوافز المادية والمعنوية في الشركة، وبالتالي انعكس ذلك إيجابيًا على رضا الموظف عن وظيفته، واتجاهه الإيجابي نحوها.

4-1-4 مناقشة نتائج السؤال الرابع: ما أثر ذو الحوافز المادية على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية المتعلقة به، والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة عند مستوى (0.05) للحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض"، ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول (4-9):

جدول رقم (4-9) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخاصة بأثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي.

معامل الارتباط R	التباين R SQUARE	اختبار F القوة التفسيرية	SIG الاهمية الاحصائية	DF درجة الحرية	بيتا B BETA
0.77a	0.60	341.65	0.000	223	0.779

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المتغير المستقل: الحوافز المادية

يتضح من الجدول رقم (4-9) الآتي:

- أن مستوى الدلالة بلغت (0.00)، وهي أصغر من (0.05)؛ وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، ومن خلال قيمة R التي بلغت (0.77) يتضح أن الارتباط طردي قوي بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، أي أنه: كلما ارتفعت الحوافز المادية كلما أدى ذلك الى زيادة شعور العاملين بالرضا الوظيفي بشكل أفضل، وكذلك قيمة R² بلغت (0.60) التي تفسر الرضا الوظيفي 60% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي بينما يرجع 40% لمتغيرات أخرى.

- بلغت قيمة درجة بيتا (0.779) أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الحوافز المادية يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي بقيمة (0.779)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (341.65)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي عند مستوى الدلالة (0.05) للحوافز المادية على تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

4-1-5 مناقشة نتائج السؤال الخامس: ما أثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية المتعلقة به، والتي تنص على أنه "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة عند مستوى (0.05) للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض"، واختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو مبين في الجدول (4-10):

جدول رقم (4-10) نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الخاصة بأثر الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين.

معامل الارتباط R	التباين R SQUARE	اختبار F القوة التفسيرية	SIG الاهمية الاحصائية	DF درجة الحرية	بيتا B BETA
0.524a	0.274	83.903	0.000	223	0.524

المتغير التابع: الرضا الوظيفي

المتغير المستقل: الحوافز المعنوية

يتضح من الجدول رقم (4-10) الآتي:

- أن مستوى الدلالة بلغت (0.00)، وهي أصغر من (0.05)؛ وهذا يعني وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين، ومن خلال قيمة R التي بلغت (0.524) يتضح أن الارتباط طردي قوي بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة، أي أنه: كلما زاد تطبيق الحوافز المعنوية كلما زاد الرضا الوظيفي، وكذلك قيمة R^2 بلغت (0.274) التي تفسر الحوافز المعنوية 27.4% من التغيرات الحاصلة في الرضا الوظيفي بينما يرجع، 72.6% لمتغيرات أخرى.

- بلغت قيمة درجة بيتا (0.524)، أي أن الزيادة بدرجة واحدة في الحوافز المعنوية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي بقيمة (0.524)، ويؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F المحسوبة التي بلغت (83.90)، وهي دالة عند مستوى دلالة أقل من (0.05)، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة الثانية التي تنص على أنه: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة عند مستوى (0.05) للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

عمومًا، يتضح من خلال عرض نتائج الجدول (4-9)، والجدول (4-10) أن كل من الحوافز المادية والمعنوية لهما أثر إيجابي ودال إحصائيًا على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين، وهذا ما يؤكد

نتائج دراسة جراح وآخرون (2022)، ودراسة النعيمي وصماري (2021)، ودراسة المؤمن (2018)، ودراسة الودنان (1999). في حين اختلف ذلك مع ما توصلت إليه دراسة شراب (2007) التي أشارت إلى وجود تأثير يتراوح ما بين الضعيف والمتوسط للحوافز المادية والمعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين.

كما يتضح من نتائج الجدول (4-9) والجدول (4-10) أنَّ الحوافز المادية لها الأثر الإيجابي على مستوى الرضا الوظيفي بنسبة إسهام بلغت (60%) أكبر من الحوافز المعنوية التي بلغت نسبة إسهامها (27.4%). وهذا يتفق مع ما أشارت إليه دراسة النعيمي وصماري (2021) حيث أشارت أنَّ الحوافز المعنوية تُسهم بنسبة (40%) على تحقيق الرضا الوظيفي، وأن الاهتمام بتقديم الحوافز المادية يُسهم بنسبة (60%) على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين. في حين اختلف ذلك مع ما توصلت إليه دراسة شراب (2007) التي أشارت إلى وجود تأثير ضعيف للحوافز المادية وتأثير متوسط للحوافز المعنوية على مستوى الرضا الوظيفي لدى موظفي بلديات قطاع غزة الكبرى، وقد يُعزى هذا الاختلاف إلى طبيعة البيئة التي طُبقت عليها الدراسة بجوانبها المختلفة (الاقتصادية، والاجتماعية،....).

4-2 الاستنتاجات:

وفقاً للنتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم الاستنتاجات التالية:

4-2-1 أن درجة تطبيق الحوافز المادية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وانحراف معياري بلغ (0.72)، وأن درجة تحقق مؤشرات الحوافز المادية جميعها كانت بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.58 - 4.04) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.88 - 0.88).

4-2-2 أن درجة تطبيق الحوافز المعنوية جاء بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري بلغ (0.69)، وأن درجة تحقق مؤشرات الحوافز المعنوية جميعها كانت بدرجة كبيرة بمتوسطات حسابية تراوحت بين (3.49 - 4.01) وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.94 - 1.05).

4-2-3 وجود مستوى مرتفع من الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

4-2-4 وجود أثر معنوي إيجابي للحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

4-2-5 وجود أثر معنوي إيجابي للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في شركة مجموعة الجمار بمدينة الرياض.

4-3 التوصيات

وفقاً للنتائج والاستنتاجات التي تم الوصول إليها يمكن للباحث تقديم التوصيات الآتية:

4-3-1 العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز وذلك من خلال إعادة النظر بتقييمها لنظام الحوافز عموماً.

4-3-2 ضرورة استيعاب مفهوم الرضا الوظيفي كمفهوم سلوكي من قبل قيادات إدارية بالمؤسسات المختلفة باعتبارها تحسن من أداء مواردها البشرية.

4-3-3 منح المكافآت والتحفيزات اللازمة، وكذا زيادة أجور العاملين بغرض إشباع حاجاتهم اليومية وزيادة مستوى الرضا لديهم مما يدفعهم إلى بذل جهود إضافية.

4-3-4 العمل على رفع مستوى الرضا لدى العامل عن وظيفته لكي يستمر في عطائه، ويحسن أدائه في العمل، من قبل المؤسسة، وذلك من خلال أخذ رأيه وإشراكه في القرارات المختلفة مما يزيد شعوره

بالانتماء، والتعامل معه باحترام وتحفيزه للعمل.

4-3-5 تخصيص حوافز مادية ومعنوية ومكافآت تشجيعية للعاملين المتميزين لزيادة مستوى رضاهم عن عملهم.

4-3-6 على الباحثين والمهتمين والمتخصصين بالمجال إجراء المزيد من الدراسات حول موضوع الدراسة الحالية في نطاق واسع بالمملكة العربية السعودية.

4-4 المقترحات

لاستكمال متطلبات الدراسة الحالية يقترح الباحث الآتي:

4-4-1 إجراء الدراسة الحالية في فروع أخرى للشركة.

4-4-2 إجراء الدراسة الحالية في نطاق مجتمعات واسعة ومتعددة أو في محافظات أخرى.

4-4-3 إجراء الدراسة الحالية على عينات أخرى في البيئة السعودية كالعاملين في المستشفيات والمرافق الصحية، أو العاملين في شركات أخرى.....الخ.

4-4-4 إجراء دراسة مقارنة للتعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الحكومية والخاصة.

4-4-5 إجراء دراسة تستهدف أثر الحوافز المادية والمعنوية على أداء العاملين في المؤسسات.

المراجع:

المراجع العربية:-

- أبو حيمد، محمد. (2020). أثر الحافز المادية والمعنوية على أداء العاملين، بحث علمي منشور، *المجلة العربية للنشر العلمي*، العدد (21).
- أبو سنينة، تغريد سليمان. ((2008)). أثر الحوافز على الرضا الوظيفي لمهندسي القطاع العام. *مذكرة ماجستير في دارة الأعمال*. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا.
- أحمد، صقر عاشور. (1990). *السلوك الإنساني في المنظمات*. دار المعرفة الجامعية. القاهرة. مصر.
- الأحمد، عبد الرزاق. (2021). تفعيل نظام الحوافز لتحسين مستوى أداء العاملين في القطاع الإداري في سورية، بحث علمي، *مجلة جامعة البعث*، 43(18)، سوريا.
- إسحاق، قرين؛ وهود، جامعي. (2018). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بدافعية الإنجاز الرياضي لدى لاعبي كرة القدم خلال المنافسة، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة محمد الصديق بن يحيى.
- بالي، عماره؛ زلاسي، ريدة. (2016). الحوافز المادية وعلاقتها بأداء العاملين: دراسة ميدانية بمفتشية الجمارك بالوادي، *رسالة ماجستير غير منشورة*، جامعة الشهيد حمه لحضر الوادي الجزائر.
- براء، رجب تركي. (2015). *نظام الحوافز الادارية ودورها في تمكين وصقل قدرات الافراد*. دار الراية للنشر والتوزيع. عمان.
- بلخيري، سهام؛ عشيط، حنان. (2011). أثر الرضا الوظيفي أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية. *مذكرة ماستر، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة البويرة*.
- بلقايد، إبراهيم؛ وشوقي، بوري. (2017). علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران، *مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا*، عدد (17)، الجزائر.
- بن هادية، علي؛ بليش، بلحسن. (1991). *معجم عربي مدرسي ألف بائي*. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- بن هادية، علي؛ وجاحي، جيلاني. (1999). *القاموس الجديد للطلاب*. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.

بوجاجة، نسرين؛ بوسعيد، أسماء. (2018). دور الحوافز في تحسين الفعالية في العم: دراسة ميدانية بمؤسسة الكاتمية للفين- جيجل، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، - الجزائر.

بوعلاق، مريم؛ بوعلاق، حليلة. (2014). دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر CAB - قالمة. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

بوفورورة، زوينة. (2013). أثر إدارة الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على هيئة التدريس بجامعة الجزائر. رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية. كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر.

جاسم، أحمد. (2017). الحوافز ودورها في تحسين أداء العاملين: دراسة استطلاعية في مصرف الشرق الأوسط لاستثمار في محافظة بغداد، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 4(40)، العراق.

جراح، علي؛ المطيري، سلطان؛ الفارسي، علي؛ العتيبي، فرحان؛ المسلم، فاضل؛ المطيري، بسام؛ صميلي، إبراهيم؛ الفهيد، ذكرى. (2022). أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي للمرضين في القطاع الصحي السعودي بالمستشفيات الحكومية في مدينة الرياض. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 6(28): 73-92.

الجميل، خيرى خليل. (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية البناء الاجتماعي للمجتمع. المكتب الجامعي الحديث. الإسكندرية، مصر.

جيدول، أحمد؛ عمر، قويدر. (2019). الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين: دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للتأمينات وكالة الجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.

حسن، رواية. (2002). السلوك التنظيمي المعاصر. الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر.

الحلايبة، غازي. (2013). أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

حويحي، مروان أحمد. (2008). أثر العوامل المسببة للرضا الوظيفي على رغبة العاملين في الاستمرار بالعمل: دراسة حالة على اتحاد لجان العمل الصحي في قطاع غزة. رسالة ماجستير منشورة في إدارة الأعمال. المنارة للاستشارات.

- حيمودة، عبد اللطيف وآخرون. (2017). تأثير نظام الحوافز على رضا العاملين في المؤسسات العمومية الجزائرية، *مجلة روى اقتصادية*، العدد (12)، الجزائر.
- خبابة، عماد الدين. (2019). دور الحوافز في تحسين الأداء الإداري في المؤسسات الرياضية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف - بالمسيلة، الجزائر.
- خورشيد، كاوة؛ وتاج الدين، شنكار. (2019). دور الحوافز وانعكاسها على إنتاجية العاملين، *مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(46)، العراق.
- الدلبي، سيف بن صالح. (2002). *أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء*. مطبوعات أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ربيع، نائل. (2016). دور الحوافز في تحسين مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.
- رسلان، نبيل. (1987). *الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام*. دار النهضة العربية. القاهرة، مصر.
- زرفاوي، آمال. (2014). أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل - بسكرة. رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- زناتي، مداني؛ غانية وعبد النور. (2018). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة المؤسسة الصناعية باتيمتال عين الدفلى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجبيلي.
- زيباري، مصطفى محمد أحمد. (2021). دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك. رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الشرق الأدنى.
- سعيد، أنور سلطان محمد. (2003). *السلوك التنظيمي*. دار الجامعة الجديدة. الإسكندرية، مصر.
- سليمان، محمد أحمد؛ وهب، سوسن عبد الفتاح. (2011). *الرضا والولاء الوظيفي*. دار زمزم للنشر والتوزيع. ط1.

- شاطر، شفيق. (2010). أثر ضغوطات العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية دراسة ميدانية بمؤسسة إنتاج الكهرباء - سونلغاز - جيجل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- الشرايدة، سالم تيسير. (2008). الرضا الوظيفي أطر نظرية وتطبيقات عملية. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- شرابر، سعاد. (2009). إدارة الجودة الشاملة كمنهج للتمكين والرضا الوظيفي دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية فارس يحي بالقلعة ولاية تيبازة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- الشرعة، عطا الله. (2014). العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي: دراسة على العاملين في البنوك السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، عدد (40) السعودية.
- شريف، وحيدة. (2010). التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس.
- الشنوني، صلاح. (1987). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف. مؤسسة شباب الجامعة. الإسكندرية، مصر.
- الشهري، علي بن يحي. (2002). الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية. رسالة ماجستير منشورة. قسم العلوم الإدارية أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- شيباني، أمينة. (2019). الإبداع الإداري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.
- صالح، محمد فالح. (2004). إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
- صبر، سعود. (2019). أثر الحوافز في رضا وأداء الباحثين في مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي دراسة استطلاعية لعدد من كليات جامعة السليمانية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (122)، العراق.

صياد، مريامة. (2017). أثر أنظمة الحوافز على الرضا الوظيفي: دراسة بالصندوق الوطني للضمان الاجتماعي فرع غرداية. مذكرة ماستر. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

الصيرفي، محمد. (2003). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، ط1. دار قنديل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

الطجم، عبدالله بن عبد الغني؛ السواط، طلق عوض الله. (2012). السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية والتطبيقية. ط4. دار حافظ للنشر والتوزيع. جدة، السعودية.

عباس، أنس عبد الباسط. (2011). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ط1. عمان، الأردن.

عباس، سهيلة محمد؛ علي، حسين علي. ((2007)). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

عبد الرزاق، عادل. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

عبد الوهاب، أحمد جاد. (1996). السلوك الوظيفي. دار أم القرى، المنصورة.

عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2004). السلوك الفعال في المنظمات. مطبعة الدار الجامعية للنشر. الإسكندرية، مصر.

عدان، نبيلة. (2020). تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي في المنظمات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(4)، الجزائر.

العديلي، ناصر محمد. (1990). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن. معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

العروسي، اسماعيل. (2019). دول الحوافز في تحسين أداء العاملين دراسة حالة مستشفى الزاوية التعليمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الزاوية، ليبيا.

عسلي، نور الدين. (2009). إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة حالة مطاحن الحضنة ولاية المسيلة. مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر.

العقون، فضة وعبد القادر، فراج. (2019). دور الثقافة التكنولوجية في تحسين الأداء الوظيفي للعمال دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الضمان الاجتماعي بالجلفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة زيان عاشور بالجلفة.

علام، صلاح الدين محمود. (2000). القياس والتقويم التربوي والنفسي: أساسياته وتطبيقاته وتوجهاته المعاصرة. دار الفكر العربي، القاهرة.

عمهوج، فهد بن ناصر. (2022). العلاقة بين الحوافز والأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على منسوبي وزارة الاستثمار في المملكة العربية السعودية. المجلة العربية للنشر العلمي. ع(48): 74-90.

غربي، علي؛ قيرة، إسماعيل؛ سلاطينة، بلقاسم. (2007). تنمية الموارد البشرية. دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة.

الفارس، سليمان. (2011). أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

فلمبان، إيناس فؤاد نواوي. (2009). الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، المملكة العربية السعودية.

فليه، فاروق، وعبد المجيد، محمد. (2005). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع. عمان.

فياض، ليلي علي. (2002). معجم الطلاب عربي فرنسي. دار الكتب العلمية. بيروت، لبنان.

القضاة، حسن. (2018). أثر الحوافز على كفاءة أداء الكوادر البشرية الصحية العاملة في المستشفى الإسلامي، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 32(2)، الجزائر.

الكوارتي، محمد إبراهيم. (2012). الرضا الوظيفي وأثره على أداء العاملين. مجلة جامعة البحر الأحمر، ع(2).

لبيه، عبد المالك وآخرون. (2017). دور التحفيز في تحسين أداء العاملين في المؤسسة العمومية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.

مجدوب، بدر الدين. (2019). منظومة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أساتذة الجامعة: دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قالمة بالجزائر. مذكره ماستر. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة.

محادين، عثمان. (2015). القيادة التبادلية والتحويلية والرضا الوظيفي. كار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.

المدلج، عبدالله بن عبد المحسن. (2003). قياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين الفنيين في الخدمات الطبية للقوات المسلحة: دراسة ميدانية على مستشفى القوات المسلحة بالرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

المعاينة، عبد العزيز. (2017). الرضا الوظيفي لدى معلمي ومعلمات مرحلة ما بعد التعليم الأساسي في محافظة الزرقاء من وجهة نظرهم. الرصيفة-الأردن. مجلة دراسات جامعة عمار ثلجي بالغواط. ع(51). فبراير. 247-264.

منادلي، محمد؛ لطفي، محمد. (2018). الحوافز وتأثيرها على الموارد البشرية داخل الإدارة وعلى المجتمع، مجلة حقائق للدراسات النفسية والاجتماعية، عدد (9)، الجزائر.

المؤمن، عدنان مراد. (2018). أثر التحفيز على الرضا الوظيفي: دراسة على شركة الاتصالات الخلوية الكويتية. مجلة القراءة والمعرفة. 4(2). يونيو، 113-132.

مومني، سيف الدين. (2019). الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي، الجزائر.

مويسات، موسى؛ شيخ، زكريا. (2019). دور الحوافز المادية في تحسين أداء المورد البشري، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

ميرخان، خالد حمد. (2018). دور بعض العوامل المسببة للرضا الوظيفي في الأداء التسويقي: دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في عدد من المصارف التجارية مدينة أربيل. مجلة زانست العلمية. 3(1).

نشاش، فضيلة. (2019). دور التدريب في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية بمستشفى تليلان الجديدة بإدرار، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.

النعيمي، فاطمة حمد محمد؛ صماري، نونة. (2021). أثر التحفيز على تحقيق الرضا الوظيفي من خلال العدالة التنظيمية: دراسة ميدانية على موظفي المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية. 5(6)، 19-30.

هاشم، عادل عبد الرزاق. (2010). القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ط4.

الهاشمي، لوكيا؛ بومنقار، مراد. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

المراجع الأجنبية:

Alfandi, Ashraf (2014). The role of the incentives and reward system in enhancing employee's performance, *Irbid national university*, Jordan

Al-Nsour, Marwan (2012). Relationship between incentives and organizational performance for employee in the Jordanian Universities, *International journal of business and management*, Vol. (7), No. (1), Jordan.

Lander, F. (2009). Multiple Impacts of Organizational Climate and Individual Value Systems Upon Job Satisfaction. *Personnel Psychology Journal*, Vol. 22, Pp. 171-183.

Landry & others, Anais (2017). The relation between financial incentives, motivation, and performance, *Journal of personal psychology*, Vol. (16), No. (2), USA.

NNubia & Lovina, Amara (2020). monetary incentives and employee performance of manufacturing firms in Anambra State, *International journal of innovative finance and economics research*, Vol. (8), No. (1), 2020

Robbins, S. & Judge, T. (2016). *Organizational Behavior*. (17th ed.). Pearson.

الملاحق

الأخ الموظف/.....المحترم

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: (أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين في شركة مجموعة الجمار بالرياض) وذلك للحصول على درجة الماجستير من كلية الادارة تخصص (إدارة مشاريع، ولتحقيق أهداف الدراسة طُرح بين يديك استبيان يتكون من (62) فقرة موزعة.

وكونك عزيزي الموظف أحد أفراد العينة يرجوا منك الباحث التكرم بالاطلاع على فقرات الاستبانة، من ثم تضح إشارة (√) تحت البديل الذي تراه مناسباً لواقعك ومشاعرك، علماً أنّ إجابتك ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع قبول خالص الشكر والتقدير،،،

بيانات شخصية	
النوع الاجتماعي	ذكر () أنثى ()
الحالة الاجتماعية	عازب () متزوج ()
نوع الوظيفة	

الباحث:

يوسف المصلوخي

م	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال الاول- الحوافز المادية:						
1	الأجر الذي اتقاضاه يناسب عملي و يحقق حاجاتي .					
2	تساهم المكافآت التي أحصل عليها في رفع معنوياتي .					
3	تدفعني المكافآت إلى بذل جهد أكبر في العمل .					
4	لدي علم ودراية بنظام وآليات منح المكافآت في المؤسسة .					
5	تؤثر المكافآت الممنوحة لي على الرضا الوظيفي لدي وعدم التغيب.					
6	أرى أن نظام المكافآت في قانون الحوافز مناسب.					
7	أشعر أن العدالة تسود نظام الحوافز والمكافآت .					
8	معظم الحوافز والمكافآت تمنح لذوي الأداء المتميز .					
9	آليات وطرق منح الحوافز غالبا لا تؤثر على الرضا والأداء الوظيفي لدي.					
10	تمنح الدرجات و الترفيات غالبا لمن يستحقها .					
11	أنا راضي عن درجتي الوظيفية .					
12	أعتقد أن معظم المدراء والمسؤولين في الشركة ترقوا من خلال آليات عادلة ونزيهة.					
13	تساعد المكافآت المالية المقدمة من الشركة على بذل مزيد من الجهد والمثابرة.					
14	يشعر الموظفون بالرضا الوظيفي من خلال ما يتقاضوه من رواتب وترقيات.					
15	يشعر الموظفون بأهمية الحوافز والمكافآت المقدمة من الشركة.					
16	تعطي الشركة المجتهدون ترقية استثنائية في العمل من أجل تحسين أداء الموظفين.					
17	تعطي الشركة أجر اضافي في حالة تحقيق الموظفين الأهداف المنشودة.					
18	تعطي الشركة الموظفين المجتهدين علاوة مادية من وقت الى آخر .					
المجال الثاني: الحوافز المعنوية:						

19	الترقيات المقدمة من طرف الشركة تناسب طموحاتي في العمل.				
20	عدالة معايير الترقية تجعلني أسعى لتحقيق أهداف الشركة.				
21	تم ترقيتي في الوظيفية الحالية نتيجة مهاراتي وكفاءاتي.				
22	أرى أن الترقيات الوظيفية تمنح استنادا لمعايير إدارية واضحة.				
23	اعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز ملائمة في هذه الشركة.				
24	تدبير رؤسائك يدفعك لتحسين عملك .				
25	تعترف الإدارة بأهمية الفرد المتميز				
26	تؤخذ الادارة اقتراحات العاملين بعين بين الاعتبار .				
27	تحقق شهادت الشكر والتقدير لي السعادة و الشعور بالرضا.				
28	أشعر باهتمام وتقدير رؤسائي في العمل .				
29	هناك لغة متبادلة بين العامل ومشرفه المباشر .				
30	يشعر الموظفون في الشركة بالرضا والاستقرار الوظيفي.				
31	يعطى للموظفين المجال في المشاركة في اتخاذ القرارات.				
32	تعطي الادارة العليا الموظفين مساحة من السلطة من أجل القيام بالمهام الموكلة إليهم.				
33	تعزز الشركة بيئة الود المتبادل والاحترام بين الموظفين لتحفيزهم على العمل.				
34	تعطي الشركة المجال في وضع الاهداف والخطط المستقبلية.				
35	تقدم الشركة للموظفين مزايا معنوية اضافية من أجل تحفيزهم للإنجاز .				
36	يهتم الموظفون في الشركة بالحصول على الحوافر المعنوية مثل:الشكر ، الثناء ، التقدير .				
المحور الثاني - الرضا الوظيفي:					
37	أجد سهولة في تأدية عملي.				
38	يحقق نظام الحوافز داخل الشركة رغباتي أحد فرص للترقية و التقدم في العمل.				
39	توزيع واجبات العمل بين العاملين حسب قدراتهم يحقق رضا وظيفيا لدي .				
40	يشعر موظفي الشركة بالاهتمام.				
41	تتوفر في الشركة بيئة عمل صحية (جيدة).				
42	تسعى الشركة لحل كل المشكلات المعيقة للعمل.				
43	تحسن أدائي جراء العلاوات و المكافآت الممنوحة لي				
44	عملي الحال الحالي يشعروني بالفخر و يجعلني أتقنه.				

45	تهتم الشركة بتدريب وتنمية قدرات العاملين لديها.				
46	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به.				
47	الراتب مناسب مقارنة بزملائي في المهنة.				
48	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والدرجة العلمية التي أحملها .				
49	الراتب الذي أتقاضاه يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل.				
50	أشعر بالمودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي في العمل.				
51	العلاقة مع الزملاء في القسم ممتازة .				
52	تتدخل إدارة المؤسسة دوماً في حل المشكلات بين الزملاء.				
53	تسود النزاعات بشكل واضح على العلاقات بين الزملاء.				
54	عملي الحالي يشعرني بالأمان الوظيفي.				
55	أشعر أن وجودي في العمل مؤقت.				
56	لا توجد معايير واضحة لاستمرار عملي في المنظمة.				
57	أشعر بثقة عالية من الإدارة بكل ما يتعلق بعملي في المنظمة.				
58	يتاح لي القيام بما أراه مناسباً في عملي دون إملاءات الإدارة.				
59	يتسم العمل الذي أقوم به بالوضوح التام.				
60	توفر إدارة المنظمة كل ما أحتاج إليه لأداء مهامي بكفاءة				
61	تغيرت نظرة الآخرين تجاهي منذ عملت في هذه المنظمة.				
62	أشعر بالأهمية نتيجة عملي في هذه المنظمة.				