

*Dirassat & Abhath*  
The Arabic Journal of Human  
and Social Sciences



مجلة دراسات وأبحاث  
المجلة العربية في العلوم الإنسانية  
والاجتماعية

*EISSN: 2253-0363*  
*ISSN : 1112-9751*

نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين بالمؤسسات  
الجامعية

(دراسة ميدانية-جامعة يحي فارس المدية)

Title in English The incentive system and its role in achieving employee  
satisfaction in university institutions

بضياف عادل Beddiaf adel  
جامعة يحي فارس المدية  
University of Yahya Fares Medea  
adel1beddiaf@yahoo.fr

تاريخ الاستلام : 2018-10-02

تاريخ القبول : 2018-11-27

**ملخص:**

نسعى من خلال هذا البحث الى الكشف عن مدى تحقيق مختلف الحوافز المقدمة لرضا العاملين عن عملهم من طرف المؤسسة الجامعية محل الدراسة ، وذلك من خلال التركيز على الجانبين المادي والمعنوي وكذا بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية ، ، فقد أخذت قضية العناية بتنمية الرأسمال البشري اهتمام الكثير من الباحثين على اعتبار أن هذه المواضيع تؤكد التوجه الكبير لمحاولة تحسين طرق تسيير مؤسساتنا اليوم، وقد حاولنا تدعيم هذا العمل بدراسة ميدانية ، تمت فيها الاستعانة بأدوات جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والاستبيان – والوثائق والسجلات.

الكلمات المفتاحية : نظام الحوافز ، الدور ، الرضا الوظيفي ، الموظفين.

**Abstract:**

In this research, we seek to uncover the extent to which the various incentives provided to the satisfaction of the workers by the university institution under study through focusing on the both the material and moral aspects, as well as on the working environment and the social relations.

The development of human capital has taken a lot of interest from researchers considering that these subjects confirm the huge orientation to attempt to improve the way our entities work today, and we have tried to strengthen this work field study using data collection tools and the observation and questionnaire - and documents and records

**key words:** The incentive system . Role . Job Satisfaction. Employees.

## المقدمة:

وعلاوات ، فهي بالكاد تسد حاجاتهم وتلج عواطفهم ، وتجعلهم يدينون بالولاء لها ، مما ينجم عنه تقصير في أداء أعمالهم ، وتغيب عن أوقات دوامهم الرسمية وتغيير مكان عملهم إن أتاحت الفرصة لذلك ، وعليه ماذا يجب على مختلف المؤسسات القيام به من اجل تفادي هذه المشكلات ، والحفاظ على مواردها البشرية والاستفادة من كفاءتها وادائها ، يبحث الكثير من الدارسين في هذا المجال ، ويعملون من اجل منح هذه المؤسسات تشريعات وقوانين وصلاحيات تساعد على حل مثل هذه القضايا ، وتعزز دورها في الحفاظ على مواردها خاص البشرية منها ، ومن خلال هذه الدراسة فنحن نبحت ونتساؤل عن بعض الجوانب التي بإمكانها أن تزيد في رضا العامل عن عمله وتجعله متمسكا به ، ويسهر على أداءه بالطريقة المثلى .

في نظرنا ولجعل هذا ممكنا يتوجب على المؤسسة أن لا تدع مجالاً لعمالها ومختلف مستخدميها في التفكير والانفعال على الأقل بمتطلبات الحياة الأساسية ، من مسكن وملبس ، واجريبي ويكون قادرا على تغطية أهم المصاريف والحاجات خلال الأيام العادية وكذا المناسبات ، ويحسن قدرته الشرائية ، كما يجب أن يحس العامل بالتقبل ويحظى بالاهتمام في عمله .

وعليه ومن خلال هذه الدراسة ومن خلال ما تم ذكره فإننا نطرح مجموعة من التساؤلات:

- هل تحقق الحوافز المادية الرضا الوظيفي لعمال جامعة المدينة ؟
- هل تحقق الحوافز المعنوية الرضا الوظيفي لعمال جامعة المدينة ؟
- هل تحقق بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية الرضا الوظيفي لعمال جامعة المدينة؟

لنتنتهي الى التساؤل الرئيس – عن مدى تحقيق الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة لرضا العاملين بها ؟

## 2- فرضيات الدراسة :

## 2-2- الفرضية العامة :

- يحقق نظام التحفيز الرضا الوظيفي لعمال جامعة المدينة .

## 2-3- الفرضيات الجزئية :

## الفرضية الأولى:

- تحقق الحوافز المادية الرضا الوظيفي لعمال جامعة المدينة.

ان الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد شيئا فشيئا لدى المؤسسات المعاصرة ، فما أصبح سائدا كان نتيجة لتطورات البحوث التنظيمية على يد كل من فريدريك تايلور الذي وضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية وهنري فايول مع مجموعة من الباحثين الذين اهتموا بالظروف المحيطة بالعمل ، حيث عملوا على ، توفير مناخ ملائم للعمل تتوافر فيه كافة الشروط الملائمة له ، كتوفير فترات الراحة ، والإضاءة المناسبة والأجواء المناسبة وحتى تحسين الأجور والخدمات المادية والمعنوية، إلى غير ذلك من العوامل التي جعلت دراساتهم تتضمن الطابع الإنساني وعلى ضوء كل هذه التحولات أصبح من الضروري جدا إعادة الاهتمام بالموارد البشري على مستوى المؤسسات العصرية باعتباره الحجر الأساس الذي تبني عليه الإدارة أهدافها .

وعليه ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على الجوانب الخاصة بالحوافز المادية والمعنوية ، وكذا بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية ومدى تأثيرها على رضا العمال والموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ، وذلك اعتقادا منا بأنه من الضروري توفير مثل هذه الجوانب التي تعتبر من أهم الدوافع المؤدية إلى تحقيق رضا العاملين وزيادة فعالية التسيير بالمؤسسات الجامعية ، وبالتالي تساهم في تحسين مخرجات هذه الأخيرة ، وهذا ما نسعى للكشف عليه من خلال هذه الدراسة ، فالرضا عن العمل يعكس حب العامل لعمله ويدفعه لبذل المزيد من الجهد ، وبالتالي الرفع والتحسين في الإنتاج ، عكس ما يوفره عدم الرضا ، فالمؤسسة الناجحة تساهم في تنمية وتطوير قدرات الفرد ورضاه وولائه في خدمة المؤسسة عن طريق سياساتها المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية والتي تحتاجها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه.

## اولا : الجانب المنهجي للدراسة :

## 1- مشكلة الدراسة :

يعتبر التحفيز من بين الأساليب التي تستعملها المنظمات الحديثة كأداة لتحسين الإنتاج وزيادة فعالية المؤسسات ، عبر عدة جوانب ومجالات بحسب طبيعتها ، سواء كانت مادية أو معنوية ، مباشرة أو غير مباشرة ، وكيف تؤثر هذه الأساليب في إشباع حاجات العاملين المادية أو النفسية حيث يؤدي هذا الإشباع كلما زاد إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين ، فالرضا العام في الحياة يعتبر المبتغى الأول للطبيعة الإنسانية فالفرد بحاجة إلى محيط يحفز من اجل تحقيق أهدافه .

فعادة ما يتناهى إلينا تلك الشكاوى من العاملين والموظفين بخصوص ما تقدمه لهم مؤسساتهم من خدمات وأجور ، ومنح

## - الفرضية الثانية:

- تحقق الحوافز المعنوية الرضا الوظيفي لعمال جامعة المدينة.

## - الفرضية الثالثة:

- يحقق بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية الرضا الوظيفي لعمال جامعة المدينة .

## 3- الدراسات السابقة:

1-3 دراسة أسعد ورسلان (1984):

وعنوانها الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ، توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من موظفين يعملون في القطاع العام والخاص ، إلا أن نسبة عالية من العاملين غير راضين عن أعمالهم ، ويتركز عدم الرضا في أسلوب الإدارة والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين .

2-3 دراسة عبد الحميد مساعدة (1999) :

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات ، المسى الوظيفي ، الجنس ، الدرجة العلمية ، سنوات الخدمة ، مكان العمل ، الراتب الشهري ، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك انخفاض عام في مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين في الجامعة على كل من المجالات الآتية :

- الراتب الشهري ، الاستقرار الوظيفي ، الحوافز والترقيات و ظروف العمل

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لكل من متغيرات ( مسى الوظيفة ، الدرجة العلمية، سنوات الخدمة ومستوى الرضا الوظيفي للعاملين ، في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من متغيري الجنس ومكان العمل وبين الرضا الوظيفي .

4-3 دراسة نجوى نعيم أبو رمضان (2004):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال المتغيرات التالية : ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ، الراتب والحوافز ، وذلك طبقاً لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وسنوات الخبرة ومكان العمل وطبيعة العمل. وأظهرت النتائج أن هناك مستوى متوسطا من الرضا لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بلغت نسبته 58% في جميع مجالات الرضا

التي حددتها الدراسة ، وأشارت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر ، عدد الأبناء ، طبيعة العمل ، المؤهل العلمي ، سنوات الخبرة ( في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الرضا تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور والحالة الاجتماعية لصالح المتزوجين ومكان العمل لصالح الجامعة الإسلامية.

3-5-دراسة يحيى محمد شديقات (1999):

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك ومعرفة إذا كان هناك علاقة لمتغيرات الجنس ، الكلية ، سنوات الخبرة ، الرتبة الأكاديمية ، الرضا الوظيفي

أظهرت هذه الدراسة أن مجال الحوافز المادية والمعنوية أقل مصادر الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس ، بينما كان مجال بيئة العمل مصدرا أساسيا لرضا أعضاء هيئة التدريس وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات سنوات الخدمة والرتبة الأكاديمية.

## 4- التعليق على الدراسات السابقة :

إن دراسة أسعد ورسلان (1984) والمعنونة "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية" تم تطبيقها على القطاع العام والخاص ، ونحن كنا قد استهدفنا في دراستنا القطاع العام وهو ما يجعل الخصائص الموجودة في هذا القطاع متقاربة نوعا ما ، وكذا كان نفس المؤشر الرئيس الذي تم قياسه وهو الرضا الوظيفي ، عن عدة عوامل كأسلوب الإدارة ، والراتب الشهري والعلاقات مع المشرفين ، حيث قمنا نحن بدراسة عوامل مشابهة تحت ما ينطويه الإطار العام كالتحفيز المادي والمعنوي والعلاقات الاجتماعية ، أما دراسة عبد الحميد مساعدة (1999) والتي هدفت إلى قياس وتحليل الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين في جامعة اليرموك وعلاقة ذلك بكل من متغيرات ، المسى الوظيفي ، الجنس ، الدرجة العلمية ، سنوات الخدمة ، مكان العمل ، الراتب الشهري ، وقد تقاطعت هذه الدراسة مع دراستنا في خصوصيات مكان العمل ، والراتب الشهري ومدى تأثيرهما على رضا الموظفين وهو ما سعينا نحن لإثباته.

أما دراسة نجوى نعيم أبو رمضان (2004) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الفلسطينية من خلال المتغيرات التالية: ظروف العمل ، الاستقرار الوظيفي ، العلاقة بين الرؤساء والمرءوسين ، الراتب والحوافز ، وذلك طبقاً لمتغيرات شخصية كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية وعدد الأبناء وسنوات الخبرة ومكان العمل وطبيعة العمل ، جميع هذه المتغيرات تخدم دراستنا وتتقاطع معها كما تصبوا الى نفس الهدف وهو التعرف على مستوى الرضا

وحسب A.Thietart " يعتبر التحفيز La motivation من أهم العناصر في الإدارة ويرتبط بعدة عوامل منها ما يتعلق برغبة الأفراد في الحصول على مقابل من المنظمة ، كالمكافآت والترقيات ، وبالمقابل ما يمكن أن يقدمه الفرد للمنظمة بعمله أو خبرته أو غير ذلك <sup>(04)</sup> .

وفي تعريف آخر عرفت الحوافز بأنها الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد <sup>(05)</sup> .

## 2- أنواع الحوافز

### 2-1- الحوافز المادية:

تتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية. ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا ، وهي حقيقة واقعية وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة زائلة <sup>(06)</sup> .

كم تعرف على أنها الأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة ، والمكافآت والمشاركة في الأرباح، ويذكر أن الحوافز المادية المالية تتشكل من الأجر على أساس الساعة أو الأسبوع أو اليوم أو السنة، إضافة لزيادات بالدفع على أساس الأداء، وكذلك المزايا مثل التأمين الصحي والمشاركة بالأرباح وبرامج العناية بالطفولة ونظام الانجازات والتقاعد <sup>(07)</sup> .

ويأخذ التحفيز المادي عدة أشكال يذكر (مرعي، 2003) من أهمها التالي :

#### أ- الأجر والمرتبات :

يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحث الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوى الاداء.

#### ب- التعويضات :

تمثل التعويضات حافزا إضافيا لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل، وتعويضات التخصص.. الخ.

#### ت- المزايا العينية ذات القيمة المادية:

وتكون على عدة أشكال منها الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر،... الخ. التي تمنح للموظفين في كثير من المناسبات <sup>(08)</sup> .

### 2-2 الحوافز المعنوية: إن حاجات الإنسان متعددة

وبالتالي تحتاج إلى مصادر إشباع متعددة ، بعض الحاجات يمكن أن تشبع ماديا والبعض الأخر يشبع معنويا ، إذ هناك

الوظيفي داخل إطار المؤسسة محل الدراسة. كما اتفقت دراسة يحيى محمد شديقات (1999) مع دراستنا والتي هدفت إلى التعرف على الرضا عن العمل لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك مع عدة متغيرات متقاربة تمثلت في الكلية ، الرتبة الأكاديمية ، الرضا الوظيفي ، وهي متغيرات تم أخذها بعين الاعتبار بدراستنا.

## اولا : مفاهيم حول التحفيز :

### 1- مفهوم التحفيز :

يستخدم أسلوب التحفيز كأداة لتحقيق الإنتاج النوعي وخلق الاستعداد النفسي لإرادة التغيير ، بحيث ينطلق من تبديل الأسلوب الإداري القائم على تقدير جدارة الأفراد والعوامل الشخصية والتميز والمحسوبية ، إلى الأسلوب العادل القائم على تحفيز ومكافئة الأفراد بمدى مشاركتهم الفعلية في الإنتاج ، عملا بمبدأ " ولكل حسب حاجته " الأمر الذي يتطلب تضافر الجهود لكل الأطراف ، للمساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والرقى بالإنسان في مختلف المجالات ، نحو إشباع الحاجات السامية والارتقاء بها إلى مستوى الإيثار ، سعيا للوفاء بحاجات الآخرين وتحقيق التضامن الإنساني <sup>(01)</sup> .

### 1-1 التحفيز لغة واصطلاحا:

حافز [مفرد]: ج حوافِرُ، مؤ حافِزة، ج مؤ حوافِرُ- 1: اسم فاعل من حَفَّرَ- 2: باعث ودافع "تُعتبر المكافأة المادِيَّة حافِزًا مهمًّا/ إلى/ على/ لزيادة الإنتاج في المصانع" | حوافز القضيَّة: ما يحركها- 3: مكافأة تشجيعيَّة- 4: كم مادة تزيد سرعة تفاعل كيميائي أو تخفضها دون أن يحدث بها تغيُّر كيميائي دائم <sup>(02)</sup> .

### 2-1 التعريف الإجرائي للتحفيز:

ونقصد به خلال هذه الدراسة هو تلك القيمة المادية والمعنوية التي تمنحها المؤسسة محل الدراسة لموظفيها ، من اجل زيادة دافعهم للعمل ، وتحقيق رضاهم على ما يقدم لهم من خدمات مادية ومعنوية لينعكس ذلك على تحقيق مخرجات ذات جودة وزيادة الفعالية المؤسسية.

### 3-1 تعريف التحفيز:

من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى ( حَفَّزه ، دفعه الى الخلف ، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورايته متحفزا اي مستفزا مستعجلا لايمكن جلوسه في الارض ) <sup>(03)</sup> .

**ث- دوافع العمل النفسية:**

وهو شعور الموظف بالاطمئنان على صحته وعمله ومستقبله وأولاده، بعيداً عن الخوف ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل، وأمراض المهنة والشيخوخة والبطالة والوفاء، وهذا له دور كبير؛ حيث ينعكس ذلك إيجابياً على أداء العامل؛ لأنّ الشعور بالأمان شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة، وإذا كان أمن الفرد أساس توازنه النفسي، فأمن الجماعة أساس الإصلاح الاجتماعي، وقد أشارت البحوث إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية، وزيادة إنتاجه وهي علاقة لها صور إيجابية .

**ج- دوافع العمل الاجتماعية:**

أن يكون الفرد موضع تقدير واحترام من الآخرين، وأن تكون له مكانته الاجتماعية وبمنأى عن نبذ المجتمع، أي يتوفّر لدى الفرد الشعور بأنّ له أهمية اجتماعية، وأنّ وجوده وجهوده لها قيمة وتأثير على الآخرين؛ ذلك لأنّ التقدير الاجتماعي يعزّز الشعور بالأمن، ويزيد من الرغبة في العمل الجماعي.

**ح- العمل والحاجة إلى التقدير:**

يطلق عليها حاجات الإنجاز؛ لأنها تتضمن تكوين علاقات مع الآخرين، وتشمل: الحب، الرضا، القبول، الصحة، الصحة، المكانة الاجتماعية. العمل والحاجة إلى تحقيق الذات: والمقصود بها أنّ الإنسان يوجه كلّ إمكاناته وطاقاته ، ويسعى لاستغلالها داخل العمل، وذلك للوصول بها لطموحاته وأهدافه المنشودة، أي يضعها موضع الإنجاز، وتعتبر هذه الحاجة هي التي تدفع الفرد للتعبير عن ذاته، وإثبات شخصيته، وأن يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكل إليه

**خ- دوافع الإنجاز:**

وتتمثل بشعور العامل بأنّ لديه الرغبة ليؤكد ذاته في عمله من خلال ما يقدمه من تحسينات وابتكارات، واختراعات للعمل؛ أي إحساسه وشعوره بأنّ ما يقوم به من عمل يتوافق مع الأهداف المنشودة لوطنه والتي تسعى المؤسسة لتحقيقها .- دوافع الاستقرار:

أي حاجة العمّال الصناعيين إلى شعورهم بالاستقرار بالعمل، وأنّ هناك عدالة في المعاملة ولا توجد تفرقة من حيث الترقية، أو استحقاق العالوة، وكذلك الاستقرار من ناحية المستقبل وما يحدث لهم في حالة حدوث إصابة عمل، أو في حالة الإصابة بأي مرض.<sup>(10)</sup>

حاجات لدى الإنسان لا يمكن إشباعها إلا بالحوافز المعنوية

والحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية، والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

ويقصد بالحوافز المعنوية تلك النواحي في جو العمل، التي توفر الإشباع لحاجات الأفراد الاجتماعية والذاتية، أي هي تلك العوامل التي تجذب الأفراد وتدعوهم للعمل؛ حيث أنها تساعد على إشباع حاجة إجتماعية أو ذاتية معينة.

إذّن لا يجب على إدارة المنظمة أن تكتفي بالحوافز المالية فقط؛ ذلك لأنها لا تستطيع أن تشبع سوى جانب واحد من حاجات الإنسان الأساسية، ولا تشبع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية إلا بقدر ضئيل.

فالحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له، وتحقيق التعاون بين زملائه.

خلاصة القول، الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية في تحسين العلاقات الإنسانية، وزيادة إنتاجية الأفراد داخل المنظمة؛ حيث أن بعض الحوافز المادية قد لا تحقق غرضها؛ ما لم تقترن بالحوافز المعنوية .<sup>(9)</sup>

ياخذ التحفيز المعني عدة اشكال منها :

**أ- التقدير والإطراء:**

وتعرف رسالة التقدير بأنها: تقدير كتابي للاعتراف بعمل معيّن أو خدمة جديرة بالتقدير، وكذلك رسالة الإطراء تقدير كتابي عن عمل يتجاوز المتطلبات العادية للواجبات الرسمية .

**ب- المدح والتأنيب:**

وهي تقديم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة، وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة

**ت- التيسير الاجتماعي:**

يوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد، أو في مجموعات، ويجب أن يتوافر جو للمنافسة داخل المؤسسة ولكن بصورة شرعية وتسمى بالمنافسة الإيجابية .

## 3- أنواع الحوافز من حيث الأثر:

تنقسم الحوافز من حيث أثرها إلى حوافز سلبية وأخرى إيجابية .

أ- الحوافز الإيجابية : ويقصد بها منح افراد مقابل مادي ومعنوي نظير امتياز وكفائه في العمل ، وهدف هذا النوع من الحوافز هو تشجيع العامل وحثه على إحداث السلوك المرغوب فيه ، ومثلها العلاوات الاستثنائية .<sup>(11)</sup>

ب- الحوافز السلبية : ويقصد بها أخذ الفرد المقصر بالجزاء المناسب على تقصيره بهدف التخويف ، ومثلها حرمان العامل من علاوة

فالكثير من الباحثين يرون أهمية وضرورة هذين النوعين من الحوافز مثل العالم الإداري " تشستر برنارد"

حيث يرى أنه حين يتعاون الأفراد على تحقيق أهداف المنظمة لا بد من قيام المدير على توفير الحوافز المناسبة لهم الفردية والجماعية.<sup>(12)</sup>

## 4- أهداف الحوافز:

إن الهدف من الحوافز مزدوج: مادي ومعنوي ، فأما الهدف المادي (الاقتصادي) فيتمثل في أن الحوافز يجب أن تعود الفائدة على الشركة والعاملين فيها ، وأما الهدف المادي المعنوي فهو المتعلق بالعامل مباشرة حيث إنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية ، وهو عقلها المؤثر كما أنه المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع بعض من رغبات العامل وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معها ، كذلك فإنه من البداهيات المتوخى تحقيقها عند وضع نظام للحوافز للاستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج.<sup>(13)</sup>

## 5- إدارة بيئة العمل :

## 1-5 تعريف بيئة العمل

ينصرف مفهوم بيئة العمل إلى أنها مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية في المنظمة والتي يكون لها تأثير وانعكاس على أداء ودرجة رضا ومظاهر السلوك الوظيفي الأخرى الخاصة بأعضاء المنظمة<sup>(14)</sup>

كما تعرف بأنها الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة نتيجة لعدد من العوامل ومنها أسلوب الإشراف ومعاملة الرؤساء لمؤوسمهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ينبغي للمنظمة تحقيقها<sup>(15)</sup>

وتنقسم بيئة العمل إلى قسمين:

## 2-5 بيئة العمل المادية : وتشتمل على الظروف المناخية السائدة

في مكان العمل داخل المنظمة ، كالتهوئة والإضاءة ، النظافة ، ضغط العمل ، مساحات العمل ، الضجيج ، عدد ساعات العمل ، فترات الراحة... الخ<sup>(16)</sup>

ونستعرض فيما يلي أهم هذه العوامل :

أ- الإضاءة : إن الإضاءة الموزعة توزيعاً منتظماً شرط أساسي لضمان تأثيرها على الأعمال العقلية والجسمية ، وقد ثبت في عديد من الدراسات التي أجريت ، أن الإنتاج ممكن أن يزداد كما يقل التعب إذا ما زود المصنع (المؤسسة) بإضاءة طيبة وأن شدة الإضاءة عديمة الأهمية نسبياً لأن للعين قدرة على التكيف عند نسبة معينة ، والإضاءة الجيدة تساعد العامل على رفع مستوى إنتاجه بمجهود أقل فكثيراً ما يحتاج العامل إلى سرعة الإدراك البصري والدقة في التمييز بين الأشياء ..

ب- التهوية : أثبتت الدراسات أن للتهوية أثر كبير في نشاط العامل وإنتاجه وأن سوء التهوية يؤدي إلى شعور العامل بالنعاس والخمول والتعب والضيق .

ج- الضوضاء : الضوضاء تشتت الانتباه وتؤدي إلى خفض إنتاج العامل رغم زيادة الجهد الذي يبذله في العمل .

يقول (برين) إن نتائج الدراسات التجريبية تبين بوجه عام أن الضوضاء تقلل من كفاءة العامل وراحته كما أن مفهوم الضوضاء لدى العامل يؤثر على درجة تقبله لها وأن العوامل النفسية للعامل تحدد لديه هذا المفهوم .

وخلاصة القول أن الظروف الفيزيائية الجيدة تعمل على زيادة راحة العامل وتساهم في زيادة الإنتاج، ولكن لا يأخذنا الحماس وننسى أن الظروف الفيزيائية لا تؤدي إلى ذلك إلا عن طريق ما تحدثه من أثر نفسي في العمال كما أنه يجب ألا ننسى العوامل الذاتية والنفسية والاجتماعية الأخرى التي تشكل المناخ العام للعمل<sup>(17)</sup>

فبدون مراعاتها قد يقل الإنتاج حتى لو تحسنت الظروف والعوامل الفيزيائية من أجل ذلك فقد اهتم علم النفس الصناعي بدوافع العمال واتجاهاتهم النفسية بالإضافة إلى الظروف الفيزيائية الجيدة للعمل .

## 3-5 بيئة العمل النفسية والاجتماعية :

وتشتمل على المناخ الاجتماعي العام وطبيعته والروابط الاجتماعية والعلاقات الشمولية السائدة بين الموارد البشرية في مكان العمل والصراعات التنظيمية الموجودة بين العاملين ، هذه الجوانب لها

العمال إلى عدم الوصول إلى نتائج مقبولة من هذا الأداء المطلوب، الأمر الذي يحتم الفحص الجدي لمشاعر عدم الاطمئنان الشخصي التي تستطيع أن تضايق العامل في عمله والمتعلقة أساسا بصحته.

#### ج- خدمات النقل :

إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق، إن لهذه الخدمة أهمية كبيرة في تأثيرها المباشر على نفسية العمال وأدائهم وهو تفاعل ديناميكي يعكس التأثير في هذا المجال، وتكامل هذه الحاجة الجوهرية بالنسبة للعامل شكل طبيعي مع اتجاهات أخرى. وهذا ما يفسر اهتماما سوسيولوجيا بالعمل لهذه الخدمة، فإن الراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد والمنظمة.

#### ح- خدمات الترفيه والتثقيف :

يشكل الترفيه عاملا توازن يقضي على النمط المتكرر للعمل، إن اقتناص الأوقات المينة والوتائر النمطية في الإنتاج الصناعي اليوم أدى إلى تقييم الدور الايجابي لنشاطات الترفيه والتثقيف وتجنب الكثير من التفسيرات المعاكسة لدور هذه الوسائل، إذا أريد الاعتراف بها كأساليب مؤكدة في تأثيرها على نشاط العامل، إن هذا العنصر يساهم في التحول الايجابي تجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى، فالعمال يدركون أهمية هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال التوازن الذي تحدته بتعويض فقر المهمات التنفيذية التي يقومون بها يوميا<sup>(19)</sup>.

#### ثانيا: مفاهيم حول الرضا الوظيفي:

##### 1- مفهوم الرضا الوظيفي:

1-1 الرضا في اللغة : " هو ضد السخط وارتضاه معناه رآه أهلا له ورضي عنه يعني أحبه و اقبل عليه"<sup>(20)</sup> وكذلك عرفه المعجم السلوكي ولان wolman

الرضا هو " حالة السرور لدى الكائن العضوي عندما يحقق هدف ميوله الدافعية السائدة"<sup>(21)</sup>.

2-1 أما اصطلاحا: فقد بذل الكثير من الباحثين في مجال الإدارة و علم النفس العديد من المحاولات لوضع تعريف ملائم للرضا الوظيفي<sup>(22)</sup>.

##### 3-1 التعريف الإجرائي للرضا الوظيفي :

وهو تلك القيمة النفسية من السعادة التي يحس بها الفرد خاصة في عمله، وذلك لما يتميز به العمل في المؤسسة من خصائص تدفع العاملين لاستخدام قدراتهم الذاتية لانجاز أعمالهم بطريقة فعالة، وكذا ما تحققه الوظيفة من

انعكاس كبير على الناحية النفسية لدى كل من يعمل في المنظمة، ويمكن تحديد نطاق هذه الجوانب فيما يلي :

\* العلاقات بين المرؤوسين بعضهم ببعض .

• علاقات الرؤساء بمرؤوسهم .

• علاقات أعضاء هيئة الإدارة بعضهم ببعض .

#### أ- مناخ العمل:

يقصد بمناخ العمل في أي جهة عمل، بأنه حصيلة مجموع العلاقات السائدة في هذه المؤسسة بين الأفراد وبينهم وبين إدارة المؤسسة، أي أن مناخ العمل يتحدد من خلال مجموعة من العلاقات والاتصالات والتفاعلات بين مجموعة أو بين جميع عمال المؤسسة بالإضافة إلى مجموعة الإجراءات والنظم والمبادئ والقوانين المنظمة للعمل، ويعتبر مناخ العمل نتاج قدرات العاملين وإبداعهم لتحقيق الأهداف الإنتاجية.<sup>(18)</sup>

#### ب- الخدمات الاجتماعية :

لا يمكننا أن نتجاهل الدور الذي تلعبه هذه الخدمات في رفع مستوى أداء العمال وتحسينه، لأنها تشعرهم بأنهم محترمون ومحط اهتمام الإدارة، فالرفع من المستوى الصحي والنفسي يبسر تكييف العمل مع البيئة التي يعمل فيها فالخدمة الاجتماعية ضرورة أساسية، هذه الخدمات المرتبة حسب أهميتها هي :

#### ت- خدمات الإطعام :

تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العامل التي بواسطتها يمكنه ممارسة نشاطه بفعالية، وعليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه بهذه الخدمة التي شكلت موضوعاتها اهتمامات الباحثين ورجال الصحة العمومية، التي أكدت على أن التعلق الإيجابي بالعمل وعدم النفور منه يعود إلى توفير هذه الخدمة في أماكن العمل فعلى ذلك أكدت تشريعات العمل الدولية وألحت على توفيرها .

#### ث- الخدمات الصحية :

إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية، فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود سلوك الفرد نحو أداء عال مرغوب من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة من العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى، وكانت الطريقة الأكثر استعمالا لدراسة هذه

العلاقة مرتبطة بمفهوم الإجهاد وأثار الاضطرابات النفسية والجسدية على سلوك وأداء الأفراد، حيث ترجع بعض الاختلالات الصحية لبعض



4-يساعد في معرفة آمال وتطلعات العمال.

5-تسمح بتفهم ردود أفعال العمال اتجاه التغييرات الأخيرة و المشاريع الجديدة.

6-ترسيخ فكرة أهمية العمال لدى المؤسسة.

7-يساعد في اتخاذ قرارات توزيع الموارد.

#### 5- متى وكيف يحدث الرضا الوظيفي:

يحقق الفرد الرضا الوظيفي عندما يقبل وظيفته كما هي باستغلال كل سبل الرضا المتاحة له من خلالها، فهو قد يشعر بالرضا نتيجة أداءه في عمله وتعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق وكذا مساعدة زملاء، أو كنتيجة لزيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء.

يمكن الشعور بالرضا الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة ، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، قالوا يمكن أن تستمتع بعملك الحالي بينما تستعد لعمل أفضل، و الكثير من الناس يحققون قدرا معقولا من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية لأنهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديها.

وعلى العموم فإنه يمكن القول بأن أهم المظاهر التي تحقق الرضا هي:

1-أن يكون العمل شيقا يبعث على السرور.

2-أن تكون أدوات العمل موجودة و مشجعة.

3-الحضور إلى العمل يؤدي إلى تراكم الخبرات.

4-يؤدي الموظف عمله بكل ارتياح.

5-الأجر يساوي الجهد المبذول.

6-التعاون مع الزملاء في العمل.

7-الشعور بتنمية القدرات أثناء العمل.

8-الشعور بالأمن النفسي داخل العمل وبدون تهديد.

9-أن يرى الفرد نتائج عمله مع التعزيز والدعم.

10-أن يعمل مع حجم القدرة المتاحة والمسؤوليات الممكنة.

خدمات واشباعات لشخصية الفرد عن طريق الحوافز المادية والمعنوية تقدمها في شكل ذلك التقدير الاجتماعي ، وتهيئة تلك الإمكانيات المساعدة .

#### 2- طبيعة الرضا عن العمل :

هناك عدد من المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر التي يشعر بها الفرد تجاه عمله ، فهناك الروح المعنوية Morale والاتجاه النفسي نحو العمل ، وهناك أيضا الرضا عن العمل ، وهذه المصطلحات وإن اختلفت تفصيلات مدلولاتها ، إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حاليا ، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو ايجابية ، وهي تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله ، فكلمة كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل ايجابية ، أي كلما كان راضيا عن عمله ، وكلما كان تصور الفرد أن عمله لا يحقق له الإشباع المناسب لحاجاته أو كلما تصور الفرد أن عمله يحرمه من هذا الإشباع ، كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل سلبية ، أي كلما كان غير راض عن عمله .<sup>(23)</sup>

#### 3- أهمية الرضا الوظيفي للمديرين :

يتميز باحثوا السلوك التنظيمي بين الدافعية والرضا الوظيفي ، فهذا الأخير على وجه التحديد يتضمن تقويم الموظف لظروف عمله أو أحاسيسه تجاه ظروف عمله ، فيما تشير الدافعية إلى العملية التي تدفعه ليتصرف ويؤدي عمله .

ومن الممكن أن يتم التعبير عن اهتمام المديرين بالرضا الوظيفي بسؤالين : ما هي العوامل التي تؤدي بالناس إلى حالة عدم الرضا بوظائفهم ؟ وماذا يفعل الناس حينما يكونون راضين أو غير راضين بوظائفهم ؟ يتناول الأمر الأول الرضا الوظيفي كمتغير تابع ويركز على مسبباته أو محدداته ، فيما يعامل الأمر الثاني الرضا الوظيفي كمتغير مستقل ويركز على نتائجه.<sup>(24)</sup>

#### 4- فوائد القيام بدراسة الرضا الوظيفي:

1-إن القيام بدراسة الرضا الوظيفي بشكل جيد ، مدعم لخطة متابعة و منفذة بشكل فعال له تأثير إيجابي في الحفاظ على العمال ، و القيام بمثل هذه الدراسات هو بمثابة رسالة تبعث بها إدارة المؤسسة إلى عمالها مفادها أنهم ذو قيمة لديها.

2-القيام بدراسة الرضا الوظيفي يعمل كنظام إنذار مبكر يهدف إلى الكشف عن المشاكل الموجودة أو المحتملة قبل خروجها عن السيطرة.

3-يساعد في التعرف على الأسباب المؤدية إلى قلة إنتاجية العمال.

- 11- أن تكون له الحرية في تقرير الطريقة التي يمارس بها عمله.
- ب- طبيعة العمل نفسه : فأغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه ، ويكون هذا الرضا دافعا له في إتقان عملهم وبذل مالمدهم من طاقة للقيام به.
- 12- أن تكون الظروف الفيزيائية في العمل مريحة.
- ت- العلاقة مع الزملاء في العمل : فالإنسان اجتماعي بطبعه ويكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يمنحه الفرصة لزمالة الآخرين والاتصال بهم.
- 13- أن لا يكون هناك متطلبات متناقضة ومتصارعة أو تيارات متضاربة في العمل.
- 14- أن يشعر الفرد بأن العمل هو أحد طرق الترويح عن النفس.<sup>(25)</sup>
- 2-6 الجوانب التي تتصل بظروف وجوانب العمل:

أ-تحديد الأهداف في التنظيم : يرغب الأفراد بأن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف فعال .

ب-تحقيق العدالة والموضوعية في العمل وبخاصة توزيع الأدوار .

ج-الحالة الصحية والبدنية والذهنية : هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية وأثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

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

أ- عوامل مرتبطة بمحيط الوظيفة أو إطارها : تشمل ما يحصل عليه الفرد من امتيازات نتيجة إشغاله لوظيفة مثل : الإجازات ، التامين الصحي ، السكن ، الراتب ، التثبيت في الخدمة، فرص الترقية ، والعلاقات مع الآخرين ، (زملاء رؤساء، ومرؤوسين).

ب- عوامل مرتبطة بالوظيفة نفسها: تتعلق هذه العوامل بتصميم الوظيفة ، ودرجة إثراءها، وتتمثل في تنوع أنشطة الوظيفة راسيا وبعمق الوظيفة ومدى إشباعها للحاجات العليا ، وتشمل هذه العوامل مدى اكتساب معرفة جديدة من خلال الوظيفة ، ومدى السيطرة على الوظيفة (التخطيط ، الرقابة، والتنفيذ) والنظرة الاجتماعية لشاغلها ، ومدى شعور الفرد بالإنجاز، واستغلال قدرته في وظيفته، ومشاركته في اتخاذ القرارات المتعلقة بها ، والمستوى الإداري للوظيفة

ت- عوامل تنظيمية تتعلق بسياسات المؤسسة: فما يتصل بساعات العمل وظروفه وإجراءاته ، ونظم الاتصال في المؤسسة .

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

ج- عوامل بيئية : وهذه العوامل تتعلق ببيئة الفرد ، وثقافة المجتمع الذي يعيش فيه ،

أما العدلي فيشير إلى تسعة عوامل وهي :

- المسؤولية والاعتراف والتقدير والعلاقة مع الزملاء والمرؤوسين .

- النمو النفسي والفرصة لاتخاذ قرارات خاصة بالعمل.

- أساليب الإشراف .

و يبقى الرضا حالة نفسية أو مجموعة من الأحاسيس التي تظهر على الفرد من خلال سلوكياته حيث توضح بأن الفرد إما أن يكون راضيا أو غير راض، لكن تجدر الإشارة إلى أن الرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا، ذلك لأن الأسباب المؤدية إلى الأول تختلف عن الأسباب المؤدية إلى الثاني ، وهذا كما بينه (هرزبيرغ) وزملاؤه من خلال مجموعتين مستقلتين بالكامل للعوامل التي تسبب الرضا وعدم الرضا وهذا ما اصطالحوا على تسميته بنظرية العاملين حيث نجد:

المجموعة الأولى: وتسمى بالعوامل الدافعة: وهي تتعلق بطبيعة العمل ذاته و حاجة الفرد للنمو النفسي، هذه الأخيرة ضرورية لحدوث الرضا ولكن نقصها لا يؤدي إلى عدم الرضا، وهي تتعلق بالإنجاز والمسؤولية ، النمو، والعمل نفسه.

المجموعة الثانية: وتسمى بالعوامل الوقائية أو الصحية: وتعلق بمحيط العمل، توافرها لا يؤدي إلى الرضا ، لكن نقصها لا يؤدي إلى حدوث عدم الرضا وهذه العوامل هي: الأجر ، العلاقات الشخصية للفرد، وحسب (مصطفى كامل) فإن الرضا عن العمل يتحقق عندما يتوافر الحد المعقول من العوامل الوقائية والعوامل الدافعة.<sup>(26)</sup>

#### 6- العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدود من الميول المفضلة لدى كل فرد ، إلا أن هناك نوعا من الاتفاق على المجالات التي يكون فيها إرضاء الأفراد ضروريا وهذه المجالات في حقيقتها عوامل الرضا الوظيفي، وسيتم استعراضها فيما يلي .

لقد حدد كيث ديفز (Davis) ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي ، تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى ذات علاقة .

#### 1-6 الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل :

أ- كفاية الإشراف المباشر: فالمشرف له أهمية كبرى في هذا المجال ، لأنه يشكل نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد ويكون له أكبر الأثر فيما يقومون به من أنشطة يومية .

- ظروف العمل وبيئته المادية (إضاءة، تكييف، وأثاث)
- فرص الترقية والتقدم الوظيفي .
- متطلبات العمل (ساعات العمل، وظروفه وغيرها).
- الحالة الاجتماعية، السمعة، المكانة الاجتماعية للوظيفة وشاغلها.<sup>(27)</sup>
- 7- نظريات الرضا عن العمل :
- بالرغم من تعدد نظريات الرضا الوظيفي ، إلا أن معظمها يرتبط بنظريات الدافعية ومن أهمها :
- أ- نظرية الحاجات : والمعروفة بنظرية ماسلو (1934) يؤخذ على هذه النظرية اعتبار الحاجات الفيزيولوجية ملحة باستمرار وفي حاجة إلى إشباع بالإضافة إلى انتقاء معايير درجة الإشباع لكل مستوى من الحاجات .
- ب- نظرية الرضا وعدمه : وضع هذه النظرية هيرزبيرغ وزملائه في (1959) الذين توصلوا إلى مجموعتين من العوامل ، وهما العوامل المادية والعوامل الصحية ، علما بان هذه النظرية لم توضح كيفية تحديد أهمية الحوافز المادية ، كما أنها لم تقدم تصورا متكاملًا للرضا الوظيفي .
- ت- نظرية التوقعات والإنصاف : عند إدراك الشخص عدم تناسب المكافأة مع العمل المبذول ، مقارنة بزميله الذي يحصل مكافأة أكبر ، يدفعه ذلك إما إلى اللامبالاة أو ترك العمل .
- ث- نظرية المقارنة : تشابك هذه النظرية مع النظرية السابقة ، من حيث مقارنة الفرد بزملائه وان كانت لم تعالج الأمور غير المتوقعة كالترقية المفاجئة ، إذ كل ما كانت التوقعات معتدلة ومعقولة ، أدى ذلك إلى تجنب الإحباط ، وكلما ظهرت مطالب الموظف واضحة جلية بدون لبس ، وغموض ساهم في ذلك في تحقيق الرضا عن العمل .
- ج- نظرية القيم والحاجات : اهتمت هذه النظرية بقياس الفرق بين ما يتمناه الفرد وما يناله فعلا ، وذلك نظرا لتأثير القيم والحاجات في تحقيق الرضا عن العمل .<sup>(28)</sup>
- 8- الاتجاهات النفسية والرضا الوظيفي :
- 1-8 تعريفها ومظاهرها : الروح المعنوية Morale وأثرها في كسب الحروب من الأمور التي يعترف بها القواد العسكريون ويعملون لها حسابا من قديم الزمان ، غير أن رجال الصناعة لم يهتموا بها إلا منذ عهد قريب مع أنهم يعرفون مدى أثر الروح المعنوية في مقدار الإنتاج ونوعه ، وفي تغيب العاملين ومارضهم ، وتركهم أعمالهم إلى أخرى ، ودرجة تعرضهم للحوادث ، وتأثرهم بالتعب والملل .
- 3-8 مظاهر الروح المعنوية المنخفضة :
- تبدو الروح المعنوية المنخفضة للجماعة في افتقاد العلامات السابقة مما ينجم عنه مايلي :
- أ- نقص في الإنتاج عما هو متوقع مع زيادة في مقدار المواد التالفة .
- ب- زيادة عدد الحوادث كما تبدوا في كثرة تغيب العمال أو تأخرهم وتركهم العمل .
- ت- تعدد الشكاوي والمظالم وشيوع التذمر .
- ث- زيادة التوتيرين العمال أثناء العمل .
- ج- التباطؤ والتكاسل في انجاز العمل والانصراف قبل موعده وفترات الراحة .
- ومن هذه المظاهر والعلامات نستطيع أن نرد الروح المعنوية إلى كتلة من المشاعر والميول والاتجاهات النفسية تسود أعضاء الجماعة فتؤثر في سلوكهم تأثيرا حسنا أو تأثيرا سيئا ، لذا يعرف بعض العلماء الروح المعنوية للجماعة بأنها جملة الاتجاهات النفسية التي تغشى أفراد الجماعة في مجموعهم .

#### 4-8 شروط الروح المعنوية :

يتوقف مستوى الروح المعنوية للجماعة على عوامل عدة مادية، نفسية واجتماعية ، على ما يحيط بأعضائها من جو مادي ومعنوي ، وبعبارة أخرى على مدى إرضاء الجماعة لحاجات أعضائها العضوية والنفسية والاجتماعية، فالروح المعنوية العالية للعاملين مرهونة بعوامل وظروف شتى أهمها:

#### أ-الظروف الفيزيائية للعمل :

فالذي يعين نوع الروح المعنوية ومستواها هو الجو السيكولوجي الذي يغشى هذه الظروف فالكلمة الطائشة أو النظرة الساخرة أو

#### 2-8 مظاهر الروح المعنوية العالية :

أ- ميل أعضاء الجماعة إلى التعاون والتماسك من تلقاء أنفسهم لانتيجة سلطة خارجية .

ج- سياسات المنظمة : وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل ، ولوائح ، وإجراءات ، وقواعد تنظيم العمل وتوضيح التصرفات وتسلسلها بشكل يبسر العمل ولا يعيقه .

د- تصميم العمل : حينما يكون للعمل تصميم سليم يسمح بالتنوع والمرونة ، والتكامل ، والأهمية ، والاستقلال ، وتوافر معلومات كاملة يكون هناك ضمان نسبي بالرضا عن العمل .

هـ- ظروف عمل جيدة : كلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة ساعد ذلك على رضا العاملين عن عملهم ، ومن أهم هذه الظروف مايمس الإضاءة ، والحرارة ، والتهوية ، وحجم المكتب ، والتلفون ، وترتيب المكاتب وحجم الاتصالات الشخصية ، وحجم الغرفة وغيرها .

#### 2-9 المسببات الشخصية للرضا :

أظهرت الدراسات أن الرضا عن العمل يتأثر بشخصية الفرد ، فهناك أناس بطبيعتهم وشخصيتهم أقرب إلى الرضا أو الاستياء ، ومن أهمها مايلى :

أ- احترام الذات : كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتداد برأيه ، واحترام ذاته ، والعلو بقدره كلما كان أقرب إلى الرضا عن العمل ، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون ببخس في قدرهم ، أو عدم اعتداد بالذات فإنهم عادة ما يكونون غير راضين عن العمل .

ب- تحمل الضغوط : كلما كان الفرد قادرا على تحمل الضغوط في العمل والتعامل والتكيف معها ، كلما كان أكثر رضا ، أما أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة ما يكونون مستائين .

ج- المكانة الاجتماعية : كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية

أو الوظيفة أو الأقدمية كلما زاد رضا الفرد عن عمله ، أما إذا قلت مكانة الفرد وظيفيا واجتماعيا وقلت الأقدمية زاد استياء الفرد .

#### 10- نتائج عدم الرضا عن العمل :

يترتب في حالة الرضا عن العمل العديد من النتائج وسيتم التركيز هنا على ناحيتين : الأولى الانسحاب من العمل (مثل : الغياب ، ومعدل الدوران ) والثانية : مستوى أداء العمل .<sup>(30)</sup>

حينما يشعر الفرد بحالة عدم الرضا عن العمل فإنه يحاول بشتى الطرق أن يتعد عنه ، وتسمى هذه الظاهرة : بظاهرة الانسحاب من العمل ، وقد يأخذ هذا الانسحاب شكل الغياب عن العمل ، وترك العمل كلية والبحث عن عمل آخر .

العبارة التي يساء تأويلها تخفض الروح المعنوية أو الكفافية الإنتاجية أكثر بكثير من تحسين الإضاءة أو تكييف الهواء ومن ثم فالتحسينات المادية قد تؤدي إلى رفع هذه الروح أو إلى خفضها ، وهذا يتوقف على نظرة العاملين إليها وشعورهم نحوها فإن ضنوا أن هذه التحسينات ماهي إلا وسيلة لزيادة الإنتاج ليس غير لم تتغير روحهم المعنوية ، وهذا على خلاف ما إذا اعتقدوا أنها لصالح راحتهم ، إلا أنه في واقع الأمر أن العاملين لايشكون من الظروف السيئة بقدر ما يشكون من عدم اهتمام وإهمال الإدارة لهم .

#### ب- الأجور المعقولة العادلة :

لنظام الأجور صلة وثيقة بالروح المعنوية للجماعة ، فالعاملون يرتقبون أجورا عادلة ، والعدل في توزيع الأجور أمر نسبي فمن العدل أن تتقارب أو أن تتساوى أجور العمال الذين يقومون بنفس العمل ، ومن العدل أن تتناسب الأجور مع أرباح الشركة ، ومهما يكن من أمر فتقدير الأجور يجب أن يقوم على أساس سليم إن لم يكن على أساس علمي ، وقد رأينا من قبل أن تحليل الأعمال يستهدف توزيع الأجور توزيعا عادلا ،

#### 5-8 مؤثرات أخرى في الروح المعنوية :

- قيادة ديمقراطية لا تعسف فيها .
- تقدير منصف لانحيز فيه لمجهود العامل .
- تشجيع العامل على مايقوم به من أعمال ممتازة وإشراكه في وضع خطة العمل وأهدافه .
- الاستماع لشكواه إن شعر أنه ظلم .
- إتاحة فرص التقدم والترقية أمامه وإشعاره أن المؤسسة تهتم براحته وطمأنينته وكرامته.<sup>(29)</sup>

#### 9- مسببات الرضا عن العمل :

يمكن تقسيم مسببات الرضا عن العمل إلى قسمين :

#### 1-9 المسببات التنظيمية :

أ- نظام العوائد : مثل الحوافز ، والمكافآت ، والترقيات ، ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب ، وبالشكل العادل .

ب- الإشراف : إن إدراك الفرد بمدى وجود الإشراف الواقع عليه يؤثر في درجة رضاه عن الوظيفة ، والأمر هنا يعتمد على إدراك الفرد ووجهة نظره حول عدالة المشرف واهتمامه بشؤون المرؤوسين وحمايته لهم .

## 2- حدود الدراسة:

يمكن توضيح حدود هذه الدراسة في النقاط التالية:

أ- بشريا : ويتحدد مجاله بالعينة المستخدمة فيه والتي تتكون من الموظفين التابعين لجامعة المدينة ، على اختلاف المناصب التي يشغلونها ومستوى الأجر وكذا السن بالإضافة إلى مدة سنوات العمل.

ب- جغرافيا: تمت هذه الدراسة بجامعة يحيى فارس بولاية المدينة.

ج- زمنيا : تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة ما بين فيفري- افريل - ماي 2018.

## 3- عينة الدراسة :

تكونت عينة الدراسة من 78 موظف وموظفة عبر كامل كليات الجامعة وبمختلف المصالح والاقسام، علما أن اختيار العينة كان عشوائيا خاصة و أن المجتمع الأصلي للدراسة كبير و عملية إحصائه تتطلب الوقت والجهد.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة:

\* النسب المؤوية: لتحليل البيانات الشخصية والوظيفية.

\* المتوسط الحسابي: المتوسط الحسابي من مقاييس النزعة المركزية، فهو يقدم نوعا من الخلاصة عن كل المعطيات -الرقمية - حيث يقيس الاتجاه المركزي الأكثر تواجدا ضمن مجموعة من الأرقام القابلة للمقارنة.

وقد استخدمنا المتوسط الحسابي في هذه الدراسة لمعرفة مستوى رضا الموظفين عن مدى تطبيق إدارة الموارد البشرية لسياساتها.

## \*معامل الارتباط :

## 4- أداة جمع بيانات الدراسة:

يعتبر القياس من أقدم أدوات البحث ، حيث استخدمته العلوم الطبيعية منذ وقت بعيد ولم تستطع العلوم الإنسانية والاجتماعية الاستفادة منه إلا حين أنشأ ووندت (1979 Wundt) أول معمل لعلم النفس ومع مجيء القرن العشرين بدأت العلوم الاجتماعية تستعين بالقياس للوصول إلى حقائقها مثل علم الاجتماع وعلوم التربية وغيرها . ويختلف القياس عن الاختبار ، فالأول يجمع بين الكم والكيف بينما الثاني كمي فقط ، وتتضمن عملية القياس في جملتها أربع خطوات

رئيسية تتلخص في:

وبالنسبة لظاهرة الغياب فإن حالة عدم الرضا قد تدفع الفرد إلى كثرة التغيب عن العمل، إلا أن ذلك قد لا يحدث بالضرورة في كل الحالات، فقد يكون الفرد غير راض عن عمله ولكنه لا يتغيب عنه، لاستشعاره بضرورة التواجد لإنجاز مشروع له دور هام فيه ، وهذا يعني أن عدم الرضا عن العمل لا يؤدي بالضرورة إلى الغياب وإن كان لا يمنع أن يكون أحد الأسباب الهامة المؤدية للغياب وليس كل الأسباب

كذلك قد يؤدي عدم الرضا إلى التفكير في ترك العمل كلية ، ومن ثم يحاول البحث عن عمل بديل فإذا نجح في الحصول على عمل بديل فإنه يفكر مليا هل يستمر في عمله الحالي أم ينتقل للعمل البديل، وكل هذه الأمور متداخلة مع بعضها البعض ، كما يتضح في الشكل رقم (31)

## ثالثا : الدراسة الميدانية

## 1- منهج الدراسة :

ونظرا لطبيعة الدراسة التي نحن بصدد إنجازها، والتي تستهدف التعرف على دور الرضا الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموظفين بجامعة المدينة ، وما يستدعي ذلك من تصنيف وتبويب للبيانات، لوصفها ومقارنتها ، فقد استوجب ذلك إتباع المنهج الوصفي، لأنه يرتبط بدراسة الموضوعات المتعلقة بالمجالات الإنسانية و الظواهر النفسية دراسة كيفية توضح خصائص الظاهرة دراسة كمية توضح حجمها وتغيراتها ، ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى وفي هذا الصدد يقول كل من Fraenkle et wallen أن المنهج الوصفي " يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمي عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة (32) .

وقد تم استخدام هذا المنهج بناء على عدة خطوات بداية بتحديد المشكلة ، وطرح الفرضيات وصياغتها وفق الإشكالية المطروحة ، تحديد المعلومات النظرية التي تخدم أغراض البحث وتحديد مصادرها وطرق وأساليب جمعها ، جمع المعلومات من المصادر التي تم تحديدها ، تنظيم المعلومات والبيانات وطرح الاستبيان المخصص للدراسة مع استعمال الملاحظة الميدانية أثناء القيام بالدراسة وتفرغ البيانات ، وبعدها تم تحليل البيانات وتفسيرها على ضوء الفرضيات التي تم طرحها ، وأخيرا حصر الاستنتاجات التي تمخضت عن الدراسة من طرف الباحث

تعطي هذه الإجابات الدرجات ( 1, 2, 3, 4, 5 ) إذا كانت الجملة تعبر عن معنى مؤيد للاتجاه و يعطى عكس هذه الدرجات إذا كان معناها معارض أي ( 1, 2, 3, 4, 5 ) على أن يكون الباحث قد قام بتقسيم البنود الخاصة بمقياسه، نصفها يكون مؤيد للاتجاه و النصف الآخر يكون معارض له. إن درجة المفحوص الكلية التي يمكن أن يحصل عليها فرد واحد هي عدد العبارات مضروب في خمسة، أما الدرجة الصغرى فهي عدد العبارات فقط. حيث استخدم مقياسا تقديريا من 5 درجات لتحديد درجة الرضا كما قد تم حساب الحدود الدنيا والقصى للفئات عن طريق حساب المدى (5-1=4)، ثم نقسمه على عدد الفئات فنحصل على (4= 5/0.8)، ثم نضيف النتيجة بالتدرج ابتداء من الفئة الأولى كالتالي :

- من 1 إلى 1.8 تمثل (غير راض على الإطلاق / لا تستخدم على الإطلاق).
  - من 1.81 إلى 2.6 تمثل (غير راض / نادرا).
  - من 2.61 إلى 3.4 تمثل (راض إلى حد ما / أحيانا).
  - من 3.41 إلى 4.2 تمثل (راض / غالبا).
  - من 4.21 إلى 5 تمثل (راض جد / دائما).
- وقد اعتمدنا في بناء الاستبيان على المحاور التالية التي تضمنت مايلي :

**المحور الأول:** ويمثل مدى الرضا عن الحوافز المادية المطبقة في المؤسسة، وتتكون من 05 بنود (01. 02. 03. 04. 05).

**المحور الثاني:** ويمثل مدى الرضا عن الحوافز المعنوية المطبقة في المؤسسة، وتتكون من 08 بنود (06. 07. 08. 09. 10. 11. 12. 13. 14).

**المحور الرابع:** ويمثل مدى الرضا عن بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية المطبقة في المؤسسة، وتتكون من 07 بنود (15. 16. 17. 18. 20).

وكان على المستجوب أن يضع علامة (X) أمام الإجابة التي يراها مناسبة وفق مقياس ليكرت المتدرج الخماسي لقياس الأسئلة المغلقة : دائما / غالبا / أحيانا / نادرا / أبدا .

رابعاً: عرض وتحليل ومناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

1- عرض تحليل وتفسير نتائج الفرضية الأولى:

1- معرفة المتغيرات المراد قياسها في ضوء مشكلة الدراسة.

2- اختيار التقنية المناسبة لها.

3- اختيار المقياس الملائم.

4- جمع وتحليل البيانات.

وبالاستعانة بأدبيات الدراسة الحالية والدراسات السابقة قام الباحث بتصميم استبيان لجمع المعلومات اللازمة لهذه الدراسة المسحية للحصول على معلومات وحقائق مرتبطة بواقع معين، وذلك عن طريق سلسلة من الأسئلة والمواقف التي تتضمن بعض الموضوعات النفسية أو الاجتماعية أو التربوية أو البيانات الشخصية، تطبق على الأفراد بهدف الحصول على بيانات خاصة بهم أو ببعض المشكلات التي تواجههم .

وقد صمم الباحث استبياناً أولياً وقام بتوزيعه على عينة الدراسة الاستطلاعية بغرض التأكد من وضوح بنوده للمبحوثين وكذا حساب ثباته، وقد تكون هذا الاستبيان في صيغته النهائية مما يلي:

\* بيانات شخصية حول: المستوى الدراسي.

\* بيانات وظيفية تشمل: المنصب المشغول، الخبرة المهنية.

وكان على المستجوب أن يضع علامة (X) أمام الإجابة التي يراها مناسبة.

وقد تضمن الاستبيان 20 بنداً وزعت على ثلاثة محاور حسب فرضيات البحث حيث اعتمد الباحث في بناء مقياس الرضا الوظيفي (M S Q) الذي وضعه مينوستا من أشهر المقاييس التي وردت بمقال نشر في مجلة Likert يعتبر مقياس أرشيف علم النفس سنة 1932 اقترح فيه أسلوب جديد يعتمد على مقياس الفئات المتساوية، حيث يطلب من المفحوص أن يختار رأي من آراء لكل عبارة حيث تتراوح هذه الآراء بين التأييد المتطرف والاعتدال والمعارضة المتطرفة وهذا كما يلي:

- أوافق بشدة

- أوافق

- موافق إلى حد ما

- غير موافق

- غير موافق جداً

الاختبار صحة الفرضية الأولى والتي تنص على أن الحوافز المادية تساهم في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة ، تم حساب الانحدار الخطي البسيط عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) version 24، وتم ذلك وفق الخطوات التالية:

### 1-1- حساب الإحصاءات الوصفية للمتغيرين:

المتغيرين	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	78	52.78	24.22
الحوافز المادية	78	12.35	6.58

الجدول رقم (01) : الإحصاءات الوصفية للبيانات

6.58. وسيتم حساب الارتباط بين المتغيرين والتأكد من خطية القياس قبل استخراج معادلة الانحدار ، او بالأحرى نسبة مساهمة الحوافز المادية في الرضا الوظيفي

من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي قدر ب (52.78) بالانحراف معياري 24.22، اما المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز المادية فقد بلغ (12.35)، بالانحراف معياري

### 2-1- حساب الارتباط بين المتغيرين:

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المادية	**0.99	0.000
الرضا الوظيفي		

الجدول رقم (02) : معامل الارتباط بين المتغيرين

نلاحظ في الجدول أن معامل الارتباط بلغ 0.99\*\* وهو دال عند 0.000 ، فهو معامل ارتباط دال موجب وقوي يدل على انه كلما زادت الحوافز المادية زاد الرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة .

### 3-1- الدلالة المعنوية للانحدار: في هذه الخطوة يتم التحقق من الدلالة المعنوية للانحدار من خلال تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة 'ف'	مستوى الدلالة
الانحدار	44722.706	1	44722.706	7192.147	0.000
البواقي	472.568	76	6.21		
المجموع	45195.295	77			

الجدول رقم (03) : نتائج تحليل التباين

البديل الذي يشير الى ان الانحدار له دلالة معنوية وبالتالي تساهم الحوافز المادية في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة .

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، بذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض

#### 4-1- حساب مقياس جودة توفيق النموذج:

معامل التصحيح	معامل التحديد	معامل الارتباط	النموذج
0.98	0.99	0.99	الأول

#### الجدول رقم (04) : ملخص نموذج الانحدار

(الانحرافات الكلية)، لرضى الوظيفي تفسرها العلاقة الخطية ، او نموذج الانحدار ، وان 1 بالمئة من التباينات تعود الى العوامل العشوائية .

نلاحظ في الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.99)، ومعامل التحديد تساوي (0.99)، وهي تدل على حجم تأثير متغير الحوافز المادية على الرضا الوظيفي ، وهي قيمة مرتفعة جدا بالتالي نحكم على النموذج بكونه ممتاز التوفيق، بمعنى 99 بالمئة من التباينات

#### 5-1- كتابة معادلة الانحدار:

النموذج	المعاملات غير معيارية (B)	معاملات $\beta$ المعيارية	اختبار "ت"	مستوى الدلالة
01	الثابت	7.61	12.634	0.000
	الحوافز المادية	3.65	84.807	0.000

#### الجدول رقم (05) : استخراج معاملات المعيارية وغير معيارية.

من خلال جدول نموذج الانحدار يمكن كتابة معادلة الانحدار الآتية:

$$Y=(7.61) + (3.65) (x)$$

جاءت الاستجابات بالمرتبة الأولى والثانية على التوالي بموسط (3.09 و 2.74) - تقدم مؤسستنا منح خاصة بالأعياد والمناسبات- عمل مؤسستنا على منح تعويض خلال تأديتنا لأي عمل إضافي أو خارج أوقات الدوام الرسمية- وذلك تعبير منهم على رضاهم على هذه الحوافز والتي حسب رأينا ترجع إلى اعتماد الإدارة على نظام تحفيز مادي تحاول من خلاله تقديم بعض المساعدات لتحسين ظروف الموظفين ، وحسب مقابلاتنا مع بعض الموظفين فان تقديم المنح الخاصة بالمناسبات والأعياد جاء تفعيله من خلال نظام الخدمات الاجتماعية والذي ، يمنح قروض للموظفين ومساعدات مالية كما انه

كلما تغير المتغير (X) بوحدة واحدة تغير المتغير Y بقيمة بيتا  $\beta$  ، أي كلما زادت الحوافز المادية ب (12.35) انحراف معياري ، يزيد الرضا الوظيفي للعمال بقيمة 0.99.

#### 6-1 تفسير وتحليل النتائج :

ومن خلال ما تم عرضه وحسب النتائج الموضحة فان استجابات أفراد العينة الموضحة أعلاه تفيد أن الحوافز المادية تقدم للموظفين بطريقة معتبرة بجامعة المدينة ، حيث ومن خلال ترتيب استجاباتهم المعبر عنها عن طريق المتوسط الحسابي والتي كانت كالتالي :



وحسب رأينا فان عملية التحفيز المادية في المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي ، تتميز بالقصور والعجز من خلال نظام الرواتب والذي يعد ثابتا ، ولا تستطيع المؤسسة التحكم فيه ، ماعدا الشق المتعلق بنظام الخدمات الاجتماعية والذي في رأينا وان تم تفعيله و تاطيره من طرف الهيئات القائمة عليه فان بمكانه تقديم خدمات مالية ومادية كبيرة ، فلهذه صلاحيات كبيرة في استثمار الأموال والخدمات وحتى شراء الأسهم المالية واستئجار المحلات الخاصة بالمؤسسة ، وبالتالي هناك عوائد كبيرة بإمكانها أن تحول المؤسسات الخدماتي إلى مؤسسات مدرة للمال ، هذا النظام الذي بإمكانه أن يستغل في منح القروض للموظفين ، وبناء السكنات ، والمساعدات الصحية ، وحتى استحداث روض الأطفال بالمؤسسات خاصة في ظل ارتفاع نسبة الأمهات العاملات مما يخفف العبء والضغط عنهن.

## 2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الثانية :

لاختبار صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن الحوافز المعنوية تساهم في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة ، تم حساب الانحدار الخطي البسيط عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) version 24. وتم ذلك وفق الخطوات التالية:

يتعاقد مع بعض المؤسسات من اجل اقتناء مختلف الحاجيات ، وكذا إقامة رحلات مجانية لفائدة العمال البسطاء ، ومساعدات مالية للفتيات الأعلى رتبة . أما من خلال منح التعويض خلال تأديتنا لأي عمل إضافي أو خارج أوقات الدوام الرسمية وحسب ما ورد من أقوال وما لاحظناه فان التعويض وان لم يكن مادي فانه يتم عن طريق تعويض بأيام راحة مضاعفة ، وهو ما يمنح الموظفين فرصة للراحة وإحساس بالرضا .

كما جاءت الاستجابات بالمرتبة الثالثة والرابعة والخامسة على التوالي بموسط (2.31 و 2.17 و 2.04)- تقدم مؤسستنا قروض ومساعدات حصول ظروف طارئة- منحة المردودية التي أنقاضها تكون حسب الجهد الذي أبدله - تناسب الراتب الذي أنقاضها مع الجهد الذي أبدله وهي تقع في المراتب الأخيرة ويمتوسطات اقل انخفاضاً ، ويعود ذلك حسب رأينا وحسب ما لمسناه خلال مقبلاتنا إلى عدم تحكم المؤسسة بالأموال المالية الخاصة بالمرتبات والذي يرجع الأمر فية إلى الهيئات الوصية ، مما يجعل أفراد العينة غيرراضين إلى حد ما عن نظام الأجور المقدم ، فقط بالبند الثالث والذي يتم فيه تقديم بعض القروض من طرف نظام الخدمات الاجتماعية والذي كنا قد تحدثنا عنه سابقا .

## 1-2- حساب الإحصاءات الوصفية للمتغيرين:

المتغيرين	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	78	52.78	24.22
الحوافز المعنوية	78	19.14	10.16

الجدول رقم (06) : الإحصاءات الوصفية للبيانات الحسابية لمتغير الحوافز المعنوية فقد بلغ (19.14). بالانحراف معياري 10.65. وسيتم حساب الارتباط بين المتغيرين والتأكد من خطية القياس قبل استخراج معادلة الانحدار ، او بالأحرى نسبة مساهمة الحوافز المعنوية في الرضا الوظيفي

الجدول رقم (06) : الإحصاءات الوصفية للبيانات

من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي قدر ب (52.78) بالانحراف معياري 24.22، اما المتوسط

## 2-2- حساب الارتباط بين المتغيرين:

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز المعنوية	**0.98	0.000
الرضا الوظيفي		

الجدول رقم (07): معامل الارتباط بين المتغيرين

نلاحظ في الجدول أن معامل الارتباط بلغ  $0.98^{**}$  وهو دال عند 0.000 ، فهو معامل ارتباط دال موجب وقوي يدل على أنه كلما زادت الحوافز المادية زاد الرضى الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة.

### 3-2- الدلالة المعنوية للانحدار: في هذه الخطوة يتم التحقق من الدلالة المعنوية للانحدار من خلال تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة 'ف'	مستوى الدلالة
الانحدار	44604.340	1	44604.340	5736.363	0.000
البواقي	472.568	76	6.21		
المجموع	45195.295	77			

#### الجدول رقم (8) : نتائج تحليل التباين

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة اختبار "F" هي 5736.36 عند مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، بذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يتحول بالدلالة المعنوية للانحدار ، أي أن الانحدار معنوي وبالتالي تساهم الحوافز المعنوية المعرفة في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة .

#### 4-2- حساب مقياس جودة توفيق النموذج:

النموذج	معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التحديد المصحح
الأول	0.98	0.96	0.95

#### الجدول رقم (9) : ملخص نموذج الانحدار

(الانحرافات الكلية)، لرضى الوظيفي تفسرها العلاقة الخطية ، او نموذج الانحدار ، وان 4 بالمئة من التباينات تعود الى العوامل العشوائية .

نلاحظ في الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.98)، ومعامل التحديد تساوي (0.96)، وهي تدل على حجم تأثير متغير الحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي ، وهي قيمة مرتفعة جدا بالتالي تحكم على النموذج بكونه ممتاز التوفيق، بمعنى 96 بالمئة من التباينات

#### 5-2- كتابة معادلة الانحدار:

النموذج	المعاملات غير معيارية (B)	معاملات	اختبار "ت"	مستوى الدلالة
01	الثابت	7.45	11.024	0.000
	الحوافز المعنوية	2.36	0.993	0.000

#### الجدول رقم (10) : استخراج معاملات المعيارية وغير معيارية.

من خلال جدول نموذج الانحدار يمكن كتابة معادلة الانحدار الآتية:

$$Y=(7.45) + (2.36) (x)$$

كما جاءت الاستجابات بالمرتبة الخامسة والسادسة والسابعة والثامنة على التوالي بموسطات (2.29 و 2.28 و 2.23 و 2.19) -- يتم ترشيح المتميزين لأداء دورات تدريبية - يتم ترشيح المتميزين للدراسات العليا- يرقى شرفيا دون زيادة في الراتب ,العمال والموظفون من ذوي الأداء المميز - تمنح شهادات التقدير للمتميزين الذين يبذلون مجهودات أكبر لرفع مستوى أداء مؤسستنا .

ولقد جاءت هذه الاستجابات في المرتبة الثانية والأخيرة والتي تدل على رضا اقل وعن نقص في هذه الحوافز المعنوية وحسب تفسيرنا فان ترشيح المتميزين لأداء دورات تدريبية لا يتمتع بالقدر الكبير من الرضا حيث ومن خلال مقابلتنا لأفراد العينة والذين عبروا عن امتعاضهم لعدم وجود عدالة في التوزيع ، فهم يرون أن كل كلية وكل مصلحة تتمتع بنظام تقييم وترتيب خاص، فمنهم من يرتب هذه الفئة على أساس المنصب ، ومنهم من يرتبهم على أساس عدم الحصول على دورات في المرات السابقة ... ، وهو ما جعلهم اقل رضا على العملية ، وحسب رأينا فانه يستوجب وضع معايير تصنيف موحدة وأكثر موضوعية تخدم الجميع دون تمييز ، أما عن ترشيح المتميزين للدراسات العليا ، فكان اقل رضا لأنه لا توجد حسب رأيهم آلية ناجعة لهذا البند فالمرشحون من الموظفين للماستر مثلا ، يخضعون لنظام الترتيب مثلهم مثل جميع المرشحين ، إلا أن الإدارة لا تمنعهم في كثير من الأحيان من مزاوله الدراسة وتقدم لهم تسهيلات من اجل رفع مستواهم العلمي ، أما عن الترقية الشرفية الآلية فهي موجودة بنسبة قليلة ، وترجع حسبتهم إلى نقص الإطار مما يجعل الإدارة تضطر إلى ترقية هؤلاء الموظفين الذين يتمتعون بمهارات وكفاءات وليس لهم المستوى العلمي المطلوب ، وهو يعتبر أمر ايجابي بالنسبة إليهم ، حيث يمنحهم مكانة اجتماعية لائقة ، أما عن منح شهادات التقدير للمتميزين الذين يبذلون مجهودات أكبر ، فقد جاء بالمرتبة الأخيرة معبرا عن عدم رضا أفراد العينة عن هذا البند وعليه هناك عمليات تكريم للمتميزين لكنها تبقى قليلة ولا ترقى إلى المستوى المطلوب .

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة :

لاختبار صحة الفرضية الثانية والتي تنص على أن بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية تساهم في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة ، تم حساب الانحدار الخطي البسيط عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية (SPSS) version 24، وتم ذلك وفق الخطوات التالية:

كلما تغير المتغير (X) بوحدة واحدة تغير المتغير Y بقيمة بيتا  $\beta$  ، أي كلما زادت الحوافز المادية ب (10.16) انحراف معياري ، يزيد الرضا الوظيفي للعمال بقيمة 0.99.

### 6-2 تفسير وتحليل النتائج :

ومن خلال ما تم عرضه وحسب النتائج الموضحة فان استجابات أفراد العينة الموضحة أعلاه تفيد أن الحوافز المعنوية تقدم للموظفين بطريقة معتبرة بجامعة المدية ، حيث ومن خلال ترتيب استجاباتهم المعبر عنها عن طريق المتوسط الحسابي والتي كانت كالتالي :

جاءت الاستجابات بالمرتبة الأولى والثانية والثالثة على التوالي بموسطات (2.58 و 2.41 و 2.38 و 2.37) -يتمتع نظام العقاب في المؤسسة بحزم وعدالة في التطبيق - عمل مؤسستنا على الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية - تقوم الإدارة بإشراك العمال والموظفين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل - تمتع نظام الثواب في المؤسسة بحزم وعدالة في التطبيق .

حسب تفسيرنا لهذه الاستجابات ومقارنتها بواقع الأفراد بالمؤسسة فان ما تم الإجابة عنه من خلال الرضا عن عدالة نظام العقاب في المؤسسة وحزمه، فان الموظفين جد راضين لأنه تقريبا لا يوجد هناك عقاب إلا نادرا ويكون بالنسبة للأفراد الذين تجاوزوا حدا كبيرا من عدم اللامبالاة وعدم الانضباط والذين يتمتعون بالسلوكيات السيئة ، أما من يعملوا بجد ونشاط ويتعرضون إلى أخطاء بالعمل فان الإدارة تتفهم مشكلاتهم، خاصة إذا كانت مبررة ولا تتعارض مع النصوص والأنظمة القانونية .

وهو ما يعكس استجابات الأفراد عن السؤال الموالي والذي ينص على أن عمل المؤسسة يحد من الرقابة المباشرة وينمي الرقابة الذاتية وينعكس ذلك من خلال إعطاء الصلاحيات للرؤساء المباشرين في قضية التقييم ، وتقدير حالات التغيب ، ومحاسبة الموظفين بشكل أكبر على نسبة تقدم العمل من خلال الممارسات والنشاطات وليس عن طريق نظام الدوام ، وهذا أمر ايجابي يعكس الاهتمام بالجانب الإنساني خاصة في ظل عدم وجود نظام تعويض مادي ، كما أن هناك إشراك للموظفين في اتخاذ القرارات واعتبار الموظف جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، كما ان هناك رضا عن نظام الثواب في المؤسسة والذي يتمتع بحزم وعدالة في التطبيق .

### 3-1- حساب الإحصاءات الوصفية للمتغيرين:

المتغيرين	عدد الافراد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الرضا الوظيفي	78	52.78	24.22
بيئة العمل المعنوية	78	21.29	7.72

الجدول رقم (11) : الإحصاءات الوصفية للبيانات

7.72. وسيتم حساب الارتباط بين المتغيرين والتأكد من خطية القياس قبل استخراج معادلة الانحدار، أو بالأحرى نسبة مساهمة بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية المادية في الرضا الوظيفي.

من خلال الجدول نلاحظ ان المتوسط الحسابي لمتغير الرضا الوظيفي قدر ب (52.78) بالانحراف معياري 24.22، اما المتوسط الحسابي لمتغير الحوافز المعنوية فقد بلغ (21.29)، بالانحراف معياري

## 2-3- حساب الارتباط بين المتغيرين:

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
ظروف العمل المعنوية	**0.96	0.000
الرضا الوظيفي		

الجدول رقم (12): معامل الارتباط بين المتغيرين

نلاحظ في الجدول أن معامل الارتباط بلغ  $0.980^{**}$  وهو دال عند 0.000، فهو معامل ارتباط دال موجب وقوي يدل على انه كلما زادت بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية زاد الرضا الوظيفي لدى افراد عينة الدراسة .

## 3-3- الدلالة المعنوية للانحدار: في هذه الخطوة يتم التحقق من الدلالة المعنوية للانحدار من خلال تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة 'ف'	مستوى الدلالة
الانحدار	43420.128	1	43420.128	1858.940	0.000
البواقي	1775.167	76	23.375		
المجموع	45195.295	77			

الجدول رقم (13) : نتائج تحليل التباين

يوضح الجدول نتائج تحليل التباين لاختبار معنوية الانحدار ونلاحظ أن قيمة اختبار " F ف" هي 1858.940 عند مستوى الدلالة (0.00) وهو أقل من مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة (0.05)، بذلك نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يتحول بالدلالة المعنوية للانحدار، أي أن الانحدار معنوي وبالتالي تساهم بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية في التنبؤ بالرضا الوظيفي لدى أفراد عينة الدراسة .

## 4-3- حساب مقياس جودة توفيق النموذج:

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل التصحيح	النموذج
0.96	0.921	0.91	الأول

الجدول رقم (14) : ملخص نموذج الانحدار

نلاحظ في الجدول أن قيمة معامل الارتباط (0.96)، ومعامل التحديد تساوي (0.92)، وهي تدل على حجم تأثير بيئة العمل والعلاقات الاجتماعية على الرضا الوظيفي ، وهي قيمة مرتفعة وبالتالي نحكم على النموذج بكونه ممتاز التوفيق، بمعنى 92 بالمئة من التباينات (الانحرافات الكلية)، للرضا الوظيفي تفسرها العلاقة الخطية ، او نموذج الانحدار ، وان 8 بالمئة من التباينات تعود الى العوامل العشوائية .

## 5-1- كتابة معادلة الانحدار:

النموذج	المعاملات غير معيارية (B)	معاملات $\beta$ المعيارية	اختبار "ت"	مستوى الدلالة
01	-12.641		-7.837	0.000
ظروف العمل المعنوية	3.072	0.980	43.115	0.000

الجدول رقم (15) : استخراج معاملات المعيارية وغير معيارية.

من خلال جدول نموذج الانحدار يمكن كتابة معادلة الانحدار الآتية:

$$Y = (-12.64) + (3.07) (x)$$

جاءت الاستجابات بالمرتبة الأولى والثانية والثالثة على التوالي بموسطات (4.15 و 3.49 و 3.18)- زملائي في العمل عادة متعاونون - كل موظف في الإدارة له عمل محدد مطلوب أن يقوم بتأديته- قدر لي رئيسي في العمل ما أقوم به من مجهود.

كلما تغير المتغير (X) بوحدة واحدة تغير المتغير y الرضا الوظيفي بقيمة بيتا  $\beta$  ، أي كلما تحسنت ظروف وبيئة العمل العمل ب (7.72) انحراف معياري ، يزيد الرضا الوظيفي للعمال بقيمة 0.98.

## 6-3 تفسير وتحليل النتائج :

تقر الاستجابات عن مدى رضا أفراد العينة عن الظروف المعنوية المقدمة من طرف المؤسسة ، إلى أن هناك رضا كبير عن التعاون الكبير الموجود بين الزملاء في العمل ، وهو ما يعكس روح التعاون والتماسك كما أن الإدارة تشجع ذلك ، أما عن السؤال الموالي والذي يقربان كل موظف في الإدارة له عمل محدد مطلوب أن يقوم بتأديته ، والذي يتناقض مع سابقه فانه وحسب ما لمسناه من ملاحظات واستجابات

ومن خلال ما تم عرضه وحسب النتائج الموضحة فان استجابات أفراد العينة الموضحة أعلاه تفيد أن ظروف العمل المعنوية تقدم للموظفين بطريقة معتبرة بجامعة المدينة ، حيث ومن خلال ترتيب استجاباتهم المعبر عنها عن طريق المتوسط الحسابي والتي كانت كالتالي :



(31) - جيرالد جرينبرج، وآخرون جيرالد ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي (2004): "إدارة السلوك في المنظمات". مرجع سبق ذكره، ص (211).

(32) - سامي محمد ملحم (2000)، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، الطبعة 1، ص (324).

(14) - محمد علي مانع القحطاني: (2001) "اثربئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي" رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، ص (09).

(15) - سليمان حنفي محمود، (1987)، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر 1987 ص (27).

(16) - عمرو وصفي عقيلي: (2005)، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة" دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، ص (569).

(17) - كامل محمد عويضة (1997)، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، ص (144).

(18) - عمرو وصفي عقيلي: (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص (570).

(19) - عمر سرار: (2003)، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، ص (133).

(20) - علي اسعد محمد محسن (1984)، وآخرون، "الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية"، مركز البحوث والتنمية، جامعة الملك عبد العزيز، جدة ص (34).

(21) - محمد عليمات (1994)، "الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي المهني في الأردن"، مجلة أبحاث اليرموك، الأردن، أريد، المجلد 10، العدد 01، ص (483).

(22) - أحمد صقر عاشور (1983)، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص (138).

(23) - عبد الفتاح محمد دويدار (2006)، "أحوال علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته"، دار المعرفة، الإسكندرية، مصر ص (45).

(24) - اندررودي سيزلاقي، وآخرون (1991)، "السلوك التنظيمي والأداء"، معهد الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ص (75).

(25) - خديجة بوخلف (2006)، "أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا والأتباع"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2006، مرجع سابق، ص (121).

(26) - مصطفى كامل (2003)، "إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية" مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، ص (118).

(27) - سالم تيسير الشرايدة (2008)، "الرضا الوظيفي"، دار الصفا للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، ص (98).

(28) - محمد بالراح (2011): "الرضا عن العمل" مخبر تطبيقات علم النفس وعلوم التربية، جامعة وهران ص (78).

(29) - اشرف محمد عبد الغني شريت، وآخرون (2004)، "سيكولوجية الصناعة أسس وتنظيماته"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص-ص (347-348/ 2050-251).

(30) - أحمد ماهر (2003)، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص (231).