



NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS

**THE ROLE OF INCENTIVES IN ACHIEVING JOB SATISFACTION  
(ACOMPARATIVE STUDY BETWEEN AL-MAZEN AND AL-BARAKA MILLIING  
COMPANONES IN DUHOK GOERNORATE PRIVATE SECTOR)**

MOSTAFA MOHAMMED AHMED ZIBARE

MASTER'S THESIS

NICOSIA  
2021



جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والإدارية / قسم إدارة الأعمال

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك)

مصطفى محمد أحمد زيباري

رسالة ماجستير

**THE ROLE OF INCENTIVES IN ACHIEVING JOB SATISFACTION  
(ACOMPARATIVE STUDY BETWEEN AL-MAZEN AND AL-BARAKA MILLIING  
COMPANOES IN DUHOK GOERNORATE PRIVATE SECTOR)**

**MOSTAFA MOHAMMED AHMED ZIBARE**

**NEAR EAST UNIVERSITY  
INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES  
BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAMS**

**MASTER'S THESIS**

**SUPERVISOR  
PROF. DR. KHAIRI ALI AUSO ALI**

**NICOSIA  
2021**

دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي  
(دراسة ميدانية لشركتي المازن و البركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك)

مصطفى محمد أحمد زبياري

جامعة الشرق الأدنى  
معهد الدراسات العليا  
كلية العلوم الاقتصادية والادارية / قسم إدارة الاعمال

رسالة ماجستير

بإشراف  
الاستاذ الدكتور خيرى على اوسو على

## ACCEPTANCE/APPROVAL

We as the jury members certify the “The Role of Incentives in Achieving Job Satisfaction (Acomparative Study Between Al-Mazen and Al-Baraka Milling Companoes in Duhok Goernorate Private Sector)” prepared by “Mostafa Mohammed Ahmed Zibare” defended on 25/06/ 2021 has been found satisfactory for the award of degree of Master

### JURY MEMBERS

  
.....  
**Prof. Dr. Khairi Ali Ahsan Ali** (Supervisor)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department

  
.....  
**Assist. Prof. Dr. Ramyar Rezzar Ahmed** (Head of Jury)  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Banking and Accounting Department

  
.....  
**Assist. Prof. Dr. Dildar Haydar Ahmed**  
Near East University

Faculty of Economic and Administrative Science, Business Administration Department

.....  
**Prof. Dr. K. Hüsnü Can Başer**  
Institute of Graduate Studies  
Director

## قرار لجنة المناقشة

نحن كأعضاء لجنة مناقشة طالب الماجستير مصطفى محمد أحمد زبياري في رسالته الموسومة بـ " دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك) " نشهد بأننا اطلعنا على الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها بتاريخ 2021/06/25، ونشهد بأنها جديرة لنيل درجة الماجستير

### أعضاء لجنة المناقشة

.....  
الاستاذ الدكتور خير علي (المشرف)

جامعة الشارقة

كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....  
الاستاذ المساعد الدكتور راميار رزكار احمد (رئيس لجنة المناقشة)

جامعة الشرق الادنى

كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم المالية والمحاسبة

.....  
الاستاذ المساعد الدكتور دندار حيدر احمد

جامعة الشرق الادنى

كلية العلوم الاقتصادية والادارية، قسم إدارة الأعمال

.....  
الاستاذ الدكتور ك. حسنو جان باشير

معهد الدراسات العليا

المدير

## DECLARATION

I'm **MOSTAFA MOHAMMED AHMED ZIBARE**; hereby declare that this dissertation entitled '**The Role Of Incentives In Achieving Job Satisfaction (Acomparative Study Between Al-Mazen And Al-Baraka Milluig Companoes In Duhok Goernorate Private Sector)**', been prepared myself under the guidance and supervision of **Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**, in partial fulfilment of the Near East University, Graduate School of Social Sciences regulations and does not to the best of my knowledge breach and Law of Copyrights and has been tested for plagiarism and a copy of the result can be found in the Thesis.

This Thesis is my own work. The responsibility of all claims, ideas, comments and suggestions contained in this thesis as well as translations belongs to the author. Under no circumstances or conditions does The Graduate School of Social Sciences to which the author affiliates do not bear the content and scientific responsibility of the thesis. All responsibilities for the work performed and published belong to the author.

- The full extent of my Thesis can be accesible from anywhere.
- My Thesis can only be accesible from the Near East University.
- My Thesis cannot be accesible for (2) two years. If I do not apply for extention at the end of this period, the full extent of my Thesis will be accesible from anywhere.

Date:25/06/2021

Signature

MOSTAFA MOHAMMED AHMED ZIBARE

## الاعلان

أنا مصطفى محمد أحمد زيباري، أعلن بأن رسالتي الماجستير بعنوان دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ( دراسة ميدانية لشركتي المازن و البركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك)، كانت تحت إشراف وتوجيهات ' الاستاذ الدكتور خيرى علي اوسو علي، ولقد أعددتها بنفسى تماماً، وكل اقتباس كان مقيداً بموجب الالتزامات والقواعد المتبعة في كتابة الرسالة في معهد العلوم الاجتماعية. أؤكد بأنني أسمح بوجود النسخ الورقية والإلكترونية لرسالتي في محفوظات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة الشرق الأدنى. هذه الرسالة هي من عملي الخاص، وأتحمل مسؤولية كل الادعاءات والأفكار والتعليقات والاقتراحات والنصوص المترجمة في هذه الرسالة هي مسؤولية المؤلف. معهد العلوم الاجتماعية الذي أنتمي إليه ليس له أي تبعية أو مسؤولية علمية تحت أي ظرف من الظروف، جميع مسؤوليات المصنفات المنشورة المنشورة تخصني كمؤلف.

- المحتوى الكامل لرسالتي يمكن الوصول اليها من أي مكان.
- رسالتي يمكن الوصول اليها فقط من جامعة الشرق الأدنى.
- لا يمكن أن تكون رسالتي قابلة للوصول اليها لمدة عامين (2). إذا لم أتقدم بطلب للحصول على الامتداد في نهاية هذه الفترة، فسيكون المحتوى الكامل لرسالتي مسموح الوصول اليها من أي مكان.

التاريخ: 2021/06/25

التوقيع

مصطفى محمد أحمد زيباري



## ACKNOWLEDGEMENTS

In the name of God, the Most Gracious, the Most Merciful, and prayers and peace be upon the most honorable of creation and messengers, our master Muhammad, may God's prayers and peace be upon him.

I thank God Almighty, and I thank Him for enabling me to finish my humble letter, and then I extend my sincere thanks and great gratitude to (**Prof. Dr. Khairi Ali Auso Ali**), the supervisor of this letter for the care, attention and instructions he gave me in writing this letter, so may God reward him with all the best.

I will not forget to thank everyone who helped me to accomplish this message as it is, and especially thanks to my uncles and friends who provided a great incentive to accomplish this task and complete it.

## شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم،  
أحمد الله سبحانه وتعالى، وأشكره على تمكيني من إنهاء رسالتي المتواضعة، ومن ثم أتقدم بجزيل  
الشكر وعظيم الامتنان الى (الاستاذ الدكتور خيرى علي أوسو) المشرف على هذه الرسالة لما أولاني  
إياه من رعاية واهتمام وإرشادات في كتابة هذه الرسالة فجزاه الله كل الخير.

ولن أنسى شكر كل من قدم لي يد العون لإنجاز هذه الرسالة على ما هي عليه وأخص بالشكر لعمومتي  
وإصدقائي الذين قدموا الحافز الكبير لإنجاز هذه المهمة وأتمامها.

## **ABSTRACT**

### **THE ROLE OF INCENTIVES IN ACHIEVING JOB SATISFACTION (ACOMPARATIVE STUDY BETWEEN AL-MAZEN AND AL-BARAKA MILLIING COMPANOES IN DUHOK GOERNORATE PRIVATE SECTOR)**

The management of various organizations seeks to pay great attention to the human factor working in these organizations, and in order for the organization to achieve continuous successes in its work on it, as a start, is to improve the selection of individuals to occupy the various administrative formations in the organization. Individuals to work devotedly in their positions and raise the practical capabilities inherent in them, from here we see that the higher management seeks to deliver the productivity of workers to the maximum possible extent and efficiency possible.

But these capabilities possessed by workers need what motivates them in order to work at the maximum possible potential. The lack of motivation does not encourage the worker to show all the capabilities and practical skills he has and thus increase his productivity, because the presence of motivation increases the employees' sense of belonging to the organization and thus increases their productivity and Thus it will make the worker give his best performance.

From here emerges a concept that plays a fundamental role in strengthening the motivation of work among workers, except which is the concept of incentives because it has a great impact on the behavior of individuals, if used correctly. We reaped its results with the possibility of the organization reaching the goals that we hope workers achieve, because incentives have a clear effect. In improving the performance of workers, raising their productivity and increasing their loyalty to the organization, and since the main goal of the organization is to increase production, it must achieve the interaction between the capabilities of its personnel on the one hand and between the incentives it provides to them on the other hand.

In accordance with the foregoing, the study deals with research on the issue of the role of incentives in achieving job satisfaction, and from this standpoint the study problem was identified with a set of questions, the most important of which were the following: -

(Is there any role for incentives that can be provided to workers in organizations in order to obtain job satisfaction) Also, through this question, we can raise the research problem with the following questions: -

- 1) What are meant by incentives?
- 2) What is meant by job satisfaction?
- 3) What can be the effect of using the incentive system on the level of employee performance?
- 4) What is the effect of the use of material and moral incentives on the level of employee performance?
- 5) What is the level of improvement that can occur in the performance of employees affected by the incentives they get?
- 6) Is there a statistically significant effect between the incentives as a whole and the performance of employees in the researched organizations?

The study gains its importance from the fact that it contributes with humility by adding a scientific addition to the academic dimension, as it shows the role that incentives can play in achieving job satisfaction for workers in different organizations through the following points: -

The following points are:

- 1) Identify the extent of the effect of the incentive system in commercial organizations on achieving job satisfaction for employees, who usually need support in order to increase their desire to work and drive to perform well.
- 2) Incentives are one of the important topics that raise a lot of controversy about them, given the continuous technological and economic developments in the world, we see that the organization is striving to train its employees and improve their efficiency in order to enhance the performance of the organization and that by adopting different incentive systems that are appropriate for the organization in question. The capabilities of the employees of the concerned organization and the nature of the performance of each of them.

Based on the above, there are a set of goals that the researcher seeks through this research to reach: -

1) Clarify the meaning of incentives and the basis on which they are granted, and the extent of the importance of using the incentive system within the organization, which has become an important topic for organizations in general in light of the intensification of competition between organizations, especially at the level of the international market and the openness of markets in light of globalization.

2) Demonstrate the controversial relationship between the incentive system used in the organization and the levels of job satisfaction of its employees, and then identify the factors affecting job satisfaction, and the obstacles that the organization may encounter in implementing the incentive system, which may lead to dissatisfaction among employees.

3) Determine the importance of material and intangible incentives and their types in their ability to achieve job satisfaction and how they affect workers in two companies that are similar in their production specialization and in their work system.

In order to achieve the previous goals, a hypothetical model was developed through a field study of the opinions of a group of employees in two organizations operating in Dohuk Governorate, where the model indicates knowledge of the degree of job satisfaction of workers and the level of job performance from their point of view, as well as revealing the effect of job satisfaction of workers on performance Job, and whether there are differences in the perception of the sample members in the two organizations about job satisfaction and job performance.

A set of hypotheses emanated from it that were field-tested depending on the opinions of the study sample individuals, as the study sample included (220) individuals represented by Mazen Grain Milling Company workers (113) and workers at Al Baraka Grain Milling Company (107) with all their levels and jobs that they occupy according to statistics. The human resources departments in the two organizations, where the sample was randomly selected.

A questionnaire was developed to collect data for the field side, and through some statistical methods the results were analyzed and hypotheses tested.

The most important conclusions were as follows:

1- The degree of job satisfaction in Al-Mazen organization for grinding grains is greater than in Al-Baraka Organization for grinding grains.

2- The level of incentives in Al Mazen organization for grinding grains is greater than in Al Baraka organization for grinding grains.

3- There is a statistically significant effect of incentives in its collective dimensions (relationship between superiors and subordinates, safety at work, promotion, appropriate conditions at work), on the job satisfaction of workers in Al Baraka Organization for grinding grains, while the effect of incentives in its different dimensions on job satisfaction in an organization does not exist. Al-Mazen for grinding grains, and it was as follows: -

A- The presence of a statistically significant effect of the relationship between superiors and subordinates on job satisfaction at ( $0.05 \leq \alpha$ ) level.

B- The presence of a statistically significant effect of safety at work on job satisfaction at ( $\alpha 0.05$ ).

C- The existence of a statistically significant impact of salary on job satisfaction.

D- The existence of a statistically significant effect of promotion on the level of job satisfaction at ( $0.05 \leq \alpha$ ) level.

E- The presence of a statistically significant effect of appropriate conditions at work on job satisfaction at ( $\alpha 0.05$ ).

F- The presence of a statistically significant effect of the combined incentive dimensions on job satisfaction at ( $\alpha 0.05$ ).

4- There are statistically significant differences at the level of ( $\alpha 0.05$ ) between the average answers of the workers in the Almazan Organization for grinding grains and the average answers of the workers in the Al Baraka Organization for grinding grains with respect to the study variables.

The study reached a set of proposals, the most important of which are the following: -

1- Organizations' administrations should pay more attention to material incentives and link them to the high cost of living.

2 - The system of incentives and promotions for workers in organizations must be reconsidered, so that the basis for it depends on the competence of workers in order to create motivation for them in order to exert their maximum energies at work.

3- The departments must design an incentive system that takes into account an important aspect, namely the balance between the amount of incentives provided to the workers and the size of the duties and responsibilities assigned to them, and this is through developing the appropriate job description for each job in the organization.

4- Organizations' administrations should pay more attention to moral incentives, especially for those workers who receive the lowest level of wages.

**Key words:** incentives, job satisfaction, organization management, human resources

.

## ÖZ

### **İŞ TATMINİNİ SAĞLAMADA TEŞVİKLERİN ROLÜ DUHOK VALİLİĞİNDE TAHİL ÖĞÜTME İÇİN AL-MAZEN VE AL-BARAKA ŞİRKETİ İÇİN BİR SAHA ÇALIŞMASI**

Çeşitli kuruluşların yönetimi, bu kuruluşlarda çalışan insan faktörüne büyük önem vermeye çalışır ve kuruluşun bu konudaki çalışmalarında sürekli başarılar elde etmesi için, başlangıç olarak, çeşitli işleri işgal edecek bireylerin seçimini iyileştirmektir. organizasyondaki idari oluşumlar. Bireylerin görevlerinde özveriyle çalışmaları ve kendilerine özgü pratik yetenekleri yükseltmeleri, buradan üst yönetimin, çalışanların üretkenliğini mümkün olan maksimum ölçüde ve verimliliğe ulaştırmaya çalıştığını görüyoruz.

Ancak, çalışanların sahip olduğu bu yetenekler, mümkün olan maksimum potansiyelde çalışmak için onları motive eden şeylere ihtiyaç duyar. Motivasyon eksikliği, işçiyi sahip olduğu tüm yetenekleri ve pratik becerileri göstermeye ve dolayısıyla üretkenliğini artırmaya teşvik etmez, çünkü motivasyonun varlığı çalışanların örgüte aidiyet duygusunu artırır ve böylece üretkenliklerini artırır ve böylece işçi en iyi performansını verir.

Buradan, doğru kullanıldığında bireylerin davranışları üzerinde büyük etkisi olduğu için teşvik kavramı dışında, çalışanlar arasında çalışma motivasyonunun güçlendirilmesinde temel rol oynayan bir kavram ortaya çıkmaktadır. Teşviklerin açık bir etkisi olduğu için, çalışanların ulaşmasını umduğumuz hedeflere organizasyonun ulaşma olasılığı ile sonuçlarını aldık. İşçilerin performansının iyileştirilmesinde, onların organizasyonun temel amacı üretimi artırmak olduğundan, bir yandan personelinin yetenekleri arasındaki etkileşimi diğer yandan da onlara sağladığı teşvikler arasındaki etkileşimi sağlamalıdır.

(İş tatmini elde etmek için örgütlerde çalışanlara sağlanabilecek teşviklerin rolü var mıdır?) Ayrıca bu soru üzerinden araştırma problemini şu sorularla gündeme getirebiliriz:

- 1) Teşvikten kastedilen nedir?
- 2) İş tatmini ile ne kastedilmektedir?



- 3) Teşvik sisteminin kullanılmasının çalışan performans düzeyine etkisi ne olabilir?
- 4) Maddi ve manevi teşvik kullanımının çalışan performans düzeyine etkisi nedir?
- 5) Aldıkları teşviklerden etkilenen çalışanların performanslarında oluşabilecek iyileşme düzeyi nedir?
- 6) Bir bütün olarak teşvikler ile araştırılan kuruluşlarda çalışanların performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki var mı?

Çalışma, rolünü gösterdiği gibi akademik boyuta bilimsel bir katkı da ekleyerek tevazu ile katkı sağlamasından dolayı önemini kazanmaktadır.

Teşvikler, aşağıdaki noktalar aracılığıyla farklı kuruluşlardaki çalışanlar için iş tatmini elde etmede rol oynayabilir: -

Aşağıdaki noktalar şunlardır:

- 1) Ticari kuruluşlardaki teşvik sisteminin, genellikle çalışma isteklerini artırmak ve iyi performans sergilemek için desteğe ihtiyaç duyan çalışanlar için iş tatminini sağlamadaki etkisinin boyutunu belirleyin.
- 2) Teşvikler, dünyadaki sürekli teknolojik ve ekonomik gelişmeler göz önüne alındığında, onlar hakkında çok fazla tartışma yaratan önemli konulardan biridir, kuruluşun performansını artırmak için çalışanlarını eğitmek ve verimliliklerini artırmak için çaba gösterdiğini görüyoruz. ve söz konusu kuruluşu uygun farklı teşvik sistemlerini benimseyerek. İlgili kuruluşun çalışanlarının yetenekleri ve her birinin performansının doğası.

Yukarıdakilere dayanarak, araştırmacının bu araştırma yoluyla ulaşmak istediği bir takım hedefler vardır: -

- 1) Kurumlar arası rekabetin yoğunlaşması ışığında, genel olarak kurumlar için önemli bir konu haline gelen teşvik sisteminin kurum içinde kullanılmasının önemini ve teşviklerin ne anlama geldiğini ve hangi esaslara göre verildiğini açıklayınız. , özellikle uluslararası pazar ve küreselleşme ışığında pazarların açıklığı düzeyinde.
- 2) Kuruluşta kullanılan teşvik sistemi ile çalışanlarının iş tatmini düzeyleri arasındaki tartışmalı ilişkiyi ortaya koymak ve ardından iş tatmini etkileyen faktörleri ve kuruluşun teşvik sisteminin uygulanmasında karşılaşılabileceği engelleri belirlemek çalışanlar arasında memnuniyetsizlik.

3) Maddi ve maddi olmayan teşviklerin ve türlerinin iş tatminini sağlamadaki önemini ve üretim uzmanlıkları ve çalışma sistemleri bakımından benzer olan iki şirkette çalışanları nasıl etkilediklerini belirleyin.

Önceki hedeflere ulaşmak için, Dohuk Valiliği'nde faaliyet gösteren iki kuruluşta bir grup çalışanın görüşlerinin saha çalışması yoluyla varsayımsal bir model geliştirilmiştir; bu model, modelin işçilerin iş tatmini derecesi ve iş tatmini düzeyine ilişkin bilgi birikimini göstermektedir. İş performansının kendi bakış açılarından, çalışanların iş tatmininin performans etkisinin ortaya konulmasının yanı sıra, iki örgütteki örneklem üyelerinin iş tatmini ve iş performansına ilişkin algılarında farklılık olup olmadığı.

Çalışma örnekleme Mazen Grain Milling Company çalışanları (113) ve Al Baraka Grain Milling Company (107) istatistiklere göre işgal ettikleri tüm seviyeleri ve işleri ile. Örneklemin rastgele seçildiği iki kuruluştaki insan kaynakları departmanları.

Alan tarafında veri toplamak için bir anket geliştirilmiş ve bazı istatistiksel yöntemlerle sonuçlar analiz edilmiş ve hipotezler test edilmiştir.

En önemli sonuçlar şu şekildedir:

1- Al-Mazen organizasyonunda tahıl öğütme konusundaki iş tatmini, Al-Baraka organizasyonunda tahıl öğütme konusunda olduğundan daha fazladır.

2- Al Mazen organizasyonunda tahıl öğütmeye yönelik teşvik düzeyi, Al Baraka organizasyonuna göre tahıl öğütme konusunda daha fazladır.

3- Al Baraka Organizasyonunda tahıl öğütmede teşviklerin kolektif boyutlarında (üstler ve astlar arasındaki ilişki, iş güvenliği, terfi, işyerinde uygun koşullar), çalışanların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır. Bir organizasyonda iş tatmini üzerinde farklı boyutlarında teşvikler mevcut değildir. Al-Mazen taneleri öğütmek içindi ve şöyleydi: -

A- Üstler ve astlar arasındaki ilişkinin iş tatmini üzerinde ( $0.05 \leq \alpha$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunması.

B- İş güvenliğinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunması ( $\alpha 0.05$ ).

C- Maaşın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunması.

D- Terfinin iş doyumu düzeyine ( $0.05 > \alpha$ ) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olup olmadığı.

E- İşyerinde uygun koşulların iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunması ( $\alpha > 0.05$ ).

F- Birleştirilmiş teşvik boyutlarının iş tatmini üzerinde ( $\alpha > 0.05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin varlığı.

4- Almazan Örgütü'ndeki işçilerin tahıl öğütme konusundaki ortalama cevapları ile Al Baraka Örgütü'ndeki çalışanların tahıl öğütme konusundaki ortalama cevapları arasında araştırma değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı ( $\alpha > 0.05$ ) düzeyde farklılıklar bulunmaktadır. .

Çalışma, en önemlileri aşağıdakiler olan bir dizi öneriye ulaştı: -

1- Kuruluşların yönetimleri maddi teşviklere daha fazla dikkat etmeli ve bunları yüksek yaşam maliyetine bağlamalıdır.

2 - Örgütlerdeki işçiler için teşvik ve terfi sistemi yeniden gözden geçirilmelidir, böylece bu sistemin temeli, işyerinde maksimum enerjilerini kullanmaları için çalışanların motivasyonunu yaratma yeterliliğine bağlıdır.

3- Departmanlar, çalışanlara sağlanan teşvik miktarı ile kendilerine verilen görev ve sorumlulukların büyüklüğü arasındaki dengeyi dikkate alan önemli bir hususu dikkate alan bir teşvik sistemi tasarlamalı ve bu uygun iş tanımını geliştirmelidir. kuruluştaki her iş için.

4- Örgüt yönetimleri, özellikle en düşük ücret alan işçiler için ahlaki teşviklere daha fazla dikkat etmelidir.

**Anahtar kelimeler:** teşvikler, iş tatmini, organizasyon yönetimi, insan kaynakları

## ملخص

### دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ( دراسة ميدانية لشركتي المازن و البركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك )

تسعى إدارة المنظمات المختلفة على الاهتمام بشكل كبير بالعنصر البشري العامل في هذه المنظمات ، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق النجاحات المستمرة في عملها عليها كبدائية أن تُحسن إختيار الافراد لإشغال التشكيلات الادارية المختلفة في المنظمة من جهة و من جهة أخرى يجب البحث عن ما يمكن أن يدفع هؤلاء الافراد للعمل بشكل مُتفاني في مناصبهم و إثارة القدرات العملية الكامنه لديهم ، من هنا نرى ان الإدارات العليا تسعى الى إيصال إنتاجية العاملين الى اقصى حد ممكن و كفاءة ممكنه.

ولكن هذه القُدرات التي يملكها العاملين تحتاج الى ما يُحفزها لكي تعمل بأقصى الامكانات الممكنه فعدم وجود الحافز لا يشجع العامل على إظهار كل القدرات و المهارات العملية لديه و بالتالي زيادة إنتاجيته ، لأن وجود الحافز يزيد من شعور العاملين بالانتماء للمنظمة و من ثمّ يزيد من إنتاجيتهم و بالتالي سيجعل العامل يعطي أفضل ما لديه من إداء .

من هنا يبرز لنا مفهوم يلعب دور أساسي في تقوية دافعية العمل لدى العاملين إلا و هو مفهوم الحوافز لما له من تأثير كبير على سلوك الافراد إذا ما أُستُخدمَ بصورة صحيحة حصدا نتائجه بإمكانية وصول المنظمة الى الاهداف التي نتأمل من العاملين إنجازها ، لكون الحوافز لها تأثير واضح في تحسين الإداء للعاملين و رفع إنتاجيتهم و يزيد من ولائهم للمنظمة ، و بما أنّ الهدف الاساسي للمنظمة هو زيادة الإنتاج لذا فعليها أن تحقق التفاعل بين قُدرات الافراد العاملين لديها من جهة و بين الحوافز التي تقدمها لهم من جهة أخرى .

وبموجب ما تقدم تتناول الدراسة البحث في موضوع دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، ومن هذا المنطلق تم تحديد مشكلة الدراسة بمجموعه من التساؤلات تمثلت أهمها بما يلي :-

(هل هناك أي دور للحوافز التي يمكن ان تقدم للعاملين في المنظمات من أجل الحصول على الرضا الوظيفي) و كذلك من خلال هذا التساؤل يمكن ان نطرح مشكلة البحث بالتساؤلات التالية :-

1-ما المقصود بالحوافز ؟

2-ما المقصود بالرضا الوظيفي ؟

3-ماهو التأثير الذي يمكن ان يتركه إستخدام نظام الحوافز على مستوى إداء العاملين ؟

4- ما أثر استخدام الحوافز المادية و المعنوية على مستوى إداء العاملين ؟

5- ما هو مستوى التحسن الذي يمكن ان يطرأ على إداء العاملين متأثرين بما يحصلون عليه من حوافز؟

6- هل يوجد أثر ذو دلالة أحصائية بين الحوافز ككل وإداء العاملين في المنظمات المبحوثة ؟

وتكتسب الدراسة أهميتها من كونها تساهم و بتواضع بإضافه علميه الى البعد الاكاديمي إذ تعرض فيه الدور الذي يمكن ان تلعبه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات المختلفه من خلال النقاط التالية:-

النقاط التالية وهي :

1- التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في المنظمات التجارية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين و الذين عادةً ما يحتاجون الى الدعم من اجل زيادة رغبتهم للعمل و الإندفاع في إدائه بشكل جيد .

2-تعتبر الحوافز من المواضيع المهمة التي تثير الكثير من الجدل حولها فنظراً للتطورات التكنولوجية و الاقتصادية المتواصله في العالم ، نرى أنّ المنظمة تسعى جاهدة الى تدريب العاملين فيها و تحسين كفاءتهم من اجل تعزيز إداء المنظمة و ذلك من خلال تبني المنظمة المعنية لأنظمة حوافز مختلفة تتناسب و إمكانيات العاملين في المنظمه المعنيه و طبيعة إداء كل منهم .

وتأسيساً على ما تقدم هنالك مجموعه من الاهداف التي يسعى الباحث من خلال هذا البحث الوصول اليها:-

1. توضيح معنى الحوافز و الالاسس التي تُمنح على أساسه و مدى اهمية استخدام نظام الحوافز داخل المنظمة و التي أصبحت من المواضيع المهمة للمنظمات بشكل عام في ظل إرتقاع حدة المنافسة بين المنظمات و خاصه على مستوى السوق الدولية و إفتتاح الاسواق في ظل العولمة .

2. بيان العلاقة الجدلية بين نظام الحوافز المستخدم في المنظمة و مستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها و من ثم التعرف على العوامل المؤثره على الرضا الوظيفي ، وما قد يصادف المنظمه من معوقات في تنفيذ نظام الحوافز و التي يمكن ان تقود الى عدم الرضا لدى العاملين .

3. تحديد أهمية الحوافز المادية و المعنوية و أنواعها في قدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي و كيفية تأثيرها على العاملين في شركتان متشابهتان في تخصص إنتاجها و في نظام العمل الخاص بهما .

ومن أجل تحقيق الاهداف السابقه فقد تم تطوير نموذج فرضي من خلال دراسة ميدانية لاراء مجموعه من الموظفين في منطمتين تعملان في محافظة دهوك ، حيث يشير النموذج الى معرفة درجة الرضا الوظيفي للعاملين ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وكذا الكشف عن أثر الرضا الوظيفي

للعاملين في الاداء الوظيفي، وبيان الفروقات الاجابات لافراد العينة حول المتغيريين (الرضا الوظيفي و الاداء الوظيفي) في المنظمتين.

كما أنبثق منه مجموعه من الفرضيات تم إختبارها ميدانياً بإعتماد آراء أفراد عينة الدراسة ، حيث شملت عينة الدراسة ( 220 ) فردا متمثلة في عمال شركة مازن لطحن الحبوب (113) والعاملين في شركة البركة لطحن الحبوب ( 107 ) و بكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها وفقا لإحصائيات مصلحتي الموارد البشرية في المنظمتين ، حيث تم إختيار العينة بصوره عشوائيه .

و جرى تطوير أستبانة لجمع البيانات للجانب الميداني ، ومن خلال بعض الاساليب الاحصائية تم تحليل النتائج و أختبار الفرضيات .

وتمثلت أهم الإستنتاجات بما يلي :

1-درجة الرضا الوظيفي في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب .

2-مستوى الحوافز في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب.

3-يوجد تأثير ذو دلالة أحصائية للحوافز بأبعاده مجتمعه ( العلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين ، الامان في العمل ، الترقيه ، الظروف الملائمة في العمل ) ، على الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب ، بينما يندم تأثير الحوافز بأبعاده المختلفه على الرضا الوظيفي في منظمة المازن لطحن الحبوب ، وكانت كالآتي :-

أ- وجود تأثير ذو دلالة أحصائية للعلاقة بين الرؤساء و المرؤوسين على الرضا الوظيفي عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

ب- وجود تأثير ذو دلالة أحصائية للامان في العمل على الرضا الوظيفي عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

ج- وجود تأثير ذو دلالة أحصائية للراتب على الرضا الوظيفي .

د- وجود تأثير ذو دلالة أحصائية للترقيه على مستوى الرضا الوظيفي عن مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

هـ- وجود تأثير ذو دلالة أحصائية للظروف الملائمه في العمل على الرضا الوظيفي عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  .

و- وجود تأثير ذو دلالة أحصائية لأبعاد الحوافز مجتمعه على الرضا الوظيفي عند المستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .

4- وجود فروقات ذو دلالة احصائية عند المستوى ( $\alpha \geq 0.05$ ) بين متوسطات إجابات العاملين في منظمة المازن لطحن الحبوب و متوسط إجابات العاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب بالنسبة لمتغيرات الدراسة .

وتوصلت الدراسة الى جملة من المقترحات اهمها ما يلي :-

- 1-على إدارات المنظمات أن تُولي أهتمام أكبر للحوافز الماديه وأن تربطها بغلاء المعيشه.
- 2-يجب إعادة النظر في نظام الحوافز و الترقيات للعاملين في المنظمات ، بحيث يكون الاساس فيها معتمداً على الكفاءه التي يتمتع بها العاملين من اجل خلق الدافع لديهم في سبيل بذل أقصى ما لديهم من طاقات في العمل .
- 3-يجب ان تقوم الإدارات بتصميم نظام حوافز تراعي فيه جانب مهم ألا و هو الموازنه بين مقدار الحوافز المقدمه للعاملين و بين حجم الواجبات و المسؤوليات المكلفين بها ، و يكون ذلك من خلال وضع التوصيف الوظيفي المناسب لكل وظيفه في المنظمه .
- 4-على إدارات المنظمات ان تهتم بشكل اكبر بالحوافز المعنويه و على وجه الخصوص لهؤلاء العاملين الذين يحصلون على أدنى مستوى من الاجور .

**الكلمات المفتاحية:** الحوافز، الرضا الوظيفي، إدارة المنظمات، الموارد البشرية

## TABLE OF CONTENTS

<b>ACCEPTANCE/APPROVAL</b> .....	.
<b>DEDICATION</b> .....	II
<b>ACKNOWLEDGEMENTS</b> .....	III
<b>ABSTRACT</b> .....	IV
<b>ÖZ</b> .....	IX
<b>TABLE OF CONTENTS</b> .....	XIII
<b>LIST OF TABLES</b> .....	XV
<b>LIST OF FIGURES</b> .....	XVII
<b>INTRODUCTION</b> .....	1
<b>CHAPTER 1</b> .....	<b>3</b>
<b>PREVIOUS STUDIES AND STUDY METHODOLOGY</b> .....	<b>3</b>
1.1: Previous studies.....	3
1.2: Study methology .....	11
<b>CHAPTER 2</b> .....	<b>14</b>
<b>INCENTIVES</b> .....	<b>14</b>
2.1: Historical development and stages of designing the incentive system.....	15
2.1.1: Incentive concept .....	15
2.1.2: Historical development of incentives .....	17
2.1.3: The basic stages of designing an incentive system .....	17
2.2: Definition and types of edges .....	18
2.2.1: Define incentives.....	18
2.2.2: types of incentives.....	19
2.3: Requirements for success of incentives and factors affecting them .....	30
2.3.1: Requirements for the success of the employee motivation process .....	30
2.3.2: Factors Affecting Incentive Policies.....	31
2.3.3: Conditions for success of incentives .....	32
2.4: The importance and objectives of incentives .....	33
2.4.1: The importance of incentives .....	33
2.4.2: Incentive goals .....	35
<b>CHAPTER 3</b> .....	<b>37</b>



<b>THE HISTORICAL DEVELOPMENT OF JOB SATISFACTION AND ITS CONCEPT</b>	<b>37</b>
3.1: Job Satisfaction	37
3.1.1: Job satisfaction concept	37
3.1.2: The historical development of job satisfaction	38
3.1.3: Defining job satisfaction	40
3.2: Its components, properties, types, and its relationship to incentives	41
3.2.1: Components of job satisfaction	41
3.2.2: The importance of job satisfaction	43
3.2.3: Job satisfaction characteristics	44
3.2.4: Types of job satisfaction	46
3.2.5: Relationship between incentives and job satisfaction	47
3.3: Factors affecting job satisfaction	48
3.3.1: personal factors	48
3.3.2: physical factors	50
3.3.3: intangible factors	53
<b>CHAPTER 4</b>	<b>56</b>
<b>THE PRACTICAL SIDE OF THE STUDY</b>	<b>56</b>
4.1: Study Approach	57
4.1.1: Data collection method and tools	57
4.1.2: study tool	57
4.1.3: Statistical methods used	57
4.1.4: Description of the study population and its sample	58
<b>CONCLUSION</b>	<b>76</b>
<b>REFERENCES</b>	<b>78</b>
<b>APPENDIX</b>	<b>83</b>
<b>PLAGIARISM REPORT</b>	<b>89</b>

## قائمة المحتويات

.....	قرار لجنة المناقشة
.....	الاعلان
ج .....	شكر وتقدير
د .....	ملخص
ز.....	قائمة المحتويات
س .....	قائمة الجداول
ص.....	قائمة الاشكال
1.....	المقدمة
3.....	الفصل الاول
3.....	الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
3.....	1.1: الدراسات السابقة
11 .....	2.1: منهج الدراسة
14 .....	الفصل الثاني
14 .....	الحوافز
15 .....	1.2: التطور التاريخي ومراحل تصميم نظام الحوافز
15 .....	1.1.2: مفهوم الحوافز
17 .....	2.1.2: التطور التاريخي للحوافز
17 .....	3.1.2: المراحل الاساسية لتصميم نظام الحوافز
18 .....	2.2: تعريف وانواع الحواف
18 .....	1.2.2: تعريف الحوافز
19 .....	2.2.2: أنواع الحوافز

30	3.2: متطلبات نجاح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها .....
30	1.3.2: متطلبات نجاح عملية تحفيز الموظفين .....
31	2.3.2: العوامل المؤثرة على سياسات الحوافز .....
32	3.3.2: شروط نجاح الحوافز .....
33	4.2: أهمية الحوافز وأهدافها .....
33	1.4.2: أهمية الحوافز .....
35	2.4.2: اهداف الحوافز .....
37	<b>الفصل الثالث .....</b>
37	<b>التطور التاريخي للرضا الوظيفي ومفهومه .....</b>
37	1.3: الرضا الوظيفي .....
37	1.1.3: مفهوم الرضا الوظيفي .....
38	2.1.3: التطور التاريخي للرضا الوظيفي .....
40	3.1.3: تعريف الرضا الوظيفي .....
41	2.3: مكوناته وخصائصه وانواعه وعلاقته بالحوافز .....
41	1.2.3: مكونات الرضا الوظيفي .....
43	2.2.3: أهمية الرضا الوظيفي .....
44	3.2.3: خصائص الرضا الوظيفي .....
46	4.2.3: أنواع الرضا الوظيفي .....
47	5.2.3: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي .....
48	3.3: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي .....
48	1.3.3: العوامل الشخصية .....
50	2.3.3: العوامل المادية .....

53	..... 3.3.3: العوامل المعنوية
56	..... الفصل الرابع
56	..... الجانب العملي للدراسة
57	..... 1.4: منهج الدراسة:
57	..... 1.1.4: أسلوب وأدوات جمع البيانات
57	..... 2.1.4: اداة الدراسة
57	..... 3.1.4: اساليب الاحصائية المستخدمة
58	..... 4.1.4: وصف مجتمع الدراسة وعينتها
76	..... الخاتمة
78	..... المصادر
83	..... الملاحق
89	..... تقرير الانتحال

## List of Tables

Table 1: The effect of incentives on performance in the public establishments for cotton industries in Iraq (a field study) .....	3
Table 2: Incentives and their impact on performance (a field study) .....	4
Table 3: The impact of employee motivation on organizational performance - a study of some selected companies in Anambra State - Nigeria .....	6
Table 4: The effect of incentives on job satisfaction - the case of Tartous Cement Factory .....	7
Table 5: Distribution of the study sample according to gender .....	58
Table 6: Distribution of the sample members according to age .....	59
Table 7: Distribution of study sample individuals according to educational attainment .....	60
Table 8: Distribution of study sample members according to years of service in the organization .....	60
Table 9: Distribution of study sample members according to years of service in the current administrative center .....	61
Table 10: Distribution of study sample members according to the number of training courses .....	62
Table 11: Measurement instrument stability values (Cronbach - Alpha) .....	63
Table 12: The arithmetic mean and standard deviation of the study variables .....	64
Table 13: The results of the analysis of variance of the effect of the relationship between superiors and subordinates on job satisfaction .....	66
Table 14: Regression equation coefficients between the relationship between superiors and subordinates and job satisfaction in Al Baraka Grain Milling Organization. ....	67
Table 15: The results of the analysis of variance for the impact of safety at work on job satisfaction .....	68
Table 16: The results of the analysis of variance of the effect of salary on job satisfaction .....	69
Table 17: Regression equation coefficients between salary and job satisfaction in Al-Baraka organization .....	70
Table 18: The results of the analysis of variance of the effect of promotion on job satisfaction .....	70

Table 19: Regression equation coefficients between promotion and job satisfaction in Al-Baraka organization.....	71
Table 20: The results of the analysis of variance of the effect of favorable conditions at work on job satisfaction.....	72
Table 21: The results of the analysis of variance of the effect of the dimensions of incentives combined on job satisfaction .....	73
Table 22: Regression equation coefficients between the dimensions of combined incentives and job satisfaction in the Al-Baraka organization .....	73
Table 23: T-test results for the dimensions of incentives according to the workers of the two organizations (Al-Mazen and Al-Baraka) .....	74
Table 24: Results of the (T) test for incentives and job satisfaction according to the workers of the two organizations (Al-Mazen and Al-Baraka) .....	75

## قائمة الجداول

- جدول 1: أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة لصناعات القطنية في العراق (دراسة ميدانية) .. 3
- جدول 2: الحوافز وأثرها على الإداء (دراسة ميدانية)..... 4
- جدول 3: أثر تحفيز الموظف على الإداء التنظيمي -دراسة لبعض الشركات المختارة في ولاية انامبرا – نيجيريا ..... 6
- جدول 4: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي – حالة معمل أسمنت طرطوس ..... 7
- جدول 5: توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الجنس ..... 58
- جدول 6: توزيع افراد العينة بحسب العمر ..... 59
- جدول 7: توزيع الأفراد عينة الدراسة على وفق التحصيل العلمي ..... 60
- جدول 8: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة في المنظمة ..... 60
- جدول 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المركز الإداري الحالي ..... 61
- جدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية ..... 62
- جدول 11: قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ – ألفا) ..... 63
- جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة ..... 64
- جدول 13: نتائج تحليل التباين لأثر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي ..... 66
- جدول 14: معاملات معادلة الانحدار ما بين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي في منظمة البركة لطحن الحبوب ..... 67
- جدول 15: نتائج تحليل التباين لأثر الأمان في العمل على الرضا الوظيفي ..... 68
- جدول 16: نتائج تحليل التباين لأثر الراتب على الرضا الوظيفي ..... 69
- جدول 17: معاملات معادلة الانحدار ما بين الراتب والرضا الوظيفي في منظمة البركة ..... 70
- جدول 18: نتائج تحليل التباين لأثر الترقية على الرضا الوظيفي ..... 70
- جدول 19: معاملات معادلة الانحدار ما بين الترقية والرضا الوظيفي في منظمة البركة ..... 71
- جدول 20: نتائج تحليل التباين لأثر الظروف الملائمة في العمل على الرضا الوظيفي ..... 72
- جدول 21: نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد الحوافز مجتمعة على الرضا الوظيفي ..... 73

- جدول 22: معاملات معادلة الانحدار ما بين أبعاد الحوافز مجتمعة والرضا الوظيفي في منظمة البركة  
73 .....
- جدول 23: نتائج اختبار (T) لأبعاد الحوافز تبعا لعمال المنظمتين (المازن والبركة) ..... 74
- جدول 24: نتائج اختبار (T) للحوافز والرضا الوظيفي تبعا لعمال المنظمتين (المازن والبركة) ..... 75



## List of Figures

Figure 1: default study plan.....	12
-----------------------------------	----

قائمة الاشكال

رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة الافتراضي ..... 12

## المقدمة

شهد العالم خلال العقدين الماضيين من الالفية الثالثة الكثير من التغيرات والتطورات في البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمات على اختلاف أنواعها إن كان منظمات تجارية أو اجتماعية وغيرها، مما جعل هذه المنظمات تسعى جاهدة الى مواجهة التحديات الجديدة التي تواجهها أو ستواجهها نتيجة هذه التغيرات في البيئة الدولية بما يضمن لهذه المنظمات القدرة على الصمود والاستمرار في سوق المنافسة ودفع ذلك المنظمات الى 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 .

وكل ما تقدم يمكن أن تقوم به المنظمة أو تحصل عليه من خلال العنصر البشري الذي يعمل في المنظمة على اعتبار أن أنجح الاستراتيجيات التنافسية يكون المحور الاساسي فيها هو القدرات التكنولوجية للمنظمة التي يقودها ويحركها العنصر البشري المتمثل بالعمالة المحترفة والعمال الفنيين، وهذا يُثبت بما لا يقبل الشك ان كل نجاح للمنظمة في مواكبة التغيرات الدولية والاستمرار في المنافسة في البيئة الخارجية يعتمد بشكل أساسي على الموارد البشرية الموجودة في المنظمة.

لذا وجبَ على إدارات المنظمات أن تسعى بشتى الوسائل الى الحصول على العنصر البشري المُتدرب والكفوء ومن يمتلك الخبرة والحرفة في تخصصه، وهذا السعي للمنظمات ينبغي أن تتوجه بإيجاد أنظمة حوافز كفوءة في شتى مجالاتها قادره على جذب العناصر البشرية الكفوءة، ولهذا اعتبرت أنظمة الحوافز معيار لقياس مدى قدرة المنظمة على النجاح في عملها وتطويره بما يُحقق لها النتائج الإيجابية للمنظمة.

أذ أصبحت إدارات المنظمات على يقين بأنها بحاجة كبيرة الى العنصر البشري الكفوء لإدارة العملية الإنتاجية في المنظمة الى جانب التكنولوجيا المتطورة التي يجب ان تمتلكها باعتبار العنصر البشري من عوامل الإنتاج الأساسية والدور الكبير الذي لعبه في العملية الإنتاجية يجعل إدارات المنظمات تهتم به بشكل كبير وتبحث عن أكثر العوامل المؤثرة في إدائه الوظيفي، من هنا وجدت المنظمات أن الحوافز هي أكثر العوامل المؤثرة في إداء العنصر البشري ورفع مستوى هذا الإداء وهي التي تزيد من رغبة العامل في العمل والاتجاه نحو تحقيق أهداف المنظمة .

فالحوافز لها التأثير الكبير في وضع العامل، حيث لديها القدرة على إثارة دوافعه نحو العمل وزيادة الإداء، وهذا يعني توجه سلوك العامل نحو الوجهة الحسنة التي ترغب بها المنظمة، أي أن الحوافز تلعب دوراً كبيراً في تحفيز العاملين لرفع مستوى إدائهم وتحقيق الرضا الوظيفي لهم ومنحهم الاحساس بالارتياح للعمل داخل المنظمة، وهذا ما جعل المنظمات بصورة عامة تزيد من اهتمامها بالجوانب التحفيزية المختلفة للعاملين ، على اعتبار ان الحوافز عُرفت عنها قدرتها على زيادة الحماس والرغبة في العمل لدى العامل

وهذا سينعكس فيما بعد بشكل أكثر إيجابية على زيادة إنتاجية المنظمة، أي أنّ الحوافز لها دور إضافي تلعبه وهو تحقيق وتقوية التفاعل بين المنظمة والعاملين فيها من خلال دفعها للعنصر البشري للعمل بجدية أكبر لتحقيق أهداف المنظمة وتجنب العامل الاحساس بالإحباط وعدم الاهتمام من قبل إدارة المنظمة به. إنّ المنظمه الناجحة هي التي تكون قادره وعلى معرفة تامه بكيفية إستغلال فُدرات وكفاءة العاملين فيها، وتُكَلل نجاحها إنشاء نظام تحفيز فعال قادر على التأثير بشكل إيجابي على أداء الموظفين او العاملين فيو المنظمة بما يمنح الاحساس بالإرتياح والسعادة في عملهم ويزيد من ولائهم للمنظمة والاستمرار في العمل بها.

لأنّ طموح أي منظمة هو تحقيق أهدافها الإستراتيجية والحصول على نتائج جيدة ، لذا تسعى إدارة المنظمة الى توفير بيئة العمل المناسبة من خلال خطة إنتاجية كفوءه تبتدئها بتقسيم العمل وتوزيع المهام على العاملين من خلال فسح المجال للبعض منهم للمشاركة في عمليات اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة والاهتمام بأراء العاملين أصحاب الخبرة الطويلة وهذا ما يجعل العامل يشعر بأنّ هنالك اهتمام كبير وواضح من إدارة المنظمة به يشعره بالرضا والارتياح ، هذا بالإضافة الى نظام الحوافز الجيد الذي يزيد من الرضا الوظيفي للعامل ويزيد من ولائه للمنظمة .

وسيتم طرح الموضوع من خلال خمسة فصول ، الفصل الاول سيستعرض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة والتي من خلالها سيتم إستنباط منهجية الدراسة الحالية وبمبحثين ، حيث تناول المبحث الاول الدراسات السابقة والدروس المستفادة منها ، والمبحث الثاني منهجية البحث ، أما الفصل الثاني فانه سيتناول الاطار النظري للحوافز وبأربعة مباحث ، المبحث الاول يتناول التطور التاريخي ومراحل تصميم نظام الحوافز ، والمبحث الثاني سيتناول تعريف وأنواع الحوافز ، أما المبحث الثالث فأنه سيتناول متطلبات نحتج الحوافز والعوامل المؤثرة فيها ، أما المبحث الرابع فانه سيتناول اهمية الحوافز وأهدافها. أما الفصل الثالث فأنه يتحدث عن الإطار النظري للرضا الوظيفي وسيتناوله من ثلاثة مباحث ، المبحث الاول يتحدث عن التطور التاريخي للرضا الوظيفي والمبحث الثاني يتناول مكونات وخصائص وانواع، أما المبحث الثالث فأنه سيتناول العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي. أما الفصل الرابع سيتحدث عن الدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وسيتناول وصف وتشخيص متغيرات الدراسة ومن ثم تحليل العلاقة الإحصائية ( الارتباط والتأثير ) ، واستخراج مدى تأثير استخدام نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي وشرح وتحليل تفصيلي لاختبار نموذج الدراسة، اما الفصل الخامس فانه سيتناول الاستنتاجات والمقترحات التي استنبطها الباحث من دراسته .

## الفصل الاول

### الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

#### 1.1: الدراسات السابقة

سنحاول في هذا المبحث التعرض لأهم الدراسات العربية والأجنبية السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الدراسة، ومن ثم توضيح أهم ما جاء في تلك الدراسات وصولاً الى استنتاج كل منهم ونختتم المبحث بإبراز جوانب الاستفادة من هذه الدراسات وكذلك أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال إبراز أوجه التشابه وأوجه التميز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، ومن ثم عرض خلاصة لما أضافته تلك الدراسات السابقة الى الدراسة الحالية.

#### جدول 1: أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة لصناعات القطنية في العراق (دراسة ميدانية)

1-عنوان الدراسة	أثر الحوافز على الإداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق: دراسة ميدانية.
الباحث والسنة	كمال علوان محسن العائدي 1996
مشكلة الدراسة	هل هناك أثر للحوافز بأنواعها المختلفة على الإداء في المشروعات الصناعية العراقية؟
هدف الدراسة	تهدف الدراسة الى معرفة أثر الحوافز المختلفة على تحسين الإداء الوظيفي في المنشآت العامة للصناعات القطنية، ومن ثم تم تحليل الظروف في العمل، والعلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشير إلى ان لهذه العوامل تأثيراً على الأداء.

<p>تنتقل من كونها اول دراسة تبحث عن تأثير استخدام الحوافز على إختلاف انواعها، ومدى تأثيرها على الإداء في المنشآت العامة العراقية، وتبحث علاقات العمل بين الإدارات العليا والعاملين.</p>	<p>اهمية الدراسة</p>
<p>-المنشآت العامة للصناعات القطنية في بغداد – العراق. -وشملت عينة الدراسة اختيار مجموعه عشوائية من العاملين في هذه المنشآت وقد بلغت عينة الدراسة (430) عاملاً.</p>	<p>موقع الدراسة وعينتها</p>
<p>-تم جمع البيانات عن طريق توزيع استمارة الاستبانة على عينة الدراسة، من ثم جمع المعلومات منها. استخدم الباحث الأسلوب التحليلي الوصفي باستخدام الاستبيان كأداة. وتحليلها واستخراج الاستنتاجات منها.</p>	<p>أساليب جمع البيانات ومنهجية الدراسة</p>
<p>أ- وجود علاقة ضعيفة بين نظام الحوافز المالي وبين مستوى الاداء. ب- وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء، فكلما زادت الحوافز المادية، زادت إنتاجية العمال، وبالتالي زيادة مستوى الأداء في المؤسسات. ج - وجود علاقة مباشرة ضعيفة بين نظام الأجور ومستوى الأداء بسبب انخفاض مستوى الأجور وعدم تغطية متطلبات المعيشة، مما يجعله حافزاً ضعيفاً. د - وجود علاقة أخلاقية قوية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء، ووجود علاقة أخلاقية بين نظام الترويج المناسب ومستوى الأداء، وعلاقة إيجابية بين استخدام نظم الحوافز ومستوى الأداء، بالإضافة إلى وجود علاقة إيجابية وأخلاقية قوية بين النظم الفردية للحوافز والنظم الجماعية و وبين مستوى الأداء.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

جدول 2: الحوافز وأثرها على الإداء (دراسة ميدانية)

<p>الحوافز وأثرها على الإداء (دراسة ميدانية)</p>	<p>2-عنوان الدراسة</p>
<p>أنس عبد الباسط عباس، سلمان عبد الله حمادي 2009</p>	<p>الباحث والسنة</p>

<p>أ- هل دفعت الحوافز المادية والمعنوية في وزارة البترول والثروة المعدنية موظفيها إلى تحسين أدائهم؟ ب - هل يوجد نظام حوافز في المقام الأول في القطاع الحكومي؟ ج- هل سيستخدم النظام، إذا كان موجودا، استخداما فعالا للغرض الذي أنشئ من أجله؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>أ- التعرف على واقع العاملين في الهيئة اليمنية للتغيب عن النفط وإنتاجه ب- استكشاف تأثير هذه الحوافز على الأداء بشكل عام، وما هي أهم الحوافز التي تدفع العمال وتؤثر على رغباتهم من أجل تحسين أدائهم في مجال العمل. ج- تحديد درجة الاختلاف بين أعضاء عينة الدراسة في أدائهم للعمل وفقا للمتغيرات المختلفة قيد الدراسة (مثل الخبرة، والتأهيل التعليمي، والحالة الاجتماعية، والدورات التدريبية، والعمر).</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أ-تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع ذاته لما للحوافز من أثر كبير على نفسية العامل ومدى الرضا عن عمله ومن ثم قناعاته فيه واستمراريته بالعمل وبالتالي يؤثر في تقليل دوران العمل من ناحية وعلى زيادة الإنتاجية من ناحية أخرى. ب-أهمية القطاع ذاته لما يُعول على هذا القطاع من أهمية في دفع وتيرة الاقتصاد وزيادة مداخيل الدولة من العملات الصعبة، وتنعكس إيجابية العمل في دعم قطاعات الدولة الأخرى كافة نتيجة ترابط الاقتصاد ببعضه ببعض.</p>	<p>أهمية الدراسة</p>
<p>-هيئة استكشاف وإنتاج النفط في اليمن. -عينة الدراسة من مجموعه من العاملين والموظفين في الهيئة وتكونت العينة من (320) موظف تم اختيارهم بطريقة عشوائية.</p>	<p>موقع الدراسة وعينتها</p>
<p>-لقد تم استخدام الاستبانة إداه لهذه الدراسة وتجميع البيانات ومعالجتها أحشائيا باستخدام برنامج (SPSS)، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية. -وقد استخدمت الدراسة المنهج الأحيائي في التحليل في الوصول الى أهداف الدراسة.</p>	<p>أساليب جمع البيانات ومنهج الدراسة</p>

نتائج الدراسة	<p>1- تبين ان درجة تطبيق نظام الحوافز قليلة وأن درجة التحسن في أداء الموظفين قليلة ، وهو يعكس قصورا في تطبيق نظام الحوافز المستخدم في القطاع العام.</p> <p>2- الحوافز المعنوية الممثلة في (العلاقة مع الزملاء، العلاقة مع الرؤساء، الاستقرار في العمل، وأهمية العمل) تحفز العمال بشكل أكبر على تحسين أدائهم مقارنة بالحوافز المادية التي تمثلها الخدمات والمزايا والأجور.</p> <p>3- هنالك علاقة موجبه بين درجة تطبيق نظام الحوافز ودرجة الإداء العام.</p>
---------------	---

**جدول 3: أثر تحفيز الموظف على الإداء التنظيمي -دراسة لبعض الشركات المختارة في ولاية أنامبرا - نيجيريا**

4-عنوان الدراسة	أثر تحفيز الموظف على الإداء التنظيمي -دراسة لبعض الشركات المختارة في ولاية أنامبرا - نيجيريا
الباحث والسنة	MUOGABO. U. S 2012
مشكلة الدراسة	هل هناك علاقة تُبين أثر تحفيز المواطنين على الإداء التنظيمي.
هدف الدراسة	التعرف على أثر تحفيز الموظفين على الإداء التنظيمي لشركات التصنيع المختارة في ولاية أنامبرا.
أهمية الدراسة	تحاول الدراسة ان تكشف الدوافع الخارجية التي تُمنح للعاملين في المؤسسات المبحوثة، ومدى تأثيرها على إداء العاملين.
موقع الدراسة وعينتها	-موقع الدراسة هو شركات مختاره في ولاية أنامبرا في نيجيريا - عينة البحث عباره عن عينة عشوائية من العاملين في 17 شركة من الشركات المشمولة بالدراسة.
أساليب جمع البيانات ومنهج الدراسة	تم جمع البيانات عن طريق توزيع استمارة الاستبيان على العاملين في 17 شركة، وتم استخدام الاحصاء الوصفي كمنهج للدراسة ولتحليل البيانات واستخراج النتائج لهذه الدراسة.



<p>أ- هنالك علاقة بين تحفيز الموظفين والإداء التنظيمي. ب- أن الدوافع الخارجية التي تُدفع للعاملين في المؤسسة لها تأثير كبير على العاملين وهذا يتماشى مع نظرية العدالة التي تؤكد على أن الانصاف في الاجور يميل الى إنتاج إداء أعلى من قبل العمال.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
--	----------------------

جدول 4: أثر الحوافز على الرضا الوظيفي - حالة معمل أسمنت طرطوس

<p>أثر الحوافز على الرضا الوظيفي-حالة معمل أسمنت طرطوس</p>	<p>6-عنوان الدراسة</p>
<p>سلسال كنعان 2016</p>	<p>الباحث والسنة</p>
<p>ما هو أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في معمل أسمنت في طرطوس) ومنه تفرعت عدة أسئلة وهي: أ-هل تقوم الإدارة في معمل أسمنت طرطوس بإستخدام الحوافز لتحقيق رضا العاملين؟ ب-ما دور الحوافز المادية في تحقيق رضا العاملين في هذا المعمل؟ ج-ما دور الحوافز المعنوية في تحقيق رضا العاملين في هذا المعمل؟</p>	<p>مشكلة الدراسة</p>
<p>1-توضيح الأبعاد الأساسية للحوافز وأثرها على رضا الموظف. 2-بيان مدى إستخدام إدارة معمل الاسمنت للحوافز بنوعها المادي والمعنوي 3-التعرف على دور الحوافز المادية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذا المعمل. 4-التعرف على دور الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا لدى العاملين في هذا المعمل.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>أ-الاهمية العلمية: -تتجلى في التحديد الدقيق لنسبة ما تفسره الحوافز المادية والمعنوية في معمل الاسمنت من رضا الموظف، بالإضافة لتحديد المؤشر الأكثر أهمية في تفسير هذه النسبة. ب- الأهمية العملية: تبرز من خلال تقديم أساس علمي سليم للإدارة العليا في معمل</p>	<p>أهمية الدراسة</p>

الاسمنت يبين لهم مؤشرات الحوافز التي يجب البناء عليها لتحقيق رضا الموظف.	
-معمل أسمنت طرطوس في مدينة طرطوس بسوريا. -استخدمت عينة عشوائية من العاملين في معمل أسمنت طرطوس	موقع الدراسة وعينتها
-تم جمع البيانات من خلال استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة عشوائية من العاملين في معمل أسمنت طرطوس بلغت (2000 عامل). -أتبع الباحث المنهج الوصفي/ دراسة الحالة والذي يعتمد على الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها بدقة.	أساليب جمع البيانات ومنهج الدراسة
1-الأجر والمواصلات والتأمين الصحي ومكافأة نهاية الخدمة والقروض والسلف المقدمة للعاملين كلها حوافز مادية موجودة في معمل الاسمنت يُحفظ من خلالها العامل. 2-الحوافز المعنوية بعضها قليل الاستخدام وبعضها لا تستخدم مطلقاً في معمل الاسمنت في طرطوس. 3-عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين الحافز المعنوي ورضا العاملين.	نتائج الدراسة

### مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة:

- 1- كان للدراسات السابقة أثر جيد لدى الباحث لأسهامها في إثراء وتنظيم كتابة الإطار النظري للبحث.
- 2- من خلال قراءه مستفيضة لهذه الدراسات، إستطاع الباحث التعرف على المنهجيات المختلفة التي إتبعها الباحثون السابقون في دراساتهم، مما جعل الصورة أكثر وضوحاً للباحث في تنظيم منهجية البحث التي إتبعها في هذا البحث.
- 3- ساعدت الدراسات السابقة بإعطاء أفكار جیده استفاد منها الباحث في تنظيم الاستبيان، والمساعدة في التعرف على الصيغ الإحصائية التي اتبعتها الدراسات السابقة.
- 4- تُعتبر النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة هي نقطة الانطلاق للباحث في كتابة بحثه هذا (أي ابتداء الباحث من حيث أنتهى الآخرون).

## إمكانية مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة:

هنالك نقطتين مهمتين يمكن ان نتناول فيها إمكانية المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وهي:

### أ- اوجه التشابه:

نرى أن الدراسة الحالية يمكن ان تتماثل مع الدراسات السابقة من حيث كون كلاهما إستخدم نفس الطرق الإحصائية في السؤال وجمع البيانات، وذلك من خلال الإعتماد الكامل على إستمارة الاستبيان باعتبارها الادارة الرئيسية فيه.

### ب- اوجه التمييز بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

1- الكثير من الدراسات السابقة حاولت ان تتناول فكرة الحوافز بطرق مختلفة، حيث هدفت الكثير من هذه الدراسات الى التعرف على أثر التحفيز على الإداء الوظيفي، ودراسات أخرى تناولت كيفية قياس أثر التحفيز على الإداء التنظيمي، في حين هذه الدراسة تناولت أثر الحوافز على الرضا الوظيفي، والدور الذي تلعبه الحوافز في دفع العاملين لرفع مستوى الإداء في عملهم داخل المنظمه.

2- سعت بعض الدراسات السابقة في تحقيق أهدافها المختلفة الى الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إستخدام الاستبيان بأشكاله المختلفة التي تم توزيعها على المبحوثين الذين جاءوا من مجتمعات متباينة، فالبعض يدرس القطاع الخاص كقطاع الاتصالات وشركات إنتاج السكر ومصانع الغذاء وقطاع الصناعات والتي إجريت في بيئات مختلفة، فضلاً عن أن الدراسات جرت في مناطق جغرافية مختلفة مثل، الجزائر، نيجيريا، المملكة العربية السعودية.

في حين تناولت دراسات اخرى القطاع العام فقط كصناعة الاسمنت، إنتاج النفط، صناعات قطنيه، مؤسسات ضمان اجتماعي والتي جرت أيضاً في مناطق جغرافية مختلفة مثل سوريا، اليمن، العراق، الاردن.

وهذا يبين مدى التباينات في الاهداف المراد تحقيقها ، وفي طبيعة عينات الدراسات السابقة ، ولكن هذه الدراسة اتجهت الى تحديد أهدافها في دراسة دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي ، ومن خلال دراسة شركتان متشابهتان في الاختصاص لا يوجد أي اختلاف بينهما من القطاع الخاص وهما شركتي المازن والبركة لطحن الحبوب، أي أن كل الدراسات كانت عبارة عن دراسة استطلاعيه أو ميدانيه فقط ، بينما هذه الدراسات دخلت في مجال دراسة ميدانية لمقارنه بين طرفين وتوضيح الفرق بين أثر الحوافز على كل من العاملين في الشركتين على حده .

3- معظم الدراسات السابقة ركزت على المتغير المستقل (التحفيز)، ولكن في الدراسة الحالية ركزنا على البحث في أثر الحوافز المادية، والحوافز المعنوية، والحوافز الاجتماعية، وبهذا اعتمدت على ثلاثة أنواع من الحوافز، في حين الدراسات السابقة الاخرى ركزت فقط على التحفيز المادي، والبعض القليل منها ركزَ على التحفيز المادي والمعنوي فقط، والبعض الاخر على التحفيز المادي والبدني من خلال ممارسة الرياضة فقط.

4- كما إن الدراسة الحالية تناولت اختبارات الكثير من المعالم التي لم يتم ذكرها في الدراسات الاخرى كالجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، وخصصت أسئلة كثيرة للتعرف على الحوافز، وأسئلة أخرى للتعرف على الرضا الوظيفي، في حين لم تتواجد مثل هذه المتغيرات جميعها في دراسة واحده من الدراسات السابقة الاخرى.

#### الخلاصة:

نستخلص مما تقدم من الدراسات السابقة والحالية بأن الحوافز هي مؤثرات خارجية يمكن ان تُستخدم لتحريك امكانيات العاملين والتأثير في سلوكياتهم الوظيفية، وهذا بالتالي سيدفعهم إلى بذل أقصى الجهود مما يؤدي إلى تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة أيضاً ، فالحوافز لها الدور والأهمية الكبيرة في تحديد وتنظيم سلوك العامل في المنظمة ، بحيث تكون الحوافز هي الطريقة الأكثر فعالية وتأثيراً التي تعبر بها المنظمة للعامل، وبالتالي تدفع عمالها على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم ، فكلما زادت الحوافز تحسن إداء العامل مما يؤدي مباشرة الى تحسين أداء المنظمة .

ولهذا واستنادا الى ما تقدم فقد جاءت فكرة الدراسة الحالية، والحاجة اليها لاستكمال الجهود البحثية، التي تناولت هذا الموضوع الحيوي وتأثيراته، فضلاً عن الاطلاع والاستفادة مما جاء من أفكار في الدراسات السابقة ان كانت دراسات عربية أو دراسات أجنبية التي ساعدت على كتابة الإطار النظري للدراسة، وكذلك كتابة منهجية الدراسة، وجعل هذه الدراسة بمثابة دراسة علمية تأتي مكمله للدراسات التي سبقتها في تناول موضوع الدراسة.

والجدير بالذكر ان اهم ما يميز الدراسة الحالية هو أنها درست واقعا جديدا ومجتعا مختلفا بقيمه وتقاليده عن المجتمعات الاخرى المدروسة ألا وهو (مجتمع كوردستان العراق) لما له من الخصوصية والاستقلالية عن غيره من المجتمعات المدروسة سابقاً، اي ان المجتمع المدروس وعينتها والفترة الزمنية للدراسة كانت حديثة جداً.

## 2.1: منهج الدراسة

### مشكلة الدراسة:

تواجه الكثير من المنظمات صعوبات في الوصول الى أهدافها والتفوق في اعمالها من أجل تقديم أفضل المنتجات والخدمات للجمهور ويعزى السبب في ذلك الى عدم قدرة هذه المنظمات على المحافظة على العاملين المحترفين وأصحاب الإمكانيات الفنية العالية وذلك بسبب عدم إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية في أثناء عملهم داخل هذه المنظمات ، وهذا ما يدفع هؤلاء العاملين الى عدم الارتياح في عملهم الوظيفي ومن ثم سيسعون الى البحث المستمر عن وظائف اخرى تلبي احتياجاتهم من خلال انظمة الحوافز المادية والمعنوية في المنظمات الجديده وبالتالي يولد ذلك لديهم حالة الرضا الوظيفي وحالة الاستقرار وضمان العمل المستمر في المنظمة الجديده .

فضلاً عن إن هنالك الكثير من المؤشرات التي تشير الى قصور النظم الإدارية التي تستخدمها المنظمات كنظام الحوافز في تحفيز الموظفين على تحسين إدائهم، ومن هنا يمكن ان نطرح المشكلة التي يسعى البحث الى إيجاد حل لها، من خلال التساؤل (هل هناك أي دور للحوافز التي يمكن ان تقدم للعاملين في المنظمات من أجل الحصول على الرضا الوظيفي) وكذلك من خلال هذا التساؤل يمكن ان نطرح مشكلة البحث بالتساؤلات التالية: -

1- ما المقصود بالحوافز؟

2- ما المقصود بالرضا الوظيفي؟

أ- ما هو التأثير الذي يمكن ان يتركه استخدام نظام الحوافز على مستوى إداء العاملين؟

ب- ما أثر استخدام الحوافز المادية والمعنوية على مستوى إداء العاملين؟

ت- ما هو مستوى التحسن الذي يمكن ان يطرأ على إداء العاملين متأثرين بما يحصلون عليه من حوافز؟

4- هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الحوافز ككل وإداء العاملين في المنظمات المبحوث؟

### فرضية الدراسة:

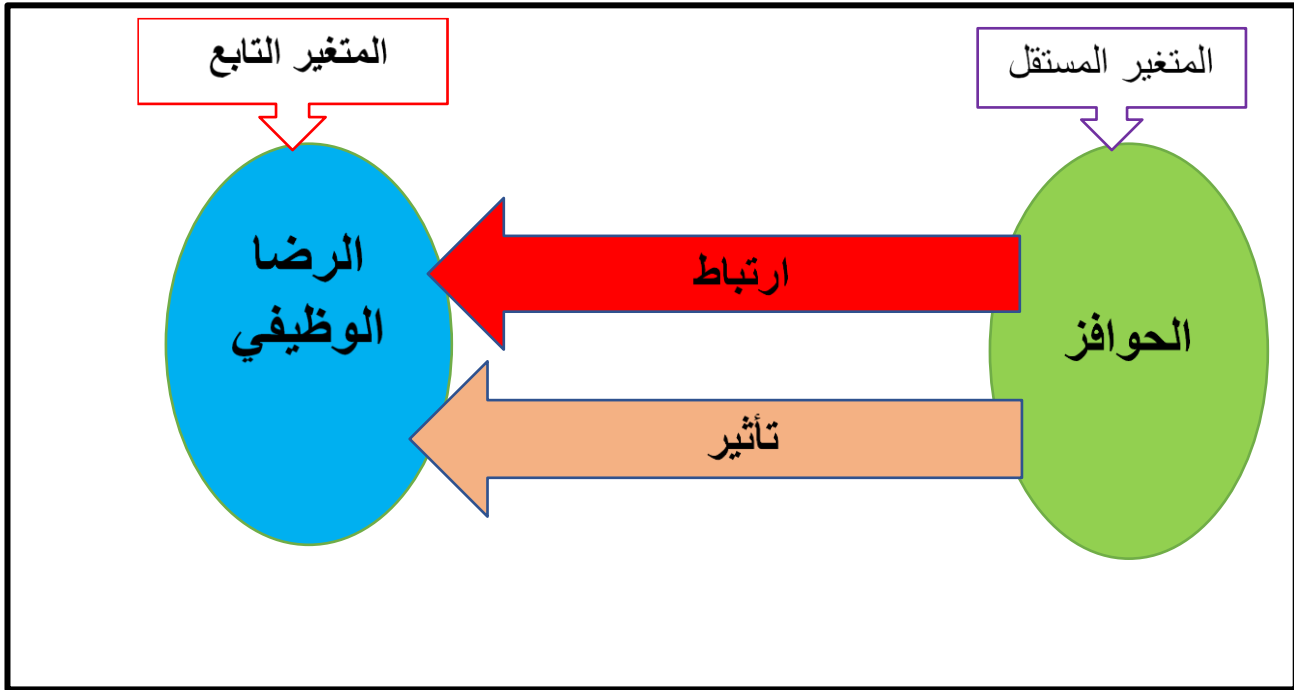
يطرح البحث فرضيتين رئيسيتين سعياً لحل مشكلة البحث وهي: -

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

(يوجد علاقة ارتباطية بين للحوافز على الرضا الوظيفي)

## -2- الفرضية الرئيسية الثانية:

(يوجد تأثير للحوافز على الرضا الوظيفي)



رسم توضيحي 1: مخطط الدراسة الافتراضي

## أهمية الدراسة: -

تتمثل أهمية البحث في النقاط التالية وهي:

- 1- التعرف على مدى تأثير نظام الحوافز في المنظمات التجارية على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والذين عادةً ما يحتاجون الى الدعم من اجل زيادة رغبتهم للعمل والاندفاع في إدائه بشكل جيد.
- 2- تعتبر الحوافز من المواضيع المهمة التي تثير الكثير من الجدل حولها فنظراً للتطورات التكنولوجية والاقتصادية المتواصلة في العالم، نرى أن المنظمة تسعى جاهدة الى تدريب العاملين فيها وتحسين كفاءتهم من اجل تعزيز إداء المنظمة وذلك من خلال تبني المنظمة المعنية لأنظمة حوافز مختلفة تناسب وإمكانيات العاملين في المنظمة المعنية وطبيعة إداء كل منهم.

## أهداف الدراسة: -

يرغب الباحث من خلال هذا البحث الوصول الى الاهداف التالية: -

1. توضيح معنى الحوافز والأسس التي تُمنح على أساسه ومدى أهمية استخدام نظام الحوافز داخل المنظمة والتي أصبحت من المواضيع المهمة للمنظمات بشكل عام في ظل ارتفاع حدة المنافسة بين المنظمات وخاصة على مستوى السوق الدولية وانفتاح الاسواق في ظل العولمة.
2. بيان العلاقة الجدلية بين نظام الحوافز المستخدم في المنظمة ومستويات الرضا الوظيفي للعاملين فيها ومن ثم التعرف على العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، وما قد يصادف المنظمه من معوقات في تنفيذ نظام الحوافز والتي يمكن ان تقود الى عدم الرضا لدى العاملين.
3. تحديد أهمية الحوافز المادية والمعنوية وأنواعها في قدرتها على تحقيق الرضا الوظيفي وكيفية تأثيرها على العاملين في شركتان متشابهتان في تخصص إنتاجها وفي نظام العمل الخاص بهما.

#### حدود الدراسة: -

من اجل فهم إشكالية البحث وكل ما يتعلق بها حدد الباحث مجال بحثه بما يأتي: -

#### 1- الحدود الموضوعية: -

حيث يتناول هذا البحث العديد من الجوانب التي تتعلق بالإطار النظري للحوافز باعتباره متغير مستقل، وتوضيح فكرة نظام الحوافز وأنواع الحوافز التي يمكن ان تُستخدم لتحفيز العاملين أن كانت حوافز مادية أو معنوية، أما بخصوص فكرة الرضا الوظيفي والتي تُعتبر كمتغير تابع في هذا البحث، وذلك من خلال العوامل المؤثرة علي الرضا الوظيفي وكذلك المحددات والمؤشرات التي تُمثل الرضا الوظيفي مثل (الأجر، فرص الترقية الوظيفية، العوامل المتعلقة بالعمل وظروفه).

#### 2- الحدود المكانية: -

لقد تم تطبيق الجانب العملي من هذا البحث على شركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك – أقاليم كردستان العراق.

#### 3- الحدود البشرية: -

لقد تناولت دراسة الجانب العملي من البحث من خلال طرح الاستبيان على الموظفين والعاملين بمختلف تخصصاتهم ومهاراتهم في الشركتين موضوع البحث العملي.

#### 4- الحدود الزمنية: -

لقد تم هذا البحث خلال العام الدراسي الجامعي 2020 – 2021.

## الفصل الثاني

### الحوافز

#### تمهيد:

تُولى إدارة المنظمات المختلفة اهتماماً متزايداً بالعنصر البشري العامل في هذه المنظمات، ولكي تستطيع المنظمة تحقيق النجاحات المستمرة في عملها عليها كبدائية أن تُحسن اختيار الافراد لإشغال التشكيلات الادارية المختلفة في المنظمة هذا من جانب ومن جانب آخر أن تبحث عما يمكن أن يدفع هؤلاء الافراد للعمل بشكل مُتفاني في مناصبهم وإثارة القدرات العملية الكامنة لديهم، من هنا نرى ان الإدارات العليا تسعى الى إيصال إنتاجية العاملين الى اقصى حد ممكن وكفاءة ممكنه.

ولكن هذه القُدرات التي يملكها العاملين تحتاج الى ما يُحفزها لكي تعمل بأقصى الامكانيات الممكنة فعدم وجود الحافز لا يشجع العامل على إظهار كل القدرات والمهارات العملية لديه وبالتالي زيادة إنتاجيته، لأنَّ وجود الحافز يزيد من شعور العاملين بالانتماء للمنظمة ومن ثمَّ يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي سيجعل العامل يعطي أفضل ما لديه من إداء. (يحيوي، 2014، 22)

من هنا يبرز لنا مفهوم يلعب دور أساسي في تقوية دافعية العمل لدى العاملين إلا وهو مفهوم الحوافز لما له من تأثير كبير على سلوك الافراد إذا ما أُستُخدمَ بصورة صحيحة حصداً نتائجه بإمكانية وصول المنظمة الى الاهداف التي تتأمل من العاملين إنجازها، لكون الحوافز لها تأثير واضح في تحسين الإداء للعاملين ورفع إنتاجيتهم ويزيد من ولائهم للمنظمة، وبما أنَّ الهدف الاساسي للمنظمة هو زيادة الإنتاج لذا فعليها أن تحقق التفاعل بين قُدرات الافراد العاملين لديها من جهة وبين الحوافز التي تقدمها لهم من جهة أخرى.

و كذلك جاء الاهتمام بمفهوم الحوافز في الكثير من المنظمات بعد أن أيقنت تلك المنظمات أن قدرة الفرد على العمل غير كافية لتحقيق أهدافها الإنتاجية وتحسين إداؤها بل إنها تحتاج الى ما يزيد من حماسة العامل ويزيد من رغبته في العمل ، من هنا وجدت المنظمات أم للحوافز دوراً أساسياً في تهيئة وتوفير بيئة العمل



المناسبة وكذلك تلعب دوراً مهماً في تحفيز الافراد لتقديم أفضل ما لديهم من إمكانيات للمنظمة وبما يضمن تحفيزهم والتزامهم اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ، من هنا برزت ضرورة أن تُولي موضوع الحوافز الاهتمام الكافي لقدرة الحوافز على منح التشجيع المستمر للعاملين في المنظمة على إداء أعمالهم بشكل جيد والالتزام بالواجبات المناطة بكل منهم ، ومن ثمّ هنا سنتنقل المبادرة الى جانب إدارة المنظمة التي عليها أن تكافئ الالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة بأن تقوم بتوفير حق العامل بالحصول على حقوقه التي وعدت المنظمة بها ، والمتمثلة بالحوافز التي من الممكن أن تُضاف الى راتبه الاصلي ( الراتب الاسمي) والتي قد تكون بشكل حوافز، حوافز مادية أو معنوية أو كمكافأة تشجيعية ، وهنا ستبرز لدى المنظمة مشكله جديده ألا وهي كيفية تحقيق العدالة في توزيع الحوافز لأنّ من المؤكد ليس كل العاملين يتمتعون بذات القدرات والإمكانات في إنتاجيتهم وفي الوقت نفسه تسعى المنظمة الى إسعاد العاملين الذين لديهم حافز أكبر للعمل ويؤدون عملهم بفاعلية واندفاع كبير اكثر من أقرانهم ولديهم ما يكفي من الرضا الوظيفي لذلك. (العديلي،1983،55)

وهنا يجب أن يتوفر لدى المنظمة نظام حوافز قانوني يضمن حقوق العاملين وامتيازاتهم يوصف فيه كل طبيعة عمل وإنتاجية يؤديه العامل ويقابله مقدار الحافز الذي يستحق ان يُصرف له ، لكي نضمن عدم ضياع حقوق العاملين وجهودهم في الإنتاج باعتبار ان الاهتمام بالعاملين هو المحدد الاساسي لرفع وزيادة الإداء كماً ونوعاً ، ويتحقق ذلك من خلال العمل على رفع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين من خلال منحهم الحوافز المناسبة في وظائفهم لكي تستطيع المنظمة ان تجد مدخلاً إنسانياً تجعل فيه العاملين في المنظمة يزدون من كفاءة عملهم وتزداد رغبتهم في العمل بشكل أفضل .

## 1.2: التطور التاريخي ومراحل تصميم نظام الحوافز

### 1.1.2: مفهوم الحوافز

أن التطورات الاقتصادية الدولية تفرض اليوم ضرورة توظيف قوى عاملة كفوءة ومتدربة باعتبار هذه القوى تُعتبر مصدراً للتطور والابتكار في العمل، من هنا أصبح من الضروري استخدام فكرة الحوافز من أجل تحفيز العاملين على زيادة حماسهم في العمل وتقديم أفضل ما لديهم.

و كما هو معلوم فإنّ اهتمام العاملين بعملهم وجديتهم في إداؤه واخلاصهم بالعمل بكفاءة تختلف من شخص لآخر وكذلك من فترة زمنية معينة الى فترة اخرى ، وذلك لاختلاف الحاجات والدوافع النفسية والاجتماعية للعاملين ، من هنا برز مفهوم الحوافز كأحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة العليا في المنظمة للتفريق بين الجهود العملية والمختلفة للعاملين حيث يتم بموجب هذا المفهوم منح المكافأة التشجيعية للعاملين المتميزين لكي يبرزوا عن غيرهم من العاملين الذين لا يؤدون أعمالهم بشكل صحيح وكفوء ، ومن ثمّ تلعب الحوافز

دوراً مهماً في تحفيز المتكئين في عملهم على بذل جهد أكبر في إنجاز أعمالهم وتحسين إداؤهم لكي يلحقوا بزملائهم الذين حصلوا على الحوافز التشجيعية على جهودهم الإيجابية في إنجاز أعمالهم **(شنيق، 2006، 78)**.

وهذا أيضاً ما جعل الباحثين في علم الادارة يهتموا بمفهوم الحوافز من كونها تدفع العاملين في المنظمة نحو إداء أعمالهم بجدية أكثر وتولد لديهم الرغبة للوصول الى أهداف معينة وهذا ما يجعل مفهوم الحوافز يلعب دوراً كبيراً في الموضوعات الادارية ومن أهمها انعكاسه على مفهوم الرضا الوظيفي للعاملين ، ومن هنا يرى الباحث أن الكثير من الادارات العليا للمنظمات استخدمت الحوافز كعامل تأثير حاسم على إداء العاملين للمهام الموكلة أليهم مما يوفر لهم أسباب قوية تدفعهم للعمل باندفاع وكفاءة وحماس سعياً لتحقيق الاهداف التي تسعى إدارة المنظمة لتحقيقها .

مما تقدم نرى أن الحوافز تلعب دوراً مزدوجاً فهي تساعد على تحفيز العاملين على إداء أعمالهم وتحسين إداؤهم من ناحية ومن ناحية أخرى تجسد تحقيق مبدأ العدالة بين العاملين من خلال مكافأة العامل المثابر ومنحه المزيد من الاهتمام الذي يحفزه على العمل باندفاع أكبر لتنفيذ الاعمال المنوطة به. **(معاني، 2015، 34)**

ومن هنا جاء اختلاف الباحثين في تعريف فكرة الحوافز التي سنتطرق اليها لاحقاً كلاً حسب وجهة نظره لكون البعض يمنح الكثير من الاهتمام ويُحمل معنى الحوافز بالكثير من المهام والبعض الاخر لا يعطي أهمية لمفهوم الحوافز بأكثر من كونها وسيلة تحفيز للعاملين لإداء أعمالهم بإنتاجية أعلى، لكون مفهوم الحوافز أصبح يُشير الى الارتباط بعملية التحفيز باعتبارها تولد حافزاً قوياً وشعور داخلي للعاملين الذين تكون أو تتولد لديهم الرغبة في العمل او القيام بنشاط معين في المنظمة من شأنه أن يهدف للوصول الى تحقيق الاهداف التي ترسمها الادارة العليا للمنظمة .

لذا يتضح لنا بأن الحوافز الدور الرئيسي في تهيئة بيئة العمل المناسبة داخل المنظمة من خلال حزمة من التشريعات والإجراءات تتخذها الادارة العليا داخل المنظمة من اجل إيجاد وسيلة تحفيز مناسبة تسعى من خلالها الى تحفيز العاملين لتقديم أفضل إداء على ان تُقدم لهم الحوافز الكفيلة بإدامة الاداء الجيد للعاملين لكون عدم الاكتراث الى الجهود الاستثنائية للعاملين في عملهم وعدم مكافئتهم سيعود بأضرار سلبية على المنظمة ويخفض من حجم الإداء الوظيفي لها.

### 2.1.2: التطور التاريخي للحوافز

لقد عرف نظام الحوافز عدة تطورات وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات حيث بدأ الاهتمام بمسألة الحوافز مع بداية الفكر الإداري، ممثلة في حركة الإدارة العلمية وتطورها عبر مراحل الفكر بوتائر متصاعدة ومن بين هذه المراحل ما يلي: (الطائي، 2006، 405-406)

#### مرحلة النظريات التقليدية أو الكلاسيكية:

ركزت هذه النظرية اهتمامها على الإنتاجية وتعظيم الأرباح كما تعتبر الفرد أداة الإنتاج وجزء من الآلة التي يعمل عليها، هذا ما اصطلح عليه بالإدارة العلمية. في هذه المرحلة أخذت الحوافز شكل مادي تمثّل في الأجر وملحقاته.

#### مرحلة اهتمام العلاقات الإنسانية:

ميزت هذه المرحلة بتطوير النظرة للإنسان وكيفية التعامل معه، وركزت هذه المرحلة على الجانب الإنساني حيث أعطت له أهمية كبيرة باعتباره طموح ونشيط وتتوقع منه الإدارة انه يحفظ على الانسجام بين مجموعات العمل والالتزام بالتعليمات وأخذت الحوافز في هذه المرحلة شكل معنوي إلى الجانب المادي.

#### مرحلة النظريات الإدارية الحديثة:

هذه المرحلة استفادت من المرحلتين السابقتين في وضع افتراضاتها حيث اعتبرت المنظمة وحدة اجتماعية مفتوحة تتأثر ببيئتها سواء اجتماعية أو اقتصادية حيث هناك تفاعل متبادل بين المنظمة والمجتمع الذي تنشط فيه أكدت هذه المرحلة على ربط النتائج بالحوافز.

من الملاحظ بان التطورات التي مرت بها عملية التحفيز لم تُفلح بوضع مفهوم محدد للعملية حيث تعددت وتنوعت التعريفات مما جعل الاتفاق على تعريف محدد أمرا صعبا.

### 3.1.2: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز

حتى تتمكن إدارات المنظمات من إنشاء وتصميم نظام حوافز جيد وعادل، هناك دليل عملي للخطوات التي يجب على الإدارات أن تمر بها، ويمكن للإدارات تعديل هذه الخطوات على النحو الذي تراه مناسباً، وجاءت المراحل على النحو التالي: (السالم، 2003، 137)

#### 1- مرحلة الدراسة والإعداد:

تقوم الإدارات بإجراء فحص مفصل لعدد من العوامل البشرية والإدارية والاقتصادية والقانونية من ناحية تكوين القوى العاملة ودوافع واحتياجات الأفراد والتغيرات في الفترة السابقة والاتجاهات ، وكذلك مؤشرات

الأداء الحالية وأنظمة الحوافز السابقة والقوانين و اللوائح التي تنظمها ، وكذلك فحص سياسات الآخرين ، الأمر الذي يتطلب أيضاً الالتزام بالقيم الأساسية والمنظمات الرئيسية وتوقعات الناس وحول حوافز الآراء ومفهوم الحقوق والمسؤوليات. (Charnes. and Gneezy,2006, p23).

## 2- مرحلة وضع الخطة:

يعني تصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعها الإدارات في المرحلة الأولى بهدف فهم آثارها وأبعادها، ومن ثم البدء في وضع خطة لنظام الحوافز، والتي يجب أن تسير وفقاً للخطوات التالية:-

(الجريد،2007،33)

- تحديد اهداف النظام الحوافز.
- تحديد اقل اجر للوظيفة وبيان جدول الرواتب.
- تحديد معدل العمل الفردي والجماعي.
- تحديد معدل الحافز وذلك بحسب كل عمل.
- تحديد بعض التغييرات التي قد تحصل على نظام الحوافز مع مرور الوقت.

## 3- مرحلة تجربة الخطة:

وقبل تنفيذ الخطة، من الضروري تهيئة المناخ الملائم لتنفيذها. وعقدت عدة اجتماعات مع العمال لشرح الخطة لهم وأهميتها وموضوعيتها. من الأفضل تجربة الخطة في هذه المرحلة على نطاق صغير في قسم معين ، أو مجموعة صغيرة من الموظفين ، لضمان سلامتها وملاءمتها للتطبيق في المنشأة.

## 4-مرحلة المتابعة والتنفيذ:

تجرى التعديلات اللازمة على الخطة، أو على بقية السياسات الأخرى لضمان نجاح الخطة وتنفيذها الشامل، وكذلك لضمان سلامتها واستمرار نجاحها في المستقبل.

## 2.2: تعريف وانواع الحواف

### 1.2.2: تعريف الحوافز

يمكن وصفها بالعوامل التي تسعى إلى إثارة القوى الكامنة لدى العاملين والتي تحدد طبيعة سلوكهم عن طريق إشباع احتياجاتهم الانسانية.

اي أن الافراد العاملين قد لا يختلفون في قدراتهم لتأدية الاعمال فقط بل في اندفاعهم ورغبتهم في القيام بهذه الاعمال ، لكون الحوافز عبارة عن مؤثرات خارجية تؤثر في سلوك الافراد وإدائهم لأعمالهم وليس الامتيازات أو الحوافز المادية هي العامل الوحيد الذي يمكن أن يؤثر في سلوك العاملين فهناك الكثير من

العوامل كالمُنصب والسلطة تُعتبر عوامل يصعب التعبير عنها بقيم مادية ولكن في نفس الوقت تُعتبر من المؤثرات الخارجية المهمة التي يمكن ان يكون لها تأثير في محددات سلوك إداء العاملين لأعمال المناطة بهم لذا فإنّ عملية استخدام الحوافز في المنظمات تستمد أهميتها من مدى اهتمام العاملين بأعمالهم وتتجسد الحوافز بوضوح عند منح العامل المكافآت المادية والمعنوية والوظيفية. (معمر، 2006، 54).

يمكن تعريف الحوافز على إنها "مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع تستخدمها المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والاحتياجات". وتعرف الحوافز أيضا بأنها شيء خارجي موجود في البيئة يوفره المرفق لموظفيه، لإثارة احتياجاتهم ودوافعهم. الدافع هو "شيء داخلي ينبع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة تحفزه على العمل والسلوك الذي ترغب إدارة المرفق في الحصول على الحافز، وبالتالي تلبية حاجته". (السلمي، 2000، 214).

أو أن الحوافز تعرف بأنها "العوامل والتأثيرات والإغراءات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه وتقييم أدائه المتفوق والتميز وتؤدي إلى زيادة الرضا والولاء للمنظمة وبالتالي زيادة أدائه مرة أخرى". ويعتقد احد الباحثين أن التحفيز يشجع الأفراد ويعمل على تحفيزهم من أجل أن يكونوا نشطين في العمل لتحقيق هدف المنشأة. مثل منحه اجرا أو أرباحا عالية في نهاية العام، ويمكن أن تتأثر نفسيا أيضا من خلال توفير جميع الظروف المساعدة في العمل. (العطية، 2003، 24).

وهنا نلاحظ أن جمع هذه التعريفات قريب من حيث أهميتها، ويشير الدافع (الخارجي) والتحفيز (الداخلي) تأتي من داخل الانسان والحوافز يمكنها ان تحرك هذه الدوافع.

## 2.2.2: أنواع الحوافز

مما تقدم نستنتج أن إدارات المنظمات تستخدم مجموعة من أنظمة الحوافز حيث أبتدات الكثير من تلك المنظمات بإيجاد تشكيلات مختلفة من الحوافز سعياً لزيادة إنتاجها من خلال تطوير إداء العاملين فيها وتقوية انتمائهم للمنظمة وإيجاد وسائل تشجيعية لهم لتسخير طاقاتهم كافة في إنجاز الاعمال الموكلة اليهم بطريقة كفوءة وإنتاجية عالية ، لذا فإنّ فكرة منح الحوافز قد لا تقتصر على عامل بمفرده وإنما قد يكون الهدف منها هو التوجه لتحفيز جموع العاملين بشكل اوسع ، ومن المؤكد هذا الحافز سيكون مرتبط بالحاجات غير المشبعة للعاملين انطلاقاً من فكرة أنّ الحاجات كلما كانت تقترب من الاشباع فإنّ تأثير الحافز عليها سيكون قليلاً أو معدوماً والعكس صحيح (Gana & Bababe, 2011, p64).

وانطلاقاً من ذلك فعلى نظام الحوافز أن يأخذ في الحسبان أن هنالك اختلافات كثيرة بين الحاجات الانسانية للعاملين تدخل فيها مؤثرات كثيرة من الممكن ان تتحكم بها وتجعل الحاجات تختلف من حيث أهميتها واولويات إشباعها، فقد تختلف شخصيات العاملين وقدراتهم في العمل وكذلك طبيعة الحاجات التي يرغبون

في إشباعها من هنا يجب على نظام الحوافز أن يكون فعالاً في إيدائه وأن يُقدم تشكيكه متنوعه من الحوافز ومزاياها بما يلبي الرغبات المختلفة لكل العاملين. (عباس، 2010، 227).

لذا يرى الباحث أن هذا التنوع في رغبات وحاجات العاملين يفرض على المنظمات ان تتناغم معه من خلال إيجاد طرق متنوعه لتحفيز العاملين على أن تراعي وتتلاءم مع الاحتياجات والطموحات التي يتمنى العاملين إشباعها لذا فإن نجاح إدارات المنظمات في اختيار طرق الحوافز المناسبة سيساعد أيضاً في إنجاز الاهداف التنظيمية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، فضلاً عن توفير الرضا والسعادة للعاملين وهذا يعني ان الفائدة المتحصلة من الحوافز ستطال المنظمة والعاملين ككل وليس فقط فائدة العاملين. (أبراهيم، 2003، 121)

وهنا سنجد أن الحوافز تختلف وتتنوع كالاتي:

**أ: الحوافز من حيث هدفها: حيث تقسم الى قسمين: (الداله، 2003، 87)**

#### **1- حوافز الاستمرار في الإداء العادي:**

وهذا النوع من الحوافز يُمنح وكما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية للإداء العادي للعاملين حيث يتم استخدامه من قبل إدارات المنظمات لرفع مستويات الإداء المتواضع لبعض العاملين، وغالباً ما يُستخدم هذا النوع من الحوافز مع العاملين ذوي الإداء المتواضع لكيلا يهبط مستوى إيدائهم عن الحد الذي تضعه الإدارة كأدنى حد مقبول للإداء في المنظمه.

#### **2- حوافز الاستمرار للإداء الممتاز:**

وهذا النوع من الحوافز يُمنح للعاملين أصحاب الإداء العالي كما كانت تسعى إليه الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الإداء الذي يُبدع من خلاله العاملين بحيث يبتكروا ويجددوا في طرق العمل والإنتاج مما يجعلهم يضيفون الشيء الكبير للمنظمة بإنجازاتهم الجديده مما يوفر الوقت أو الجهد أو يُبسط من التعقيدات الاجرائية في العمل، وهنا يجب أن نذكر أن هذا الابداع الجديد والإداء العالي للعاملين قد يختلف حسب نوع المنظمة وحسب طبيعة العمل الذي يؤديه العامل في كل منظمة ، ومن ثم تقوم المنظمه بمنح الحوافز بناءً على مجالات الإبداع والتميز التي تحددها في ضوء بيئة العمل الخاصة بها والتي تدفع عنها حوافز خاصه بها .

**ب: الحوافز من حيث نوع العمل وكفاءة إداائه: (الحرفه، 1980، 94)**

**1- الحوافز حسب وقت الإنتاج:**

وهذا النوع من الحوافز يتعلق بربط كمية الإنتاج بالوقت المستغرق في إنجاز هذه الكمية، فكلما انخفض الوقت المُستغرق في الإنتاج كلما أُستحقَّ العامل مكافأة الحوافز بشكل أكبر.

**2- الحوافز حسب الزيادة في كمية الإنتاج:**

وهذا النوع من الحوافز يُمنح بعد أن يتجاوز العامل في إنتاجه الكمية المستهدفة في الإنتاج التي ترسمها إدارة المنظمة، فكلما زاد إنتاج العامل عن هذا الحد كلما تمَّ صرف مكافأة الحوافز للعامل.

**3- الحوافز حسب القدرة التسويقية:**

وهذا النوع من الحوافز يُمنح بالعادة الى العاملين الذين ترتبط العمولة بإدائهم الوظيفي أو النشاط الذي يقوم به العامل، فكلما كانت لدى العامل القدرة على تحصيل إيرادات أكبر للمنظمة كلما مُنحَ عموله أعلى عن هذا الإداء.

**4- الحوافز حسب الخدمة الوظيفية: (عباس، 2010، 230)**

وهذا النوع من الحوافز يُمنح كتقدير للمدة التي يقضيها العامل في الخدمة الوظيفية داخل المنظمة، أو تُمنح الحوافز حسب كفاءة العمل الذي يؤديه العامل أو حسب جهوده الاستثنائية في إنجاز عمل معين بشكل كفوء ومتميز.

**5- لحوافز للفئات الإدارية العليا والمتخصصة في المنظمة: -**

وهذا النوع من الحوافز يُمنح للعاملين المتخصصين في عمل المنظمة والفئات الادارية العليا التي بيدها إدارة عمليات الإنتاج وتحقيق الارباح فيتم منحهم الحوافز كمكافأة بناءً على الإداء العام للمنظمة ومدى قدرتها على تحقيق الارباح.

**ج: الحوافز من حيث الفئة المستهدفة:**

في هذا الجانب نجد أن هنالك العديد من الخطط التي تُستخدم لآثاره الحافز لدى العاملين وهنا قد تكون الحوافز موجه لشخص واحد ويمكن ان نسميها الحوافز الفردية والتي بمقتضاها يحصل العامل الفرد على دخل إضافي للراتب الاسمي الذي يتقاضاه في عمله بعد أن يتجاوز في إداائه المتميز حدود أهداف الإداء التي رسمتها إدارة المنظمه ، وهنالك نوع آخر من الحوافز قد يكون موجه لمجموع العاملين وليس لعامل واحد فقط ، وهنالك عدة عوامل تؤثر في كلا النوعين من الحوافز الفردية والجماعية بحيث تكون قادره

على إشباع الحاجات الفردية والجماعية للعاملين والتي من المؤكد ترتبط بالحالة النفسية والتي سنوضحها فيما يلي : (رسلان، 1987، 87)

### 1- الحوافز الفردية: -

وهذا النوع من الحوافز يمكن اعتباره من أقدم أنظمة المكافأة التي يمكن أن تمنح للعاملين، ويتم منح هذه الحوافز لشخص واحد أو فرد معين وذلك لنتيجة ادائه لعمل أو جهد معين أنجزَ بموجبه الأهداف المحددة من قبل إدارة المنظمة وهنا تكون الحوافز أما مادية أو معنوية وقد تكون بصيغة ربط زيادة الأجر بالإنتاج، أو المكافأة التشجيعية أو الترقيّة. (معاني، 2015، 94)

أي أنّ الحوافز المادية تم تصميمها بما يتماشى مع الحاجات والرغبات الفردية بحيث تقود الى رفع مستوى التنافس الايجابي بين الافراد لتحقيق أهداف المنظمة الساعية الى زيادة الإنتاج وتحسين كفاءته، وعلى الرغم من محدودية الحوافز الفردية إلا إنّ نجاح نظام الحوافز الفردية الذي تنتهجه إدارات المنظمات يتطلب توفر بعض الامور المتعلقة بالعامل نفسه وعمله الفردي ومن هذه العوامل: (السالم، 2009، 331)

1- ان يكون للفرد رغبة حقيقية للحصول على مكافئه أعلى.

2- أن الفرد يستطيع التحكم في التكاليف.

3- القدرة على قياس الجودة والحفاظ عليها.

4- يجب أن يكون من الممكن السيطرة على العقبات التي تعترض العمل.

5- عدم تغيير واجبات الموظف خلال فترات قصيرة.

6- يجب أن تكون طريقة حساب المكافآت سهلة ومفهومة من قبل الموظفين.

7- يجب أن تكون الطريقة عادلة وموضوعية.

فعلى الرغم من تنوع طرق منح الحوافز الفردية، إلا أنّ جميعها تعتمد على الإداء الفردي وليس الإداء الجماعي لكل العاملين في المنظمة لكونها تُركز على إيجاد روح التنافس الفردي.

### 2- الحوافز الجماعية:

نظراً للتغيرات الحاصلة في تركيبية القوى العاملة والحديث عن إمكانية إيجاد التجانس بين مجموعه من العاملين بعد تزايد الدعوات الى نشر روح العمل الجماعي في المنظمات ، من هنا نجد أنّ هذا النوع من الحوافز يُركز في تفاصيله على العمل الجماعي للعاملين ويسعى الى تحفيزهم من خلال توجيه تلك الحوافز لمجموعه من الافراد العاملين في وحده إدارية أو إنتاجية واحده لغرض تحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة



إدائهم وإنتاجيتهم ومن أجل تشجيع وتنمية روح التعاون للعمل بروح الفريق الواحد من خلال تحقيق الارتباط والانسجام بين الفريق وتعظيم الشعور الجماعي بالمسؤولية . (العاني، 2007، 67)

لذا فإنّ الحوافز الجماعية تسعى الى إشباع الحاجات المادية والسيكولوجية والاجتماعية لأعضاء المجموعة الواحدة كحاجات الانتماء والولاء للمنظمة، وبذلك نرى أنّ الحوافز الجماعية تُساهم في تقوية علاقات التعاون بين الافراد داخل المجموعة الواحدة وترفع من وتيرة التنافس الشريف بينهم سعياً الى تحقيق أهداف المنظمة، لذا فإنّ الحوافز الجماعية تُقدّم للجماعة ولكن تراعي في ذلك جانب مهم هو ان صرف الحوافز لكل فرد في المجموعة لا يكون بالتساوي ولكن حسب ما قدّم كل فرد منهم من مشاركة في العمل الجماعي. (يحيوي، 2014، 85)

و في هذه الحالة يكون جهد مجموعة العاملين هو وحدة دفع الحافز الحالي حيث تستند معظم خطط حوافز الجماعة إلى الأرباح أو التخفيضات في تكاليف التشغيل، بحيث تعمل المجموعة بشكل جماعي في قسم واحد وهنا ستساعد الحوافز الجماعية في زيادة اندفاع العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بزيادة الانتاجية مع الاخذ بنظر الاعتبار رفع كفاءة الاداء مع إتاحة الفرصة لمجموعه العاملين لتقديم مقترحاتهم من اجل إيجاد طرق جديدة لتحسين الإداء ، فقد تكون الحوافز بشكل مزايا عينيه او التكفل بالرعاية الصحية المجانية للعاملين وعوائلهم والرعاية الاجتماعية لهم .

أو قد تكون الحوافز الجماعية في أشكال أخرى، بما في ذلك حوافز تقاسم الأرباح والحوافز للعمال لامتلاك أسهم في المنظمة، على النحو التالي: (العكاش، 2007، 102).

أ- المشاركة في الأرباح السنوية:

حيث تقوم الشركة بخصم نسبة محددة مسبقا من أرباحها التي تحققت في نهاية العام ليتم توزيعها على الموظفين على أساس أن هذه الأرباح التي حققتها الشركة هي انعكاس لجهودهم الجماعية في مختلف الشركات.

ب- الموظفون الذين يمتلكون جزءا من أسهم الشركة:

وقد تلجأ بعض المؤسسات أيضا إلى توزيع جزء من أسهمها على موظفيها في نهاية العام كبديل لتوزيع نسب مئوية من أرباحها التي تحققت في نهاية العام. وتتمثل فلسفة هذه الطريقة في أن توزيع الأسهم على الموظفين سيجعلهم يمتلكون جزءا من رأس مال الشركة الذي يحصلون على أرباح سنوية له، مما سيعزز انتماءهم وولائهم للشركة مما يزيد من حرصهم على نجاحها، وسينعكس كل ذلك في مستويات أدائهم وجودة منتجاتهم.

**الحوافز من حيث نوعها:** وتقسّم الى نوعين حوافز مادية وحوافز معنوية وكالاتي:

**1-الحوافز المالية:**

وهي حوافز ذات طبيعة نقدية أو مالية أو اقتصادية، تقوم على تلبية الاحتياجات النفسية الرئيسية للعمال وتشجيعهم على بذل قصارى جهدهم في العمل وتوفير أقصى قدر من طاقاتهم وقدراتهم، حيث أن الاحتياجات النفسية الأساسية لم تلب بعد بشكل كامل، وبالتالي فإن المال في هذه الحالة يعتبر دافعا. السلوك البشري القوي ، ويقع على ادارة المنظمات مسؤولية تصميم منظومة سليمة للحوافز.

**(الوذناني،1999،131)**

وبالإضافة إلى ذلك، الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس للعمل في الظروف الراهنة اي انه من خلال المال يمكنك تلبية ضرورات الحياة مثل الغذاء والسكن، ويعتبر المال ضروريا للصحة والتعليم، بالإضافة إلى قدرته على توفير الكماليات الحياتية والاجتماعية، وكلها تعتمد إلى حد كبير، المال يمثل بالمال، على سبيل المثال ، طرق واساليب توزيع الاجور على الموظفين او العاملين بحسب نظام الاجور المتبع في المنظمة او المنشأة لها تأثير كبير على تحفيز وتحفيز العامل على زيادة الأداء ومواصلة العمل

**(Conrad, et ae, 2002, p 885).**

ومن أبرز الأمثلة على هذه الحوافز هي: الأجور والمكافآت النقدية التحفيزية او التشجيعية والعلاوات او الزيادات المالية السنوية والإضافية، وكما يلي: **(معمر ،1987،99)**

أ- الأجر:

أهمية الأجر كحافز للإنتاج تنبع من حقيقة أنها تسمح للفرد بتحقيق العديد من الاحتياجات الأولية والأساسية مثل الطعام والسكن وشراء كل ما يرغب فيه المرء. ومن الممكن أيضا من خلال الأجر اجتذاب العمال الجيدين واجتذابهم للعمل في المؤسسات، وزيادة الإنتاج عن طريق ربط الأجر بالانتاجية، إلا أن هناك وجهتي نظر مختلفتين فيما يتعلق بكون الأجر هو أهم حافز أم لا، إذ يرى أنصار حركة الإدارة العلمية أنه أهم حافز ولكن بالمقابل فإن جماعة حركة العلاقات الإنسانية ترى أن الأجر ليس هو الحافز الأهم، إنما المعاملة الحسنة الطيبة للعاملين ودراسة مشاكلهم والاهتمام بظروف عملهم المادية لها تأثير أقوى من الأجر، وعلى أي حال يمكن القول ان اهمية الحوافز تأتي من الحاجة او الرغبة التي يشعر بها الافراد وعلاقة ارتباطهم وتوافقهم بالإنتاج مباشرة.

## ب- الزيادات السنوية:

لا يمكن القول إن الزيادات السنوية في المرتبات هي حافز للعمل ما لم تكن مرتبطة بالإنتاج، أي أن أساس منحها هو الكفاءة والنشاط وتحسين الإنتاجية للفرد. ومن ناحية أخرى، إذا تمت الموافقة على منح الزيادة على أساس الأقدمية، فإن هذا الحافز سيفقد أهميته في إثارة الرغبة في العمل والإنتاج بين موظفي المنظمة.

## ج- المكافآت:

المكافآت هي "مبالغ مالية تمنح للفرد الذي قام بعمل أو جهد مميز في تحقيق مستوى جيد أو معين للإنتاج أو لتحقيق النجاح في مجال ما".

## د- شروط العمل والمتطلبات المادية:

ظروف العمل المادية المحيطة بعمل الشخص (الألات والمعدات والبيئة المادية المتنوعة) هي عامل يؤثر على أداء الناس ورغبتهم في العمل، وكلما كان البيئة المحيطة للعمل مهينة وجيدة كلما زاد رغبة الافراد للعمل فيه. (الحرفه، 1980، 84)

## هـ- المزايا العينية:

التي تحمل قيمة مادية مثل قيام المنظمة بمنح عينه من الأجهزة التي تنتجها للعاملين، أو منح العاملين بطاقات السفر للترويج عن العاملين أو بطاقات لوجبات الطعام المجانية في بعض المطاعم الفاخرة، أو بطاقات مجانية لحضور الحفلات، أو تزويد العاملين ببعض الأدوات الشخصية التي يحتاجوها مجاناً، أو تزويدهم بالموسوعات العلمية أو الترفيهية أو الكتب مجاناً، أو دفع بدلات السكن للعاملين.

## و- تقديم بعض الخدمات الاجتماعية:

تختلف الخدمات التي تقدمها المنظمات من حيث نوعها ومستوى مستواها، ولكنها تشترك جميعها في سمة أساسية، وهي القدرة على تلبية بعض الاحتياجات الأساسية التي يشعر بها الأفراد. كما أنه لا يمكن القول إن زيادة الإنفاق على الخدمات بمقدار معين سيؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال بنسب محددة، ولكن تأثير الخدمات في تحفيز العمال يكون بطريقة مباشرة ويؤثر على معنوياتهم، مما يزيد من قدرتهم ورغبتهم في العمل، وتختلف أنواع الخدمات وفقاً للمشاريع، ولكن عموماً تشمل الأنواع التالية: من الخدمات الاجتماعية مثل الخدمات الغذائية والصحية والنقل .

وفي بعض الأحيان يقصد بها تشجيع الاحاجات الذاتية للعمال، حيث يجعلهم يشعرون بأن الإدارة تعنتي بمصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. وتشمل الحوافز الاجتماعية الخدمات التي

يقدمها المرفق للعمال مجاناً أو مقابل رسوم زهيدة. ومن أهمها: (الجريد، 2007، 56)

ز- توفير مستلزمات المعيشة:

ومن خلال إنشاء تعاونية استهلاكية في المرفق، يمكن للعمال شراء احتياجاتهم اليومية من حصص الإعاشة منه.

ح- مساعدة العاملين على إيجاد مسكن ملائم:

وذلك ببناء مساكن خاصة وتأجيرها للعمال بأجور منخفضة أو تقديم سلف مالية لمساعدتهم على شراء أو إنشاء مساكن خاصة لهم.

ط- إنشاء صندوق للادخار:

يساهم الموظفون والمؤسسة في ذلك. وتمنح القروض والإعانات للعمال في مختلف المناسبات الاجتماعية مثل المرض أو الزواج أو الولادة... الخ.

ي- تقديم خدمات طبية للعاملين :

من خلال إنشاء مركز صحي يقدم خدمات صحية عاجلة والتعاقد مع بعض المستشفيات لتقديم العلاج المتخصص والخدمات الجراحية التي قد يحتاجها العاملون.

ك- إنشاء ناد للعاملين وأفراد أسرهم:

يجتمعون في أيام العطل وفي وقت الفراغ للاستجمام والراحة، فضلا عن ممارسة بعض الهوايات الرياضية، شريطة أن تتحمل المنظمة جميع التكاليف.

وأخيرا، يمكن القول إن تقديم مثل هذه الخدمات هو في الواقع حافز للعمال على العمل والإنتاج، وارتباطهم بالمنشأة، وذلك من خلال الأثر على الحالة الأخلاقية عندهم وهذا يزيد من حبهم وولائهم وبالتالي اهتمامهم بمصالحه، وكل هذا سيؤدي في نهاية المطاف إلى زيادة الإنتاج الذي يعود بالنفع على المنشأة وموظفيها.

2- الحوافز المعنوية:

هي تلك الحوافز التي تتجه الى اشباع حاجات العاملين السيكولوجية والاجتماعية لكي تولد مشاعر الارتقاء لدى العاملين وتزيد من ارتباطهم وولائهم للمنظمة التي يعمل فيها ، أي ان هذه الحوافز لاتعتمد على الجانب المادي في تحفيز الموظفين والعاملين ولكن تتجه الى الطرق والوسائل المعنوية التي تحاكي المشاعر البشرية وتُشعرها باحترامها والسعي لإشباع التطلعات الاجتماعية التي يسعى العامل الى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ، حيث تتمثل الحوافز المعنوية بالأمر غير المادية التي من الممكن أن تقدمها المنظمة للعاملين والتي قد تتمثل في الترقيّة والمشاركة في اتخاذ القرارات والتكريم والشكر والتقدير

..... الخ. (الداله، 2003، 45)

ويرى الباحث في ذلك بأنه وعلى الرغم من الدور الكبير الذي يمكن ان تلعبه الحوافز المادية في تحفيز العاملين في المنظمة إلا أنها في بعض الاحيان قد لا تكون بما فيه الكفاية لإثارة الحوافز والمبادرات لدى العاملين، ولهذا فإنها تحتاج الى نوع اخر من الحوافز ألا وهي الحوافز المعنوية والتي من الممكن ان تكون مُكمِّله و مترابطة مع الحوافز المادية لكي ترفع من الحالة المعنوية للعاملين وترفع من مستوى الإداء في تحقيق أهداف المنظمة.

وهناك الكثير من الحوافز المعنوية ولكن أهمها هي: (عقيلي، 1996، 310)

أ. فرص الترقية:

وتتوقف فعالية الترقية كحافز على ما إذا كانت مرتبطة بالكفاءة والإنتاجية. إذا كان لدى العمال رغبة أو دافع لشغل وظيفة أعلى من مناصبهم الحالية، من أجل تحقيق ميل أو حاجة لديهم، وهو المنصب الوظيفي، وبالتالي الوضع الاجتماعي، في هذه الحالة فإن الترقية ستكون حافزا مشجعا للعمال على العمل والإنتاج، سعيا لتحقيق المركز الاجتماعي الذي يطمحون للوصول إليه. لها.

ب. تقدير جهود الموظفين:

ويتم ذلك من خلال منح شهادات تقدير أو إشادة للعمال الكفاء الذين يحققون مستويات جيدة من الإنتاج، تقديرا لجهودهم في إنجاح المؤسسة.

ج. إشراك الموظفين في الإدارة:

إشراك الموظفين في الإدارة يعني أن لديهم صوت في مجلس الإدارة، ويساعدون في إدارة المرفق، ويساعدون في الواقع من خلال المشاركة في صياغة سياسات المرفق واتخاذ قراراته.

د. ضمان واستقرار العمل:

والضمان أو الاستقرار الذي توفره الإدارة للعمال في العمل له اثر على معنوياتهم. وبالتالي في إنتاجيتها. وهنا العمل يمثل المصدر الوحيد للدخل لأعداد كبيرة من العمال، لأن غياب الشخص عن العمل يسبب نقصا كاملا في الدخل، وبالتالي يصبح استقرار العمل وضمان استمراريته عنصرا يحفز العمال إعطاء افضل جهد لديهم ومن ثم يصبحون في وضع أفضل من حيث الأداء.

هـ. توسع الأعمال:

يسعى التوسع في العمل إلى إضافة مهام جديدة لعمل الفرد في نطاق تخصصه الأصلي، من أجل كسر الملل والملل الذي قد يعاني منه نتيجة التكرار والروتين في أداء المهام البسيطة التي لا تجعله يشعر بالأهمية في العمل.

## و. إغناء العمل: (شنيق، 2006، 49)

يشير إلى ضرورة اضافة مهام جديدة قريبة من اختصاص الفرد، مثل إشراكه في اتخاذ القرارات مع رئيسه في العمل وخاصة المتعلقة بعمله.

ز. تنظيم ساعات العمل:

ومما لا شك فيه أن هناك مستوى معقولا من ساعات العمل التي تحفز العمال على العمل بكفاءة وإنتاجية.

ح. تحسين ظروف العمل والمناخ المادي:

وقد أشارت نتائج الدراسات التي اجريت على مدار السنوات الماضية إلى أن المناخ الصحي المناسب في بيئة العمل، مثل الإضاءة والتهوية ... وما إلى ذلك، يؤثر على أداء الفرد وإنتاجيته، حيث أن ظروف العمل المادية أكثر ملاءمة، كلما كان استعداد الفرد للعمل أفضل.

وهناك أنواع متعددة أخرى من الحوافز المعنوية من الممكن ان تُضاف للعوامل التي سبق ذكرها وهي:

## (البازي وآخرون، 2010، 78)

1- الوظيفة المناسبة:

وينبع من أهميتها أنها تمهد الطريق للموظف لتسليط الضوء على طاقاته وقدراته.

2- إثراء الوظائف:

تعمل طريقة إثراء الوظائف على تنويع واجبات ومسؤوليات الوظيفة وتجديد أعباءها بما يعد شاغل المنصب لتجديد قدراته وتطوير مهاراته من خلال الوفاء بهذه الأعباء والمسؤوليات.

3- المشاركة في قرارات الموظفين:

وهذا يعني مشاركة الموظف او العامل في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله.

4- الباب المفتوح:

وهي مدرجة ضمن الحوافز الأخلاقية التي تقدم لتلبية احتياجات الذات واحترام الآخرين، والباب المفتوح يعني السماح للموظفين بتقديم مقترحات وآراء يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

5- لوحات الشرف:

وهذا يعني سرد أسماء المتميزين في العمل في مجالس الشرف داخل المنظمة، مما يزيد من ولائهم ويحفزهم على بذل المزيد من الجهد.

## 6- انواع الجدارة:

وهذا يعني توفير مكافآت عالية الإنتاجية، مثل تقدير العمال الذين يحققون الابتكارات في العمل.

## 7- تسليم الاوسمة:

يعطى هذا الحافز الايجابي لمن تكون خدماتهم كبيرة أو كبيرة، وهذا الحافز هو دافع للعمال لتسليط الضوء على قدراتهم واستحقاقاتهم في التقدير والاحترام.

ويقسم بعض المفكرين الحوافز المعنوية بطريقة اخرى إلى الأقسام التالية: (ابو الكشك، 2006، 137 –

**(143)**

## 1- شهادات التقدير

## 2- الاعتراف بكفاءة المرؤوسين وجهودهم

## 3- ديكورات

## 4- اقامة الحفلات على شرف للمرؤوس

## 5- تحسين القاب المرؤوسين أو الاداريين.

## 6- ترقية الوظيفة بشرط ألا تكون مصحوبة بزيادة على الراتب

## 7- مشاركة ممثلي المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار.

## 8- امتيازات التنقل للموظفين

## 9- امتيازات الاعارات

## 10- منح الاقدمية للمرؤوس

## 11- عملية تسمية الموظف المثالي

## 12- إعطاء اجازات الاستجمام

## 13- كتب او خطابات الشكر

## 14- مشاركة الممثلين عن المرؤوسين في مجلس الإدارة

## 15- تبني أساليب ادارة و قيادة تشاركية

## 16 – التعابير والكلمات الدالة على الشكر والثناء والثناء الشفهي

## 17- الكلمات التي تحتوى على الشكر والمدح مكتوبة

18- دروع

19- الكؤوس

20- ميداليات

21- اعطاء ثقة للمرؤوسين والتفويض من قبل المدير بجزء من واجباته لمرؤوسيه

22- تحديد يوم احتفالي للموظف أو المرؤوسين

23- ترشيح الموظف للدراسات العليا

24- تعيين الموظف لدور قيادي.

25- الحد من الإشراف المباشر والثقة في المرؤوسين وتطوير الرقابة الذاتية

### 3.2: متطلبات نجاح الحوافز والعوامل المؤثرة فيها

#### 1.3.2: متطلبات نجاح عملية تحفيز الموظفين

يتطلب نجاح نظام الحوافز اخذ بالاعتبارات التالية (عباس، 2011، 201)

1- الممارسات الإدارية الناضجة المتعلقة بتوفير كافة العوامل المؤثرة على أداء الفرد وهي إحدى مسؤولياته.

2- تحديد الدافع الاحتياجات العاملين، وتحديد سبب عملهم وما يريدونه، وكذلك مدى وعي ونضج العملية الإدارية، وقدرته على تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها ويمكن أن توفر.

3- تحديد نظريته لدوافع العمل، أي نظريته حول ما يدفع موظفيه إلى الانتماء إليه وأداء المهام المنوطة بهم، وكلما كان أكثر نضجا ووعيا وعلما، كلما استفاد من النظريات العملية المتاحة حاليا ويستفيد منها لتحفيز موظفيه.

4- وضع اعتماد ذلك في تصميم نظم الأجور والاستحقاقات في تصميم وإدارة نظام (نظم) الحوافز، لأنه يتطلب ترتيبات واعية يعتمدها المديرون لتحفيز جميع الموظفين.

5- القيام بكل هذا لفئات مختلفة من الموظفين. ويختلف دافع المديرين عن دافع الخبراء والموظفين العاديين. لهذا السبب، تتطلب العديد من الشركات الكبيرة عددا من الأنظمة.

بينما يرى البعض بأن العمالة يمكن أن تتحفز وتعطي معدلات عالية من الانتاج إذا توفرت متطلبات نجاح

وظيفة التحفيز من خلال النقاط التالية: - (نورالدين، 2011، 90)

1- وجود معنويات عالية تضمن رضا العاملين بالمنظمة.



- 2- حضور مشاركة واهتمام العمال لتقديم مقترحات وأفكار جديدة لكافة المشكلات التي تواجه المنظمة.
- 3- وحوج معدل مرتفع في الالتزام بوقت العمل والحرص عليه وانخفاض معدل الغياب.
- 4- إقتناع العاملين بحكمة وخبرة وقدرة القيادة.
- 5- الرغبة في التعلم والتطور وعدم مقاومة التحفيز
- 6- وجود مجموعات وتجمعات غير رسمية معروفة لدى الإدارة تعمل لصالح المنظمة.
- 7- هناك قناعة بين العاملين بنزاهة الأجور وعدالة توزيع الحوافز والمكافآت وأسس الترقية.
- 8- وجود أنظمة عادلة للثواب والعقاب.

### 2.3.2: العوامل المؤثرة على سياسات الحوافز

- إن أغلب المنظمات قد لا تحقق الاهداف المخطط لها وذلك لأسباب ترتبط بالمزايا أو الحوافز، ومن العوامل المؤثرة على سياسات الحوافز هي: - (ابو سن، 2007، 196)
- أ- سوء اختيار المزايا أو الحوافز أو عدم كفاءة إدارتها وتوجيهها، حيث تظهر هذه المشكلة بوضوح في المنظمات التي تعاني من انخفاض الإنتاجية على سبيل المثال لعدم الموازنة بين الفرد والوظيفة وليس لسبب افتقار المنظمة للحوافز.
  - ب- بقاء - عدم التزام المنظمة بالفوائد المعلنة خلال مرحلة استقطاب الموارد البشرية مما يخلق الفجوة لدى الموظف الجديد بين توقعاته وما يجده فعلاً في داخل المنظمة.
  - ج- شكلية بعض المزايا والحوافز بالذات الصحية والاجتماعية، فقد تُعلن المنظمة التزامها بتوفير الخدمات الطبية ولكنها لا تمتلك مركزاً صحياً، أو المركز الصحي المتوفر لها ليس بالتنوع الجيدة، كذلك الحال بالنسبة للخدمات الاجتماعية كالإعلان عن وجود روضة لأطفال العاملين بينما المنظمة لا تتوفر لديها هكذا روضة للأطفال وغيرها من الامور..
  - د- شعور الافراد العاملين بالمنظمة بأن تكون هذه المزايا والحوافز واجبا على المنظمة وجزءا من مسؤوليتها الاجتماعية تجاه العمال والمجتمع ، مثل هذا الشعور يُقلل من أهمية هذه الحوافز ويجعلها تكاليف والتزامات أضافيه على المنظمة وليس كمكافآت.
  - هـ- كذلك شعور العاملين بأن هذه الخدمات والحوافز التي تُقدّم لهم لشراء ولاءهم للمنظمة قد يولد شعور غير طيب وقد يؤدي الى انخفاض الإداء.

تؤثر الحوافز بشكل كبير على قرارات الافراد لقبول الوظائف والاستمرار فيها والمحافظة على معنويات معينه من الإداء أو ترك المنظمة، لذلك من الضروري الاهتمام بدراسة الحوافز وتحليلها والوقوف على آثارها باستمرار.

### 3.3.2: شروط نجاح الحوافز

هناك شروط أساسية كثيرة يجب مراعاتها لضمان الاستفادة من الحوافز في نجاح عملية الإنتاج وزيادة عوائدها، في حين يرى البعض لابد من توافر عدد من الشروط لضمان نجاح الحوافز وهي: (المغربي،

2007، 371-372)

1- قابلية القياس:

يجب ترجمة السلوكيات والسلوكيات والإنجازات التي يتم تحفيزها إلى نموذج يمكن قياسه وقياسه.

2- الوضوح والبساطة:

من الضروري تطوير نظام حوافز وإمكانية فهمه واستيعاب طريقة عمله والاستفادة منه حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.

3- إمكانية تقديم الطلب:

وهذا يشير إلى السعي إلى الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز دون المبالغة في المبالغة في المبالغة، والأوقات، والأرقام... الخ.

4- التحفيز: (العديلي، 1983، 89)

يجب أن يتميز نظام الحوافز بتحفيزهم وتحفيزهم على العمل، والتأثير على دوافعهم لزيادة طلبهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المطلوب.

5- المشاركة:

ومن الأفضل أن يشارك العمال في عملية إنشاء نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم، مما يؤدي إلى حماسهم وزيادة إقناعهم والدفاع عنهم.

6- تحديد معدلات الأداء:

ويعتمد نظام الحوافز أساسا على وجود معدلات أداء محددة وواضحة وموضوعية، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهودهم تؤدي إلى الحصول على حوافز من خلال تحقيق هذه المعدلات.

7- القبول: (جاد الله، 1997، 63)

ويتحقق نظام فعال للحوافز بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه.

## 8- الملاءمة:

تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع الموظفين على نفس المبلغ منهم ، حيث يجب أن يعتمدوا في مدخلهم وأساليبهم على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار النسبية والاحتياجات البشرية والكميات والأرقام والنوعية ... ومعايير أخرى لدفع مبلغ الحوافز.

## 9- المرونة:

ويجب أن يتسم نظام الحوافز بالاستمرارية والانتظام، ولكن هذا لا ينفى إمكانية تطويره أو تعديله.

## 10- التوقيت المناسب:

ان المكافأة تتبع سلوكا بسرعة أفضل من تلك التي تحدث بعد وقت طويل من حدوث الإجراء.

وهناك باحثين يعتقدون لكي تحقق الحوافز أهدافها بنجاح يجب توفير شروط محددة في تقرير الحوافز وتنظيم إجراءاتها من حيث "العدالة وكفاية الحوافز، وسهولة فهم السياسة التي قررتها المنظمة في تقرير الحوافز، ويرتبط ارتباطا وثيقا ومباشرا بالجهود الذهنية أو البدنية التي يبذلها العامل في تحقيق المستوى الأمثل للإنتاجية، والإقرار بصرفها أو أدائها للموظفين بمستويات مقبولة، وبناء الحوافز على أسس أو مستويات مقبولة، وأن تأخذ شكل الاستمرارية أو الانتظام في أدائها، ويرتبط مباشرة بدوافع العمل ودوافعه" (معاني، 2015، 105)

## 4.2: أهمية الحوافز وأهدافها

## 1.4.2: أهمية الحوافز

أنّ عملية التحفيز لها مكانه فعالة داخل المنظمات ويتوضح ذلك من أنّ الحوافز من الامور المهمة داخل المنظمة لا يمكن الاستغناء عنها، حيث تتجلى هذه الأهمية في الفارق الكبير في الإداء بين العامل المُحفز والعامل غير المُحفز. (العكش، 2007، 72)

لذا فإنّ المنظمات التي تمتلك أنظمة حوافز فعالة وعمال محفزين تمنحها ميزة تنافسية عن غيرها التي لا تمتلك هذه الميزة المهمة، حيث أنّ الاستخدام الصحيح للحوافز لا يؤدي فقط الى زيادة المعدلات الإنتاجية وإنما سيقود أيضاً الى إثباع حاجات العاملين، لذا فإنّ أنظمة الحوافز لها أهمية وتأثير مزدوج في سعيها الى أهداف المنظمة، وتأتي أهمية نظم حسب الجهة المستفيدة من نظام الحوافز:

1- أهمية الحوافز بالنسبة للفرد: تتضح الحوافز لدى الفرد من خلال الفقرات التالية: (ماهر، 2011، 233)

أ. زيادة المداخل للعاملين وخلق شعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة.

- ب. تعتبر الحوافز طريقة لعلاج جوانب الإهمال والقصور في العمل.
- ج. تهدف الحوافز إلى تطوير وتغيير مواقف العمل عن طريق إدخال عناصر فعالة وجديدة تزيد من حيويتها.
- د. تؤدي إلى خلق التوازن من خلال جعل عناصر نظام العمل تتحرك بانسجام وحيوية
- هـ. تطويرية.
- و. الاستخدام الأمثل للحوافز دون إفراط أو تفريط يؤثر بفاعليه على العملية الإنتاجية ويشعر العاملين بالرضا.
- ز. ي- تؤدي الحوافز بالفرد إلى تحمل المسؤولية، لأنَّ تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات
- ح. أثر كبير على انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.
- 2- أهمية الحوافز بالنسبة للجماعة: تتمثل أهمية الحوافز بالآتي: (ابراهيم، 2003، 91)
- أ- إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة.
- ب- تنمية روح المشاركة والتعاون.
- ج- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة.
- 3- أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة: بالنسبة للمنظمة تتمثل أهمية الحوافز بالنقاط التالية: (عباس، 2010، 233)
- أ- زيادة أرباح المنظمة من خلال الإنتاجية حيث يؤدي تحفيز العاملين إلى زيادة إنتاجية المؤسسة، وزيادة الحصة التسويقية مما يمكنها من تحقيق أهدافها.
- ب- تقليص مشاكل العمل، كالغيابات ودوران العمل السلبي.
- ج- تقوم بتنفيذ ومتابعة فعالة لردود أفعال بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- د- تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الاهتمام بالنوعية.
- هـ- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.
- و- تقود عملية التحفيز إلى خلق سلوك عمل مقبول في المؤسسة واستقرار في قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية بما يعرف بالثقافة التنظيمية.
- ز- زيادة حجم المنظمات وتنويع نشاطاتها وميلها إلى الاتجاه الدولي في ممارسة أعمالها وجعلها مضطرة إلى نقل العاملين إلى مجتمعات ودول أخرى مما يستوجب على المنظمة تحفيزهم بمختلف أنواع الحوافز.
- من هنا يمكن للباحث ان يبين الاهمية التي يتمثل بها موضوع الحوافز وكما يلي:
- 1- الحوافز تحقق زيادة في أرباح المؤسسة من خلال رفع الكفاءة الإنتاجية للعمال، حيث أن الاختبار السليم للحوافز المادية أو المعنوية يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين جودته.

- 2- تساهم الحوافز في إيقاظ قدرات العمال وطاقتهم، وهذا يؤدي إلى خفض القوى العاملة المطلوبة وتسخير الفائض للمنظمات الأخرى.
- 3- تساهم الحوافز في خفض تكلفة الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل واعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها أن تقلل من تكلفة الوقت والمواد الخام وغيرها من النفقات.
- 4- تساهم نظم الحوافز في خلق الرضا بين العاملين عن بيئة العمل التي يعملون فيها، مما يساعد على حل العديد من المشاكل التي تعاني منها الإدارات، مثل انخفاض القدرات الإنتاجية، وارتفاع معدلات التكاليف، والغياب، والمنازعات والشكاوى في العمل.

## 2.4.2: اهداف الحوافز

تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في سبيل تحقيق فعالية المنظمة وهي عامل هام من عوامل نجاح وفعالية العنصر البشري بالمنظمة وأداة لا يمكن تجاهلها وعلى المنظمة ان تعمل باستمرار على الاهتمام بنظام الحوافز فيها.

ويمكن تمثيل أهم أهداف نظام الحوافز بما يلي: (تميم، 2011، 89)

- 1- زيادة مخرجات العمل في شكل كميات إنتاجية ونوعية الإنتاج والمبيعات والأرباح.
- 2- تقليل خسائر العمل، ومن الأمثلة على ذلك خفض التكاليف، وخفض كميات الخدمات، والحد من خسائر الموارد البشرية.
- 3- تلبية كافة أنواع احتياجات العمال.
- 4- ابلاغ العاملين بروح العدالة في المؤسسة.
- 5- جذب الموظفين إلى المؤسسة ب روح ولاء وانتماء عالية.
- 6- تطوير روح التعاون بين العمال، وتنمية روح الفريق ، وتحسين صورة المشروع أمام الناس وقد تصبوا بعض المنظمات من نظام الحوافز الى خدمة نوعين من الاهداف: (معاني، 2015، 80)

(1) الهدف الاقتصادي: -

أ- بالنسبة للمنظمة: -

يتمثل هدف المنظمة الاقتصادي بما يجلبه من عوائد والذي يكون عادةً نتيجة لرفع الإنتاجية، تخفيض التكاليف، رفع المبيعات، استغلال الميزة التنافسية للمنظمة في مجال اقتحام السوق وتحقيق المكانة وزيادة الأرباح وأيضاً نظم الحوافز تُبرز مواهب الأفراد وقدراتهم الابتكارية التي تساعد المنظمة في التجديد المتواصل.

ب- بالنسبة للفرد: -

وهنا سيكون الهدف هو تحقيق نتائج ربحية ونجاح للمنظمة يحصل عليها العامل من خلال زيادة الاجور، أو المشاركة في الارباح، أو الحصول على المكافآت، الخ وكذلك تُظهر بوضوح نجاح المنظمة في الوسائل التكنولوجية التي أن تفتنيها المنظمة لتسهيل العمل ولتحفيزه فانه يؤثر على الاقتصاد ككل، فزيادة وتحسين نشاط المؤسسات يُساعد في التنمية الاقتصادية

## (2) الهدف الاجتماعي: -

وهنا يهدف نظام الحوافز الى التأثير في العامل، حيث أن العنصر البشري يرتبط مباشرة بأي محاولة لتحسين الفاعلية وأي نظام تحفيز لا يبتعد عن هذا الهدف ولكن قد يكون له هدف اخر هو الهدف الاجتماعي فهو يؤثر على العامل من حيث الرضا والارتياح عند إشباع الحاجات المادية والنفسية المعنوية فيشعره بوجوده ضمن المجتمع عن طريق عمله بمختلف الجماعات التي يختلط بها في مجال عمله.

وقد يشير البعض الى أن أهداف الحوافز على مستوى المنظمة تتمثل فيما يلي: (جرينبرج، 2004، 56) أ- التكيف مع المتطلبات البيئية الداخلية والخارجية:

تساهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية.

ب- التكامل والترابط بين النشاط التحفيزي وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:

وتشمل هذه الخطوات تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف، والتوظيف، والاختيار والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والأجور، والترقيات. وتؤثر هذه الأنشطة معا على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.

ج - تهيئة مناخ تنظيمي ملائم:

تهدف الحوافز إلى تحقيق جو من الرضا عن عوامل الأفراد، مما يحفزهم على الاهتمام بالمصلحة العامة والسعي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

## الفصل الثالث

### التطور التاريخي للرضا الوظيفي ومفهومه

#### 1.3: الرضا الوظيفي

##### 1.1.3: مفهوم الرضا الوظيفي

لا يزال مفهوم الرضا الوظيفي موضوع غير واضح المعالم لأنه يتحدث عن الوضع النفسي للعنصر البشري والذي بدوره من الصعب التكهن به، وهذا ما استدعى الى أن يتناول هذا الموضوع الكثير من الباحثين لتوضيح مفهوم الرضا الوظيفي، لذا فقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين وحاول كل منهم التعبير عن مفهوم الرضا الوظيفي بتعريفات مختلفة أي لم يكن هنالك تعريف مُحدد للمفهوم ويعزى ذلك الى التفاوت والاختلاف في القيم والمعتقدات المجتمعية لكل باحث، لذا نرى أن مفهوم الرضا الوظيفي قد تطور بدءاً من الشعور الفردي للعامل اتجاه البيئة التي يعمل بها الى شعور ومفهوم مُركب يُحدد مكونات الرضا الوظيفي وجوانبه المتعددة. (سلماط، 2002، 31)

حيث إن مفهوم الرضا الوظيفي المتعدد الجوانب يتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق البعض الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة ، لذا فإن من الخطأ الاعتقاد بأن زيادة الرضا الوظيفي للفرد العامل في جانب معين من وظيفته يعني بالضرورة أنه راضي عن الجوانب الأخرى في الوظيفة او المنظمه التي يعمل بها ، فعلى سبيل المثال قد يكون العامل يعمل سعيداً بعلاقته مع زملائه العاملين في نفس المنظمه ولكن ذلك لا يعني بالضرورة ان نفس العامل راضي عن مقدار الراتب الذي يحصل عليه او راضي عن ظروف العمل داخل المنظمه ، أي نستنتج هنا إن فكرة الرضا الوظيفي هي مسألة نسبية وليست مسألة مطلقة وهذا يعني لا توجد حدود عليا أو دنيا له ، لكون الشعور بالرضا الوظيفي تتوقف على حاجات وأمنيات الفرد العامل التي يرغب الحصول عليها وبين حصوله عليها فعلاً كما يُريد. من هنا نجد بأنه يتحتم على المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها هي الداعم الرئيسي لنجاح المنظمات

ومن الضروري إرضاء العاملين وتحقيق إحتياجاتهم، لأنَّ عدم إرضائهم سيعطي نتائج عكسية للمنظمة ويُخفض من إدائها. (دياب، 2002، 22)

### 2.1.3: التطور التاريخي للرضا الوظيفي

لا يزال موضوع الرضا الوظيفي مثار جدال ونقاش بين المُفكرين والباحثين عن التطور التاريخي لمفهوم الإداء الوظيفي ، فالكثير يبني على أن أول من تناول موضوع الرضا الوظيفي هو ( فردريك تايلور ) ، في بداية القرن العشرين في الفترة ما بين (1910-1930) حينما وضع مفهوم الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الافراد في نظريته ( نظرية الإدارة العلمية ) وبدأ تايلور محاولاته لزيادة كفاءة المنظمات، حيث بدأت أفكار تايلور تأخذ مداها وتتفاعل في الواقع العملي في الفترة بين ( 1910-1930)(العديلي، 1983، 67)

لذا فإنَّ بحث الزيادة في الإنتاج داخل المنظمة ينطلق من إعتبار العامل أداة من ادوات الإنتاج ، وعليه فإنَّ الوصول الى اقصى طاقة إنتاجية للعامل يفرض على إدارة المنظمه ان تهتم بتدريبه وتطويره في إختصاص العمل الذي يمارسه مع الاستمرار في مراقبة إداءه من خلال المشرفين على تدريبه مع الاهتمام أيضاً بمنحه الحوافز المادية اللازمة لحفز إداءه نحو الافضل ، ومع ذلك لم تستطع نظرية تايلور أن تُبين نواحي مهمة وقد اهمل الجانب الإنساني لحياة العامل وصب اهتمامه على الجانب الإنتاجي.(الجريد، 2007، 54)

و في نفس الفترة الزمنية جاءت تجارب أخرى ألا وهي تجارب ( هوثورن ) التي أجراها ( إلتون مايو ) التي جاءت لتكمل الجوانب التي افتقدتها نظرية تايلور وأفكاره والتي سُميت ب(حركة العلاقات الانسانية) التي أهتمت بالجانب الانساني حيث يعتبر ( إلتون مايو ) من أبرز روادها حيث اهتمت هذه الحركة بعدة أفكار أهمها ، إنَّ المكافآت غير المادية يمكن لها كذلك أن تلعب دور كبير في تحفيز الافراد العاملين ومنحهم الشعور بالرضا ، أي أنَّ جدم العمل المُنجز من قبل الفرد العامل لا يتحدد فقط بالطاقة الجسمية للعامل وإنما يتحدد بإرادة المجموعة العاملة ، أي إنَّ هذه الحركة تركزت أفكارها في إنَّ لمعنويات العاملين وعلاقات العمل أثر كبير على زيادة إنتاجية العاملين .

حيث جاءت تجربة (هوثورن) التي أجراها (إلتون مايو) على مصنع وستون إلكتريك والتي كان القصد منها هو تحديد أثر المتغيرات المادية في العمل على إنتاجية العاملين، وسنحاول ان نتناول بعض من هذه المتغيرات مثل (أجر العامل، الإضاءة في موقع العمل، أنظمة التهوية في موقع العمل) وتوصلت تلك التجارب الى الاتي: (الطالباني، 2013، 288)



- 1- المنظمة هي نظام اجتماعي وعملي.
- 2- يجب استخدام أساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة.
- 3- يحتاج مديرو المنظمات إلى مهارات اجتماعية.
- 4- تلعب الحوافز المعنوية دوراً في إثارة دوافع الأفراد.
- 5- يستجيب العمال لظروف العمل كمجموعة واحدة.

قد جاءت هذه الدراسة لإختبار مصداقية مبادئ الإدارة العلمية التي كان ممثلاً فريديريك تايلور فلسفتها هي استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل واتخاذ القرارات بدلاً من الطرق القديمة، من خلال هذا قدم أربع مبادئ رئيسية تساعد في أداء المسؤولين هي: (هاشم، 2010، 103)

أ- تقسيم العمل على أساس برنامج مفصل للوصف الوظيفي.

ب- اختيار الموظفين بطريقة علمية.

ج- التدريب المناسب للعمال على تلبية متطلبات وظائفهم ومنحهم الأجور المناسبة.

د- مساعدة الموظفين على أداء عملهم من خلال التخطيط السليم لعملهم.

ثم تبعت تجربة (هوثورن)، دراسة أخرى جاء بها (هوبوك) في عام 1935 كإمتداد لتجربة (إلتون مايو) التي أهتمت بدراسة الرضا الوظيفي كموضوع أساسي والعوامل التي يمكن أن تؤثر فيه حيث أجرى (هوبوك) تجربته على الأفراد العاملين في مصنع صغير في إحدى القرى في ولاية بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية وقياس مدى رضا الموظفين عن العمل الذي يقومون به وقياس مستوى الكفاءة التي تكون فيه الإنتاجية والإضاءة في حدها الأعلى، ومن ثم قام بفحص العوامل الأكثر تأثيراً في الرضا الوظيفي في بيئة العمل مثل ظروف العمل التي يعيشها العامل، ومدى الإشراف على العاملين والعمل الذي ينجزه العامل، حيث قام بطرح إستبيان داخل المنظمه المبحوثه، وابتدئ الباحث دراسته بسؤالين أساسيين كانت الأساس الذي بدأ يبني بحثه عليه وهما: ( الفالح ، 2001 ، 93)

السؤال الأول: - إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة أكثر سروراً من غيرهم في مهنة أخرى؟

السؤال الثاني: - إلى أي مدى يكون العمال في مهنة معينة مسرورين بصفة مطلقه؟

حيث طلب من 309 عامل ملئ إستمارة إستبيان وهي معنية بمفاهيم محددة للرضا الوظيفي، تضمنت الفقرة الأولى منها اختيار جملة يعتقد الفرد أنها تعبر عن مدى حبه لعمله. 15% منهم لا يحبون عملهم، و08% من إجاباتهم كانت محايدة. وفي الفقرة الثانية، تطرقت إلى النسبة المئوية للوقت الذي يكون فيه الفرد راضياً عن عمله، حيث تبين أن 76% من عينة الدراسة راضية عن عملها معظم الوقت، في حين

أن نسبة الأفراد غير الراضين عن عملهم خلال وقت العمل هي 15%، وأن 09% راضون عن عملهم في نصف وقت العمل.

وتضمن الاستبيان أيضا سؤالاً عن اختيار الوظائف التي يشعر فيها الفرد بالرضا. وكانت النتيجة 48% اختاروا وظيفتهم الحالية، و36% اختاروا وظيفة أخرى في تخصص مختلف، أما الباقون فقد اختاروا وظائف أخرى في نفس التخصص، كما أشارت الدراسة إلى أن 66% من أعضاء عينة الدراسة يشعرون بالرضا عن العمل الذي يقومون به خلال الوقت المخصص للعمل، بينما يشعر 34% بأن الرضا الذي يشعرون به بسبب العمل الذي يقومون به خارج ساعات العمل.

فعلى الرغم من إن أبحاث (هوبوك) تمثل نقطة الانطلاق الحقيقية لأبحاث الرضا الوظيفي، وإعتبارها الدراسة الأكثر تطوراً في موضوع الرضا الوظيفي ومنا انطلقت الكثير من الدراسات والابحاث اللاحقة في نفس الموضوع ، لكن ما حدث في العالم ككل من أزمة الكساد العالمي التي أستمرت لسنوات ، ومن ثم تلتها الحرب العالمية الثانية كانت كفيله بتأخير مزيد من البحث والتقدم في موضوع الرضا الوظيفي لعدد من السنوات اللاحقة بعد هذه الازمات العالمية، وبعد أن انتهت الحرب العالمية الثانية حتى بدأت أبحاث الرضا الوظيفي تستعيد نشاطها وتشهد نموا وتطورا سريعا، لأن الرغبة في التغيير كانت سببا رئيسيا لمزيد من الابحاث والتجربة والتوسع وقد وفرت الأرضية والظروف الملائمة لقيام الابحاث وتطورها ، حيث عادت الابحاث العلمية في الإدارة تُركز من جديد على إيجاد حل لمشكلة كيفية توفير الرضا الوظيفي . (السلمي، 1984، 66)

### 3.1.3: تعريف الرضا الوظيفي

لقد تعددت التعاريف التي تناول الرضا الوظيفي وذلك باختلاف المداخل والإتجاهات الفكرية للباحثين في هذا الموضوع وقد بُذلت الكثير من المحاولات لإيجاد أو تحديد معنى مناسب يصف بوضوح الرضا الوظيفي ، إلا ان إيجاد تعريف يتفق عليه الجميع أمر مُستبعد وذلك لارتباط هذا المفهوم بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب شرحها. ومن التعريفات التي وردت عن فكرة الرضا الوظيفي هي : (المشخي ،

( 2012 ، 28-29 )

- ويمكن تعريف الرضا الوظيفي بأنه تفضيل الأفراد لعملهم أم لا، ويعبر عن مدى التوافق بين توقعات الفرد لعمله من ناحية، والجوائز والمكافآت التي يحصل عليها من ناحية أخرى.

- ويعرف الرضا الوظيفي بأنه درجة الرضا عن احتياجات الفرد نتيجة العمل، وعادة ما يتحقق هذا الرضا من خلال الأجور وظروف العمل وطبيعة الإشراف وطبيعة العمل نفسه والاعتراف من قبل الآخرين.

- كما يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو وظيفته، وعادة ما يؤثر نظام المكافأة في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، ويرضى الفرد بدرجات متفاوتة بالجوانب المختلفة لعمله مثل: - العمل نفسه والأجور والترقيات وظروف العمل وظروف العمل، وسياسة المنظمة. (عوض الله، 2012، 104)

ويمكن تعريف الرضا الوظيفي من حقيقة أنه يتكون من عدد من المواقف والمشاعر تجاه الوظيفة، والتي تعبر عن مدى الارتياح الذي يعتقد الفرد أنه يحصل عليه من عمله، وأنه كلما كان إيمان الفرد أكثر إيجابية، كلما كانت مشاعره أكثر إيجابية ودرجة عالية من الرضا.

- من المعروف أيضا أن رضا الفرد عن الاحتياجات المادية والمعنوية من خلال العمل، والرضا هو الاتجاه الإيجابي الذي يعمل به الفرد نحو عمله، وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي أثر على هذا الشعور النفسي بالرضا عن الأداء البشري والولاء والانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها، وقد أشار العديد من الدراسات عن وجود علاقة جدلية بين الرضا الوظيفي ومستوى التنمية والتقدم في المنظمة. (الأمين، 2016، 76)

ومما تقدم نجد أن التعريفات السابقة تُبين مدى الاختلاف بين الباحثين على تحديد مفهوم الرضا الوظيفي، والذي يرى الباحث بأن الرضا عن العمل هو الشعور الداخلي والنفسي بالرضا والرضا عن المكونات المختلفة لبيئة العمل التي يعمل فيها الفرد أو يعمل فيها، ومن ثم يؤدي به ذلك إلى الشعور بالسعادة.

### 2.3: مكوناته وخصائصه وأنواعه وعلاقته بالحوافز

#### 1.2.3: مكونات الرضا الوظيفي

هنالك العديد من الفقرات التي يمكن أن تُعد مكونات للرضا الوظيفي: (النوافعه، 2018، 105)

#### 1- الاجر:

ويعتبر الأجر وسيلة لتلبية الحد الأدنى من الاحتياجات، ويمتد أثره إلى إعطاء شعور بالأمن ويرمز إلى المركز الاجتماعي، حيث يمكن للفرد أن يعتبره رمزا لامتنان المنظمة لأهميتها.

#### 2- محتوى العمل: -

تلعب محتوى العمل من المهام والادوار للعامل في التأثير على درجة الرضا. في الآتي عرضنا أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقته بالرضا: (حيدر، 2005، 33)

#### أ- درجة تنوع المهام:

كلما زادت درجة تنوع المهام في العمل، يكون سببا في تقليل الملل النفسي الذي ينجم عن تكرار اداء المهام.

ب- درجة ضبط النفس المتاحة للفرد:

وكلما زادت مجال الفرد بحرية في اختيار أساليب أداء العمل وفي اختيار السرعة التي يتم بها العمل ، زادت درجة الرضا عن العمل.

ج- الدرجة التي يستخدم بها الفرد قدراته:

ويمكن القول هنا أنه كلما تخيل الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفذ قدراته الكاملة، زادت درجة رضاه عن العمل. (محسن، 2004، 82)

د- تجارب الفشل والنجاح في العمل:

يعتمد تأثير الفشل والنجاح على الرضا الوظيفي على درجة احترام الذات الفردية واحترام الذات.

3- فرص الترويج:

هنا، يمكن القول أنه اذا كان طموح الفرد أو توقعاته الترويجية أكبر من ما هو متاح بالفعل، كلما كان الرضا اقل عن العمل، وكلما كان طموحه للترقية أعلى من ما هو متاح بالفعل، كلما زاد الرضا عن العمل عنده.

1- وضع الإشراف:

المشرف الذي يفهم مشاعر المرؤسين ويقوم ببناء العلاقات مع مرؤسيهخ على اسس الصداقة والثقة والاحترام المتبادل يحقق ارتياحا كبيرا بين المرؤسين مقارنة بالمشرف الذي يفتقر إلى هذه الصفات في تعامله مع المرؤسين.

3- ساعات العمل: (الحنيطي، 2000، 115)

ويلاحظ أنه بقدر ما يتم اتاحة حرية استخدام وقت الراحة اثناء ساعات العمل عند الفرد ، يزداد رضاه عن عمله وبقدر ما تتعارض وقت الراحة وحرية الفرد في استخدامه مع ساعات العمل بقدر ما ينخفض رضاه عن عمله.

4- ظروف المادية للعمل:

بشكل عام ، للظروف العمل المادية اثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بالعمل ، أي بدرجة الرضا عن العمل. ويرتفع معدل دوران العمل ومعدل التغيب عن العمل الذي يتسم بسوء ظروف العمل المادي والعكس بالعكس.

من خلال كل هذه المكونات، يمكننا أن ننظر إلى الرضا الوظيفي كمتغير يمثل مجموع العوامل الفرعية التي توضحها المعادلة التالية: - - (الصريفي، 2003، 134)

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن محتوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل.

### 2.2.3: أهمية الرضا الوظيفي

من ما سبق في موضوع الرضا الوظيفي، ونحن نرى أن العنصر البشري يعتبر واحدا من العناصر الأكثر تأثيرا في إنتاجية العمل. لذا فإن أي تجاهل للعنصر البشري في أي من المنظمات او المجتمعات سيقودها الى التخلف والى النقص في الإنتاج ، كما ان هناك من يرى أن أهمية هذا الموضوع تعود لاعتباره مقياساً يبين فعالية الإداء ونجاح المنظمة ، فإذا كان العاملين راضين كليا عن عملهم فإن ذلك سيؤدي الى الارتقاء بمستوى الإداء والإنتاجية التي تُضاهي رفع الاجور التي تقدمها المنظمه ، وفي المقابل إذا كان العاملين غير راضين فإن ذلك يُسهم في تغييبهم عن العمل وضعف الإداء في العمل وانخفاض الإنتاجية ومن ثم قد يقود بالعاملين الى الانتقال للعمل في منظمات أخرى . (الامين، 2016، 44)

وذلك ما يستدعي البحث والدراسة لتوضيح أهمية الرضا الوظيفي في كل ما تقدم، فهناك من يرى أهمية الرضا الوظيفي يمكن ان تتوزع بعملية الرضا لكل من العاملين، المنظمه والمجتمع بحيث تكون الأهمية كالآتي: (العربي، 2014، 60)

أ- أهمية الرضا الوظيفي على العاملين:

ارتفاع شعور العاملين بالرضا الوظيفي يؤدي بها إلى الاتي: -

1- القدرة على التكيف مع بيئة العمل: - حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي يتمتع بها العاملين تعطيهم إمكانيات للاعطاء جهد وابداع اكثر.

2- الرغبة في الإبداع والإبتكار: - فعندما يشعر العاملين بأن جميع حاجاتهم المادية من أكل، مسكن ... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، أمان وظيفي ... إلخ مشبعة بشكل كافي تزيد لديهم الرغبة في تأدية أعمالهم بطريقة مميزة.

3-زيادة مستوي الطموح والتقدم: - فالعمال الذين يتمتعون بالرضا الوظيفي يكونون أكثر رغبة في تحسين مستقبله الوظيفي.

4-الرضا عن الحياة: - حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للعاملين تساعدهم على مقابلة متطلبات الحياة.

- ب- أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: (غازيون ، 2007 ، 62).
- إن الشعور العالي برضا الموظفين له تأثير إيجابي على المنظمة في شكل:
- 1- زيادة الكفاءة: - الرضا الوظيفي يجبر الموظفين على التركيز بشكل أكبر على عملهم.
  - 2- زيادة الإنتاجية: - يساهم الرضا الوظيفي بشكل كبير في تقليل التغيب والإضرابات والشكاوى وما إلى ذلك.

3- مستوى عال من الولاء للمنظمة: - عندما يشعر الموظفون أن عملهم يلبي احتياجاتهم المادية. ويقوي غير الملموس ارتباطهم بمنظمتهم.

ج- أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: -

إن زيادة الشعور بالرضا عن عمل العمال له أثر إيجابي على المجتمع من خلال:

- 1- إنتاجية عالية وكفاءة اقتصادية.
  - 2- ارتفاع معدلات نمو وتطور المجتمع.
- وهناك من يرى أهمية الرضا الوظيفي بشكل أو بآخره أخرى وعلى النحو التالي: (الحنيطي، 2000،

**(65)**

- 1- ارتفاع درجة الرضا الوظيفي تؤدي الى ارتفاع مستوى الطموح عند العاملين في المنظمات.
- 2- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي تؤدي الى انخفاض نسبة غياب العاملين في المنظمات المهنية.
- 3- زيادة الرضا الوظيفي يؤدي إلى إداء مرتفع لأن هناك علاقة طردية بين الرضا والإداء حيث كلما زادت درجات الرضا ارتفعت معدلات الإداء.

وهناك من يرى ان أهمية الرضا الوظيفي تبرز بإعتباره مقياساً لمدى فعالية الإداء ونجاح المنظمة، وإذا كان العاملين غير راضين فإن ذلك يسهم في تغيبهم عن العمل وترك العمل. (صبيان، 2012، 110)

لذا يرى الباحث ان أهمية الرضا الوظيفي في كونه يؤثر على كل من الموظفين والمنظمة، وغالباً ما يرتبط الرضا الوظيفي بالإداء الوظيفي، حيث يؤدي الى توفير فرص للموظفين للانخراط في مجموعه متنوعه من الأنشطة وأنواع مختلفة من المهارات تُساعد في تحسين مستويات رضا الموظف.

### 3.2.3: خصائص الرضا الوظيفي

وقد حددت أهم خصائص الرضا الوظيفي على النحو التالي: (عاشور، 1998، 198)

- 1- مفاهيم وأساليب قياس متعددة:
- وأشار العديد من الباحثين في مجال الرضا الوظيفي إلى تعدد وتباعد مفاهيم وأساليب قياس متعددة حول الرضا الوظيفي، نظرا لوجهات النظر المختلفة.

2- النظر إلى الرضا الوظيفي كقضية فردية.

3- يتعلق الرضا الوظيفي بتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك البشري:

ونظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك البشري، فإن أنماطه تختلف من حالة إلى أخرى ومن دراسة إلى أخرى، وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الارتياح (بهنيسي، 2011،

**(34)**

4- الرضا الوظيفي بأنه حالة الرضا والقبول :

ويتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة الرضا والقبول الناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل ومن تلبية الاحتياجات والرغبات والطموحات.

5- الرضا الوظيفي مرتبط بإدارة العمل وكيفية سيره:

6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى:

أن ما قد يؤدي إلى رضا فرد معين لا يجب بالضرورة أن يفعل ذلك مع الآخر، وأن الفعل لا يكون له بالضرورة نفس التأثير نتيجة لمختلف احتياجات وتوقعات الأفراد.

بينما يعتقد آخرون أن الرضا الوظيفي يتميز بمجموعة أخرى من الخصائص التي تميزه عن المفاهيم الأخرى، على النحو التالي: (يحيوي، 2014، 47)

1- الرضا الوظيفي هو مسألة ذاتية تقديرية تتعلق بالمشاعر التي يمكن ترجمتها في شكل سلوك موضوعي يعكس حالة الفرد العامل.

2- يحتاج الفرد إلى منتج يتناسب مع الجهد المبذول في العمل، ويتطلع أيضا إلى جو مناسب يساعد على العمل والمتطلبات الضرورية الأخرى. لذلك، فإن الرضا الوظيفي له أبعاد وجوانب مختلفة. يتعلق الأمر بجميع جوانب وظيفة العامل ويعتبر الرضا الوظيفي العام. (بلخيري، 2012، 91)

3- تبقى مسألة الرضا الوظيفي نسبية إلى حد كبير، والسبب في ذلك يرجع إلى عدة عوامل منها الظروف التي يعمل فيها الفرد والمتغيرات المختلفة التي تؤثر عليه، ودرجة طموح الفرد ومدى تكيفه مع العمل نفسه والبيئة التي يتواجد فيها في حالة نشاطه اليومي. ويتعين على المديرين أن ينتبهوا إلى هذه النقطة. أولا: لأن التعامل مع عنصر بشري بخصائص مختلفة

ثانيا: لأن الوسط ينمو، يواكب التكنولوجيا والتنمية في مختلف المجالات، ونعني بذلك تعدد المجالات والاحتياجات وتطورها هما الآخران أيضا.

4- رضا العامل عن العائد الذي يحصل عليه من عمله اليومي، قد لا يرضيه في المستقبل، لذلك يمكن القول إن الرضا الوظيفي له طبيعة ديناميكية، حيث يحتاج إلى تطوير ومواكبة جميع التغيرات التي تحدث

على العوامل المؤثرة عليه، مثل الأجور وعلاقته بمستوى المعيشة، على سبيل المثال ( ERBASI, A )  
(& ARAT, T 2012, p102).

5- إن ضرورة اعتماد مبدأ المتابعة الدائمة والتوجيه المستمر مطلوبة على مستوى معين من الرضا الوظيفي لأي عامل داخل المنظمة. (ميلود، 2007، 68)

وبناء على البيانات المقدمة، نستنتج أن الرضا الوظيفي مرتبط بمشاعر العامل الفرد، الذي يحدد اتجاهاته المختلفة في محاولة لتلبية احتياجاته المطلوبة. والوظيفة ذات طبيعة دينامية واستقرار نسبي، فهي تتطلب متابعة مستمرة وتحقيق التغيير الذي تتطلبه الظروف على مستوى الأسس والمعايير المعتمدة في تحفيز الفرد وضمان رضاه الوظيفي إلى أقصى حد.

### 4.2.3: أنواع الرضا الوظيفي

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد ومتعدد الأوجه، وبالتالي هناك عدة أنواع لتصنيفه وفقا للمعايير التالية:  
(ديري، 2011، 40)

1- أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

حيث وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

أ - الرضا الوظيفي الداخلي: - يتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكين والإنجاز والتعبير عن الذات.

ب - الرضا الوظيفي الخارجي: - يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في بيئة العمل، مثل المدير وزملاء العمل وطبيعة وأسلوب العمل.

جيم - الرضا العام الكلي: هو الشعور التام بالرضا الوظيفي تجاه البعدين الداخلي والخارجي.

2- أنواع الرضا الوظيفي حسب الزمن: (دياب، 2002، 93)

حيث وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:

أ- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي.

ب - الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقعة، عندما يحقق الهدف ثم يشعر بالرضا الوظيفي.

3- أنواع الرضا الوظيفي سواء كانت كاملة أو جزئية:

أ- الرضا التام: - يمثل رضا الموظف عن جميع جوانب ومكونات العمل، وهنا وصل الموظف إلى أقصى درجة من الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تكون جميع عناصر الرضا المذكورة سابقا



موجودة في هذا العمل، لأن ذلك يعتمد على طبيعة الموظف نفسه. وقد لا يعتبر كل هذه العناصر مهمة، وبالتالي يمكن للموظف وحده تحديد العناصر التي تتوافق معه.

ب- الرضا الجزئي: إنه يمثل شعور الفرد العاطفي تجاه بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا وصل الموظف إلى درجة كافية من الرضا عن بعض جوانب العمل وبالتالي فهو راض عنها، أو ربما لا يزال عدم الرضا موجودا لكنه لا يزال يؤدي عمله.

### 5.2.3: علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي

من الواضح توجد 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 إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح العلاقة من خلال ما يلي: - (حميد، 2008، 78)

1- هناك علاقة ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الاداة التي تُقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فإن توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.

2- الحوافز لها تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين احواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

#### 1- الحوافز تُحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية: (صبيان، 2012، 78)

أ- يرتبط الأداء بمكافأة العمل والحوافز، ويشعر الفرد أن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتماشى مع الأهداف المحددة.

ب- وعي 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.

ج- لدى الفرد احتياجات يتم تلبيتها من خلال العمل، وتختلف هذه الاحتياجات من شخص لآخر ووفقا لنوع الحاجة المتاحة من خلال العمل.

لذلك 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

وأخلاقية شاملة تقدمها المنظمة، مما يؤدي إلى قبول الفرد أو الموظف في بيئة عمله. والحصول على الرضا الوظيفي.

### 3.3: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

هناك عوامل كثيرة تؤثر على الرضا الوظيفي، بما في ذلك المادية، حيث كان يعتقد لفترة طويلة أنها المحدد الرئيسي لقبول العامل لعمله ورضاه عنه. في التأثير على الرضا الوظيفي، وهذا يعتمد على الدور الذي تلعبه المنظمة للوصول الى اهدافها. وهذه العوامل هي كما يلي: (سلماط، 2002، 85)

#### 1.3.3: العوامل الشخصية

من بين العوامل والظروف التي تؤثر على سلوك الأفراد ، فإنه يميل إلى أن يكون ايجابياً او سلبياً، وقد يعكس أيضا مدى رضا الفرد عن عمله. من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، يبين ما يلي كيف تؤثر العوامل الشخصية على الرضا الوظيفي للفرد العامل وتنقسم إلى: (بوشباك، 2019، 60).

أ- العوامل الداخلية للفرد:

في حياته اليومية، يتعلم الفرد ويكتشف معلومات مختلفة في مختلف المجالات، وبالتالي يشكل كمية من المعرفة التي تبني شخصيته ويجد نفسه في حاجة لتحقيق وتحقيق أهداف متعددة، من خلال الوظيفة التي يتمتع بها في المنظمة، لذلك فهو راض عن عمله ويساهم بشكل فعال في النهوض بالمنظمة، من بين العوامل الذاتية للفرد ، نذكر ما يلي:

أ. العمر:

وقد أظهرت الدراسات أن المتغير العمري يرتبط بمستوى الرضا بين العمال، حيث يزداد رضاهم في سن (29 – 42) سنة ومن ثم يبدأ في الانخفاض، كما أنها تبدأ في الانخفاض حتى الوصول إلى مرحلة التقاعد، وهذا يرجع في السنوات الخمس الماضية إلى ركود فرص تحقيق الذات في هذا العمر. معها.

ب. جنس:

أكدت الدراسات التي أجريت على مستوى الرضا الوظيفي بانها تكون اعلى عند الاناث مقارنة بالذكور ويرجع هذا الاختلاف لعدة اسباب منها تمتاز المرأة بالقدرة والتحمل والصبر اكثر من الرجل.

ج. التعليم:

أكدت الدراسات التي أجريت على مستوى الرضا الوظيفي لدى المتعلمين بانهم اقل رضا عن غير المتعلمين، وذلك لأن مستوى الطموح أعلى بين فئة الجامعة.

الأقدمية في العمل:

تؤثر العوامل المتعلقة بالشيخوخة على مستوى الفرد ، حيث يجعل عامل الخبرة ، على سبيل المثال ، الفرد راضيا عن عمله إلى حد أكبر مقارنة بأولئك الذين هم في بداية العمل.

د. القيم الشخصية:

فهي تمثل قيم الفرد (مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في عقول الأفراد التابعين والمشتقة من النظام الثقافي السائد في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك البشري، يمكننا اعتبارها محددات لهذا السلوك). (الهيبي، 2001، 22)

قيم الفرد هي المبادئ التي يتبناها في أنشطته اليومية في المنظمة بالتزامن مع قيم المنظمة التي ينتمي إليها، ولها تأثير كبير في تشكيل سلوك الأفراد، حيث يتم أخذها كطريقة لتحقيق الأهداف المحددة.

القيم وتعددتها تؤدي إلى الارتياح الفردي وبعضها يؤدي إلى عدم رضاه.

ه. شخصي:

ونعني به (كيف يؤثر الفرد على الآخرين وكيف يفهم نفسه و ينظر إليه، وكذلك النمط الذي يميز أي من ملامحه الداخلية والخارجية) (سلطان ، 2003 ، 85) ، يتميز كل فرد بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يمكنه من خلالها التأثير على الآخر، ويسلط الضوء على أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل، من خلال سلوك فهم الاختلافات الفردية. تحديد الأبعاد الرئيسية التي تميز الشخصية، وتأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين.

الأبعاد الرئيسية التي أجمعت عليها كل الأفكار هي خمسة أبعاد رئيسية، على النحو التالي: يتميز كل فرد بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يمكنه من خلالها التأثير على الآخر. يقتصر التحليل الأساسي لشخصية الفرد على مدى توافقها مع أدائه وسلوكه، وهذا يقودنا إلى تحديد الأبعاد الرئيسية التي تميز الشخصية، ومدى تأثيرها على الرضا الوظيفي للموظفين. الأبعاد الرئيسية التي أجمعت عليها كل الأفكار

هي خمسة أبعاد رئيسية، على النحو التالي: (هاشم، 2010، 118)

أ - مدى وعي الفرد بأفعاله: قد يكون لديه درجة من الاهتمام والمسؤولية والانضباط، وقد يفتقر أيضا إلى مثل هذه الأمور.

ب - مدى الانفتاح الاجتماعي للفرد: على الرغم من طبيعة الفرد الاجتماعي، قد نجد أولئك الذين يميلون إلى الانطواء والعزل.

ج - العلاقات الاجتماعية: من ناحية نجد الفرد حسن السلوك وحسن السلوك بالإضافة إلى التعاون والتسامح.

هـ- الانفتاح على التجارب والخبرات: نجد أولئك المنفتحين، القادرين على الخيال والحكمة وعدم الحساسية، ونجد أفرادا ذوي آفاق ضيقة، وبعبارة أخرى، لا يتطلعون إلى البحث والابتكار. ونسلط الضوء على ذلك على مستوى نقطة البيع كمثال. إنه منفتح اجتماعيا ويبني علاقات جيدة مع عملائه، لذا فإن عمله كبائع سهل عليه وهو راض عن ذلك.

### 1- قدرات الفرد (ميلود، 2007، 99)

يمثل (القدرات والقدرات العقلية والجسدية لأداء مهام متعددة):

أ - القدرات العقلية: - ترتبط بالقدرة على أداء المهام العقلية المختلفة.

ب - القدرات البدنية: - ترتبط بالقدرة على أداء المهام المختلفة التي تشمل متغيرات القوة والمرونة.

### ب- العوامل الخاصة بمضمون العمل:

طبيعة وتكوين المهام التي يقوم بها أي فرد عامل له تأثير على رضاه الوظيفي وهذا يرتبط بقدراته المختلفة.

أصبح محتوى العمل أحد العناصر الهامة التي تشغل اهتمام العديد من الباحثين في مجال الرضا، ونسلط الضوء على أهم متغيرات محتوى العمل وعلاقتهم بارتياح على النحو التالي: (غزيون، 2007، 102)

1- درجة تنوع مهام العمل: كلما تنوعت مهام العمل، قل الملل النفسي الناجم عن تكرار أداء كل مهمة عمل.

2- درجة ضبط النفس المتاحة للفرد: هذا المتغير هو انعكاس لتكيف الفرد مع بيئة عمله. والسياسات التي وضعتها المنظمة، وخاصة تلك المتعلقة بعملها، من خلال المشاركة في صنع القرار.

3- مستوى الطموح: تحقيق الفرد لمستوى أداء أقل من مستوى طموحه الأداء، يثير له شعورا بالفشل والاستياء، والعكس بالعكس، نجده في تحقيق مستوى أداء أكبر أو مساوي لمستوى طموحه، ويولد شعورا بالنجاح والارتياح.

### 2.3.3: العوامل المادية

تتمثل هذه العوامل فيما يلي: (أحميه، 2004، 212)

أ- العوامل الفيزيائية المباشرة: - وتشمل هذه:

1- الأجر: ما هو في الواقع يؤكد لنا بوضوح الأولوية التي يحتلها الأجر كحافز مادي.

2- البدلات الاستثنائية والدورية: يمثل البديل بشكل عام ذلك (المبلغ المدفوع للفرد، أو المضاف إلى أجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة).

هناك نوعان من المكافآت: (راشد، 1981، 315)

أ- العلاوة الاستثنائية: تمنح للعامل الذي يبذل جهدا خاصا، لتحقيق الربح والاقتصاد في نفقات المنظمة، أو زيادة في الأرباح (2). (السبب).

ب- المكافأة الدورية: - أن المكافآت الدورية لن تكون بمثابة حافز مفيد لكلا الطرفين (المنظمة والفرد)، ما لم تكن مرتبطة بالإنتاج، وبالتالي فإن أساس منحها يشمل الكفاءة والنشاط، وإنتاج العامل، ويتم تحقيق الرضا بالفعل.

ومن أنواع المكافآت نذكر: (راشد، 1981، 316)

أ- مكافأة لزيادة الإنتاج.

ب- مكافأة للسرعة في تحقيق الكمال.

ج- مكافأة للبيع.

د- مكافأة للاختراع.

هـ- مكافأة لتحسين الإنتاج.

وهناك نظام آخر وهو المشاركة في الأرباح: إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم ليس بالحديث، فهي تشمل تلك النسبة المقتطعة من ارباح المنظمة لتي يتم توزيعها على العاملين. (بلخيري، 2012، 65) فإن هذه الزيادات تدفع للعمال في نهاية كل سنة، رغم طول الفترة الزمنية بين الجهد والحصول على الأرباح، فإن المشاركة في الأرباح لا تزال لها أثرها الخاص في خلق الرضا الوظيفي للعمال.

الترقية: الترقية هي أحد أهم العوامل المحفزة للعامل. ومن خلال إتاحة هذه الفرصة، فإن احتياجات الأفراد ترضى بتحقيق الذات. يطمح كل عامل إلى شغل منصب أعلى أو العمل بشكل أفضل خلال حياته المهنية. من وجهة نظر المنظمة، توفر لها سياسة الترقية عرضا مستمرا للقوى العاملة المدربة والخبرة، وسائل الترقية (نقل العامل من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى على مستوى تنظيمي أعلى، حيث يتحمل شاغل المنصب واجبات ومسؤوليات أكبر، ولكنه يتمتع بظروف عمل أفضل مثل زيادة في الأجور ووظيفة أعلى بشكل عام). (جعفر، 1973، 22)

وبهذا، نجد أن الترقية ترتبط بزيادة في الواجبات والمسؤوليات، الأمر الذي يتطلب توافر الكفاءة والمهارة لتحمل حق ما هو مخصص للعامل المروج، ومن ناحية أخرى، فإن زيادة المهام قد تجعل عملية الترقية غير مرغوب فيها بالنسبة للعمال.

ب - العوامل الفيزيائية غير المباشرة- :

وهي تركز على الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المنظمة للعمال، وتعتبر ضرورة اجتماعية إنسانية وأكثر من ضرورة اقتصادية. ويعني ذلك، بالخدمات الاجتماعية، الحوافز التي تحفز العمال على الحصول على العلاوة والعطاء، مما يضمن تلبية احتياجاتهم الذاتية، ويحقق رضاهم عن العمل، فضلا عن التعبير عن مدى اهتمام الإدارة بمصالحهم الشخصية. (بهنسي، 2011، 54)

وقد يكون ذلك مجانا أو مقابل رسم رمزي، لأن ذلك يساعد العامل على توفير مبالغ مالية لتوجيهه إلى مناطق أخرى، وتهدف هذه الخدمات الاجتماعية إلى تحسين الوضع الاجتماعي للعمال، لذلك من الضروري أن يقوم صاحب العمل بتنفيذها بمفرده دون الخضوع لنصوص أو مواد قانونية لذلك ومهما كان الدافع لتوفير الخدمة ماديا أو اجتماعيا، مثل الرغبة في كسب ثقة العامل والاحتفاظ به كعنصر فعال في المنظمة. والنتيجة النهائية هي نفسها، وهي رفع مستوى معيشته وزيادة إنتاجيته، ومن الخدمات التي توفره: (الفالح ، 2001 ، 72)

1- خدمات التغذية: بالنظر إلى أهمية هذا العامل، الذي نعتبره حيويا، يجب على صاحب العمل أن يؤديه بمفرده. من اخذ بالاعتبار:

أ - ضرورة توفير الغذاء الكامل والمتوازن، أي الطعام الذي يحتوي على مختلف العناصر الغذائية للجسم.  
ب- توفير الوجبات مجانية أو بأسعار منخفضة حتى يتمكن العامل من شرائها.

كل هذا والشروط الأخرى تعالج رضا الموظفين.

2- الخدمات الصحية: أهم ما يفكر فيه العامل هو أنه يمارس نشاطه، بينما هو في كامل قوته العقلية والبدنية، أي أنه لا توجد ضغوط أو أمراض تؤثر على جهوده. يرتبط رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه بصحته وسلامته المهنية. مع توافر بيئة صحية، يوجه الفرد سلوكه نحو الأداء المرغوب فيه، ونشير إلى أن البيئة الصحية تتضمن مجموعة من العوامل التي تؤثر على صحة العامل، سواء كانت جسدية أو عقلية أو نفسية أو الضغوط المتكررة في مكان العمل، سواء من الزملاء أو المشرف، مما يؤدي إلى اضطرابات نفسية، تؤثر بطريقة أو بأخرى على سلوك الموظفين. (الحنيطي، 2000، 93)

وبناء عليه، فإنه يوفر مجالاً للراحة والهدوء، وذلك من خلال معالجة مختلف الضغوط والعوامل الأخرى التي تؤثر على صحة العمال. في هذا، تعترف معظم تشريعات العمل بتوفير الرعاية الطبية التي من شأنها إخضاع العمال لفحوص طبية دورية تكشف عن حالة كل عامل، والدور لا يتوقف عند هذه النقطة، بل يتجاوز ذلك ليشمل حملات توعية للعمال، وتوجيههم حول كيفية العناية بصحتهم والوقاية من الأمراض.

3-خدمات النقل: الجميع يواكب الزمن ويسعى لاستغلاله بطريقة تضمن الاستفادة منه، وهذا يدل على أهمية النقل للعامل. (الميزانية المالية)

وتضمن هذه الخدمة راحة العامل ورفاهه وقدرته على العمل، لأنه يتجنب التعب والإرهاق، وبالتالي فهو سبب رئيسي للتعرض للإجهاد الذي يؤثر على مواقف العمال تجاه العمل.

يكون لخدمة النقل تأثير في تحقيق الرضا الوظيفي للفرد العامل، ويجب أن تكون المنظمة على دراية بأهمية ذلك والعمل على توفيره في حدود المتطلبات، والعكس هو في حالة عدم توفيره يؤثر سلباً على العمال، ويمكن أن ينعكس على صحتهم البدنية والنفسية ثم يظهر في شكل أداء منخفض، مبادرة محدودة.

الخدمات التعليمية: هو التغذية الفكرية التي تقدمها المنظمة على أساس ما تعده من مختلف الكتب والمجلات العلمية، التي يكتسبها العامل في وقت فراغه. ومساعدتهم قدر الإمكان للتغلب عليها، حيث تثير الخدمات التعليمية العزم وتحريير النشاط، لذلك يذهب الفرد العامل للعمل بكل جدية. (الحيدر، 2005، 52)

وعلى الرغم من أنها خدمة بسيطة يمكن لأي مؤسسة تقديمها، إلا أنها مهمة للغاية في توجيه وتحفيز العمال، لأنها تعمل على تحريير نشاط العمال مرة أخرى. ويمكن لمثل هذه الخدمة أن تعزز القيم الأخلاقية والاجتماعية والفكرية بين العمال، وأن تقلل من درجة التهميش.

ولا يمكننا تجاهل أو التقليل من أهمية هذه الخدمة كخدمة اجتماعية، لأنها بمثابة تشجيع وتحفيز للعمال. ومع ذلك، لا يزال من الصعب فهمها أمام الاحتياجات المادية المتزايدة التي لا تزال تمثل الاحتياجات الأكثر إلحاحاً، مما يدفعنا إلى القول بأن الخدمات التعليمية تحتل أدنى الرتب. غير أنه من بين العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي، يجب توفيره كلما أمكن ذلك.

### 3.3.3: العوامل المعنوية

ويتوقف موقف أي فرد يعمل في المنظمة تجاه عمله على مدى العلاقة الجيدة مع المشرف وأعضاء فريق العمل.

ويؤثر المشرف على المجموعة من خلال الاتصال المباشر مع أعضائها، وينظر إلى رفع معنويات العمالة كأحد الأهداف التي يجب تحقيقها. 1- مناخ اجتماعي يسهل عملية التواصل، ويؤثر على أداء الفرد.

#### أ- العوامل المتعلقة بالعلاقة التجارية:

1- فريق العمل: يعرف بأنه (مجموعة من العمال الذين يمتلكون مهارات متكاملة، ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق الأهداف التي هم مسؤولون عن تحقيقها). ولتحسين الكفاءة، فإنهم يتعاونون باستمرار. (اللوذي، 2002، 130)

2- الإشراف: يقوم العاملون في المؤسسة بعملهم ضمن مجموعة من الاتجاهات والمناصب المختلفة، مما يخلق اقتراحات متعددة من شأنها أن تسبب الفوضى، لذلك كان من الضروري توفير مشرف يدير وينظم مختلف الأمور على المستوى الإشرافي. (حسن، 1996، 9)

وبناء عليه، فإن عملية الإشراف هي أحد أهم العوامل التي تحدد العلاقة القائمة مع المنظمة، وتوجيه مجموعات العمل للتحرك نحو العمل المطلوب، كما وهو فن يتناول العنصر الإنسان، إذن، يحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية، ويمثل أيضا تلك السلطة الممنوحة للأعلى والتي يقوم على أساسها بتوجيه وتوجيه الإنسانية.

التواصل: (التواصل هو أحد الأمور الهامة التي تحتاج إلى دراسة في علم الإدارة بطريقة دقيقة ومستمرة، حيث تشكل الاتصالات 78% من عمل المدير) (سعد وآخرون، 2003، 121)

لذا فإن النظر إلى عملية الاتصال كوسيلة لتبادل المعلومات هو رأي محدود، ومفهومها يمتد إلى ربطها بالأهداف والنتائج المحددة، نظرا لأهميتها في عمليات صنع القرار والتخطيط والتنسيق والمراقبة. وهذه العملية هي عملية متعددة الاحتياجات والتطلعات والقيم والاتجاهات.

في ممارسة الاتصال لدينا، تواجه المنظمة مشاكل متعددة. نجد ما يرتبط بطبيعة العمل، مثل الجانب المادي والفني منه من حيث الواجبات والأساليب والأساليب المستخدمة، وغيرها من الأساليب. وهكذا، يعرف الاتصال بأنه (عملية تفاعل هادف بين الأفراد، تهدف إلى تحقيق ما يطمح إليه الأفراد).

#### أ- العوامل المتعلقة بظروف العمل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي للفرد. وعند الحديث عن هذه العوامل، من المفيد النظر في عوامل لا تقل أهمية عن العوامل السابقة، مثل ساعات العمل حيث لها أهمية الكبرى تتطلب توافر إدارتها الخاصة، وهي إدارة الوقت التي هي (فن وعلم الاستخدام العقلاني للوقت، وهي علم استثمار الوقت بفعالية وهي عملية تقوم على التخطيط والتنظيم والتنسيق والتحفيز والتوجيه والمتابعة والاتصال، وهي عملية كمية ونوعية في نفس الوقت. (الخصيري، 2001، 17)



لذلك، فإن المنظمات الاقتصادية تواكب العصر في مختلف مجالاتها. وهو يواكب الزمن، وهو عامل رئيسي يمكن الاستفادة منه. ولذلك، ينبغي اعتباره موردا يستنفد بسرعة وباستمرار، ولا يمكن إنتاجه من موارد جديدة.

أ- ساعات العمل: هي عدد الساعات التي يقضيها العامل أو الموظف في العمل، وهناك فرق بين ساعات العمل الرسمية التي نصص عليها القانون وساعات العمل الفعلية التي يقضيها العامل بالفعل في العمل، التي قد تكون أقل من ساعات العمل الرسمية أو أكثر).

لذلك نجد أن المنظمات تحدد ضمن نظامها الداخلي ساعات العمل التي يمارس فيها العامل نشاطه اليومي، والتي لا ينبغي أن تتجاوز حدا معقولا لضمان صحة جيدة للعمال وكفاءة العمل.

ب - أوقات الراحة: لا يمكننا القول إن ساعات العمل هي العامل الوحيد الذي يؤثر على أداء الأفراد، بل هي أساس التنظيم، ونعني بذلك أنها تشمل فترات راحة، والتي تعتبر الوقت الذي يتم فيه استعادة الحيوية والنشاط، ومعالجة حالات الإجهاد الناتجة عن التزامات العمل ويتم ذلك من خلال توفير فرصة الراحة حيث ينقطع العامل عن عمله، ولا تقتصر المسألة على الراحة اليومية، بل تتجاوزها لتشمل الراحة الأسبوعية والسنوية. **(النافعة، 2018، 95)**

2- الإضاءة: قد يجد الفرد في بيئة عمله البدني منطقة رضا أو استياء، حيث تفرض تلك البيئة على وجود الفرد فيها والتكيف مع الضوء والرطوبة والتهوية التي يحتوي عليها. بشكل مصطنع، وتوفير ذلك يحفز العامل على العطاء وإعطاء مريح، مما يزيد من إنتاجيته.

2- تحسين كثافة الإضاءة: تؤثر الضوضاء العالية بشكل مباشر على القدرة على العمل سواء تعلق الأمر بالعمل الفكري أو البدني الذي يجهد الأعصاب ويؤدي تدريجيا إلى ضعف السمع.

## الفصل الرابع

### الجانب العملي للدراسة

الإطار العملي هو تجسيد للإطار النظري في الواقع، وهو معرفة درجة الرضا الوظيفي للموظفين ومستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظرهم، وكذا الكشف عن أثر الرضا الوظيفي للعاملين في أداء المهام الوظيفية.

#### فرضيات الدراسة:

تم صياغة الفرضيات بناءً إلى أسئلة مشكلة الدراسة، كالتالي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى

يوجد تأثير معنوي للحوافز في الرضا الوظيفي في المنظمتين المبحوثتين قيد الدراسة.

#### الفرضية الرئيسية الثانية

وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والسلامة في العمل، والترقية، والظروف المناسبة في العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمتين اللذين شملتهما الدراسة الاستقصائية.

#### الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروقات معنوية بين العاملين في المنظمتين المبحوثتين في تصورهم حول الحوافز والرضا الوظيفي تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية.

## 1.4: منهج الدراسة:

### 1.1.4: أسلوب وأدوات جمع البيانات

وفي هذه الدراسة، استخدم النهج الوصفي التحليلي المقارن لتحديد أثر أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع. وقد صمم استبيان يحاول الإجابة الموضوعية على الأسئلة الواردة في هذه الدراسة. يغطي هذا الاستبيان متغيرات الدراسة المستقلة (الحوافز) وكذلك المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

### 2.1.4: أداة الدراسة

ومن أجل الحصول على بيانات ومعلومات من أعضاء مجتمع الدراسة، كان مطلوباً منه تصميم استبيان لهذا الغرض تحديداً، استناداً إلى فرضيات الدراسة ومتغيرها المستقل (الحوافز) ومتغيرها التابع (الرضا الوظيفي).

يتكون هذا الاستبيان من جزأين على النحو التالي:

- الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة، بما في ذلك (نوع الجنس، والعمر، والتحصيل التعليمي، وسنوات الخبرة، وموقع العمل والحالة الاجتماعية)

الجزء الثاني: يتضمن (32) فقرة، مقسمة على النحو التالي:

الحوافز (المتغير المستقل): يتضمن (17) فقرة تقيس حوافز العاملين في المنظمات.

الرضا الوظيفي (متغير تابع): كما يتضمن (17) بنداً تقيس الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات.

وتجدر الإشارة إلى أننا استخدمنا مقياس (LIKERT SCALE) الخماسي في أداة الدراسة، حيث منحت الدرجات (1,2,3,4,5) ل (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

### 3.1.4: أساليب الإحصائية المستخدمة

تم تحليل البيانات ومعالجتها من قبل البرنامج الإحصائي (SPSS) ، واعتمدت عملية التحليل على ما يلي:

- قياس الموثوقية من خلال معامل كرو نباخ- ألفا لتحليل الثبات والاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

مقاييس الإحصاءات الوصفية (الترددات، الوسائل الحسابية، الانحرافات المعيارية) لوصف خصائص عينة الدراسة.

- تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير أبعاد المتغير المستقل في المتغير التابع؛

- معامل ارتباط بيرسون للتعبير عن العلاقة ونوعها وقوتها

- اختبار (T-TEST) للعينات المستقلة للمقارنة بين متوسطين لمجموعتين مختلفتين

- اختبار (ONE WAY ANOVA) (تحليل التباين الأحادي) لمقارنة متوسط متغير معين بين أكثر من

مجموعتين.

#### 4.1.4: وصف مجتمع الدراسة وعينتها

مجتمع الدراسة تتكون من (220) فردا متمثلة في عمال شركة مازن لطحن الحبوب (113) والعاملين في شركة البركة لطحن الحبوب (107) وبكافة مستوياتهم ووظائفهم التي يشغلونها وفقا لإحصائيات مصلحتي الموارد البشرية في المنظمتين.

من هذا المجتمع، تم اختيار عينة من (180) فردا، تتكون من (91) عاملا من شركة مازن لطحن الحبوب و(89) عاملا من شركة البركة لطحن الحبوب وهذا بالإعتماد على جدول (Uma Sekran) تم اختيارهم باستخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

تم الاعتماد على مصدرين رئيسيين وذلك لجمع البيانات: والمصادر الثانوية، والتي تشمل البحوث والدراسات النظرية والميدانية السابقة والبحوث المنشورة على شكل كتب او المنشورة في الدوريات والمجلات التحكيمية والإنترنت المتعلقة بالحوافز والرضا الوظيفي، والمصادر الأولية من خلال تصميم وتطوير استبيان لمتغيرات الدراسة.

(91) وزعت استبيانات على العاملين بشركة مازن لطحن الحبوب في محافظة دهوك، تم استرجاع (86) استبيانا منها لم يكن صالحا للتحليل الإحصائي. ولذلك، بلغت الاستبيانات المعتمدة (84) أو (92.30 %) من الاستبيانات الموزعة. كما تم توزيع (89) استبيانا على العاملين بشركة البركة لطحن الحبوب بمحافظة دهوك، تم استرجاع (87) استبيانا منها، واستثنيت منها ثلاثة استبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي. وفيما يلي عدد من خصائص عينة الدراسة الموزعة وفقا للسمات الديموغرافية للعينة من خلال تحليل البيانات الميدانية، وفقا للفقرات التالية:

#### 1- الجنس:

#### جدول 5: توزيع افراد عينة الدراسة بحسب الجنس

ت	الجنس	العدد	النسبة المئوية %
1.	ذكر	170	94.44
2.	أنثى	10	5.56
المجموع		180	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة

وتشير البيانات الواردة في الجدول (5) إلى أن الذكور يشكلون غالبية عينة الدراسة، حيث وصلت نسبتهم المئوية (94.44 %) من العدد الإجمالي لأعضاء عينة الدراسة، في حين كانت النسبة المئوية للإناث (5.56 %) من العينة. وهذا يعكس عدم وجود توجه نسائي في محافظة دهوك للعمل في مثل هذه الأعمال. ويمكن تفسير هذا الأمر على أنه يرجع لسبب العادات والتقاليد الاجتماعية السائدة، والتي مفادها أن الأعمال الصناعية تناسب الرجال أكثر منهم من النساء.

## 2- العمر

جدول 6: توزيع افراد العينةى بحسب العمر

ت	الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية %
1.	سنة 25 أقل من	30	16.67
2.	سنة 25 – 35	52	28.89
3.	سنة 36 – 45	58	32.22
4.	سنة فأكثر 46	40	22.22
المجموع		180	100.0

المصدر: أعده الباحث بناء على بيانات الاستبيان.

ويبين الجدول (6) أن معظم أعضاء عينة الدراسة يندرجون ضمن الفئة الثالثة (36-45 سنة) بمعدل (32.22) من المجموع، تليها الفئة الثانية (25-35 سنة) بمعدل (28.89) من مجموع أعضاء العينة الذين شملتهم الدراسة. أما الفئة الرابعة (46 سنة وما فوق) بمعدل (22.22) فقد احتلت المرتبة الثالثة من مجموع عينة أعضاء الدراسة، في حين كانت الفئة الأولى (أقل من 25 سنة) بمعدل (16.67) هي الأدنى بين عينة الدراسة. وهذا يعطي انطباعاً لأعضاء عينة الدراسة بأنهم من الفئات العمرية الناضجة التي يمكنها الإجابة على بنود الاستبيان.

## 3- التحصيل العلمي:

جدول 7: توزيع الأفراد عينة الدراسة على وفق التحصيل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	التحصيل العلمي	ت
69.44	125	إعدادية فأقل	-1
13.89	25	دبلوم فني	-2
13.89	25	بكالوريوس	-3
2.78	5	شهادة عليا	-4
100.0	180	المجموع	

المصدر: أدها الباحث بناء على بيانات الاستبيان.

ويبين الجدول (7) أن حاملي الشهادة التحضيرية أو أقل هم المجموعة المهيمنة على عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط (69.44) من مجموع عدد الأفراد الذين شملتهم الدراسة الاستقصائية، في حين أن متوسط الأفراد الحاصلين على درجة البكالوريوس والدبلوم التقني في منظمات عينة الدراسة كان (13.89) على التوالي، يليه معدل الأفراد الحاصلين على درجات أعلى (2.78).

## 4- عدد سنوات الخدمة في المنظمة:

جدول 8: توزيع أفراد عينة الدراسة على وفق سنوات الخدمة في المنظمة

النسبة المئوية %	العدد	عدد سنوات الخدمة في المنظمة	ت
46.11	83	سنة 1 – 5	.1
26.11	47	سنة 6 – 10	.2
16.67	30	سنة 11 – 15	.3
11.11	20	سنة فأكثر 16	.4
100.0	180	المجموع	

المصدر: أدها الباحث بناء على بيانات الاستبيان.

وتشير محتويات الجدول (8) إلى أن (46.11 في المائة) من المجيبين لديهم خدمة إجمالية تبلغ (5-1 سنوات)، يليهم الأفراد الذين لديهم خدمة (6-10 سنوات) بمعدل (26.11 في المائة)، في حين أن الفئة (15-11 سنة) تحتل المرتبة الثالثة، متبوعا بفئة (16 سنة وما فوق) في المرتبة الأخيرة، وهذا أحد المؤشرات الهامة للإجابة على أسئلة الاستبيان، لأن الغالبية لديهم خبرة في العمل الإداري في المنظمات التي تمت دراستها.

#### 5- عدد سنوات الخدمة في المركز الإداري الحالي:

جدول 9: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في المركز الإداري الحالي

ت	عدد سنوات الخدمة في المنصب الحالي	العدد	النسبة المئوية %
1.	سنة 1 – 5	95	52.78
2.	سنة 6 – 10	50	27.78
3.	سنة 11 – 15	35	19.44
4.	سنة فأكثر 16	-	-
المجموع		180	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

وتشير نتائج الجدول (9) إلى أن غالبية أعضاء العينة المدروسة هم من لديهم خدمة وظيفية في مناصبهم تتراوح بين (1 إلى 5 سنوات)، حيث وصلت نسبتهم المئوية (52.78 في المائة)، في حين بلغت نسبتهم المئوية (52.78 %)، في حين أن نسبة المشاركين في الجدول (12) النسبة المئوية لمن كانت خدماتهم الوظيفية (6-10 سنوات) في المرتبة الثانية وبلغت (27.78%)، في حين أن المجموعة التي تتراوح معدل خدمتها بين (11-15 سنة)، وكانت نسبتهم المئوية تمثل (19.44 %) من المجيبين، في حين لم يكن هناك أفراد في المنظمات المدروسة تجاوزت خدمتهم (16 سنة وأكثر) ويرجع ذلك إلى أن معظم المنظمات التي شملتها الدراسة هي منظمات حديثة.

## 6- الدورات التدريبية التي شارك فيها:

جدول 10: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية

ت	عدد الدورات التدريبية	العدد	النسبة المئوية %
1.	بلا دورة	109	60.56
2.	دورة واحدة	41	22.78
3.	دورتان	18	10
4.	ثلاث دورات فأكثر	12	66.6
المجموع		180	100.0

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات استمارة الاستبانة.

ويبين الجدول (10) وصف عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية التي شارك فيها المجيبون، وتبين أن الأفراد الذين لم يشاركوا في أي دورة تدريبية يمثلون الغالبية العظمى بمعدل (60.56 في المائة) من مجموع أعضاء عينة الدراسة، ثم تليها الفئة (الدورة). واحد) جاء في المركز الثاني بمعدل (22.78 في المئة)، وجاءت (دورتان) في المركز الثالث، بمعدل (10%) من العينة المدروسة، في حين جاء أصحاب (ثلاث دورات أو أكثر) في المرتبة الأخيرة بنسبة (6.66%). وتشير هذه البيانات إلى عدم اهتمام إدارات المنظمات التي شملتها الدراسة بالدورات التدريبية، ويعتبر هذا الأمر مؤشرا غير جيد ويدل أيضا على ضعف تطوير وتحسين قدرات الموارد البشرية الإدارية والتقنية من خلال الدورات التدريبية.

## 7- صدق وثبات أداة القياس: -

أولا - صدق الأداة :

واستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للبحث باعتبارها إحدى أدوات البحث العلمي المناسبة التي تحقق أهداف الدراسة الوصفية، للحصول على المعلومات والحقائق المتعلقة بواقع محدد. وينبغي أن يستفيد الأخصائيون من ملاحظاتهم واقتراحاتهم، وبعد التأكد من أن العبارات واضحة ومفهومة وأن الاستبيان يقيس بالفعل ما صمم لقياسه، تم إنتاجه في شكله النهائي. التحصيل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والوظيفة



في المنظمة والحالة الاجتماعية. أما الجزء الثاني، فقد تضمن البيانات الأساسية للدراسة، التي صيغت على شكل محاور جاءت في شكل عبارات مستخرجة من الأدب النظري والتطبيقي، ويحتوي هذا الجزء على (32) فقرة.

ثانيا - استقرار الأداة:

تم اختبار استقرار أداة القياس عن طريق المعامل (ألفا كرونباخ). ويبين الجدول (11) قيم استقرار أداة القياس لمتغيرات الدراسة، وكان ألفا كرونباخ لمتغيرات الدراسة الإجمالية (85.6%) في منظمة ملزن، بينما كان ألفا كرونباخ في منظمة البركة (82.1 %) لمتغيرات الدراسة الكلية. وهذا يعكس ثبات أداة القياس إلى حد بعيد.

#### جدول 11: قيم ثبات أداة القياس (كرونباخ - ألفا)

منظمة المازن	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا	منظمة البركة	عدد الفقرات	قيمة معامل كرونباخ - ألفا
الرضا الوظيفي	20	0.786	الرضا الوظيفي	20	0.891
الأداء الوظيفي	12	0.662	الأداء الوظيفي	12	0.644
مجموع المتغيرات	32	0.821	مجموع المتغيرات	32	0.856

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

#### اختبار وتحليل فرضيات الدراسة: -

يأتي اختبار الفرضيات من أجل تأكيد العلاقة السببية أو الارتباط بين المتغيرات والتي يسهل اختبارها على شكل فرض صفري أو بديل وبالتالي قبول أو رفض فرضية ما. وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية لاختبار الفرضيات:

القبول:  $H_0$  إذا كان مستوى الأهمية المحسوبة أكبر من مستوى الأهمية المعتمد (0.05)

- مرفوض:  $H_0$  إذا كان مستوى الأهمية المحسوب أقل من مستوى الأهمية المعتمد (0.05)

### أولاً -اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الأولى: -

لمعرفة درجة الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي للعمال، تم الاعتماد على طول الفئات على النحو التالي ( من 1 إلى 1.80 درجة ضعيفة جداً، من 1.80 إلى 2.60 درجة ضعيفة، من 2.60 إلى 3.40 درجة متوسطة، من 3.40 إلى 4.20 درجة كبيرة، من 4.20 إلى 5 درجات كبيرة جداً).

- أظهرت النتائج في الجدول (15) أن درجة الرضا الوظيفي في منظمة طحن الحبوب في المزن كانت متوسطة من حيث متوسطها الحسابي (4.12) مع انحراف معياري (0.33)، وأن معايير الرضا الوظيفي كانت متنوعة، مع أعلى مستوى من الشروط المناسبة في العمل من حيث متوسطها الحسابي (3.81) مع انحراف معياري (0.81)، متبوعاً بمعيار الأمان في العمل من حيث متوسطه الحسابي (3.73) مع الانحراف المعياري (0.79)، يليه معيار الترقية من حيث متوسطه الحسابي (3.09) مع انحراف معياري (1.19)، متبوعاً بمعيار العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من حيث متوسطها الحسابي (3.42) مع انحراف معياري قدره (0.72) وأن الدرجة الأقل تطبيقاً هي معيار المرتب من حيث المتوسط الحسابي (3.20) مع انحراف معياري (1.03).

### جدول 12: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات الدراسة

	منظمة البركة		منظمة المازن	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	2,5395	1,01575	3,4276	,72090
الأمان في العمل	3,3487	1,19239	3,7303	,79453
الراتب	1,8590	91665	3,2039	1,03417
الترقية	2,9500	1,20356	3,0962	1,19062
الظروف الملائمة في العمل	3,5878	,89561	3,8125	,81472
الحوافز	2,8364	,84537	3,5357	,50369
الرضا الوظيفي	3,7060	,47409	4,1204	,33593

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

وفي حين أشارت النتائج في الجدول (12) إلى أن درجة الرضا الوظيفي في منظمة البركة لطحن الحبوب كبيرة من حيث متوسطها الحسابي (3.70) مع انحراف معياري قدره (0.47)، وأن معايير الرضا الوظيفي متقاربة نسبياً، مع أعلى مستوى من الشروط المناسبة في العمل من حيث متوسطها الحسابي (3-58) مع الانحراف المعياري (0.89)، يليه معيار الأمان في العمل من حيث متوسطه الحسابي (3-34) مع انحراف معياري (1-19)، يليه معيار العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين في من حيث المتوسط الحسابي (2.53) مع الانحراف المعياري (1.01)، يليه معيار المرتب من حيث المتوسط الحسابي (1.85) مع انحراف معياري (0.91) وأن الدرجة الأقل تطبيقاً هي الترقية المعيار من حيث المتوسط الحسابي (2.95) مع انحراف معياري (1.20). وبناء على ذلك، تم رفض الفرضية الفارغة، التي تنص على ما يلي: "درجة الرضا الوظيفي في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب" وقبول الفرضية البديلة.

#### ثانياً - اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثانية: -

بينت النتائج في الجدول (12) أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في منظمة المازن لطحن الحبوب كان متوسطاً بدلالة وسطه الحسابي (3.70) بانحراف معياري (0.89)، في حين كان مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب كان كبيراً بدلالة وسطه الحسابي (4.12) بانحراف معياري (0.33)، وبناء عليه تم رفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن "مستوى الحوافز في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب" وقبول الفرضية البديلة.

#### ثالثاً - اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها: -

تنص الفرضية على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز على الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمين. لقد تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد، حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج (spas) الواردة في الملاحق ما يلي:

#### 1- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الأولى (أثر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي):

##### أ - في منظمة المازن لطحن الحبوب: -

يتضح من خلال الجدول (13) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.789) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونقبل الفرضية العدمية، وعليه فالعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين لا تفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الأداء الوظيفي).

#### ب - في منظمة البركة لطحن الحبوب: -

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (13)، نجد أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

وبناء عليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونلاحظ أيضا بأن العلاقة بين بعد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين يزيد من الرضا الوظيفي، ويفسر ما مقداره ( 27% من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) اعتمادا على قيمة  $R^2$  .

#### جدول 13: نتائج تحليل التباين لأثر العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي

		المازن	منظمة	البركة		
Model	Sum of Squares	F	Sig.	Sum of Squares	F	Sig.
Regression	,017	,072	,789b	2,215	25,376	,000b
Residual	14,660			5,761		
Total	14,677			7,975		
	R= 0,034	R2= 0,001		R= 0,52	R2= 0,27	

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

كما يتضح من خلال الجدول (14) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي ((0.000 المقابلة لقيمة  $\beta$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن الحوافز له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0,290 \times \text{العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين} + 3,101$$

**جدول 14: معاملات معادلة الانحدار ما بين العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والرضا الوظيفي في منظمة البركة لطحن الحبوب**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,101	,205		15,129	,000
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	,290	,058	,527	5,037	,000

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

2- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثانية (أثر الأمان في العمل على الرضا الوظيفي): -

أ- في منظمة المازن لطحن الحبوب: -

يتضح من خلال الجدول (15) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.954) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأمان في العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

ونقبل الفرضية العدمية، عليه فالأمان في العمل لا يفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

ب - في منظمة البركة لطحن الحبوب: -

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (15) نجد أن مستوى دلالة قيمة F تساوي وهي أقل من مستوى الدلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للأمان في العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ونقبل الفرضية العدمية، عليه فالأمان في العمل لا يفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول 15: نتائج تحليل التباين لأثر الأمان في العمل على الرضا الوظيفي

		منظمة المازن		منظمة البركة		
Model	Sum of Squares	F	Sig.	Sum of Squares	F	Sig.
Regression	,001	,003	,954	,003	,028	,869
Residual	14,676			7,192		
Total	14,677			7,195		
	R= 0,034	R= 0,000		R= 0,02	R= 0,00	

المصدر: الجدول معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

3- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الثالثة (أثر الراتب على الرضا الوظيفي):

أ- في منظمة المازن لطحن الحبوب: -

يتضح من خلال الجدول (16) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.501) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للراتب على الرضا

الوظيفي عند مستوى ( $0.05 < 0$ ). ونقبل الفرضية العدم، وعليه فالراتب لا يفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

#### ب- في منظمة البركة لطحن الحبوب: -

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (16)، نجد أن مستوى دلالة قيمة تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $0.05 < 0$ ) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي). وبناء عليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للراتب على الرضا الوظيفي.

#### جدول 16: نتائج تحليل التباين لأثر الراتب على الرضا الوظيفي

Model	منظمة المازن			منظمة البركة		
	Sum of Squares	F	Sig.	Sum of Squares	F	Sig.
Regression	,101	,458	,501	1,407	16,051	,000
Residual	14,624			5,787		
Total	14,726			7,195		
	R= 0,083	R= 0,007		R= 0,44	R= 0,20	

المصدر: الجدول معد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

كما نلاحظ أيضا بأن العلاقة بين بعد الراتب والرضا الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بعد الراتب يزيد من الرضا الوظيفي ويفسر ما مقداره (20%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) اعتمادا على قيمة  $R^2$ . ما يتضح من خلال الجدول (11) أن مستوى دلالة قيمة  $t$  تساوي (0.000) المقابلة لقيمة  $B\acute{e}ta$  وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن الراتب له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الرضا الوظيفي} = \text{الراتب} \times 0,136 + 3,699$$

جدول 17: معاملات معادلة الانحدار ما بين الراتب والرضا الوظيفي في منظمة البركة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,699	,115		32,295	,000
1 الراتب	,136	,034	,442	4,006	,000

المصدر: الجدول مُعدّ بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

4-اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الرابعة (أثر الترقية على الرضا الوظيفي):

أ - في منظمة المازن لطحن الحبوب: -

يتضح من خلال الجدول (18) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.505) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للترقية على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ونقبل الفرضية العدمية، وعليه فالراتب لا يفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول 18: نتائج تحليل التباين لأثر الترقية على الرضا الوظيفي

	منظمة المازن			منظمة البركة		
Model	Sum of Squares	F	Sig.	Sum of Squares	F	Sig.
Regression	,101	,003	,505	2,334	31,694	,000
Residual	12,996			4,861		
Total	13,097			7,195		
	R=	R=		R= 0,57	R=	
	0,088	0,008			0,32	

المصدر: الجدول مُعدّ بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS



### ب - في منظمة البركة لطحن الحبوب: -

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (18) نجد أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) .

وبناء عليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للترقية على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونلاحظ أيضا بأن العلاقة بين بُعد الراتب والرضا الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على بُعد الراتب يزيد من الرضا الوظيفي، ويفسر ما مقداره (20 %) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) اعتمادا على قيمة R<sup>2</sup>.

كما يتضح من خلال الجدول (19) أن مستوى دلالة قيم t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Béta وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن الترقية له أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي: -

$$\text{الرضا الوظيفي} = 0,155 \times \text{الترقية} + 3,647$$

### جدول 19: معاملات معادلة الانحدار ما بين الترقية والرضا الوظيفي في منظمة البركة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,647	,093		39,374	,000
1 الترقية	,155	,028	,570	5,630	,000

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

### 5-اختبار وتحليل الفرضية الفرعية الخامسة (أثر الظروف الملائمة في العمل على الرضا الوظيفي):

#### أ- في منظمة المازن لطحن الحبوب: -

يتضح من خلال الجدول (20) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0,353) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الأداء الوظيفي، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للظروف الملائمة في العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونقبل الفرضية العدمية، وعليه فالظروف الملائمة في العمل لا تفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

**جدول 20: نتائج تحليل التباين لأثر الظروف الملائمة في العمل على الرضا الوظيفي**

		منظمة الموازن		منظمة البركة		
Model	Sum of Squares	F	Sig.	Sum of Squares	F	Sig.
Regression	,101	,876	,353	,041	,353	,554
Residual	13,127			7,937		
Total	13,312			7,978		
	R=	R=		R= 0,07	R=	
	0,118	0,014			0,05	

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

**ب - في منظمة المازن لطحن الحبوب: -**

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (20)، نجد أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.554) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الرضا الوظيفي وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للظروف الملائمة في العمل على الرضا الوظيفي، عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ونقبل الفرضية العدمية، وعليه فالظروف الملائمة في العمل لا تفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

**6- اختبار وتحليل الفرضية الفرعية السادسة (أثر أبعاد الحوافز مجتمعة على الرضا الوظيفي):**

**أ - في منظمة المازن لطحن الحبوب: -**

يتضح من خلال الجدول (21) أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0.785) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني عدم قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في الحوافز، وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز مجتمعة على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) ونقبل الفرضية العدمية، عليه فأبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة لا تفسر أي مقدار من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي).

جدول 21: نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد الحوافز مجتمعة على الرضا الوظيفي

	منظمة المازن			منظمة البركة		
Model	Sum of Squares	F	Sig.	Sum of Squares	F	Sig.
Regression	,101	,003	,505	2,334	31,694	,000
Residual	12,996			4,861		
Total	13,097			7,195		
	R= 0,088	R= 0,008		R= 0,57	R= 0,32	

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

#### ب - في منظمة البركة لطحن الحبوب: -

من خلال نتائج تحليل التباين للانحدار المبينة في الجدول (21)، نجد أن مستوى دلالة قيمة F تساوي (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني قبول معادلة الانحدار لتفسير التغير الحاصل في المتغير التابع (الرضا الوظيفي). وبناءً عليه تم قبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لأبعاد الحوافز مجتمعة على الرضا الوظيفي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

ونلاحظ أيضاً بأن العلاقة بين أبعاد الحوافز مجتمعة والرضا الوظيفي كانت موجبة، بمعنى أن زيادة التركيز على أبعاد الحوافز مجتمعة تزيد من الرضا الوظيفي، ويفسر ما مقداره (32%) من التباين في المتغير التابع (الرضا الوظيفي) اعتماداً على قيمة  $R^2$ .

جدول 22: معاملات معادلة الانحدار ما بين أبعاد الحوافز مجتمعة والرضا الوظيفي في منظمة البركة

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	3,070	,256		11,978	,000
1 أبعاد الرضا الوظيفي مجتمعة	,305	,071	,477	4,278	,000

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

كما يتضح من خلال الجدول (22) أن مستوى دلالة قيمة t تساوي (0.000) المقابلة لقيمة Béta وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يعني أن أبعاد الحوافز مجتمعة لها أثر ذو دلالة إحصائية على مستوى الرضا الوظيفي، ويمكن كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{الأداء الوظيفي} = 0,305 \times \text{الرضا الوظيفي} + 3,070$$

مما سبق وكخلاصة:-

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعاده مجتمعة (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل، الترقية، الظروف الملائمة في العمل) على الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الخاصة (منظمة البركة لطحن الحبوب) بينما ينعلم تأثير الحوافز بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي في (منظمة المازن لطحن الحبوب) وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الثالثة.

رابعا - اختبار وتحليل الفرضية الرئيسية الرابعة:-

لقد تم الاعتماد على اختبار (T-test) للعينات المستقلة، حيث نجد من مطالعتنا لنتائج تحليل البيانات عن طريق برنامج (spss) ما يلي:

جدول 23: نتائج اختبار (T) لأبعاد الحوافز تبعا لعمال المنظمتين (المازن والبركة)

		t-test for Equality of Means					
		t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين	Equal variances assumed	-6,216	,000	-,88816	,14288	1,17047	-,60585
	Equal variances not assumed	-6,216	,000	-,88816	,14288	1,17072	-,60560
الأمان في العمل	Equal variances assumed	-2,322	,022	-,38158	,16436	-,70634	-,05682
	Equal variances not assumed	-2,322	,022	-,38158	,16436	-,70673	-,05643
	Equal variances assumed	-8,546	,000	-1,34497	,15738	1,65590	-1,03405
الراتب	Equal variances not assumed	-8,533	,000	-1,34497	,15762	1,65644	-1,03351
	Equal variances assumed	-,742	,459	-,14615	,19703	-,53556	,24325
الترقية	Equal variances not assumed	-,741	,460	-,14615	,19715	-,53584	,24353
	Equal variances assumed	-1,630	,105	-,22466	,13782	-,49696	,04763
الظروف الملائمة في العمل	Equal variances not assumed	-1,624	,106	-,22466	,13833	-,49803	,04871

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

يشير الجدول (23) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) بين متوسط إجابات العاملين في منظمة المازن لطحن الحبوب ومتوسط إجابات العاملين في منظمة البركة

لطحن الحبوب بالنسبة لمتغيرات الدراسة التالية: العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الأمان في العمل، الراتب، حيث يتضح أن قيم مستوى دلالة قيمة (t) أصغر من مستوى الدلالة المحددة (0.05) وهذا يدل على أنه يوجد اختلاف في تصور العاملين في المنظمتين حول الأبعاد المذكورة أعلاه

بينما نجد أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات العاملين في منظمة المازن لطحن الحبوب ومتوسط إجابات العاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب بالنسبة لمتغيرات الدراسة التالية: الترقية والظروف الملائمة في العمل، حيث يتضح أن قيم مستوى دلالة قيمة (t) أكبر من مستوى الدلالة المحددة (0.05)، وهذا يدل على أنه لا يوجد اختلاف في تصور العاملين في المنظمتين حول الترقية والظروف الملائمة في العمل

**جدول 24: نتائج اختبار (T) للحوافز والرضا الوظيفي تبعا لعمال المنظمتين (المازن والبركة)**

		t-test for Equality of Means					
		t	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						Lower	Upper
Satisfaction	Equal variances assumed	-5,900	,000	-,69935	,11853	-,93379	-,46491
	Equal variances not assumed	-5,817	,000	-,69935	,12022	-,93773	-,46097
Performance	Equal variances assumed	-6,051	,000	-,41435	,06848	-,54972	-,27899
	Equal variances not assumed	-6,051	,000	-,41435	,06848	-,54984	-,27886

المصدر: الجدول مُعد بالاعتماد على نتائج التحليل باستخدام برنامج SPSS

يشير الجدول (24) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسط إجابات العاملين في منظمة المازن لطحن الحبوب ومتوسط إجابات العاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب بالنسبة لمتغيري الدراسة المستقل (الحوافز) والتابع (الرضا الوظيفي) أصغر من مستوى الدلالة المحددة (0.05) ، وهذا يدل على أنه يوجد ((t الأداء الوظيفي))، حيث يتضح أن قيم مستوى دلالة قيمة اختلاف في تصور العاملين في المنظمتين حول الحوافز والرضا الوظيفي.

وعليه فإن الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد اختلاف بين العاملين في المنظمتين في تصورهم حول الحوافز والرضا الوظيفي " هي فرضية مقبولة.

## الخاتمة

### الاستنتاجات والمقترحات

#### الاستنتاجات: -

- 1-درجة الرضا الوظيفي في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب.
- 2-مستوى الحوافز في منظمة المازن لطحن الحبوب أكبر منها في منظمة البركة لطحن الحبوب.
- 3-يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحوافز بأبعاده مجتمعه (العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين، الامان في العمل، الترقية، الظروف الملائمة في العمل)، على الرضا الوظيفي للعاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب، بينما ينعلم تأثير الحوافز بأبعاده المختلفة على الرضا الوظيفي في منظمة المازن لطحن الحبوب، وكانت كالآتي: -
  - أ- وجود تأثير ذو دلالة أحيائية للعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين على الرضا الوظيفي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .
  - ب- وجود تأثير ذو دلالة أخصائية للأمان في العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .
  - ج- وجود تأثير ذو دلالة احصائية للراتب على الرضا الوظيفي.
  - د- وجود تأثير ذو دلالة أخصائية للترقية على مستوى الرضا الوظيفي عن مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .
  - هـ- وجود تأثير ذو دلالة أخصائية للظروف الملائمة في العمل على الرضا الوظيفي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .
  - و- وجود تأثير ذو دلالة أحشائيه لأبعاد الحوافز مجتمعه على الرضا الوظيفي عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ .
- 4-توجد فروقات ذات دلالة أحشائيه عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين متوسطات إجابات العاملين في منظمة المازن لطحن الحبوب ومتوسط إجابات العاملين في منظمة البركة لطحن الحبوب بالنسبة لمتغيرات الدراسة.
- 5-ان مفهوم الحوافز يعتبر من المؤثرات الرئيسية في الرضا الوظيفي لكونها ترتبط بشكل مباشر بالموارد البشري في المنظمه ولها تأثيرها المباشر على إداء العاملين.
- 6-هنالك اهمية كبيرة لتوفير الرضا الوظيفي للعاملين في المنظمات وان تمنح الإدارات اهمية قصوى بإعتباره كميّاس رئيسي يمكن أن يعكس مدى نجاح نظام الحوافز المستخدم في المنظمه من عدمه.

## المقترحات: -

- 1- على إدارات المنظمات أن تُولي اهتمام أكبر للحوافز المادية وأن تربطها بغلاء المعيشة.
- 2- يجب إعادة النظر في نظام الحوافز والترقيات للعاملين في المنظمات، بحيث يكون الأساس فيها معتمداً على الكفاءة التي يتمتع بها العاملون من أجل خلق الدافع لديهم في سبيل بذل أقصى ما لديهم من طاقات في العمل.
- 3- يجب ان تقوم الإدارات بتصميم نظام حوافز تراعي فيه جانب مهم ألا وهو الموازنة بين مقدار الحوافز المقدمة للعاملين وبين حجم الواجبات والمسؤوليات المكلفين بها، ويكون ذلك من خلال وضع التوصيف الوظيفي المناسب لكل وظيفة في المنظمه.
- 4- على إدارات المنظمات ان تهتم بشكل أكبر بالحوافز المعنوية وعلى وجه الخصوص لهؤلاء العاملين الذين يحصلون على أدنى مستوى من الاجور.
- 5- أن تعمل إدارات المنظمات على الرفع من متوي الرضا الوظيفي للعاملين وذلك من خلال تحقيق العدالة في نظام الحوافز المستخدم داخل المنظمه والذي يجب ان يُراعي احتياجات العاملين، فضلاً عن توفير بيئة عمل صحية ومناسبة للعاملين بالشكل الذي يُعزز الشعور الايجابي والولاء داخل العاملين اتجاه منظمته.
- 6- ضرورة الاهتمام بوضع الخطوات المناسبة التي تضمن مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتحسين بيئة العمل الوظيفية بشكل أكثر فعالية.
- 7- تشجيع العاملين على تقديم ما لديهم من أفكار ومقترحات يمكن ان تُحسن من إداء المنظمه وتزيد من إيراداتها من خلال منح صاحب المقترح الناجح والذي يُثبت فعاليته بمكافأة عالية لكي يُحفز الآخرين على العصف الذهني وإخراج ما لديهم من طاقات وأفكار تزيد من نجاح المنظمه.
- 8- ضرورة توفير أنظمة للعلاوات الدورية والاستثنائية التي تكفل أنجاز الاعمال بشكل جيد، دون الحاجة لجعل العاملين يسلكون طرق غير قانونية وغير أصولية للحصول على العلاوات.

## المصادر

## اولاً: المصادر العربية:

- 1- أبراهيم، أحمد عثمان، 2003، نظم الحوافز وآثرها على الرضا الوظيفي: دراسة حالة كلية التجارة بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- 2- ابو الكشك، محمد نايف، الادارة المدرسية المعاصرة، 2006، دار جرير للنشر والتوزيع، الاردن.
- 3- ابو سن، أحمد، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة نون للنشر، 2007، الخرطوم، السودان.
- 4- الامين، برياح محمد، 2016، تأثير الرضا الوظيفي على إداء الموارد البشرية – دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنيه، رسالة ماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
- 5- التيجاني، محمد حسن يوسف (2010) (التحفيز وأثره في تحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة) رسالة ماجستير، في إدارة الاعمال، غير منشورة، الاكاديمية البريطانية للتعليم العالي: مكة المكرمة، السعودية.
- 6- الحرفة، حامد، 1980، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز الدار العربية للموسوعات، بيروت.
- 7- الخضير، محسن أحمد / الإدارة التنافسية للوقت/2001/ أتراك للطباعة والتوزيع /مصر.
- 8- السالم، سالم محمد، 1997، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية بالمملكة العربية السعودية، مطبوعات الملك فهد، السعودية.
- 9- السالم، مؤيد، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، 2002، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، الاردن.
- 10- السالم، مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، الاردن.
- 11- السعودي، موسى، (2013) أثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية – دراسة ميدانية، مجلة دراسات العلوم الإدارية – الاردن، 40(1)، 18-34.
- 12- السلطان، حسن، التعويضات، منشورات جامعة دمشق، 2009، سوريا.
- 13- الصرفي، محمد، السلوك الاداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، 2007، مصر.
- 14- الصرفي، محمد، السلوك الاداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، 2007، مصر.



- 15- الطالباني، خولة عبد الحميد محمد، دور عوامل الرضا الوظيفي في المحافظة على رأس المال الفكري، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية المجلد 21، العدد 3، 2013، العراق.
- 16- العاني، هيثم، 2007، الادارة بالحوافز-التحفيزات والمكافآت، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 17- العديلي، ناصر محمد، 1983، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية السعودية، مجلة الادارة العامة، العدد (36)، فبراير.
- 18- العديلي، ناصر محمد، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، 1993، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 19- العربي، يزيد مقالتي حكيم، أثر الرضا الوظيفي على الإداء في المنظمة، دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة غاز البترول المميع، 2014، رسالة ماجستير/جامعة أكلي محند ولحاج / الجزائر.
- 20- العطية، ماجدة، سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، الاردن.
- 21- العكش، علاء خليل، 2007، نظام الحوافز والمكافآت وآثره في تحسين الإداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- 22- الفالح، نايف بن سلمان، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، 2001، السعودية.
- 23- اللوزي، موسى، التنظيم واجراءات العمل، 2002، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن.
- 24- المشيخي، أحمد بن سعيد بن سالم، الرضا الوظيفي لدى الاداريين العاملين في المديرية العامة للتربية والتعليم، رسالة ماجستير، جامعة نزوى، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع ادارة تعليمية، 2012، محافظة ظفار، سلطنة عُمان.
- 25- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، 2007، المكتبة العصرية، مصر.
- 26- النوافع، راجي حابس، 2018، أثر الرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة الادارية على الولاء الوظيفي في الجامعات الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
- 27- الهيني، صلاح الدين، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية المحلية الاردنية، 2001، مطبعة الجامعة الأردنية، الاردن.
- 28- الونداني، عوض محمد، 1999، أثر الحوافز على فاعلية الإداء والرضا الوظيفي في الاجهزة الأمنية، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

- 29- بلخير، سهام، 2012، أثر الرضا الوظيفي على إداء الموظفين في المؤسسة الجامعية – دراسة حالة جامعة البويرهم رسالة ماجستير، جامعة البويرة، الجزائر.
- 30- بن دريدي، منير بن أحمد، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الابتكار للنشر والتوزيع، 2013، الاردن.
- 31- بهنسي، فايزه محمد رجب، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية م دار الوفاء لدنيا للنشر والتوزيع، 2011، مصر.
- 32- بو شباك، ربيعه، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة ميدانية بمديرية مسح الاراضي بولاية باتنه، رسالة ماجستير، 2019، جامعة محمد خيصر، بسكرة، الجزائر.
- 33- تميم، يزن، إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، 2011، دار الاجيال للنشر والتوزيع، الاردن.
- 34- جادالله، محمد فؤاد، 1997، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الادارية، العدد (56)، السعودية.
- 35- جرينريج، جريارد، وبارون روبرت، ادارة السلوك في المنظمات، 2004، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 36- جعفر، محمد أنيس قاسم، نظم الترقيية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، 1973، دار النهضة العربية، مصر.
- 37- جوده، عادل، الحوافز، إصدارات الجامعة العربية، بدون تأريخ نشر، مصر.
- 38- حسن، عبد الفتاح دياب، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، 1996، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية، مصر.
- 39- حميد، باجة، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، 2008، جامعة أكلى محند أولحاج، الجزائر.
- 40- دياب، حنان، 2002، الرضا الوظيفي لدى أطباء الاسنان العاملين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- 41- ديري، زاهر محمد، السلوك التنظيمي، 2011، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 42- راشد، أحمد عادل، مذكرات في إدارة الافراد، 1981، دار النهضة العربية للطباعة والنشر/لبنان.
- 43- رسلان، نبيل، 1978، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، مصر.
- 44- سعد، عمر وآخرون، الإدارة الحديثة، 2003، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الاردن.
- 45- سلطان، محمد سعيد أنور، السلوك التنظيمي، 2003، دار الجامعة الجديدة، مصر.

- 46- سلماط، أبراهيم، 2002، النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- 47- سليمان، محمد أحمد، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي، زمزم ناشرون وموزعون، 2013، الأردن.
- 48- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية "إدارة الافراد"، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2011، الأردن.
- 49- شنيق، عبد العزيز، 2006، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت، سكيكده، الجزائر.
- 50- شهيرة، محمود، 2001، الرضا الوظيفي وعلاقته بإداء معلمي مرحلة التعليم الثانوي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 51- صبيان، أيمن، 2012، أثر الرضا الوظيفي على إداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- 52- عاشور، احمد صقر، إدارة القوى العاملة، 1998، دار الهدى للنشر، لبنان.
- 53- عباس، أنس عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية، 2011، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 54- عباس، جرجيس، مثنى وعدا، 2010، الحوافز وأثرها في الرضا الوظيفي-دراسة استطلاعية لعينة من الاطباء في مستشفيات مدينة الموصل، مجلة تنمية الرافيدين، العدد97، المجلد 32، جامعة الموصل.
- 55- عبد الرحمن، محمد، الحوافز والولاء التنظيمي في المنظمات، دار الكتب الوطنية، 2011، ليبيا.
- 56- عوض الله، ميرفت توفيق، 2012، أثر التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية بالدنمارك.
- 57- غزيون، زهيه، 2007، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة سكيكده، الجزائر.
- 58- كنعان، سلسل، بحث (أثر الحوافز على الرضا الوظيفي – دراسة حالة معمل أسمنت طرطوس)، مجلة جامعة البعث، 2016، المجلد (38)، العدد (1).
- 59- ماهر، احمد، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار لجامعيه، 2011، الإسكندرية، مصر.
- 60- معمر، داوود، منظمات الاعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، 2006، مصر.
- 61- ميلود، سفاري، 2007، محددات الرضا الوظيفي لدى أساتذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة سطيفم الجزائر.

62- هاشم، عادل عبد الزراق، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2010، الاردن.

63- يحوي، أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين، دراسة حالة الفتائل الملونة فيلبا بيريكة، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2014، الجزائر.

#### ثانياً: المصادر الاجنبية: -

- 1- Charness, G. and Gneezy, u. (2006) (incentives and Habits), University of California.
- 2- ERBASI, A & ARAT, T 2012- The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey, International Business Research, Vol. 5, No. 10.
- 3- " GURE, Naima Abdullah (2010) « the impact of motivation on employee performance: A Study oof nation link telecom Somalia.

بسم الله الرحمن الرحيم

م/استمارة إستبانة

السادة المجييين على استمارة الاستبانة الأجزاء والمحترمين:

تحية طيبة وبعد ...

يرجى التفضل بتخصيص جزء من وقتكم الثمين للإجابة عن فقرات الاستبانة التي بين أيديكم، شاكرين لكم حسن التعاون.

واستمارة الاستبيان هي لدراسة البحث الموسوم: (دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية لشركتي المازن والبركة لطحن الحبوب في محافظة دهوك)، والتي هي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من جامعة الشرق الأدنى / كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية / قسم إدارة الأعمال- قبرص.

يرجى التفضل بمليء فقرات الاستبانة نظراً لما تتمتعون به من خبرة ودراية في مهامكم الوظيفية وعمقكم العلمي، بحيث يساهم في تحقيق أهداف هذه الدراسة، علماً أننا سنتعامل مع إجاباتكم بسرية تامة وهي متعلقة بأهداف البحث العلمي حصراً.

ولكم فائق الاحترام والتقدير.

ملاحظات عامة:

1. يرجى وضع علامة ( √ ) في الحقل الذي يمثل وجهة نظرك.
2. يرجى عدم ترك أي سؤال من دون إجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبانة للتحليل.

المشرف

أ.د.خيري علي أوسو

الباحث

مصطفى محمد أحمد

المعلومات العامة  
General Information

أولاً:

	انثى Female		ذكر Male	النوع الاجتماعي Gender	1
--	----------------	--	-------------	---------------------------	---

	39-30		29-20	الفئة العمرية (سنة) Age (The age group)	2
	50 فأكثر		49-40		

	دبلوم عالي High Diplo ma		بكالوريوس س B.SC		دبلوم Diplo ma	المؤهل العلمي Qualificati on	3
		دكتوراه PhD.			ماجستير Master		

		فني Technica l	المنصب الوظيفي Job title	4
		اداري Manager ial		

	2-1		لا يوجد	عدد الدورات التدريبية المشترك بها Training Courses in which he / she is involved	5
	7 - فأكثر		6 - 3		

	10-6		5-1	سنوات الخدمة Years of service	6
	21-فأكثر		-11 20		

ثانياً: يرجى وضع علامة ( √ ) في المكان الذي يتفق مع رأيك.

### 1- الحوافز

ت	الفقرات	اتفق تماماً	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماماً
1	هناك حوافز مادية في المؤسسة					
2	هناك العديد من الحوافز					
3	تقدم الحوافز بصفة عادلة في المؤسسة					
4	لا توجد تفرقة بين العمال					
5	تمنح الحوافز حسب الجهد المبذول					
6	يتم الحصول على الحوافز المعنوية بالعمل الجيد وعدم الدوران واداء الواجبات بأكمل وجه.					
7	توجد فرص ترقية في المؤسسة					
8	تمنح الحوافز حسب الجهد المبذول					
9	المشرف يأخذ بأرائك ويقدر إنجازاتك					
10	تمنح الإدارة أصحاب الأداء المتميز فرص التدريب لتوسع معارفه					
11	توفر المؤسسة فرص التدريب وتسهل الظروف للعمال					



					12	تتميز القوانين والأنظمة في المؤسسة بوضوحها وتخدم فعالية الحوافز.
					13	الدارة تعمل على تجنب مصادر التوتر والقلق التي تعيقني في تحقيق الأداء المميز.
					14	هناك إمكانية لتقدير أدائي.
					15	إمكانية التطور والتقدم الوظيفي في عملي
					16	هناك تشجيع من المنشأة للابتكار
					17	أكثر المكافآت التقديرية لي هي التمتع بالحرية في أداء العمل

## 2- الرضا الوظيفي

ت	الفقرات	اتفق تماما	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق تماما
1	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه مع أهمية العمل الذي أقوم به.					
2	الراتب مناسب مقارنة بزملائي في المهنة.					
3	يتناسب الراتب الذي أتقاضاه والدرجة العلمية التي أحملها					
4	الراتب الذي أتقاضاه يشجع على القيام بالعمل بشكل أفضل.					
5	أشعر بالموودة والتفاهم المتبادل بيني وبين زملائي					

					في العمل.	
					العلاقة مع الزملاء في القسم ممتازة.	6
					تتدخل إدارة المنظمة دوماً في حل المشكلات بين الزملاء.	7
					تسود النزاعات بشكل واضح على العلاقات بين الزملاء.	8
					عملي الحالي يشعرني بالأمان الوظيفي.	9
					أشعر أن وجودي في العمل مؤقت.	10
					لا توجد معايير واضحة لاستمرار عملي في المنظمة.	11
					أشعر بثقة عالية من الإدارة بكل ما يتعلق بعملي في المنظمة.	12
					يتاح لي القيام بما أراه مناسباً في عملي دون إملاءات الإدارة.	13
					يتسم العمل الذي أقوم به بالوضوح التام.	14
					توفر إدارة المنظمة كل ما أحتاج إليه لأداء مهامي بكفاءة	15
					تغيرت نظرة الآخرين تجاهي منذ عملت في هذه المنظمة.	16
					أشعر بالأهمية نتيجة عملي في هذه المنظمة.	17

THE ROLE OF INCENTIVES IN ACHIEVING JOB SATISFACTION  
 ACOMPARATIVE STUDY BETWEEN AL-MAZEN AND AL-BARAKA  
 MILLIING COMPANOES IN DUHOK GOERNORATE in the private  
 sector

ORIGINALITY REPORT

<b>17</b> %	<b>14</b> %	<b>2</b> %	<b>9</b> %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<a href="http://revues.univ-ouargla.dz">revues.univ-ouargla.dz</a> Internet Source	<b>4</b> %
<b>2</b>	<a href="http://www.univ-skikda.dz">www.univ-skikda.dz</a> Internet Source	<b>3</b> %
<b>3</b>	Submitted to University of Duhok Student Paper	<b>1</b> %
<b>4</b>	Submitted to Hofstra University Student Paper	<b>1</b> %
<b>5</b>	Submitted to Yakın Doğu Üniversitesi Student Paper	<b>1</b> %
<b>6</b>	Submitted to Applied Science University Student Paper	<b>1</b> %
<b>7</b>	Submitted to City University College of Ajman Student Paper	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<a href="http://www.iasj.net">www.iasj.net</a> Internet Source	<b>&lt;1</b> %