

THE INTERNATIONAL VIRTUAL UNIVERSITY  
ARAB BRITISH ACADEMEY FOR HIGHER EDUCATION

#  
#  
#

بحث أطروحة ماجستير إدارة الأعمال

**MBA**

عنوان الأطروحة :

(التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى

العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة) #

Thesis title : Motivation and its impact on the achievement of job satisfaction among  
Employees in the Industrial Sector Enterprises in the Industrial City  
at Holy Makkah - K.S.A

إعداد

محمد الحسن التيجاني يوسف

**Mohamed Elhassan Eltigani Yousif**

**Student`s Reference Number**

**178860/IVUMBA/SU**

جميع الحقوق محفوظة © [الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي](#)



## ملخص الدراسة

### التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة

#### الصناعية بمكة المكرمة

من خلال عمل الباحث في مجال الموارد البشرية لعدد من منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، وجد أن هناك مؤشرات تدل على قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين بتلك القطاعات بل أن هناك تجاهلاً لأهمية الحوافز ودورها وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين ، لذلك جاء هذا البحث لدراسة أثر التحفيز المادي والمعنوي في تحقيق الرضا الوظيفي.

تهدف الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ولمعرفة مدى رضا العاملين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية ، ومن أهدافها كذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع .

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومن ثم قام بتصميم استبيان غطى أنواع الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي وهي محاور الدراسة . تم توزيع الاستبيان على العاملين في القطاع الصناعي في مختلف المهن للحصول على البيانات اللازمة لإجراء الدراسة وقد شملت عينة الدراسة 134 من العاملين بالمدينة الصناعية بمدينة مكة المكرمة . وطلب منهم تعبئة البيانات التي تم تحليلها بعد ذلك واستخلاص النتائج.

توصلت الدراسة لنتائج هامة، فقد وجد أن الحوافز المادية تقدم للعاملين بالقطاع الصناعي أحياناً أما الحوافز المادية فتقدم لهم بدرجة قليلة. أيضاً وجدت الدراسة أن أفراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما وأن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي عن بيئة العمل.

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات والمقترحات التي من شأنها تعضيد أهمية الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في القطاع الصناعي كضرورة الاهتمام المتوازن بالحوافز المادية والمعنوية بصورة عامة وضرورة الاهتمام بصفة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية في الاستبيان كالعلاوات السنوية والمكافآت والقروض والسلفيات . وبناء أنظمة حوافز فعالة , كذلك توصي الدراسة بالاهتمام بالجانب المعنوي مثل ترشيح الموظفين المتميزين لدورات تدريبية وخطابات الشكر والتقدير مع التركيز على أهمية تصنيف الوظائف وتحديد الأجور والتحفيز الذاتي.

يوصي الباحث بمواصلة البحث في مجال الحوافز والرضا الوظيفي على أن تغطي منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية ومن ثم مقارنتها بالدول المجاورة.

## ENGLISH ABSTRACT

### Motivations and its Impact on the Achievement of Job Satisfaction among Employees in the Industrial City in Makkah

The researcher has been working in the field of human resources for a number of industrial sector enterprises in the industrial city in Makkah. It is found that there are indications of shortcomings in the systems and methods applicable to the workers incentives to these sectors, and also there is a disregard for the importance of incentives and their role and their relationship to job satisfaction for employees, so this research is conducted to study the impact of Financial or Moral Motivations at various levels in achieving job satisfaction.

The study aims to identify the types of financial and moral incentives provided employees, in the industrial sector enterprises in the industrial city in Makkah and gauge their satisfaction with working in this sector of the functional work environment, and to shed some light on the relationship of between the incentive systems applied to employees, in that sector.

The researcher has adopted the analytical descriptive method for the study. A questionnaire was designed to cover all the types of material and moral incentives and job satisfaction which are the main topics of study. The questionnaire was distributed to workers in the industrial sector in the various professions to obtain data necessary to conduct the study, and was administered by the researcher himself. The sample of the study included 134 employees, in the industrial city who were requested to fill the data that were analyzed thereafter.

The study ends up with important results; it is found that financial incentives offered to workers in the industrial sector are not quite enough and also the moral incentives are offered to a small extent. Also, the study found that the respondents are satisfied with the work environment to some extent and there was a statistically significant positive correlation between the application of financial and moral incentives and job satisfaction from the work environment.

The study concludes up with a series of recommendations and proposals

that would consolidate the importance of financial incentives and the morale ones for those who work in the industrial sector as a necessity in general interest and the need for particular attention to those types of incentives that have received low grades in the questionnaire such as allowances , recompenses & annual loans. The study also recommends that more attention and consideration should be given to the moral aspect, such as nomination of staff for the outstanding training courses with emphasis on the importance of job classification and wage determination and self-motivation.

Researcher recommends that further research in the field of incentives and job satisfaction should be carried out to cover the entire industrial sector all over Saudi Arabia and compare these studies to the studies that were conducted in the neighboring countries.

## فهرس الموضوعات

رقم الصفحة	الموضوعات
5	مقدمة البحث
7	الفصل الأول : مدخل البحث
8	أولاً : مشكلة البحث
8	ثانياً : أهمية البحث
9	ثالثاً : أهداف البحث
9	رابعاً : تساؤلات البحث
10	خامساً : مصطلحات البحث
11	الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة :
13	المبحث الأول : الحوافز
13	أولاً : تعريف الحوافز
15	ثانياً : عناصر الحوافز
15	ثالثاً : مفهوم التحفيز وتطوره
16	رابعاً : أهداف التحفيز
17	خامساً : أهمية التحفيز
18	سادساً : أنواع التحفيز
18	من حيث طبيعتها أو قيمتها
23	من أثرها وفعاليتها
25	من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين
26	من حيث إرتباطها
27	سابعاً : الدوافع وعلاقتها بالحوافز
27	تعريف الدوافع

28	أهم خصائص الدوافع
28	العلاقة بين الدافع والحافز والحاجات
<b>رقم الصفحة</b>	<b>الموضوعات</b>
29	ثامناً : نظريات التحفيز وأنواعها
49	تاسعاً: معوقات التحفيز
50	عاشراً : شروط نجاح أنظمة التحفيز
52	حادي عشر : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
54	<b>المبحث الثاني : الرضا الوظيفي</b>
54	أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي
56	ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي
57	ثالثاً : خصائص الرضا الوظيفي
58	رابعاً : عوامل الرضا الوظيفي
62	خامساً : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء
63	<b>المبحث الثالث : الدراسات السابقة</b>
64	أولاً : الدراسات المتعلقة بالحوافز
65	ثانياً : الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
67	ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
69	رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة
71	<b>الفصل الثالث : منهجية البحث وإجراءاته :</b>
72	أولاً : منهج البحث
72	ثانياً : حدود البحث
73	ثالثاً : مجتمع البحث
74	رابعاً : عينة البحث
74	خامساً : أداة البحث
79	سادساً : إجراءات تطبيق البحث

80	سابعاً : أسلوب المعالجة الإحصائية
----	-----------------------------------

رقم الصفحة	الموضوعات
83	<b>الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج البحث وتوصيات البحث</b>
84	أولاً : النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث
88	ثانياً : النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها
88	01 النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين
96	02 النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين
104	03 النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي
112	04 العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية
114	<b>الفصل الخامس : أهم نتائج البحث وتوصياته</b>
115	أولاً : أهم النتائج والتوصيات الخاصة المتعلقة بمحاور البحث
118	ثانياً : التوصيات العامة
121	<b>المراجع</b>
126	<b>الملاحق</b>
126	أولاً : الإستبانة
131	ثانياً : أسماء المحكمين

### قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
76	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية	1
76	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية	2
77	معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية	3
78	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	4
83	توزيع أفراد البحث وفق متغير العمر	5
84	توزيع أفراد البحث وفق متغير الوظيفة	6
85	توزيع أفراد البحث وفق متغير المؤهل العلمي	7
86	توزيع أفراد البحث وفق متغير الحالة الإجتماعية	8
86	توزيع أفراد البحث وفق متغير مدة الخدمة في العمل الحالي	9
88	النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية	10
96	النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية	11
103	النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية	12
110	نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفي	13

## المقدمة :

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة والإدارة الحقيقية لتحقيق أهدافها، فهم مصدر الفكر والتطوير وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المتاحة للمنظمة ( السلمي, 2000م , ص3) لذلك نجد أن الإدارة الحديثة تولي اهتماماً رئيسياً لدور وعلاقة المورد البشري بالإنتاج والإنتاجية من خلال البحث عن العوامل المؤثرة في إنتاجية وكفاءة العاملين إيجاباً وسلباً . ومن المعلوم فإن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعي والعمل بأن يصل العاملون بإنتاجيتهم إلى أقصى كفاءة ممكنة , لذلك تعمل هذه الإدارات على توفير وتوظيف العمالة الجيدة و المؤهلة والحرص على تدريبهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل على إثارة رغباتهم وتوجيه السلوك الناتج عنها في الاتجاه الذي يحقق الأداء المرغوب والمطلوب . وأن أداء الفرد وكفاءته تتوقف على عنصرين أساسيين هما المقدرة على العمل والرغبة فيه , و تتمثل المقدرة على العمل فيما يمتلكه الفرد من مهارات ومعارف وقدرات والتي يكتسبها بالتعلم والتدريب أما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق أهداف المنظمة ( رسلان , 1978, ص3) ., وأن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ونتيجة لأدائه المتفوق والتميز تؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي زيادة أدائه وإنتاجه مره أخرى ( أبو الكشك, 2006م, ص133). فالحوافز توقظ الحماس والدافعية والرغبة في العمل للعامل أياً كان مجاله مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام وزيادة الإنتاجية وتساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد والمنظمة وتدفع العاملين إلى العمل بكامل طاقتهم وقواهم العقلية والجسدية لتحقيق الأهداف المرسومة للمنظمة , كما أن الحوافز تعمل على منع شعور الفرد بالإحباط وتدفع العامل إلى المثابرة في عمله وتجعل كفاءته عالية . ( يونس, 2000, ص16) . لذا فإن مفهوم التحفيز قد أثبت أنه غاية في المرونة ما لم يكن على قدر الصرامة والصلابة الذي نريده وهو مازال مفيداً كأداة

إدارية في فهم الأفراد من أعلاهم شأناً إلى أدناهم درجة ومساعدتهم على تقديم أفضل ما لديهم في العمل ( إيجرت, 1998, ص1). فنجد أن الحوافز مرت بمراحل تطور بدأت بالمرحلة التقليدية (الحوافز المادية) ثم مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية حتى جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت ما بين الحوافز ( مادية ومعنوية ) والأداء والإنتاجية والرضا الوظيفي . وكما حفل مفهوم التحفيز بالكثير من النظريات المختلفة والمتنوعة , وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز وأهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد والحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين والأسس التي بموجبها يتم وضع أنظمة فعالة للحوافز وكيفية التغلب على معوقات تطبيق أنظمة الحوافز المادية منها والمعنوية . ويتناول هذا البحث أثر التحفيز في تحقيق الرضاء الوظيفي الذي يعتبر من المتغيرات الهامة , حيث يشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ( الفالح 2001م, ص 71 ) .

ونظراً لأهمية موضوع التحفيز والحوافز والذي أصبح محورياً في عالم الإدارة والعمل ولشُح وقلّة الدراسات في هذا الموضوع , فسوف يتناول هذا البحث أثر الحوافز في تحقيق الرضاء الوظيفي في قطاع حيوي ونشط وهو القطاع الصناعي في مدينة مكة المكرمة , و في ظل عصر العولمة والانفتاح وازدياد التنافس بين الشركات , حيث أصبح البقاء للأقوى, وبذلك أصبح لزاماً على كل منشأة تريد الاستمرار والبقاء أن يكون لها نظاماً إدارياً فعالاً تستطيع من خلاله مواكبة التطور مع وجود نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية وزيادة الرضاء الوظيفي والولاء للمنشأة . وحتى يتحقق هذا الرضاء الوظيفي فلا بد من دراسة العوامل المؤثرة فيه والأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوثه .

وتأتي هذه الدراسة لتغطي خمسة فصول أساسية : يتناول الفصل الأول مشكلة البحث وتساؤلاته وأهدافه وأهميته ومنهجه . وسوف يتناول الفصل الثاني الإطار النظري والدراسات السابقة للحوافز والرضاء الوظيفي وبناقش الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته , ويقف الفصل الرابع على عرض وتحليل نتائج البحث ويُلخص الفصل الخامس لأهم النتائج و يطرّح التوصيات المناسبة.

## الفصل الأول مدخل البحث

- أولاً : مشكلة البحث
- ثانياً : أهمية البحث
- ثالثاً : أهداف البحث
- رابعاً : تساؤلات البحث
- خامساً : مصطلحات البحث

## أولاً : مشكلة البحث ( الدراسة )

من المعلوم أن حركة العلاقات الإنسانية نادت بأهمية الروح المعنوية للعاملين وتحسين ظروف العمل لديهم وأن مبادي الإدارة العلمية التي نادى بها ( فريدريك تايلور ) ركزت على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج وأن نظريات الإدارة الحديثة نادت بأهمية الحوافز ( مادية أو معنوية ) والربط بينهما لما لهما من تأثير كبير في زيادة الإنتاجية كماً وكيفاً وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية النفسية والاجتماعية ورفع الروح المعنوية وتعزيز أهداف المنظمة بما يضمن نجاحها وازدهارها.

ومن هذا الفهم ومن خلال عملي كمدير للموارد البشرية لعدة مصانع وشركات بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة فقد لفت انتباهي أمران هامان :

01 وجود عدد من المؤشرات الدالة على وجود قصور في نظم وأساليب الحوافز المطبقة على العاملين فيما يتعلق بالحوافز المادية منها والمعنوية للعاملين بمختلف مستوياتهم والذي ينعكس سلباً على الرضاء الوظيفي .

02 وجود قصور فهم وتجاهل لأهمية الحوافز ودورها وعلاقتها بالرضاء الوظيفي لدى بعض إدارات هذه المنشآت.

ومن هذا المنطلق تبلورت فكرة هذا البحث التي تهدف إلى بحث ودراسة أثر التحفيز في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالمملكة العربية السعودية.

## ثانياً : أهمية البحث

- على الرغم من الأهمية الكبرى لموضوع التحفيز وعلاقته الطردية بزيادة إنتاجية الأفراد ودرجة الرضا الوظيفي لديهم إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في البحث والدرس في المجالات

- أهمية وفاعلية نظم وأساليب الحوافز في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .
- أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.
- التوصيات التي يمكن أن يقدمها البحث والاستفادة القصوى منها في الواقع العملي .
- هذا البحث سيتم تطبيقه في قطاع حيوي صناعي هو ( مجموعة من المصانع والشركات) التي تقع داخل المدينة الصناعية في مدينة مكة المكرمة بما لها من مكانة سامية وموقع جغرافي وروحي مميز , ومميزات خاصة تجعل لها الأفضلية لدى الكثير من المسلمين بالعمل والإقامة فيها.

### ثالثاً : أهداف البحث

- 01 التعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.
- 02 معرفة مدى رضاء العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية.
- 03 معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والرضاء الوظيفي.

### رابعاً : فروض البحث وتساؤلاته :

- 01 ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ؟
- 02 ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ؟

03 ما مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية ؟

04 هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية ؟

#### خامساً : مصطلحات البحث :

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

02 الحوافز : Incentives هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد. (القيروني, 2004, ص 301)

03 الدافعية : Motivations هي مجموعة الظروف الداخلية والخارجية التي تحرك الفرد من أجل تحقيق حاجاته وإعادة الاتزان عندما تختل .

04 الدافع : Motive مثير داخلي يحرك سلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين . ( قطامي وقطامي, 2000 م )

05 الرضا الوظيفي : Job Satisfaction هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل , وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج . ( الفالح, 2001م , ص 71 ) .



ABAHE

الفصل الثاني  
الإطار النظري والدراسات السابقة

## المبحث الثاني : الرضا الوظيفي :

- أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي
- ثانياً : أهمية الرضا الوظيفي
- ثالثاً : خصائص الرضا الوظيفي
- رابعاً : عوامل الرضا الوظيفي
- خامساً : العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

\*\*\*\*\*

## المبحث الثالث : الدراسات السابقة :

- أولاً : الدراسات المتعلقة بالحوافز
- ثانياً : الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي
- ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
- رابعاً : التعقيب على الدراسات السابقة

.....

- تاسعاً : معوقات الحوافز
- عاشراً : شروط نجاح أنظمة الحوافز
- حادي عشر : العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول : الحوافز

1- تعريف الحوافز

المفهوم اللغوي :

نقول حفز حفزاً حثه وحركه . ومنه يتضح أن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما . ( تحفز - تهيأ للمضي فيه ) ( المنجد في اللغة والإعلام , 1991 )

المفهوم الاصطلاحي :

ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك . فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين ومنه الحوافز Incentives ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذُكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور , وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء .

فعرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة إحتياجاته الإنسانية ورغباته (بربر, 1987) .

وُعرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ( السلمي, 1984, ص 214) . وعرف كيث (1990, ص 638) الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والإحتياجات . كما تُعرف الحوافز بأنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها, لإثارة حاجاتهم ودوافعهم , والدافع

شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز ، وبالتالي إشباع حاجته ( شاويش، 1996م ، ص208) . وفي تعريف آخر ( الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والمتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي الى زيادة أدائه مره أخرى .( أبو الكشك ، 2006، ص 133) . ويرى ( الطيب ، 1995) بأن التحفيز يشجع الأفراد ويعمل على إستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ، وأن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتفع أو أرباح في أواخر السنة ، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية بتوفير جميع الظروف المساعدة على العمل . والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث دلالتها وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات والحاجات. وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع فالحافز ( خارجي) والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع.

وبناءً على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات ( الدوافع) التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد :

- الحاجة المعنوية للأفراد .
- درجة رضا الفرد عن عمله .
- استقرار الفرد في المنظمة .
- جودة أداء الفرد وإنتاجيته .
- كفاءة الأداء التنظيمي .

ومن هنا تظهر في المنظمة قضايا عديدة هامة حول الحوافز والأفراد نؤجها في الآتي:-

1. يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل بسبب واحد يسيطر عليهم ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل .
2. من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الناس عن طريق العمل وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية تأتي بعد الإعتبارات الأخرى الأكثر أهمية .

3. من الممكن أن يتغير ما يسعى إليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في مواقف الشخص واهتماماته وميوله .

### ثانياً : عناصر الحوافز :

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز , وهي :

- القدرة : فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلاً .
- الجهد : الذي يشير إلي الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي , فالطبيب المؤهل فعلاً يجب أن يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها .
- الرغبة : إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم أدائه فعلاً ( الطيب, 1995 م )

### ثالثاً : مفهوم الحوافز وتطوره :

#### 1. المرحلة التقليدية :

لقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماماً كبيراً ومبكراً , ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع المهندس الأمريكي ( فريدريك تايلور ) نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة وهو من أقدم أنظمة الحوافز ويقترح هذا النظام وجود معدلين من الاجور ( الإنتاج بالقطعة ) الأول مرتفع إذا تمكن العالم من الإنتهاء من القطعة في الوقت المحدد والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها . وجاء بعد ذلك ( جانت ) أحد تلاميذ تايلور وأستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولو لم يستطيع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب فإنه يحصل على أجر مضمون . أما (أميرسون) فقد وضع نظاماً على أساسه يتم تحديد أجر العامل حسب درجة كفاية الإنتاجية التي يتم حسابها أسبوعياً , هذا النظام يعمل على مقارنة الكفاية الإنتاجية للعامل من أسبوع لآخر . ومما لاشك فيه هو إعتماد تايلور وتلاميذه على وضع نظام للأجور والمكافآت على أساس الإنتاج بشرط أن لا يكون على حساب الجودة والكفاية أو عبئاً على العمل . كما كانت هنالك أنظمة أخرى للحوافز أساسها الوقت الذي يوفره

العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية فهناك ( فريديريك هالس) والذي من خلال نظامه حاول إغراء العالم مادياً على إنتاج الوحدة في وقت أقل من المقرر لإنتاجها. (عاشور , 1995, ص 151 ) .

## 2. مدرسة العلاقات الإنسانية :

وتتمثل وجهة نظر مدرسة العلاقات الإنسانية في أن المنظمة نظام كبير ومعقد التكوين حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء وأهمها الجانب الإنساني والفني وهذه المدرسة تنظر للإنسان بإعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل جماعات وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه بإعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة إقتصادية فهي وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعاً في منح الحوافز مابين المادية والمعنوية .

## 3. المرحلة الحديثة :

وتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل ( نظرية الإدارة ونظرية النظم ) وحاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وتتنظر هذه المرحلة إلى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت ترى المدارس التقليدية . وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة إختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سوى كانت مادية أو معنوية وذلك وذلك حسب مستويات الأداء .

ومن وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة الربط بين الحوافز المادية والمعنوية وإشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز .

## رابعاً : أهداف التحفيز :

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هناك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الإعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين :

1- الهدف الاقتصادي : وتعتبر زيادة الإنتاج كماً ونوعاً هي الهدف الرئيسي لان الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والتنوعية .

2- الهدف المعنوي : وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة, وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية , وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز . وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام للحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة واختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد .

#### خامساً : أهمية الحوافز :

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فارقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً, فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية, فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذن فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة, ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة (الزغبى و عبيدات , 1997م , ص 161) .

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

- 1- زيادة الإنتاج كما وكيفا .
- 2- تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
- 3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين .
- 4- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن إزدهار المنظمة وتفوقها.
- 5- تلعب الحوافز دوراً إقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية .

#### سادساً : أنواع الحوافز :

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض ، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين ، وأهمها هذه التقسيمات :

١ : قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:

أ - حوافز مادية: FINANCIAL INCENTIVES

والحافز المادي هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي ( فهمي ، ١٩٨٢ م ، ص ٣٣٥ ) و هي التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل ، وتجنيد ما لديهم من قدرات ، والارتقاء بمستوى كفايتهم ، ومن هذه الحوافز الراتب والمكافآت التشجيعية والعلاوات ، والمشاركة في الأرباح ، والمكافآت عن الاقتراحات (اللوزي ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٧٦) .

وبصفة عامه يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندفاع الفرد برغبة وإخلاص للعمل ، متى كانت تلك الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد ، وعلى العكس من ذلك فإن الأجر المتدني وغير المكافئ للجهود المبذولة للعمل ، الذي لا يلبى مطالب العامل وحاجاته عامل هام في إهمال العامل لعمله وتدني كفاءته الانتاجية ( الحارثي ، ١٩٩٩ م ، ص ٣٧ - ٣٨ ) .

وتعد الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز وتتميز بالسرعة والفورية وإحساس الفرد بالنتيجة المباشرة والحوافز المادية قد تكون إيجابيه كمنح المكافآت والمساعدات أو إعطاء العلاوات ، وقد تكون سلبيه كالحرمان من المكافآت أو العلاوات أو تخفيض الراتب .

وكذلك يمكن إن تكون حوافز مادية مباشره مثل الأجر الإضافي ، العلاوات ، المكافآت ، البدلات الأرباح ، أو حوافز مادية غير مباشره مثل ، التغذية ، الإسكان ، المواصلات ، القروض ، الإعانات والتسهيلات ، العلاج ، التخفيضات(حسن ، ٢٠٠٢ م ، ص ١٦٢) .

وقد أجمعت التجارب والبحوث العلمية على أن الحوافز المادية وحدها ليست كافية مالم تساعدنا أنواع أخرى من الحوافز .

وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:

١ - الأجر : ويعد من أهم الحوافز المادية وكلما كان كبيراً كان له دور كبير في إشباع أكبر قدر من الحاجات مما يعطي رضا وظيفي أكبر .

٢ - المكافآت : التي يتقاضاها بعض العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها .

٣ - مكافآت العمل الإضافي : بعض الأعمال فيها أوقات العمل أكثر من الساعات المعتادة مما يستدعي إعطاء حافز مادي للعمل الإضافي .

٤ - المشاركة في الأرباح : حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين .

٥ - الترقية : حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة

- الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر .
- ٦- التأمين الصحي : يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعامليها وأسرههم ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.
- ٧- العلاوات الدورية والاستثنائية : وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل.
- ٨- السكن والمواصلات: حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً لما فيه من تخفيف لبعي النفقات.
- ٩- ربط الأجر بالإنتاج : وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل.
- ١٠- الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة) وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف الصحية التي قد توقفه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة **وللحافز المادي مزايا رئيسية هي:**
- ١- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.
  - ٢- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.
  - ٣- اشتماله على معاني نفسيه واجتماعية ( عبد الوهاب ، ١٩٨٢ ، م، ص ١٥١ ).
- وللحافز المادي بعض العيوب هي:**
- ١- انها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً.
  - ٢- أن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف وكذلك أعمال البحث العلمي (العنقري، ١٩٩٩، م، ص ٣٥).
- ويرى ( أبو الكشك ؛2006م، ص135) أن الحوافز المادية هي الحوافز التي تتخذ صوراً مادية ملموسة تقدم إلى المرؤوسين أو للمرؤوس نتيجة لأدائه المتميز والمتفوق ، أو نتيجة لفوزه بالدرجة الأولى في المسابقات وتتخذ هذه الحوافز المادية أشكالاً متعددة ومن أمثلتها:
- ١- التحسين في ظروف العمل المادية.
  - ٢- تخصيص نسبة من الوفورات الناتجة من تقليل تكلفه الإنتاج.
  - ٣- أجور إضافية.
  - ٤- نسبة من المبيعات أو عمولة المبيعات .

٥- الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة.

٦- تقاسم الأرباح نتيجة لزيادة الإنتاجية.

٤- التأمين الصحي.

٧- التأمين على الحوادث

٨- الإسكان.

٩- القروض التي تعطي للموظف.

١٠- خصم على منتجات المؤسسة

١١- الراتب.

١٢- العلاوة لأنها الغالب عليها زيادة في الراتب .

### ب حوافز معنوية: NON FINANCIAL (MORAL) INCENTIVES

الحوافز المعنوية هي الحوافز التي تساعد الإنسان وتحقق له إشباع حاجاته الأخرى النفسية والاجتماعية ، فتزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه له ، وتحقيق التعاون بين زملائه (اللوزي ، ١٩٩٥ م ، ص ٣٧٧ )

والحوافز المعنوية لا تقل أهميه عن الحوافز المادية بل أن المادي منها لا يتحقق مالم يقترن بحوافز معنوية ، وتختلف أهمية الحوافز المعنوية وفقاً للظروف التي تمر بها المنظمة ، لهذا فإن لها أن تختار ما بين الحوافز المعنوية ما يلاءم ظروفها ، والحوافز المعنوية هي التي تشبع حاجة أكثر من الحاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل كالحاجة للتقدير أو تحقيق الذات أو الاحترام أو القبول الاجتماعي (الحارثي ، ١٩٩٩ م ، ص ٣٨).

و كذلك الحوافز المعنوية يمكن أن تكون حوافز معنوية إيجابية ويقصد بها كل ما ترتب عليه من رفع الروح المعنوية لدى الأفراد مثل (الإجازات ، الوظيفة المناسبة ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الترقية ، الإعلام في لوحة الشرف) ويمكن أن تكون حوافز معنوية سلبية ، وهي كل ما يترتب عليه من ردع المهمل أو المقصر مثل اللوم والتوبيخ وغير ذلك . ولا بد أن يتم استخدام النوعين معاً بشكل متوازن .

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية (عبد الوهاب ١٩٨٢ م ، ص ٣٦ - ٤٥ ) مثل:

١- الوظيفة المناسبة : حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وإمكاناته.

٢- الإثراء الوظيفي : وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل على تنويع واجبات الوظيفة ومسئوليتهم والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابله هذه الأعباء والمسئوليات.

- ٣- المشاركة في اتخاذ القرارات: ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.
- ٤- الترقية: حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.
- ٥- الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.
- ٦- لوحات الشرف: ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.
- ٧- أنواط الجدارة: ويعني ذلك تقديم أنواطاً للنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل.
- ٨- المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.
- ٩- تسلم الأوسمة: وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيره أو جلييلة ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.
- كما قسم (أبو الكشك، ٢٠٠٦ م، ص ١٣٧ - ١٤٠)
- الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية:
- ١- شهادات التقدير
  - ٢- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين.
  - ٣- الأوسمة.
  - ٤- عمل حفل على شرف المرؤوس.
  - ٥- تحسين لقب المرؤوس أو الإداري.
  - ٦- الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب.
  - ٧- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
  - ٨- امتيازات نقل الموظف.
  - ٩- امتيازات الإعارة.
  - ١٠- منح المرؤوس الأقدمية.
  - ١١- تسمية الموظف المثالي.

- ١٢- إعطاء إجازة استجمام.
- ١٣- خطاب شكر .
- ١٤- إشراك ممثلين عن المرؤوسين في مجلس الإدارة.
- ١٥- إتباع أسلوب القيادة التشاركية.
- ١٦- كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوي.
- ١٧- كلمات الشكر والمديح المكتوبة.
- ١٨- الدروع.
- ١٩- الكؤوس.
- ٢٠- الميداليات.
- ٢١- الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءاً من مهماته لمرؤوسيه.
- ٢٢- تخصيص يوم احتفال بالموظف أو المرؤوس.
- ٢٣- وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو مطوية أو نشرها في مجلة.
- ٢٤- ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز .
- ٢٥- ترشيح الموظف لدراسات عليا.
- ٢٦- تكليف الموظف بعمل قيادي.
- ٢٧- التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية.
- ونستطيع أن نقول إجمالاً بأن فاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على الخواص الثلاث التالية :
- الإتجاه ( DIRECTION ) - القوة ( INTENSITY ) - الإستمرار ( DURATION ) (السلمي, 1985, ص302)
- 2: قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:
- أ- حوافز إيجابية:
- وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك . (عبد الرزاق وآخرون، ١٩٨٧ م ، ص ٢١٥ )
- والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:
- عدالة الأجور الأساسية.

- منح الأکفاء علاوات استثنائية.
- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله ( ياغي ، ١٩٨٦ م، ص ٢٧ )  
وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:  
- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عاليًا وجيدًا يزداد تبعًا لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها ، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه معدومة.  
وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية في ( هاشم ، 1980 ، ص 287 ):  
- أن يكون الأجر مناسبًا وعادلًا.  
- أن يكون الأجر حافزًا لرفع الكفاية الإنتاجية.  
- إشعار الفرد بإنجازه.  
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين.  
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.  
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم.  
- استقرار العامل في عمله.  
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين.  
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.  
- إيجاد دورات تدريبية داخلية أو خارجية.  
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم.  
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة.  
**ب - حوافز سلبية:**  
هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به (هاشم، ١٩٨٠ م، ص ٢٨٧).
- فالحافز السلبي يتضمن نوعًا من العقاب ، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ

حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة ، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يُعلم الأداء وإنما يُعلم كيف يتجنب العقاب، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لاتعرضه للفصل .والحوافز السلبية تحدث توازياً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء

الممتاز ، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الاداره بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين .  
والجدير بالذكر أن نظام العمل السعودي يلزم الشركات والمؤسسات بعمل لائحة تنفيذية تتضمن المكافآت(الحوافز الإيجابية) والجزاءات ( الحوافز السلبية)  
ومن أمثلة الحوافز السلبية : (هاشم ، ١٩٧٥ ، ص ٢٧٤ - ٢٧٥ )

- الإنذار والردع.
- الخصم من الراتب.
- الحرمان من العلاوة.
- الحرمان من الترقية.
- وهناك آثار ضاره للتخويف والعقاب منها:
- إن فرض العقاب على العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.
- إن العقاب قد يؤدي إلى عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.
- إن إنزال العقاب على الفرد يجعله دائماً متردد أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية في العمل مخافة من الوقوع في الخطأ(الحارثي ، ١٩٩٩ م ، ص ٣٩)

### ٣ : قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدون إلى:

#### أ- حوافز فردية:

وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية والايجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين كالإنذار والمكافئة والحسم وغير ذلك ، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للأفراد أي لا تشمل الجماعات مثلاً أن تمنح مكافئة مالية لأفضل موظف أو عامل

فالحوافز الفردية هي ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها:

- الترقيات

- المكافآت
  - العلاوات التشجيعية.
  - تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج.
  - تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة.
  - إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم.
- ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبياً (أبوالكشك، ٢٠٠٦ م ، ص ١٤٤).
- ب -حوافز جماعية:

- هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي ، والتعاون بين العاملين ومن أمتلتها المزايا العينية ، والرعاية الصحية ، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية ، أو قسم واحد ، أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية(ياغي ، ١٩٨٦ ، ص ٢٩ )
- فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجه مساهمه كل منهم في تحقيق الهدف.
- والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامه(عبد الوهاب ، ١٩٨٢ م ، ص ٤٧ - ٤٨ ):
- إشباع حاجة الانتماء والولاء.
  - زيادة التعاون بين الأفراد.
  - تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.
  - إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.
  - تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

#### ٤ قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:

- أ -حوافز داخلية:
- وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذو مغذى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتردة عن أداءه (عاشور ، ١٩٩٦ م ، ص ٧٥ - ٧٩).
- وكذلك فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:
- ١-الاستقلالية في العمل.
  - ٢-استخدام مهارات متنوعة.

٣-القيام بأداء عمل مهم.

٤-الحصول على معلومات مرتدة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا

الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية( السيد ، ١٩٩٧ م ،ص ٥٠ - ٥٤ ):

- تنوع مهارات العمل.

- طبيعة العمل.

- أهمية العمل.

- المعلومات المرتدة من العمل.

- الاستقلالية بالعمل.

ب -حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية والمزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير

زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة ( هاشم ، ١٩٧٥ م ،ص ٣١٧ - ٣١٨ ).

والحوافز الخارجية هي الحوافز التي تقدمها إدارة المنظمة وتقع خارج نطاق العمل ذاته ومنها:

- الأجر النقدي.

- الأجازات.

- التأمين.

- الوجبات المجانية.

- العلاج.

- الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.

وغالباً ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز

الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي( السيد ، ١٩٩٧ م ،ص ٥٠ - ٥٤ ) :-

- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.

- الترقية.

- التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.

والجدير بالذكر إلى أن علماء كثيرون أشاروا إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز

الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء ، وقد نشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث

السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية والخارجية تتفاعل مع بعضها

بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء(عاشور، ١٩٩٦ م،ص ٨٨ ).

## سابعاً : الدوافع وعلاقتها بالحوافز :

### 01 تعريف الدوافع:

**الدوافع ( MOTIVATIONS )** وهي عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيّر وتوجه السلوك نحو أهداف معينة وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل . ( عاشور, 1985م , ص86 ) . وأن من أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني موضوع الدافعية والحاجات الإنسانية **MOTIVATIONS & HUMAN NEEDS** فسلوك الإنسان بكافة أنواعه يتميز بمبادي عامة ثلاث تنطبق على جميع أنواع السلوك البشري وهي:

1. سلوك مسبب : **PRINCIPLE OF CAUSATION** ” أي أن هنالك سبب خلقه ”

2. أن وراء السلوك دافعاً معيناً **PRINCIPLE OF MOTIVATION**

3. وأن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف محدد **GOAL DIRECTION**

وكذلك يستخدم الدافع بمفهوم الحاجة **NEED** التي تدفعه للقيام بسلوك معين يسعى إلى تحقيق هدف معين يساهم في إشباع هذه الحاجة وينقل الفرد من حالة عدم التوازن أو حالة عدم الرضاء التي يشعر بها إلى حالة التوازن أو الرضاء مره أخرى , ومن الأمثلة التقليدية للسلوك الدال على عدم التوازن :

- التغيير المستمر للعمل .
- الغياب وترك مكان العمل .
- المبالغة في جذب الإنتباه .
- الشكوى المستمرة .
- التقاخر والتباهي .
- الكذب . ( شاويش , 1996 , ص46 )

### 02 أهم خصائص الدوافع :

- الدوافع عملية معقدة التركيب للأسباب التالية :-
- لا يمكن رؤية الدافع للعمل بل يمكن إستنباطه إستنباطاً .
- للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً
- يشبع الأفراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيداً .
- إن إشباع حاجة ما لإنسان ما تؤدي لزيادة مدة تلك الحاجة وليس إطفائها .
- من النادر نجد دوافع وحاجات منفصلة بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع وحاجات .
- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان فكثير ما تحدث تحولات وعقبات تؤدي لسلوك آخر .

1. الدافعية ظاهرة متميزة .
2. ذات توجه أو طابع قصدي .
3. للدوافع وجوه ومظاهر عدة .
4. ثمة نظريات عدة تفسر الدوافع وهدفها النهائي التنبؤ بسلوك الإنسان. ( شاويش , 1996م , ص47).

### 03 العلاقة بين الدافع والحافز والحاجات :

إن دوافع السلوك ما هي إلا قوى تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه الأمور والأشياء , كما إنها توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته . وأن الحاجة تؤدي إلى إستثارة الدافع . ( بيومي , 1982 , ص 1-3) . والدافع شكل من أشكال الإستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط والفاعلية . ( PATRI & GOVERN, 2004) .

وبما أن الباعث ( الحافز) هو الموضوع الخارجي الذي يحفز الفرد للقيام بسلوك التخلص من حالة التوتر والدافع ما يوجه سلوك الفرد نحوه أو بعيداً عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى , ويمكن تمثيل ذلك كالاتي : ( قطامي وقطامي 2000م)

- الطعام حافز - وهو موجود في البيئة .
  - الجوع دافع - وهو مثير داخلي .
- و الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معينة ( الحوافز) فالموظف أو العامل يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها . ونستخلص من ذلك أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان الضرورية ( الأولية) كالجوع والعطش , أو المكتسبة ( الثانوية) كالأمن والتقدير .
- إن فالصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والإستجابة , فالحافز لا يثير الدافع وحسب بل يثير معه كل المشاعر والأحاسيس .
- ونستطيع الحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغرائه للدوافع , فكلما خاطب الحافز عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثيره .

### ثامناً : نظريات التحفيز وأنواعها :

لماذا توجد العديد من نظريات التحفيز المختلفة ؟ ويجب على هذا السؤال عالم النفس في

الإدارة (ماكس إيه. إيجرت , 1998 , ص6) بالآتي:

- التحفيز هو بناء صناعي, لذا ليست هنالك طريقة شاملة لفحصه.

- الهدف المنفرد يمكن تحقيقه عن طريق عدد من الطرق المختلفة أو المحفزات.
- هدف منفرد يمكن أن يشبع مجموعة كبيرة كاملة من الإحتياجات, والمحفزات.
- الناس يختلفون في إحتياجاتهم وبالتالي تختلف محفزاتهم.
- الناس كثيراً ما يغيرون طموحاتهم وإحتياجاتهم, وهكذا تختلف طرق تحفيزهم في كل موقف . ومن ثم تم وضع العديد من نظريات التحفيز لتفسير جوانب مختلفة من مفهوم التحفيز . ونظراً لأهمية هذه النظريات وفائدة الدراسة سنقوم بإستعراض أهم هذه النظريات

### أولاً : النظرية الكلاسيكية (فريدريك تايلور) :

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها:

- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وإن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج (بربر , 1997, ص 103)

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو

نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحله، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم "دراسة الحركة والزمن ( الشنواني, 1987, ص491) وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يحب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب رأس المال.

هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد السلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة. ولكن رغم كل هذه الدراسة لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها:

- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفأ عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جوا من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل ( نورة، 1999، ص15).

- لم تهتم النظرية الكلاسيكية بالمتغيرات النفسية الاجتماعية وتأثيرها على سلوك العمال ومعاملتهم كآلات بحيث على الفرد تنفيذ وتمثيل ما يطلب منه من عمل مهما كان غير عادل أو كانت شروطه غير مناسبة.

- تجاهل تايلور وجود الحوافز المعنوية وأثرها في زيادة جهد العاملين وبالتالي الارتفاع بمعدلات الأداء وتحقيق رضاهم عن العمل واعتبر أن الحافز الوحيد هو الأجر ما دام العامل مخلوق اقتصادي تنحصر حاجاته في الأشياء المادية كما اتخذ قادة الإدارة العلمية متجها نحو زيادة الإنتاج مما أوجد مشاكل سيكولوجية فتحت المجال إلى دراسات أخرى.

### ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية. (التون مايو):

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية وتقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أياً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن

نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تفترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية (البرنوطي, 2000, ص412)

واثر اختبارات هاوتورن الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملائه، حيث كانت مصانع هاوتورن تعاني من ظاهرة خطيرة وهي تقييد العمال لإنتاجهم وعند بحث العلاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية مثل: الأجور، الإضاءة التهوية، فترات الراحة، الرطوبة، النظافة والضوضاء على أداء العمل لوحظ:

" أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوبا خاصا بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى ترميم الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله ( الشنواني, 1987, 491).

كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة.

ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولاً وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكلاند ومتسبورغ .

### ثالثاً - نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو (الهرمية):

الحاجة هي شعور شخصي بالرغبة في الحصول على شيء معين ويرافق هذا الشعور عادة إحساس بالحرمان والتوتر وعدم الرضا وهذا ما يدفع الشخص للسعي من أجل تلبيتها من خلال بدل الجهد المطلوب منه.

مؤسس هذه النظرية عالم النفس "ابراهيم ماسلو Maslow Abraham" وهي من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل وتتخلص افتراضاتها فيما يلي:

أ- يملك الإنسان حاجة نفسية مركزية تحرك سلوكه هي الحاجة لتحقيق الذات وهي التي تقود كل فرد لمواصلة نموه وتعلمه ونضجه، وبطريق يبدو هادفاً وموجهاً وليس عشوائياً مشتتاً.

ب- للإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات هذه الحاجات تنتظم في خمسة مستويات أساسية.

ج- المستويات الخمس هي: الحاجات الفسيولوجية، الحاجات للأمان، الحاجات إلى الحب والانتماء، الحاجات للتقدير الاجتماعي والحاجات الذاتية (وهي الخاصة بتحقيق الذات).

د- تترتب من حيث الأولوية للبقاء على شكل هرم، تدرج فيه بترتيب واحد من الأكثر إلحاحاً: فالحاجات الفسيولوجية هي أكثر أولوية الحاجات للبقاء تليها حاجات الأمن ثم الحب والانتماء ثم التقدير ثم الذاتية وبهذا يمكننا أن نرسمها على شكل هرم أولويات كما في الشكل المرفق أدناه (شكل 1).

هـ- لا تكون كل المستويات الخمس من الحاجات نشطة سوية وفي آن واحد بل تنشط بالتتابع من الحاجات الفسيولوجية إلى تحقيق الذات، ويمكن تعريف هذه الحاجات على الترتيب كما يلي:

#### \*الحاجات الفسيولوجية ( الأساسية):

"هي الحاجات الأساسية الأكثر أهمية للفرد وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بتكوين الإنسان البيولوجي والفسيولوجي الهواء والماء والغذاء والنوم والجنس وهي أساسية من أجل إستمرار الحياة وإذا فقدنا تلك الأشياء فإن حياتنا ستتعرض للخطر. بل إن البعض سيقتل من أجل تأمينها وبمجرد إشباع تلك الحاجات الفسيولوجية فإننا ننتقل للمستوى التالي ( ماكس إيه إيجرت 1998, ص13).

#### \*حاجات ( الأمان) الحماية والطمأنينة والأمن:

تتضمن الحاجات الخاصة بالأمان ما يلي:

- الحماية من المخاطر المادية، و الصحية والإقتصادية.

- الحاجة إلى المسكن والملبس والأمن والأمان الشخصيين.

وكما ينظر إلى الحاجات الخاصة بالأمان على أنها محاولة لتأمين منصب العمل بتوفير الأجر الكافي والتأمين ضد الشيخوخة، والعجز والبطالة. فإذا حقق الإنسان الحاجات الفسيولوجية والأمان بشكل مقبول تبدأ الحاجات الاجتماعية في الظهور.

#### \*الحاجات الاجتماعية:

كالحب والانتماء في علاقة الفرد بغيره من أقارب وأصدقاء وزملاء، وعدم إشباع هذه الحاجات يخلق لدى الفرد عدم التوازن في قدرته على التكيف مع محيطه.

وبمجرد إشباع الحاجات الاجتماعية تظهر حاجات أخرى هي:

#### \*الحاجات إلى التقدير والإحترام:

وذلك من خلال احترام الغير له وتقديره ، والحاجة على المركز والمكانة والقوة والنفوذ والكرامة لأن الفرد يبحث عن الإحساس بأهمية عمله والحصول على التقدير من المسؤولين وزملائه لأن ذلك يدفعه لبذل جهد أكبر. تلي الحاجة للتقدير:

#### \* الحاجة إلى (تحقيق الذات) الإنجاز:

هنا يرد الفرد إلى أعلى مراحل الأداء، حيث أنه يريد تحقيق كل ما يتفق مع قدراته مواهبه وكفاءاته وبالتالي تحقيق النجاح في عمله.

و- الحاجة ليست دائما دافعة لسلوك، فهي تكون دافعة فقط عندما تكون غير مشبعة فمتى أشبعت حاجة معينة، لا تعود دافعة مثلا: يندفع للطعام فقط عندما يكون جائعا، أما في حالة الشبع والتخمة فالطعام لا يجذبه، وهكذا بالنسبة لكل الحاجات الأخرى، ويتحقق الإشباع إذا كان الفرد مطمئنا بأنه يستطيع إشباع مجموعة الحاجات بشكل طبيعي وشبه تلقائي.

ز- في أية فترة في حياة الإنسان تكون مجموعة واحدة هي أكثر نشاطا ودافعة للسلوك في حين تكون المجاميع الأخرى كامنة أو ثانوية.

ح- متى تم إشباع مجموعة معينة من الحاجات تتوقف عن الدفع، في حين تبدأ تنشيط المجموعة التالية في السلم: وهكذا إلى الحاجات الذاتية (التي لا تصل إلى مرحلة الإشباع) (البرنوطي, 2004, ص 413) .

شكل رقم (1) ((سلم الحاجات لماسلو))



رابعاً- نظرية العاملين لهرزبورغ ( رجل النمو):

قدم هذه نظرية العالم "فريدريك هرزبورغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الإنسان ورضاه وإنتاجيته أو جده لأداء الأعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز

المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية ( البرنوطي ,2004, ص 415).

و تسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

**العوامل المحفزة:** أي التي تدفع الفرد للعمل والداء المتميز فهي تشمل:

- وظيفة مثيرة - عمل يبعث التحدي - فرص للإنجاز - التقدير - التقدم.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة أو المحفزة إلى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.

**العوامل الصحية:** أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

- الراتب المدفوع - الإشراف - ظروف العمل - الأمان الوظيفي - المكانة أو المنزلة (ماكس إيه إيجرت, , 1998, ص50)

والخلاصة : أن توفر هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من أن تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.

وتكمن أهمية نموذج هرتزبورغ في أنه لفت الأنظار إلى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الأفراد. ذلك أن منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشرة من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

وقد تعرض هذا النموذج من جهة أخرى لانتقادات وجيهة، أهمها:

- أن الأفراد يمكن أن يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل، لمجرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم، إلى ظروف العمل وسياسات الإدارة.
- إن تحديد ما هو عامل صحة، أم محفز، أمر يمكن أن يختلف من شخص إلى آخر، وفي أن اعتبار ما يسمى عوامل الصحة، غير ذات قوة تحفيزية أمر مشكوك فيه (الطيب، 1987، ص184).

#### خامساً : نظرية الحاجة للإنجاز ( نظرية ماكيلاند):

تعد هذه النظرية الحديثة نسبياً وتركز على الحاجة للإنجاز ولذا نسميها "بنظرية الحاجة للإنجاز Need For Achievement Theory" وتحتل النظرية مكانة خاصة لدافعية العمل لأنها تتناول الخصائص الشخصية لبعض الأفراد التي تجعلهم ذاتياً وكأنما يندفعون طبيعياً للأداء ويتصرفون كما لو كانوا هم يملكون مصادر ذاتية لتحفيز أنفسهم فهناك أدلة كثيرة تبين بأن الأفراد يختلفون في مدى امتلاكهم لدوافع ذاتية للإنجاز والأداء العالي المتميز والنجاح في تحقيق الأهداف التي يلتزمون بتحقيقها والتي غالباً ما تكون أهداف عالية المستوى وتبين الدراسات بأن أمثال هؤلاء (الأشخاص الذين يملكون دافع قوي للإنجاز) يندفعون ذاتياً لأداء الأعمال المطلوبة منهم، وكذلك التقدم في مجال عملهم، علماً بأن مثل هؤلاء هم ضروريين لإشغال المواقع المهمة، خاصة الإدارية، إذ تضمن المنظمة بأنهم يحفزون أنفسهم ولا يحتاجون تحفيز من طرف خارجي وهذه سمة مهمة في القائد الإداري.

وعليه فإذا كانت هناك اختلافات بين الناس من حيث قوة حاجاتهم للإنجاز، فالمنظمة بحاجة أن تستفيد من هذه السمة فتستقطب أو تعين من يملكون هذا الاستعداد بالمستوى الذي يناسبها وهذا يتطلب قبل ذلك ما يخص هؤلاء الأشخاص.

### خصائص ذوي الحاجة للإنجاز:

يرى "مكلياند" بان الأفراد الذين يمتلكون حاجة إنجاز عالية يتمتعون بالخصائص التالية:

أ- يفضلون ظروف عمل تسمح لهم بتحمل المسؤولية في حل المشكلات، فلا يشعرون بالإنجاز إن لم يكونوا هم المسئولون عن إيجاد الحلول لمشاكل العمل، كذلك يفضلون العمل الذي يمكنهم التحكم به، فلا يشعرون بالرضا إذا كان الحل يعتمد على عوامل خارج سيطرتهم وإذا كان النجاح فيه لا يعتمد على جهدهم وقدراتهم، ولذلك حتى تستفيد المنظمة من خصائصهم هذه عليها أن تسند إليهم أعمال تتطوي على التحدي وعلى درجة من الاستقلالية (العوامل الدافعة في نظرية هورزبورغ وهي التي تحقيق الذات والنمو في نظريات ماسلو).

ب- يملكون النزعة للقيام بمجازفات محسوبة ومنضبطة، ولذلك يضعون لأنفسهم أهداف تتطوي على التحدي والمجازفة ولكن ضمن حدود محسوبة وهم يفعلون ذلك كحالة طبيعية، مستمرة، إذ أنهم لا يشعرون باللذة والإنجاز إذا كانت المهام والأهداف فيها التحدي الذي يشعرونهم بالإنجاز ( البرنوطي ، 2004م، ص419) عندما ينجحون في الاستجابة له.

كما أنهم لا يشعرون بالإنجاز وإذا كانت المهمة من الصعوبة بحيث هناك احتمال عالي للإخفاق في تنفيذها.

لذلك يتسم الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز لهذه النزعة لوضع سلسلة من الأهداف كما أن كل منها ينطوي على التحدي المحسوب ومتى ما نجحوا في تحقيقها يزيدون من صعوبتها، وهذا كمنط الحياة الطبيعية، هذه السمة هي السبب الذي يجعلهم لا يتقدمون في عملهم، على الرغم من أن التقدم هو ليس هدفهم، حتى تجتذب منظمة ما مثل هؤلاء الأفراد تحتاج أن تصمم العمل وظروفه بحيث يستمرون في مجابهة سلسلة متتابعة من الأهداف والتحديات والإنجازات .

ب- يحتاجون تغذية مرتدة مستمرة دقيقة، أي يحتاجون إلى استلام معلومات عن أدائهم تعرفهم على مدى تقدمهم باتجاه تحقيق الأهداف التي يسعون لها، فإذا لم تتوفر هذه المعلومات لا يستطيعون تكوين صورة عن تقدمهم .

هذه هي بعض المعالم الأهم لهذه النظرية وكنظرية تتميز بأنها تركز على الفروقات بين الأفراد وهو ما لا تفعله النظريات السابقة كما أنه تفترض أنه بإمكان المنظمة أن تختار أشخاص يتمتعون بمصادر ذاتية للأداء العالي، بحيث لا تحتاج أن تبذل الجهود لحثهم ودفعم على ذلك ، يكفي أن تصمم لهم ظروف عمل تستثيرهم للإنجاز والأداء المتميز ( البرنوطي ، 2004م ، ص420) .

سادساً- نظرية Y X لدوجلاس ماك جريجور ( الطيب / الشرير):

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

ولقد فند "دوجلاس ماك جريجور" هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية X التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

- الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

- هذه الكراهية تحتم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز

أهداف المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم.

- الإنسان العادي طموحاته قليلة نسبياً ويحاول الحصول على قليل من المسؤولية فهو

يفضل أن يوجه ولا يوجه والبحث عن الأمان الاقتصادي قبل كل شيء.

- وقد لاحظ ماك جريجور من خلال اتصالاته بعدد كبير من المديرين أن هناك فئتين

منهم:

الفئة الأولى من المديرين تطبق نظرية X والتي تنظر إلى الفرد العادي على أنه بطبيعته

كسول لا يود العمل ولا يعمل إلا قليل لا طموح له ويكره المسؤولية أي أنه يفضل أن يقاد بدلاً من

أن يقود أضف إلى ذلك لأنه الإنسان المنغلق داخلياً أي أنه لا يهتم أهداف المنظمة وكل ما

يهمه ذاته فقط كذلك هو شخص قابل للتغيير بطبيعته.

هذه الافتراضات تتطلب التدخل النشط من طرف الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم

والرقابة على أعمالهم وتغيير سلوكهم بما يتوافق وحاجات المنظمة و إلا فإن الأفراد سوف يسودهم

حالة من التراخي إن لم تكن المعارضة لأهداف المنظمة وحتى تستطيع الإدارة القيام بعملها فليس

أمامها سوى أن تلبس ثوب القوة أو التشدد في مواجهة سلوك الأفراد بما ينطوي على ذلك من

عنف أو تهديد مستمر وأدوات الإدارة في هذا السبيل الإشراف والرقابة المباشرة وهذه فلسفة

الضغط أو ما يسمى بنظرية X وهي فلسفة "العصا والجزرة" التي قامت عليها النظرية التقليدية في الإدارة، فالإدارة تملك التحكم في عملية التوظيف وأنظمة الأجور والمرتبات وملحقاتها وظروف العمل المادية الأخرى وهي جميعها لا تخرج من كونها الجزرة التي يسعى العامل للحصول عليها مقابل أدائه لعمله وبالتالي فإن التراخي في الأداء يحول هذه الوسائل إلى عصا يمكن للإدارة استخدامها للضغط على الأفراد واستخدام هذه العصا أمر مرهون بإرادة الإدارة وليس بإرادة الفرد (بربر, 1987, ص 105)

والأمر المحزن والغريب كما يبدو أن هذا الأسلوب الإداري لازال هو السائد والمستخدم في معظم الشركات والمؤسسات اليوم (ماكس إيه إيجرت, 1998, ص 73)

ويعتقد ماك جريجور بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة فيما يسميه بنظرية Y قد تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية X وهي كالآتي:

- بذل الجهد الجسماني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثله مثل التعب والراحة.

- إن الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم

لتحقيق أهداف المؤسسة فيمكن أن يضبط نفسه ويلتزم بها.

وإذا كنت مديراً يتبع النظرية Y ولأجل تحفيز موظفيك وإستغلال قدراتهم فعليك أن

تمنحهم المسؤولية ويتخذون القرارات الخاصة بهم ويقدمون الإقتراحات وينفذونها وتكافئهم بطرق

مختلفة وليس المال فحسب (ماكس إيه إيجرت, 1998, ص 75)

سابعاً : نظرية الاتجاهات الحديثة.

## 1- نظرية العدالة أو المساواة : لـ ستاسي آدمز :

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى أن ما يدفع الإنسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بل عدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، بخلاف النظريات السابقة .

فنظرية العدالة تقول بأن سلوك الإنسان يحصل كما يلي:

يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته، ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.

وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس أن الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل أو الراتب إلى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين إلى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

## 2- نظرية التوقع أو التفضيل لـ فيكتور فروم:

هذه النظرية هي الأخرى تهتم بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد لحافز يتعرض له، صاحب النظرية هو "فيكتور فروم" وهي تحاول التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت معين وكذلك اختلافها من فرد لآخر وهي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل ويؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، وبناء على ذلك يضع "فروم" عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:

أ- يركز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.

ب- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحدا من بدائل الأنشطة .

ج- يركز الاختيار على اعتقاد الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق

أهدافه.

د- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

ومن مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في

نفس الوقت يختار منها أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية "فروم" الفارق بين

قيمة الحافز واحتمال تحقيقه ويؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد

اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عملياً (نورة, 1999م, ص 31).

### 3- نظرية تدعيم السلوك لفرديريك سكينر:

تعتبر نظرية تدعيم السلوك إحدى نظريات السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم

النفس "سكينر" عام 1969 حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على

خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء فإذا قام الفرد بفعل

معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيماً وتثبيتاً لهذا الفعل أو

السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو أتبع

بعقاب وبالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط وعدم التشجيع

وبالتالي عدم تكرار هذا السلوك.

وخلاصة القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية، الأجر، تلعب دور

المدعمات الإيجابية للسلوك أي استمرار الفرد في القيام بالأعمال والتصرفات التي تقوده للحصول

على هذه الحوافز، أما الحوافز السلبية فهي تلعب دور المدعم السلبي للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له ومن ثم يحاول تفادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليه (نورة, 1999م, ص 31).

#### 4- نظرية Z لويليام أوشي:

إن نظرية Z التي توصل إليها البروفيسور "ويليام أوشي" بعد إجرائه لعدة بحوث ودراسات ميدانية في اليابان والولايات المتحدة الأمريكية من أجل التوصل إلى سر نجاح للإدارة اليابانية تقوم على "العامل الإنساني وروح الجماعة واشتراك العمال في اتخاذ القرارات وخلق الجو الأسري في المؤسسة وروابط إنسانية واتصالات مستمرة والشعور بالمسؤولية والرقابة الذاتية والشعور بالملكية لكل المؤسسة وعدم فصل العامل عن العمل مدى الحياة وأهمية تحقيق دستور لكل مؤسسة يسعى الجميع لتحقيقه بالولاء والانتماء والإخلاص". ومن أهم الدروس التي تقدمها نظرية Z : الثقة، الدق والمهارة، الألفة والمودة.

أ- **الثقة:** من غير توفر جو الثقة سنجد علاقة إنسانية تتحول إلى صراع ولكن بتوفر جو الثقة يصبح كل شيء ممكنا .

ب- **الحدق والمهارة:** " مرتبطان ارتباطا وثيقا وسعة الحدق والمهارة في التعامل يؤديان إلى المزيد من الإنتاجية من خلال التنسيق الفعال . وخير مثال الإدارة اليابانية بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.

ج- الألفة والمودة: الرابطة المشتركة في الحياة اليابانية هي الألفة والمودة بما ينطوي عليه من اهتمام وعدم الأناية التي تمكن الفرد من العيش الآمن من خلال إقامة علاقات اجتماعية وثيقة وصدقات حميمة.

ومن خلال هذه الدروس الثلاثة يقوم "أوشي" بشرح المبادئ الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الإدارة في اليابان وهي الوظيفة مدى الحياة، التقويم والترقية البطيئة، مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة، عملية المراقبة الضمنية اتخاذ القرارات، القيم المشتركة، النظرة الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين.

\*الوظيفة مدى الحياة: إن أهم خاصية تتميز بها المنظمة اليابانية هي توظيف العاملين لديها مدى الحياة وهذا ما ينمي أواصر الثقة والالتزام اتجاه الوظيفة طوال مراحل الحياة الوظيفية. التقويم والترقية: إن إبطاء عملية التقويم والترقية يعتبر من الأمور الحيوية للتأكيد على الموظفين بأهمية الأداء على المدى البعيد.

\*مسارات الحياة الوظيفية غير المتخصصة: في الولايات المتحدة الأمريكية يقضي الموظف حياته الوظيفية بين العديد من المنظمات ولكن ضمن اختصاص محدد، أما في اليابان فتتوزع حياة الموظف الوظيفية على عدة اختصاصات ولكن ضمن منظمة واحدة. فاليابانيون لا يتخصصون في أحد الحقول الفنية فحسب، وإنما يتخصصون بالإضافة إلى ذلك في جميع أعمال المؤسسة التي يقضون حياتهم الوظيفية فيها وهذا يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وإنماء شعورهم بالالتزام اتجاه مؤسستهم.

\*عملية المراقبة الضمنية: إن وسائل الرقابة الإدارية في أي شركة يابانية تتصف بقدر كبير من الحذق والمفاهيم الضمنية والأمور الداخلية لدرجة تبدو معها للشخص الغريب عن هذه المؤسسة وكأنها ليست موجودة وهي في كنهها لا تختلف عن طرق الرقابة الإدارية التي تمارس في المؤسسات الغربية.

\*اتخاذ القرارات: عندما يراد اتخاذ قراراتهم في منظمة يابانية فإن كل الذين يتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه، وعليه فالقرار ليس مسؤولية فردية وإنما يتخذ جماعيا وتتحمل المجموعة التي اتخذته أيضا المسؤولية جماعيا في تنفيذه بعد توزيعه إلى عدد من المهام وهذا ما يؤدي إلى المشاركة في حل المشكلات التي تواجه هذا التنفيذ بنفس طريقة المشاركة في اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل في مختلف الجوانب المركبة من التنظيم والتي تركز جميعها على عنصر الثقة والمهارة أو الحذق الذين تدعمهما مشاعر الألفة والتقارب بين جميع العاملين بالمنظمة.

\*القيم المشتركة: من أهم خصائص التنظيم الياباني هو الاهتمام القوي بالقيم الجماعية الموحدة وعلى الأخص الشعور الياباني بالمسؤولية.

\*النظرية الشمولية للاهتمام بالأفراد العاملين: تشجع المؤسسات اليابانية على تكوين علاقات شمولية، حيث توفر مجموعة من الوسائل التي تقدم الدعم الاجتماعي الضروري لحفظ التوازن العاطفي والنفسي لدى العاملين وبهذا بدلا من ارتباط الموظفين من خلال علاقة عمل واحدة تكون العلاقة بينهم متداخلة من خلال العديد من الروابط التي تضمهم في علاقة تتصف بالشمول الكلي (نورة, 1999م, ص 34-38).

تاسعاً: معوقات التحفيز :-

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق أمام الهدف المنشود منها ( عبد الوهاب ,1982, ص362-364) ومن تلك المشكلات ما يلي :-

- 1- عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2- تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات .
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز بناءً عليها. ونتيجة لذلك ترى أعداداً كبيرة من العاملين يحصلون على حوافز واحدة أو متشابهة، بالرغم من وجود فروق، على درجات متعددة في مهارات هؤلاء العاملين ومستويات تحصيلهم الأمر الذي يترتب عليه إحباط المجدين واستمرار المقصرين في تقصيرهم.
- 4- عدم دقة تقويم أداء الأفراد، ووجود أخطاء كثيرة سواء في التقارير الدورية من حيث نقص دقة البنود التي تحتويها أو ميلها للعمومية.
- 5- سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطاً يخوفون به مرؤوسيههم، كما أن بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيههم ظناً منهم أن ذلك سيدفع الأفراد للعمل الجاد،.
- 6- ارتفاع تكاليف الحوافز .
- 7- عدم وجود مقياس للتكلفة والعائد من الحوافز .
- 8- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- 9- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- 10- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء في الحوافز .
- 11- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز وفعاليتها
- 12- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق نظام الحوافز .

## عاشراً : شروط نجاح وفاعلية الحوافز :

هناك مجموعة من الشروط الأساسية التي لا بد للإدارة والمنظمات أن تأخذها بعين الاعتبار إذا أرادت أن تحقق من وراء الحوافز فوائد ترتبط بانجاز وزيادة إنتاجية العاملين وإيجاد بيئة عمل لتحفيز طاقاتهم ذاتياً وتقديم أفضل عمل ممكن ( آن بروس, 2003م ص1) ومنها:

- 1- أن ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- 2- التأكيد على الربط بين التحفيز والأداء الجيد.
- 3- تشجيع الأداء الناجح ورفع الروح المعنوية.
- 4- جعل الموظفين يشعرون كأنهم شركاء وشجع الأحماس بالمسئولية.
- 5- إطلاق العنان للطاقات الكامنة وتشجيع التفكير الإبداعي.
- 6- التعرف على قدرات المنافسين .
- 7- معرفة أهمية حاجة الموظفون للتقدير والشعور بالمشاركة وحل المشكلات (ماكس, إيه, إيجرت 1999م , ص92) .
- 8- التعرف على أنماط وميول وشخصيات العاملين لتسهيل تحفيزهم المناسب (ماكس, إيه, إيجرت 1999م , ص81) .
- 9- لابد للمنظمة أن تحدد الوقت الملائم الذي ستنفذ فيه الحوافز .(اللوزي، ١٩٩٥ م، ص ١٨٨ )
- 10- منح الحوافز للعاملين في مواعيد محددة ومتقاربة ومتناسبة زمنياً مع أداء العمل (عزت، ١٩٩١ م، ص ٣١٧)
- 11- ضمان الإدارة الوفاء بالتزاماتها التي تقررها بخصوص الحوافز(دره، ١٩٨٢ م، ص ٩١) .
- 12- أن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة والكفاءة .(علاقي، ١٩٩٦ م ، ص ٣٦٣) .
- 13- أن يدرك العاملون نظام الحوافز وقواعده وشروطه وأن يتصف بالوضوح والبساطة.

١٤- أن يكون الحافز متناسبا مع دوافع الفرد (السلمى، ١٩٨٤ م، ص ٢٩).

١٥- أن تواكب المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية .

١٦- يجب تعريف المرؤوسين بالسياسة التي يتم بموجبها تنظيم الحوافز.

١٧- التنوع في الحوافز أي إعطاء حوافز مادية ومعنوية.

١٨- توفير الدعم والتأييد للنظام .

١٩- النظر إلى المعيار الموضوع على أنه بمثابة تعاقب مع العاملين واجب الإلتزام

٢٠- وجود نظام جيد للقياس فهناك بعض أنواع الحوافز تستدعي ذلك .

(ديسلر ،(2003)، ص444)

يجب أن يتناسب الحافز مع المستوى الإداري في التنظيم ومع المستوى الاجتماعي للفرد

فغالبًا الأفراد في المستويات الإدارية التنفيذية ذات الرواتب المنخفضة تهتمهم الحوافز المادية.

#### حادي عشر: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز:

نظام وضع الحوافز في أي منظمة من المنظمات ، حكومية أو خاصة يتأثر بعدد من العوامل التي يجب مراعاتها قبل وأثناء التخطيط لأنظمة الحوافز.

- على مستوى الدولة تتأثر الحوافز بعاملين أولهما سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية والتي تمثلها القوانين التي تطبقها إدارات الدوائر وثانيهما القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يتأثر به أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم وأولوياتهم.

- على مستوى المنظمة يتأثر نظام الحوافز بثلاثة عوامل أولهما نوع الجهاز الإداري وإمكاناته وتنظيمه وثانيهما نوع العاملين بالمنظمة ومدى تأهيلهم ومهاراتهم وتركيبهم الاجتماعي والثقافي وثالثهما حجم الدائرة ونوع النشاط وفعاليتها ومروده بالنسبة للاقتصاد الوطني.

- الأسلوب الإشرافي: إن الأسلوب الإشرافي الذي يتبعه القائد في قيادته للموظفين معه وتوجيههم يؤثر تأثيراً كبيراً في عملية التحفيز فالقيادة الحافزة هي التي تستمد سلطتها من القدرة على التأثير بسلوك العاملين وحثهم على حسن أداء العمل وتنفيذ الأوامر برضا وارتياح وليس عن خوف من العقاب والمفهوم الإداري لذلك أن تكون القيادة ديمقراطية، ولذلك فإن التغيير المرتبط بالأسلوب في علاقة القائد بالموظفين يتحقق من خلال الجوانب التالية:

- أ- اهتمام المسئول بالعمل مما يجعله قدوة حسنة للموظفين .
- ب- احترام المسئول لمروؤسيه وتشجيعهم على البقاء .
- ج- توزيع العمل وفقاً لقدرات الموظف وتفويض الصلاحيات .
- د- إعطاء الفرصة للموظفين في المشاركة بإعداد الخطط واتخاذ القرارات وتحمل المسئولية .
- هـ- بناء الثقة وتحويل الموظفين إلى شركاء .
- و - بناء قوة عمل محفزة ومعرفة دوافع الموظفين .

BRUCE, ANNE, 2003, How to Motivate Every Employee, by the McGraw – Hill Co. Inc.

- الاتصال المباشر: لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مروؤسيه دون أن يوفر لهم نظاماً مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مروؤسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلال المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمروؤسين .

والاتصال المباشر كأحد أشكال الاتصال الإداري يتم وجهاً لوجه بين القائد والمروؤس عن طريق المقابلة الشخصية، وللاتصال المباشر مزايا عديدة منها:

- يعتبر مصدر من مصادر الحماس والتحفيز .
- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومة .

- تحقيق المشاركة في اتخاذ القرار من خلال ما يتيح من فرص للنقاش.
- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.
- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل.

- ظروف العمل: للقائد دور كبير في تهيئة ظروف مادية أفضل للعمل مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات وأجهزة العمل المكتبية الحديثة واتخاذ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل وغير ذلك من الجوانب والظروف التي يجب أن تعمل الإدارة على تحسينها فإن ذلك يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين، فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزاً للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

- الجوانب التنظيمية: يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات الأجور، والمراكز الوظيفية وسياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمنطقة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي، وأسلوب الإدارة التي تعكسه سياسات العمل وإجراءاته.

وفيما يلي توضيح للحوافز التنظيمية الأساسية في العمل وهي:

أ - سياسات الأجور والمراكز الوظيفية ويقصد بها فرص الترفيع والترقي الوظيفي.

ب - سياسات العمل وإجراءاته وتتناول علاقة الموظف بوظيفته وأسلوب إنجاز الأعمال فيها من حيث المرونة في تطبيق نظام العمل وإجراءاته.

ج - الهيكل التنظيمي للعمل وتأثيره المباشر على علاقات العاملين ومستوى أدائهم لمهام

العمل ومسئولياتهم من خلال التفاعل بين العاملين والمستويات الإدارية المتعددة وكذلك

المستوى الواحد .

## المبحث الثاني: الرضا الوظيفي:

### أولاً : مفهوم الرضا الوظيفي:

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظراً لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفه الكثير من الغموض نظراً لتعدد المتغيرات والعوامل المؤثرة فيه والنتائج المتوقعة من تلك العوامل، والرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي ومفهومة وهي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا الوظيفي لا يدل عليه تعريف بذاته فهو متعدد المعاني، ومن المعاني ما يشير إلى مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة ومتنوعة وهي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا . (المسلم ' 1993م' ص 9) فعلى سبيل المثال يعرف عبدا لخالق (1982, ص 5) الرضا الوظيفي على أنه " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح إنساناً ستغرقه الوظيفة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية. بينما يعرف (بدر 1983 ص 63) الرضا الوظيفي على أنه " عبارة عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة. وفي تعريف آخر نجد أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى الوظيفة وبيئة العمل، ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات الأخرى ( العديلي , 1986م)

كما يُعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله ومقدار ما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والإنتاج (الفالح , 2001م ص 71) . وعرف (كاي كيبلر) الرضا الوظيفي " هو ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات, إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته" . ويعرف الحنيطي(2000م , ص15) الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والمتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل

ومسؤوليات العمل وانجازه والاعتراف والتقدير . حين عرفه (نيسستيرن) Nestern بأنه محصلة الشعور الذي يدركه الفرد من خلال عمله بالمؤسسة، والذي يتكون من مجموعة من الاتجاهات التي يكونها عن طبيعة الوظيفة التي يشغلها، والأجر الذي يحصل عليه وعن فرص الترقية المتاحة وعن علاقاته مع مجموعة العمل التي ينتمي إليها وعن الخدمات التي تقدمها المؤسسة له.

وإنه لمن المؤكد والمحسوم أيضاً أن معطيات الرضا الوظيفي هو الشعور بالسعادة، فرضا الفرد عن وظيفته يؤدي إلى الكفاية الإنتاجية العالية، فالفرد الراضي عن وظيفته أو مهنته يقبل عليها في همة ونشاط ويكون سعيداً بها مما يزيد من كفايته الإنتاجية، أما عدم الرضا عن المهنة فينتج عنه سوء تكيف، غير متوازن انفعالياً ويظهر الكثير من مظاهر الضجر والملل والاستياء والإحباط . ويخلص الباحث من ذلك إلى أن الرضاء الوظيفي ” هو الشعور الصادق بسعادة الفرد بعملة نتيجة لجملة من الظروف والعوامل النفسية والاجتماعية والمهنية والمادية التي تحيط علاقة الفرد بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته ” .

### ثانياً: أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي وكشفت بعض نتائج البحوث النقاب عن أن الأفراد الراضين وظيفياً يعيشون حياة أطول من الأفراد غير الراضين وهم أقل عرضة للقلق النفسي وأكثر تقديراً للذات وأكبر قدرة على التكيف الاجتماعي ويؤكد البعض إلى أن هناك علاقة وثيقة بين الرضا عن الحياة والرضا الوظيفي، أي بمعنى أن الراضين وظيفياً راضين عن حياتهم والعكس صحيح. ( العتيبي ، 1992م ، ص 92)

ومن المسلم به أن لرضا الأفراد أهمية كبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تضاهي تلك التي تنويها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام

الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى ويؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي. ( الخضرا وآخرون 1995م ص 294 )

وقد ذكر " ليكرت " أنه يصعب تحقيق مستوى إنتاج رفيع على مدى طويل من الزمن في ظل عدم الرضا، كما أشار إلى أن الجمع بين زيادة الإنتاج وعدم الرضا في آن واحد لا بد أن يؤدي إلى تسرب العناصر الرفيعة المستوى في المنظمة إضافة إلى تدني مستوى منتجاتها ومن ثم فإن ثمة نوعا من الاتفاق بأن من أوضح الدلالات على تدني ظروف العمل في منظمة ما يتمثل في انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين.

#### الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

- أن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين
- أن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسات المختلفة.
- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- ذكر بعض الباحثين وخبراء الإدارة بأن هنالك علاقة طردية بين درجة توافر الرضا الوظيفي للعاملين ونجاح المنظمة وتقدمها.

وعموماً يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل وأهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه والبيئة المحيطة به. ( الحنيطي , 2000م , ص 17)

### ثالثاً: خصائص الرضا الوظيفي:

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

- 1- تعدد مفاهيم طرق القياس.
- 2- النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي.
- 3- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني.
- 4- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول.
- 5- للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي.
- 6- رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى.

### رابعاً: عوامل الرضا الوظيفي:

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي: ( عبد الوهاب وخطاب , 1993م , ص 71-75)

#### أ- العوامل الخاصة بالفرد:

- حاجات الفرد: حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها ودرجة إشباعها وهذه الحاجات تشبع من خلال العمل وكلما توفر الإشباع المناسب توفر في مقابلة الرضا المناسب.
- اتفاق العمل مع قيم الفرد: توجد لدى الأفراد العديد من القيم والتي يمكن تحقيقها في نطاق العمل وبقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي ومن هذه القيم القيادة وإتقان العمل والإبداع.

- الشعور باحترام الذات: فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال ومن مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان ذلك عن طريق المركز الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة ومكانتها ومعرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة ولمكانة الدائرة في المجتمع، وبالتالي يمكن أن يتم إشباع لهذه الحاجة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

- خصائص شخصية الفرد وظروفه: والتي تتمثل في إدراكه وشخصيته وقدراته واستعداداته وطموحه وذكاءه ومدى ولاءه وانتمائه للدائرة وعمره الزمني وتجاربه ودخله الشهري ومدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل والقيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا.

#### ب- محتوى الوظيفة:

من العوامل التي تلعب دوراً هاماً في تحديد الرضا لوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها ومهامها والنسق الذي تسير عليه، فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة وسرعة التنفيذ فربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل أن يقوم فيها بمهام متعددة ويوجد فيها إثراء وظيفي وتمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته وإمكاناته وخبراته وإبداعاته، وكل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

#### ج- عوامل خاصة بالأداء:

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2 - إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له وإدراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

#### د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد:

وهو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أداءه لعمله والنتائج التي يتوصل إليها كالرضا والإنتاجية والتسيب الوظيفي ودورات العمل، فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط

ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كان الرضا بصورة جيدة وأكبر.

#### هـ - العوامل التنظيمية:

وتشمل الأنظمة والإجراءات والرواتب والحوافز المادية والمعنوية ونوع القيادة وأساليب اتخاذ القرار والإشراف والرقابة والعلاقات بين الزملاء وعلاقة كل ذلك ببيئة وظروف ونوع العمل وقد أكدت الدراسات والأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا وكذلك مركز الفرد التنظيمي ذلك المركز الذي يتيح له النمو ويوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد ودرجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد.

وهناك عوامل هامة للرضا الوظيفي وهي: ( النشواني, 1992م)

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية وغيرها.
- الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية: ( النجار ومصطفى

1992م, ص 162)

- أ- الرضا عن الوظيفة وفرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- ب- الرضا عن الأجر وملحقاته.

ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).

- د- الرضا عن أساليب الإشراف والتوصية والقيادة.

هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.

و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء، الرضا عن نظام الترقى)

ز- الرضا عن طرق التحفيز وأسسهوم ومعاييرهم.

ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى وهي : ( السالم , 1997, ص 81)

### 1 - العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

أ- كفاءة الإشراف المباشر: فالإشراف له أهميته لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم والأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

ب- الرضا عن العمل نفسه: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذ كان هذا النوع الذي يحبونه ويكون هذا الرضا دافعاً لهم على إتقان العمل.

ج- الاندماج مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه

الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فلإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

### 2- العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

أ- توفير الأهداف في التنظيم: يرغب الأفراد في أن يكونوا أعضاء في تنظيم له هدف مقبول من وجهة نظرهم كما يتوقعون أن هذا التنظيم على درجة من الفاعلية تمكنهم من تحقيق الهدف المقام من أجله.

ب- المكافأة الاقتصادية المنصفة: يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة، وكذلك إذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى.

ج- الحالة الصحية البدنية والذهنية: هناك ارتباط بين الصحة البدنية والصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد وأدائه ومعنوياته.

من العوامل المؤثرة على رضا الأفراد:

- الاستقرار في العمل.
- ظروف العمل.
- تقدير العمل المنجز.
- المزايا المتحصل عليها خلاف الأجر.

## ABAAHE

خامسا: العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء:

توجد ثلاثة اتجاهات بخصوص هذه العلاقة. ( بدر ,1995, ص 156)

**الاتجاه الأول:** هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "هوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية و تم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفع روحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجية ارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، ( بدر ,1995, ص 156) وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليب مثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

**الاتجاه الثاني:** فيؤكد أنه لا توجد علاقة مباشرة بين الرضا والأداء حيث أكدت نتائج بعض الأبحاث في الخمسينات والستينات أن ثمة حالات ومواقف يكون فيها العاملون على درجة كبيرة من الروح المعنوية غير أنهم يكونوا أقل إنتاجا كما ظهرت مواقف عكس ذلك حيث يكون العاملون على درجة منخفضة من الروح المعنوية غير أن إنتاجيتهم تكون عالية وأكد أنه يمكن زيادة إنتاجية الفرد بالضغط أو استخدام الأسلوب الدكتاتوري بالإدارة وبذلك يكون الإنتاج مرتفع والرضا الوظيفي متدني. ( الحيدر وطالب , 2005م , ص 52)

**الاتجاه الثالث:** يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية (حوافز) مثل الأجر والترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.

وعموما عندما يكون الموظف غير راضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامه بالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عمله نفسيا من خلال شرود الذهن والاستغراق في أحلام اليقظة أو ينسحب جسما من خلال التأخر عن العمل والخروج مبكرا أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

وعلى ضوء ما سبق بيانه من تأثير نظم الحوافز على الرضا الوظيفي، ولما للرضا الوظيفي من أهمية في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال علم النفس والإدارة، وهذا الاهتمام يعود إلى أن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في شغل الوظائف، وبالتالي من الأهمية بمكان بالنسبة لهؤلاء أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، فضلاً عن أن زيادة الرضا الوظيفي قد تؤدي إلى زيادة الإنتاجية مما يعود بالنفع للمنظمة والعاملين.

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا في مجال عمل المنظمة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

### المبحث الثالث

#### الدراسات السابقة

يعتبر استعراض الدراسات السابقة مسألة مهمة من عدة نواح , ففيها تجنّب الباحث للتكرار , وإضاعة الجهد وفيها من ناحية أخرى وضع للبحث في إطاره الصحيح وموقعة المناسب من البحوث الأخرى والتي توصله إلى فهم أعمق لمشكلة بحثه من الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث الموضوع والهدف و وأهم النتائج التي توصلت لها والتي تعين الباحث بصورة مباشرة في مناقشة واستيعاب النتائج التي يتوصل إليها في بحثه موضع الدراسة . وعليه سيتناول الباحث الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها و المتعلقة بالحوافز ثم الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي ، ثم الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

#### أولاً : الدراسات المتعلقة بالحوافز :

##### دراسة علي محمد عبد الوهاب (1981م)

قام علي عبد الوهاب بدراسة الحوافز في الأجهزة الحكومية حيث هدفت الدراسة إلى:-

- (1) التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فيها وأنواع الحوافز التي يفضلها الأفراد.
  - (2) المزايا والمشكلات التي يرونها في الحوافز التي قدمتها لهم الإدارة.
  - (3) التعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول منها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية وفعالية الوصول إلى الأهداف.
- وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج هي:-

أ. أن الموظفين في عينته محفزون جداً حيث دلت النتائج على أن الصورة العامة هي الرضاء عن مجموعة من العوامل الوظيفية الحيوية مثل أهمية الوظيفة التي يؤديها الموظف، الرواتب وفرص الترقية، جماعة الزملاء، فرص سماع الاقتراحات.

ب. أوضحت الدراسة أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضاً عن الحوافز الموجودة في العمل من شاغلي الوظائف غير الإشرافية.

ج. أن الموظفين بكافة مستوياتهم يهتمون بالعوامل الذاتية والداخلية للوظيفة ويعطون أهمية كبيرة للحوافز المادية.

د. كما توصلت الدراسة إلى أنواع الحوافز التي يطمع الموظف للوصول إليها مثل:

زيادة البدلات والرواتب. أما الحوافز المعنوية مثل تقدير المجهود والابتعاث الدراسي.

### دراسة الغنام ( ١٩٩٢ م )

وعنوانها هو دور الحوافز في مكافحة التهريب هدفت الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز في مصلحة الجمارك على الأداء والوقوف على السلبيات التي نتجت عن عدم وجود نظام فعال للحوافز كما هدفت الدراسة إلى معرفة الحوافز التي يتطلع إليها الموظفون في جهاز الجمارك وقد تم تطبيق دراسته هذه على عينة عشوائية تمثل مختلف الفئات والدرجات الوظيفية بالجمارك السعودية في أنحاء المملكة العربية السعودية.

### دراسة الزامل وخطاب ( ١٩٨٣ م )

وعنوان الدراسة ( فعالية الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ) وتناولت الدراسة عينة مكونة من (402) موظف حكومي ، وتوصلت الى أن هنالك قصوراً في أنظمة الحوافز والمتمثلة ( حسب أولويتها في مستويات القصور) في المرتب ، الترقية ، النظم والإجراءات الإدارية ، وطبيعة العمل ، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، والمحتوى الوظيفي، والمكافآت التشجيعية وظروف العمل المكانية ، وجماعية العمل.

### دراسة الشمخي (1980م)

أظهرت دراسة قام بها حمزة محمود الشمخي بعنوان " الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية الاقتصادية " وكانت الدراسة تهدف إلى الوصول إلى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الاقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل، معتمد في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداري، ومركزاً على دراسة الوقت والحركة.

■ أوصت الدراسة بتصحيح جدول الأجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز .

كما أوصت بإقامة جهة مركزية عليا تشريعية تخطيطية متخصصة تتولى مهمة إقامة نظام عام للحوافز الاقتصادية (المادية) يمكن تطبيقه في المنشآت الاقتصادية المختلفة.

ثانياً : الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

### دراسة الفالح (2006)

وعنوانها: "الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض"، هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض . وكذا التعرف على الفروق بينهم في الرضا الوظيفي حسب المتغيرات المستقلة التالية: المرحلة التي يعمل بها محضر المختبر ، والعمر، والخبرة في العمل. ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من أربعة محاور، و من (52) عبارة ، وتكونت عينة الدراسة من (99) محضر مختبر. وتوصلت الدراسة إلي النتائج التالية أن : - المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي لمحضري المختبرات جاءت ما بين (2.13-4.68) وبمتوسط عام بلغ (3.72) وهذا يعني أن محضري المختبرات يتمتعون برضا وظيفي بدرجة متوسطة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تعزى للمرحلة الدراسية التي يعملون بها، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تعزى لمتغير العمر، في محوري بيئة العمل والعبء العملي في المؤسسة وهذه الفروق لصالح الفئة العمرية الأكبر، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي تعزى لخبراتهم في العمل فيما يخص محور بيئة العمل ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي تعزى لخبراتهم في العمل عند (0.05) لصالح ذوي الخبرة الأكثر في العمل فيما يخص محوري العبء العملي في المؤسسة والمميزات المادية والمعنوية. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي تعزى لخبراتهم في العمل في محور العلاقات الاجتماعية عند (0.01) لصالح ذوي الخبرة الأكثر.

### دراسة الباسين (2004م)

وعنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي - دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص المنطقة الشرقية بالمملكة العربية السعودية . أعدها الدكتور سامي الباسين وتهدف هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات

السعوديين و غير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، و تأثير الصفات الشخصية (العمر، و المستوى التعليمي، و الراتب، و الخبرة) على درجة الرضا الوظيفي. و لتحقيق هذه الأهداف تم توزيع 1560 استبانة على مندوبي المبيعات في 285 منظمة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: (1) أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالة إحصائية عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين. (2) مثل كل من عنصر الراتب، والشعور بالأمان والاستقرار الوظيفي، والترقيات و المكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات غير السعوديين ومندوبي المبيعات غير السعوديين. (3) أن هناك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين وغير السعوديين. أن هناك علاقة عكسية بين المستوى التعليمي والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما لم تثبت الدراسة وجود علاقة للمندوبين غير السعوديين. أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما أثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية بين سنوات الخبرة والرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين. وأخيرا، لم تجد الدراسة أية علاقة بين العمر والرضا الوظيفي لكل من الفئتين.

#### دراسة أسعد ورسلان ( ١٩٨٤ م )

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

#### دراسة العديلي ( ١٩٨٤ م )

وعنوان الدراسة الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض. ودراسة الدوافع والرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية وتوصل فيها إلى أن الموظف السعودي راضٍ عن العوامل التالية: علاقات العمل مع الرؤساء، والعلاقات مع الزملاء، والاعتراف والتقدير من الزملاء، وظروف العمل المادية، ونوع العمل، والشعور بالإنجاز، وأن الموظف السعودي غير راضي عن العوامل التالية: الراتب الذي

يتقاضاه الموظف مقارنة بالجهد المبذول ، ساعات العمل اليومية، الثناء عن العمل الجيد ، الحرية المتاحة للموظف في تنفيذ العمل.

### ثالثاً : الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي:

#### دراسة إبراهيم (2003)

بعنوان (نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي) دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين بالسودان. ويهدف هذا البحث إلى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين ، والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة ، توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة ، ومن النتائج الهامة أيضا إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز ، عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين ، عدم تطبيق الحوافز بالعدل ، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وان هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها ، لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى (التأثير على درجة التعاون بين الزملاء ، زيادة حدة الصراع داخل الجامعة ، التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الاستقرار فيها.

#### دراسة الودناني (1999م)

وعنوانها : أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين من ضباط وأفراد في إدارة الجوازات بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج إلى إن أكثر الحوافز انتشاراً بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (التنقيات ، العلاوات ، الإجازات ، بدل العلاج ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، وأن أقل الحوافز انتشاراً من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب الثناء الشفوي ، خطابات الشكر، بدل المناطق النائبة ، وأن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى

اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشارًا وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي وأخيرًا إن الضباط أعطوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فعالية الأداء والرضا الوظيفي .

### دراسة ياغي ( ١٩٨٦ م )

بعنوان علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام وبين الرضا عن وظيفته.

وقد توصل الباحث بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل إلى آخر من حيث (أهمية الوظيفة، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز ومشكلاتها).

### رابعًا: التعقيب على الدراسات السابقة:

من حيث الفترة الزمنية التي أجريت فيها الدراسات السابقة التي تحصل عليها الباحث لهذا البحث فقد انحصرت ما بين عامي ١٩٨١ و 2006 م ، هي الدراسات التي حصل عليه الباحث في حدود علمه ، أما الدراسة الحالية فهي تجري في عام ٢٠10 م فهذه إشارة إلى أن الدراسات المتوفرة لازالت قاصرة حيث لم يعثر الباحث على دراسة لأثر الحوافز على الرضاء الوظيفي في القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية في حدود الجهد المبذول من قبل الباحث .

ورغم أن المتغيرات في موضوع الحوافز والرضا الوظيفي وهي المتغيرات المشتركة ما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية وعليه من المتوقع أن يحوى البحث الحالي مستجدات مفيدة وإن الكثير من الباحثين يشير إلى أن موضوع الحوافز وما يترتب عليه من نتائج الرضا الوظيفي يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى الحوافز الملائمة ومتابعة التغيرات التي تحدث في الجوانب النفسية والاجتماعية والفنية والتنظيمية التي تستلزم تجديد الحوافز وإعادة النظر فيها. (رسلان ،

(١٩٧٨ م)

أما من حيث مجال نشاط وعمل عينة الدراسة ثم من حيث الأهداف فقد تباينت أهداف الدراسات السابقة أيضاً عن بعضها البعض من حيث دراسة الحوافز على حده ودراسة الرضا الوظيفي على حده ودراسة العلاقة بينهما ، ودراسة العلاقة بينهما ظلت هدف مشترك في الغالبية العظمى من الدراسات وهذا هو هدف تشترك فيه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كهدف مركزي وجوهري.

من حيث المنهج يلاحظ الباحث أن معظم الدراسات السابقة كلها استخدمت المنهج الوصفي

التحليلي لدراسة موضوع الحوافز والرضا الوظيفي وهذه خاصية مشتركة بين البحوث السابقة ،

والبحث الحالي سيتبنى نفس المنهج الوصفي التحليلي مسترشداً بالبحوث والدراسات السابقة إضافة إلى أنه ملائم لطبيعة البحث الحالي. وأن هذا البحث من حيث مجال النشاط ( القطاع الصناعي) والموقع الجغرافي ( مكة المكرمة) كأول بحث يتناول هذا الموضوع في القطاع الصناعي بمكة المكرمة وهو ما يميزه عن البحوث والدراسات السابقة نأمل أن يأتي بإضافة حقيقة يستفيد منها هذا القطاع ومنشأته والعاملين فيه ويمهد الطريق لدراسات وبحوث أخرى لهذا الموضوع ( الحوافز والرضا الوظيفي) المتجدد وفق متغيرات الزمان والمكان والدوافع والحاجات والطموح والأهداف للأفراد والمنظمات.

## الفصل الثالث منهجية البحث وإجراءاته

- أولاً : منهج البحث
- ثانياً : حدود البحث
- ثالثاً : مجتمع البحث
- رابعاً : عينة البحث
- خامساً : أداة البحث
- سادساً : إجراءات تطبيق البحث
- سابعاً : أساليب المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث :

## منهجية البحث وإجراءاته

يتناول هذا الفصل إيضاحاً لمنهج البحث الذي سيتبعه الباحث، وكذلك تحديد مجتمع الدراسة ووصف خصائص أفراد البحث ، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة البحث ( الاستبانة) ، وخطة التأكد من صدق وثبات أداة البحث الاستبانة . وما سيلحق هذا مستقبلاً بخصوص إجراءات التطبيق وأسلوب المعالجة الإحصائية .

## أولاً : منهج البحث:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي ، والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع ، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها ، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى ، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل يتعداه إلى الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره. (عبيدات، وآخرون ، ١٩٩٧ م ، ص ١٨٧ - ١٨٨).

وسيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بمدخله ( الوثائقي والمسح الاجتماعي ) لأنه المنهج المناسب لمثل هذا البحث لتجميع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث الحالي والإجابة على تساؤلاته.

## ثانياً : حدود البحث:

حدد هذا البحث بعدد من المحددات البشرية والمكانية والزمانية والموضوعية الآتية:

١/ ٢ الحدود البشرية:

سيشمل البحث على مجموعة من العاملين في منشآت القطاع الصناعي (المصانع وشركات التصنيع) الموجودة داخل المدينة الصناعية في مدينة مكة المكرمة . لمهن مختلفة وصناعات متنوعة .

## ٢ / ٢ الحدود المكانية:

سيركز البحث على المنشآت التي تقع داخل المدينة الصناعية بمكة المكرمة. وهي من المدن الصناعية الصغيرة بالمملكة مقارنة بالرياض وجدة والدمام . وأن عدد المصانع العاملة فعلاً والتي تتبع إدارة المدينة الصناعية حوالي (41) مصنع وهي مصانع صغيرة في حجمها وعدد العمالة وتتركز الصناعات فيها على ( الصناعات البلاستيكية والأواني المنزلية والعلب والحلويات ومواد التعبئة والتغليف والمنتجات المعدنية والملابس والكيماويات وغيرها)

## ٣ / ٢ الحدود الزمانية:

نال موضوع البحث إهتمام الباحث منذ فترة ترجع إلى مطلع العام 2008م وبحكم عمله لأكثر من (11) سنة داخل المدينة الصناعية بمكة المكرمة وقد تم التطبيق العملي خلال الفترة من يناير 2010م وحتى مارس 2010م .

## ٤ / ٢ الحدود الموضوعية:

ينحصر هذا البحث في تناول التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

## ثالثاً : مجتمع البحث:

مجتمع : يعني جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث ، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة. (" عبيدات وآخرون , 2001م , ص131)

وسيتكون مجتمع هذا البحث من مجموعة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة من مهن ووظائف وجنسيات مختلفة. والعدد التقريبي حوالي 558 شخص يمثلون 15 مصنعاً متنوعة في النشاط.

#### . رابعًا : عينة البحث:

يعرف ( القحطاني وآخرون , ٢٠٠٠ م ، ص ٢٦٩ ) عينة الدراسة بأنها " عبارة عن مجموعة

الوحدات التي يتم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثل هذا المجتمع في البحث محل الدراسة."

وفي هذا البحث أخذ الباحث عينة مكونة من ٢٥ % من مجتمع الدراسة و تتكون من (140) فرد من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة من مختلف الوظائف والمهن في (15) مصنع متنوعة النشاط وهي العينة التي أُجريت عليها الدراسة.

#### خامسًا : أداة البحث:

##### ١/٥ بناء أداة البحث:

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في البحث، والوقت المسموح به والمتاح فعلياً بالإضافة للإمكانات المادية المتاحة، يجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة

وعليه فقد قام الباحث بتصميم الإستبانة المرفقة معتمداً في ذلك علي:

- الدراسات التي تناولت التحفيز والتي تناولت الرضا الوظيفي.
  - خبرة الباحث في العمل الإداري والموارد البشرية لأكثر من (24) عاماً و تجربة الباحث في إجراء دراسات وبحوث ميدانية خلال فترة عمله , بالإضافة لمعرفة الباحث الوثيقة بأنواع الحوافز المطبقة لدى الكثير من منشآت القطاع الخاص السعودي ولاسيما الصناعي منها.
- وتتكون الأستبانة من:

الجزء الأول من الأستبانة يتضمن المتغيرات المستقلة للدراسة المتعلقة بالمعلومات العامة عن

أفراد الدراسة وهي ( الأسم (إختياري) - جهة العمل (إختياري) - العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - الحالة الاجتماعية - مدة الخدمة في العمل الحالي ).

الجزء الثاني من الاستبانة : يتضمن المتغيرات الأساسية للدراسة ( التابعة ) ويتكون من

(50) (عبارة مقسمة على ثلاث محاور) وهي:

١ - محور أنواع الحوافز المادية ويشمل ١6 عبارة.

٢ - محور أنواع الحوافز المعنوية ويشمل ١5 عبارة.

٣ - محور الرضا الوظيفي لدي العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , ويشمل ١٩ عبارة.

و يقابل كل عبارة من عبارات المحورين الأول و الثاني قائمة تحمل العبارات التالية:

(دائمًا - غالبًا- أحيانًا - قليلاً - لا تستخدم إطلاقًا ) وتم إعطاء كل عبارة من

العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيًا على النحو الآتي:

دائمًا ( ٥ ) درجات، غالبًا ( ٤ ) درجات ، أحياناً ( ٣ ) درجات ، قليلاً ( ٢ ) درجتان ،

لا تستخدم إطلاقاً (1) درجة واحدة.

و يقابل كل عبارة من عبارات المحور الثالث قائمة تحمل العبارات التالية:

(راضي جدًا - راضي - راضي إلي حد ما - غير راضي - غير راضي علي الإطلاق ) وتم إعطاء

كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائيًا على النحو الآتي:

راضي جدًا ( ٥ ) درجات، راضي ( ٤ ) درجات ، راضي إلي حد ما ( ٣ ) درجات ، غير

راضي ( ٢ ) درجتان ، غير راضي علي الإطلاق (1) درجة واحدة.

وقد تبنى الباحث في إعداد الاستبانة الشكل المغلق ( Closed Questionnaire ) الذي

يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال، وسيتم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمسة

لقياس العبارات) البنود الـ 0 السابقة.

٥ / ٢ صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥ م، ص

٤٢٩)، كما يقصد بالصدق " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من

ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات

وآخرون، ٢٠٠١ م، ص ١٧٩). وسيقوم الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

#### أ - الصدق الظاهري:

لقد قام الباحث بعرض أداة البحث " الاستبانة " في صورتها الأولية على الجهة الأكاديمية المشرفة على البحث ، بالإضافة إلى اثنتين من المحكمين من ذوي العلم والخبرة والمعرفة في مجالات البحث العلمي باعتبارهم من المسؤولين المؤهلين للحكم عليها ، حيث إتفق عليها المحكمين . وتم العمل بملاحظاتهم لتكون في صياغتها النهائية.

#### ب - صدق الاتساق الداخلي للأداة:

- بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث قام الباحث بتطبيقها على عينة استطلاعية عشوائية قوامها (33) فرد من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث وعلى بيانات العينة الاستطلاعية وقام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون " Pearson Correlation Coefficient " لمعرفة الصدق الداخلي للإستبانة ، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات كل من الإستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما يوضح ذلك الجدول رقم (1) لعبارات محور أنواع الحوافز المادية، والجدول رقم (2) لعبارات محور أنواع الحوافز المعنوية ، والجدول رقم (3) لعبارات محور الرضا الوظيفي للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة. وقد تم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين للاختصار .

#### الجدول رقم (1)

معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.62	9	**0.53	1
**0.53	10	**0.57	2
**0.47	11	**0.57	3
**0.69	12	**0.56	4
**0.58	13	**0.56	5
**0.63	14	**0.59	6
**0.50	15	**0.60	7
**0.49	16	**0.64	8

يلاحظ أن \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

### الجدول رقم (2)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارة المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.58	9	**0.71	1
**0.56	10	**0.76	2
**0.79	11	**0.73	3
**0.77	12	**0.71	4
**0.80	13	**0.64	5
**0.80	14	**0.62	6
**0.73	15	**0.71	7
		**0.67	8

يلاحظ أن \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

### الجدول رقم (3)

## معاملات إرتباط بيرسون لعبارات المحور الثالث بالدرجة الكلية للمحور

معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الإرتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.86	11	**0.83	1
**0.83	12	**0.84	2
**0.82	13	**0.89	3
**0.82	14	**0.89	4
**0.87	15	**0.88	5
**0.84	16	**0.94	6
**0.86	17	**0.89	7
**0.64	18	**0.88	8
**0.86	19	**0.85	9
		**0.87	10

يلاحظ أن \*\* دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل

### هـ / 3 ثبات أداة البحث:

وحيث أن ثبات أداة البحث ( الاستبانة) الذي يعني ( التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا إذا تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم ) . (العساف، ١٩٩٥ م، ص ٤٣٠) ، ولقياس مدى ثبات أدوات البحث ( الاستبانة) أستخدم الباحث معامل ثبات (ألفا كرونباخ ) ( )  
 $\alpha$  Cronbach's Alpha للتأكد من ثبات أداة البحث ، حيث طبقت المعادلة على العينة المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي والتي تكونت من (33) مفردة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

## الجدول رقم (4) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة .

## الجدول رقم (4)

## معامل ألف كرونباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

الترتيب	ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الإستبانة
3	0.74	16	أنواع الحوافز المادية
2	0.95	15	أنواع الحوافز المعنوية
1	0.98	19	الرضاء الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة
	0.96	50	معامل الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام للإستبانة عالي حيث بلغ (0.96) وهذا يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الإعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة

## سادسًا : إجراءات تطبيق البحث:

بحكم صغر المدينة الصناعية بمكة المكرمة ومعرفة الباحث بعدد جيد من إدارات هذه المصانع فقد تم توزيع عدد (145) إستبانة في سهولة ويسر وقد تم التجاوب معنا وبمتابعة شخصية مستمرة من الباحث للحصول على أكبر نسبة من المستجيبين فقد حصل الباحث على عينة تتكون من (138) إستبانة من العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة السليمة منها كانت عدد(134) إستبانة تمثل (24%) من المجتمع المستهدف بالبحث . وكان الوقت المستغرق لتوزيع الإستبيانات وجمعها حوالي (22) يوم ومن ثم تم تفرغ البيانات وإجراء المعالجات الإحصائية وجداول التوزيع بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثم قام الباحث بتحليل البيانات وإستخراج النتائج.

سابعاً : الأساليب الإحصائية ( أسلوب المعالجة الإحصائية ) :

ولتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم جمعها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ” Statistical Package for Social Sciences ” والتي يرمز لها بالرمز ( SPSS ) وحساب التكرارات والنسب المئوية . وفيما يلي المعايير الإحصائية التالية التي قام الباحث باستخدامها:

- تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي , ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة, تم حساب المدى ( 5 -1=4) ثم تقسيمه على خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (  $5/4 = 0.80$  ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية , وهكذا أصبح طول الخلايا ما يأتي:
- من 1 إلى 1.80 يمثل ( لاتستخدم إطلاقاً / غير راضي على الإطلاق) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه .
- من 1.81 وحتى 2.60 يمثل ( قليلاً / غير راضي ) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- من 2.61 وحتى 3.40 يمثل ( أحياناً / راضي إلى حد ما ) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- من 3.41 وحتى 4.20 يمثل ( غالباً / راضي ) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- من 4.21 وحتى 5.00 يمثل ( دائماً / راضي جداً ) نحو كل عبارة بإختلاف المحور المراد قياسه.
- تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد إستجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

- معامل إرتباط بيرسون "ر" (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه, وذلك لتقدير الإتساق الداخلي للأداة الدراسة ( الصدق البنائي).
- معامل ألف كرونباخ "Alpha Cronbach" لقياس ثبات أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي ( Mean ) لمعرفة مدى إرتفاع وإنخفاض إستجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية. مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي (كشك 1996م:ص89)
- المتوسط الحسابي الموزون ( Weighted Mean ) لمعرفة مدى إرتفاع وإنخفاض إستجابات أفراد الدراسة من المحاور الرئيسية ( متوسط متوسطات العبارات)
- الإنحراف المعياري ( Standard Deviation ) للتعرف على مدى إنحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي . ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إستجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة, إلى جانب المحاور الرئيسية , فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الإستجابات وأنخفض تشتتها , أما كان الإنحراف المعياري واحد صحيح أو أعلى فيعني عدم تركز الإستجابات وتشتتها ), علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح ( حسن وآخرون, 2002م,ص115).

## الفصل الرابع عرض وتحليل نتائج البحث وتوصيات البحث

ABAHE

- أولاً : النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث  
ثانياً : النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها
- 01 النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين
  - 02 النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين
  - 03 النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية
  - 04 العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية

## عرض وتحليل نتائج البحث

إن الهدف من هذا البحث هو التعرف على أنواع الحوافز المادية والحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , كما يهدف هذا البحث أيضاً إلى معرفة مدى رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية , ويهدف كذلك إلى معرفة العلاقة بين مدى تطبيق الحوافز على العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية , وأيضاً يهدف البحث إلى معرفة مدى تباين آراء مفردات البحث تجاه الحوافز المطبقة على العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتجاه رضاهم عنها , طبقاً لإختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية , وسعى البحث لتحقيق أهدافه من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي ( ما هو أثر الحوافز المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بالرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين؟) من هذا التساؤل تنبثق الأسئلة الفرعية التالية :

01 ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ؟

02 ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ؟

03 ما مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية؟

04 هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية ؟

وفيما يلي عرض تفصيلي لنتائج البحث التي تم التوصل إليها في ضوء تساؤلات البحث وأهدافه مع تفسير النتائج :

### أولاً النتائج المتعلقة بوصف أفراد البحث :

يقوم هذا البحث على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية لأفراد البحث وهي ( العمر - الوظيفة - المؤهل العلمي - الحالة الإجتماعية - مدة الخدمة في العمل الحالي ) .

وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص أفراد البحث على النحو التالي :

#### جدول رقم ( 5 )

#### توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
4.5%	6	أقل من 25 سنة
16.4%	22	من 25 سنة إلى أقل من 30 سنة
20.9%	28	من 30 سنة إلى أقل من 35 سنة
22.4%	30	من 35 سنة إلى أقل من 40 سنة
14.9%	20	من 40 سنة إلى أقل من 45 سنة
20.9%	28	من 45 سنة فأكثر
100%	134	المجموع

يتضح من الجدول رقم (5) أعلاه أن (30) من أفراد البحث ويمثلون ما نسبته 22.4% من إجمالي أفراد البحث أعمارهم تتراوح من بين 35 سنة إلى أقل من 40 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن (28) منهم ويمثلون ما نسبته 20.9% من إجمالي أفراد البحث تتراوح أعمارهم من بين 30 سنة إلى أقل من 35 سنة وأيضاً (28) من أفراد البحث ويمثلون ما نسبته 20.9% من إجمالي أفراد البحث تتراوح أعمارهم من بين 45 سنة فأكثر ، بينما (22) منهم يمثلون ما نسبته 16.4% من إجمالي أفراد البحث أعمارهم من بين 25 سنة وأقل من 30 سنة وأن (20) منهم ويمثلون ما نسبته 14.9% أعمارهم 45 سنة فأكثر و(6) منهم ويمثلون ما نسبته 4.5% من إجمالي أفراد البحث هم أعمارهم أقل من 25 سنة .

## جدول رقم ( 6 )

## توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير الوظيفة

النسبة	التكرار	الوظيفة
35%	47	عامل
25.4%	34	فني
17.9%	24	موظف
6%	8	مهندس
8.2%	11	رئيس قسم
6%	8	مدير إدارة
1.5%	2	أخر
100%	134	المجموع

يتضح من الجدول (6) أن (47) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 35% من إجمالي أفراد البحث وظائفهم عمالية وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث، في حين أن (34) منهم يمثلون ما نسبته 25.4% من إجمالي أفراد البحث وظائفهم فنية ، مقابل (24) منهم ويمثلون ما نسبته 17.9% من إجمالي أفراد البحث هم من فئة الموظفين، بينما (11) منهم ويمثلون ما نسبته 8.2% من إجمالي أفراد البحث وظيفتهم رئيس قسم ، وأن (8) منهم ويمثلون ما نسبته 6% من إجمالي أفراد البحث وظائفهم مدراء إدارات ، وأن (2) منهم يمثلون ما نسبته 1.5% من إجمالي أفراد البحث لديهم وظائف أخرى .

## جدول رقم ( 7 )

## توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل
27.6%	37	إبتدائي
12.7%	17	متوسط
15.7%	21	ثانوي
22.4%	30	دبلوم
20.1%	27	بكالوريوس
1.5%	2	دراسات عليا
100%	134	المجموع

يتضح من الجدول رقم (7) أن (37) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 27.6% من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي ابتدائي وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث , يليهم في الترتيب (30) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 22.4% من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي دبلوم , في حين أن (27) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 20.1% من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي بكالوريوس , مقابل (21) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 15.7% من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي ثانوي , وأن (17) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 12.7% من إجمالي أفراد البحث مؤهلهم العلمي متوسط , بينما (2) فقط من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 1.5% من إجمالي أفراد البحث حاصلين على دراسات عليا

## جدول رقم ( 8 )

## توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير الحالة الإجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
23.1%	31	أعزب
75.4%	101	متزوج
1.5%	2	مطلق
-	-	أرمل
100%	134	المجموع

من الجدول رقم (8) نجد أن (101) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 75.4% من إجمالي أفراد البحث حالتهم الاجتماعية متزوج وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث , في حين أن (31) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 23.1% من إجمالي أفراد البحث حالتهم الاجتماعية أعزب , مقابل (2) فقط من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 1.5% من إجمالي أفراد البحث حالتهم الاجتماعية مطلق

## جدول رقم ( 9 )

## توزيع أفراد مجتمع البحث وفق متغير الخبرة في العمل الحالي

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في العمل الحالي
18.7%	25	أقل من 3 سنوات
29.8%	40	3 سنوات وأقل من 10 سنوات
45.5%	61	10 سنوات وأقل من 20 سنة
6%	8	20 سنة فأكثر
100%	134	المجموع

من الجدول رقم (9) نجد أن (61) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 45.5% من إجمالي أفراد البحث أن خبرتهم في مجال العمل الحالي تراوحت ما بين 10 سنوات وأقل من 20 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد البحث , مقابل (40) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 29.8% من إجمالي أفراد البحث أن خبرتهم في مجال العمل الحالي تراوحت ما بين 3 سنوات وأقل من 10 سنوات, بينما نجد أن (25) من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 18.7% من إجمالي أفراد البحث أن خبرتهم في

مجال العمل الحالي أقل من 3 سنوات , وأن (8) فقط من أفراد البحث يمثلون ما نسبته 6 % من إجمالي أفراد البحث أن خبرتهم في مجال العمل الحالي 20 سنة فأكثر .

ثانياً : النتائج المتعلقة بتساؤلات البحث وتفسيرها :

1- النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين:

• التساؤل الأول :

ما هي أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتفسيرها من وجهة نظر الباحث ؟

للتعرف على أنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة تم حساب التكرارات , والنسب المئوية , والمتوسطات الحسابية , والانحرافات المعيارية , والرتب لإستجابات أفراد البحث على عبارات محور أنواع الحوافز المادية والنتائج يوضحها الجدول رقم (10) .

جدول رقم (10)  
النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة المنورة - المملكة العربية السعودية - وفقاً لتاريخ حساب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف	المتوسط الحسابي	الحوافز المادية					التكرار	العبارة	رقم العبارة
			20.9	57.5	13.4	3.7	4.5	%		
12	0.77	2.05	لا تستخدم	67	31	4	-	النسبة %	زيادة الراتب والبدلات	8
			إطلاقاً	قليلاً	أحياناً	غالباً	دائماً	%		
			23.9	50	23.1	3	-	%		
				1	3	8	122	ك		
1	0.45	4.87	46	61	18	8	1	ك	الأجر (الراتب) الترقية	1 3
13	0.89	1.93	-	0.7	2.3	6	91	%		
			34.4	45.5	13.4	6	0.7	%		
2	0.96	4.47	3	6	9	23	93	ك	الجوائز المادية والهدايا التأمين الصحي العينية	4 10
14	0.71	1.56	71	53	8	1	1	ك		
			2.2	4.5	6.7	17.2	69.4	%		
			53	39.6	6	0.7	0.7	%		
3	1.06	4.38	6	5	9	25	89	ك	ببطل الطعام ( الوجبات الإسكان) بدل السكن) المجانية	5 11
15	0.67	1.47	81	45	7	-	1	ك		
			4.5	3.7	6.7	18.7	66.4	%		
			60.5	33.6	5.2	-	0.7	%		
4	1.18	4.12	9	5	16	34	70	ك	مكافأة الإجازة	9 7
16	0.73	1.41	94	28	10	1	1	ك		
			6.7	3.7	12	25.4	52.2	%		
			70.2	20.9	7.5	0.7	0.7	%		
			11	6	16	35	66	ك	مكافأة مستحقات	
5	1.24	4.03							نهاية الخدمة	16
			8.2	4.5	11.9	26.1	49.3	%		
6	1.28	3.88	11	10	22	32	59	ك	منح بدل نقل/ بدل تذاكر سفر	13
			8.2	7.5	16.4	23.9	44	%		
7	1.15	3.48	11	12	39	45	27	ك	مكافأة العمل الإضافي	15
			8.2	9	29.1	33.6	20.1	%		
8	1.58	3.25	35	9	17	33	40	ك	المواصلات (من العمل للبيت)	6
			26.1	6.7	12.7	24.6	29.9	%		
9	1.02	3.19	5	29	51	33	16	ك	القروض والسلف التي تقدم للعاملين	14
			3.7	21.6	38.1	24.6	12	%		
10	1.12	2.6	17	48	43	13	13	ك	الإكراميات السنوية	12
			12.7	35.8	32.1	9.7	9.7	%		
			28	77	18	5	6	ك		2

0.65	3.05	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الحوافز المادية المقدمة للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة
------	------	---

من خلال نتائج الجدول رقم (10) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المادية تستخدم أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة (3.05 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 2.61 وحتى 3.40) وهي الفئة التي تُشير إلى خيار أحياناً على أداة البحث مما يوضح بأن أفراد البحث يرون أن الحوافز المادية تقدم أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الغنام 1992) والتي أوضحت وجود قصور في الحوافز المقدمة للمفتشين الجمركيين في حالات الضبط. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( إبراهيم 2003م) والتي بينت أن غالبية الموظفين غير الأكاديميين يرون أن الحوافز المقدمة إليهم غير كافية وأن هنالك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبقة .

كما يتضح من النتائج أن هنالك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم دائماً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وموافقتهم على أن هنالك حوافز مادية أخرى لا تستخدم إطلاقاً مع للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بحيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية التفصيلية التي تقدم للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ما بين (1.41 إلى 4.87 من 5) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الأولى والخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللذان تُشيران إلى خيار ( لا تستخدم إطلاقاً / تستخدم دائماً) على التوالي على أداة البحث مما يبين بأن موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة تتراوح ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم دائماً موافقتهم على أن حوافز مادية أخرى لا تستخدم إطلاقاً مع للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

حيث يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن ثلاثة حوافز مادية تقدم دائماً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، وهذه الحوافز المادية تمثلها الفقرات (1, 4 , 5) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب تقديمها دائماً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (1) وهو الأجر ( الراتب ) بالمرتبة الأولى من حيث تقديمه دائماً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (4.87 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تقديم الأجر للعاملين من المبادئ التي يقوم عليها أي عمل ويعتبر هو المقابل للمجهود الذي يقدمه العاملون وعليه من الطبيعي أن يتم تقديم الأجور للعاملين . وكما إنه يعتبر عنصر أساسي في عقود العاملين حسب نظام العمل السعودي.

02 جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (4) وهو التأمين الصحي بالمرتبة الثانية من حيث تقديمه دائماً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط ( 4.47 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة بأن التأمين الطبي أصبح إلزامياً على منشآت القطاع الخاص من قبل الدولة وتم ربط ذلك بتجديد مستندات الإقامة للعاملين بالمملكة ، بحيث لا يتم التجديد بدون أن تكون المنشأة قد أنجزت التأمين الطبي لكل منسوبيها.

03 جاء الحافز المادي والذي تمثله الفقرة رقم (5) وهو الإسكان أو بدل السكن بالمرتبة الثالثة من حيث تقديمه دائماً في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (4.38 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الإسكان أو بدل السكن فقد الزم نظام العمل السعودي منشآت القطاع الخاص بتأمين سكن للعاملين بها أو صرف بدل سكن بما يعادل راتب شهرين للأفراد وراتب ثلاثة اشهر للمتزوجين وتُقيم معهم أسرهم .

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن هنالك أربعة حوافز مادية تقدم غالباً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التي تمثلها الفقرات (9, 16 , 13 , 15) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب تقديمها غالباً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (9) وهو مكافأة الإجازة السنوية بالمرتبة الأولى من حيث تقديمه غالباً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (4.12 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مستحق بدل الإجازة السنوية مدفوعة الأجر هي ضمن النصوص الأساسية لنظام العمل السعودي وقد حددت المادة (109) من النظام منح العاملين الذين لم تتجاوز مدة خدمتهم خمسة سنوات إجازة سنوية وقدرها (21) يوم مدفوعة الراتب والذين تجاوزت مدة خدمتهم أكثر من خمسة سنوات إجازة سنوية وقدرها (30) يوم مدفوعة الراتب .

02 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (16) وهو مكافأة مستحقات نهاية الخدمة بالمرتبة الثانية من حيث تقديمه غالباً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (4.03 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مستحق مكافأة نهاية الخدمة هو ضمن النصوص الأساسية لنظام العمل السعودي وقد حددت المادة (84) من النظام منح العاملين الذين لم تتجاوز خدمتهم خمسة سنوات مستحق مكافأة نهاية الخدمة راتب (15) يوم شامل البدلات والذين تجاوزت خدمتهم أكثر من خمسة سنوات راتب شهر شامل البدلات.

03 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (13) وهو منح بدل نقل أو بدل تذاكر سفر بالمرتبة الثالثة من حيث تقديمه غالباً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (3.88 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منح بدل نقل أو بدل تذاكر سفر ضمن بنود عقود العمل ولاسيما أن معظم العاملين بالقطاع الخاص وافدون إلى المملكة وأن معظمهم تعيش أسرهم في

بلادهم ويتطلعون إلى زيارة أسرهم بصفة دورية ويمنح هذا الحافز إما سنوياً أو كل سنتين حسب الإتفاق في عقد العمل.

04 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (15) وهو منح مكافأة العمل الإضافي بالمرتبة الرابعة من حيث تقديمه غالباً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (3.48 من 5) .

ويرى الباحث أن المادة (98) من نظام العمل السعودي حددت ساعات العمل الرسمي ثمانية ساعات في اليوم وما زاد عنه تعتبر ساعات إضافية تستحق الأجر بحسب المادة (107) من نظام العمل السعودي، وذلك حسب مقتضيات ومتطلبات العمل ولاسيما أن القطاع الصناعي يرغب ويعمل على زيادة الإنتاجية فلا بد أن تصاحبها ساعات عمل إضافية مدفوعة الأجر.

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن هنالك حافزان ماديان تقدم أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التي تمثلها الفقرتان (6, 14) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب تقديمها أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (6) وهو المواصلات من العمل إلى البيت بالمرتبة الأولى من حيث تقديمه أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (3.25 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة بأنه على الرغم من أن عقد العمل في نظام العمل السعودي وضمن بنود حقوق العاملين تأمين المواصلات لهم من مكان عملهم إلى مقر سكنهم أو منح بدل مواصلات ما يوازي 10% من الراتب الأساسي ، حيث هنالك ما نسبته (26.1) من مجموعة عينة البحث إشارة إلى أنه لا يستخدم إطلاقاً.

02 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (14) وهو القروض والسلف التي تقدم للعاملين بالمرتبة الثانية من حيث تقديمه أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (3.19 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منح القروض والسلف للعاملين يتم حسب ظروف وإمكانيات وسياسية ولوائح كل منشأة وليس بناءً على طلب العامل فقط.

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن هنالك أربعة حوافز مادية تقدم قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التي تمثلها الفقرات (12, 2, 8, 3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب تقديمها قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (12) وهو الإكramيات السنوية بالمرتبة الأولى من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.60 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منح الإكramيات يقدم من قبل بعض المنشآت مرة في العام وهو مبلغ صغير يكون في الأغلب في شهر رمضان والمناسبات الدينية كإعانة للعامل.

02 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (2) وهو المكافآت بالمرتبة الثانية من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.13 من 5).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منح المكافآت يقدم من قبل بعض المنشآت حسب حجم ونشاط المنشأة والى عدد محدود من العاملين بينما لا يستخدمه آخرون.

03 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (8) وهو زيادة الراتب والبدايات بالمرتبة الثالثة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.05 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب الكادر الوظيفي وسلم الرواتب في معظم منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة مما يجعل أن زيادة الراتب والبدايات لا تتم إلا وفق ظروف ومقتضيات كل منشأة على حده .

04 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (3) وهو الترقية بالمرتبة الرابعة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.93 من 5).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب الكادر الوظيفي وسلم الرواتب وهيكـل العـلاوات والترقيات في معظم منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة مما يجعل أن هذه الترقيات محدودة ووفق ظروف ومقتضيات كل منشأة .

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن هنالك ثلاثة حوافز مادية لا تستخدم إطلاقاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التي تمثلها الفقرات (7, 11, 10) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب عدم تقديمها للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (7) وهو العلاوات الدورية بالمرتبة الأولى من حيث عدم تقديمه للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.41 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب هيكل العلاوات والترقيات في معظم منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة مما يوضح عدم استخدام هذه العلاوات الدورية .

02 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (11) وهو بدل الطعام والوجبات المجانية بالمرتبة الثانية من حيث عدم تقديمه للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.47 من 5) .

03 جاء الحافز الذي تمثله الفقرة رقم (10) وهو الجوائز المادية والهدايا العينية بالمرتبة الثالثة من حيث عدم تقديمه للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.56 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن الصلاحيات للممنوحة للرؤساء والمديرين وخاصة المادية منها محدودة مما يجعلهم لا يقدمون جوائز مادية أو هدايا عينية إطلاقاً لمرؤوسيهـم .

## 2- النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين:

- التساؤل الثاني :

ما هي أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتفسيرها من وجهة نظر الباحث ؟

للتعرف على أنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد البحث على عبارات محور أنواع الحوافز المعنوية والنتائج يوضحها الجدول رقم ( 11 ) .

ABAHE



النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة مرتبة تنازلياً حسب

متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	85.1	13.4	0.75	-	0.75	النسبة %	العبارة	رقم العبارة
12	0.69	1.43	لا تستخدم	40	3	4	-	ك	شهادات التقدير وخطابات الشكر	1
			اطلاقاً 64.9	قليلاً 29.9	أحياناً 2.2	غالباً 3	دائماً	%		
13	0.64	3.26	169	78	54	19	30	ك	الدعم والمساعدة المهنية عند الظروف الخاصة	4
			88.3	49.5	49.7	0.7	0.7	%		
14	0.39	2.92	14	25	47	25	16	ك	توفير وسائل الراحة والخدمات الميدانية وأنواط الجدارة	15
			15.6	18.7	35.1	18.7	11.9	%		
3	1.29	2.50	36	37	33	13	15	ك	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية ترشيح المتميزين للدراسات العليا الذاتية	12
15	0.20	1.03	26.9	27.6	24.6	9.7	11.2	%		
			96.3	3.7	-	-	-	%		
4	1.23	2.30	46	32	35	11	10	ك	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	13
			34.3	23.9	26.1	8.2	7.5	%		
5	1.08	2.19	37	57	25	7	8	ك	الإحتفاء بالمرؤوسين	8
			27.6	42.5	18.7	5.2	6	%		
6	1.20	2.18	47	47	15	18	7	ك	التكليف بعمل قيادي	11
			35.1	35.1	11.2	13.4	5.2	%		
7	1.17	2.07	53	46	13	16	6	ك	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات	2
			39.6	34.3	9.7	11.9	4.5	%		
8	0.89	2.06	32	75	15	10	2	ك	تحسين الوضع الوظيفي	7
			23.9	56	11.2	7.5	1.5	%		
9	1.06	2.01	54	40	28	8	4	ك	إمميزات نقل الموظف لوظيفة أفضل	14
			40.3	29.8	20.9	6	3	%		
10	0.89	1.98	41	64	21	6	2	ك	الترقية الشرفية بدون زيادة الراتب	3
			30.6	47.7	15.7	4.5	1.5	%		
			114	18	1	-	1	ك		6

0.67	2.01	المتوسط الكلي لمدى الموافقة على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بمكة المكرمة
------	------	--

من خلال نتائج الجدول رقم (11) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد البحث يرون بأن الحوافز المعنوية تستخدم قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد البحث على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة (2.01 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 وحتى 2.60) وهي الفئة التي تُشير إلى خيار قليلاً على أداة البحث مما يوضح بأن أفراد البحث يرون أن الحوافز المعنوية تقدم قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة . وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الغنام 1992) والتي أوضحت وجود قصور في الحوافز المقدمة للمفتشين الجمركيين في حالات الضبط. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة ( إبراهيم 2003م) والتي بينت أن غالبية الموظفين غير الأكاديميين يرون أن الحوافز المقدمة إليهم غير كافية وأن هنالك العديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبقة .

كما يتضح من النتائج أن هنالك تفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المعنوية تستخدم أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وموافقتهم على أن هنالك حوافز معنوية أخرى لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بحيث تراوحت متوسطات موافقة أفراد البحث على الحوافز المعنوية التفصيلية التي تقدم للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ما بين (1.03 إلى 3.32 من 5) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الأولى والثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي واللتين تُشيران إلى خيار ( لا تستخدم إطلاقاً / تستخدم أحياناً) على التوالي على أداة البحث مما يبين بأن موافقة أفراد البحث على الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة تتراوح ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المعنوية تقدم أحياناً و موافقتهم على أن حوافز معنوية

أخرى لا تستخدم إطلاقاً مع للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن هنالك حافزان معنويان يقدمان أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , ويتمثل هذان الحافزان في الحوافز التي تمثلها الفقرات (4, 15) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب تقديمها أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (4) وهو الدعم والمساعدة المعنوية عند الظروف الخاصة بالمرتبة الأولى من حيث تقديمه أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (3.32 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تأثير التقاليد الإنسانية والقيم الدينية في الوقوف بجانب الشخص أو الزميل عند تعرضه لحادث أو مرض أو تقديم واجب العزاء أو التهنئة حسب نوع الحدث وفيها تتسامى المشاعر الإنسانية بين الرئيس والمرؤوس وزملاء فيما بينهم .

02 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (15) وهو توفر وسائل الراحة والخدمات بالمرتبة الثانية من حيث تقديمه أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.92 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هنالك بعض منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة تخصص فيها أماكن للصلاة والعبادة والأكل بالإضافة إلى دورات المياه وخدمات البوفيه وغيرها .

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن هنالك ثمانية حوافز معنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التي تمثلها الفقرات (12, 13, 8, 11, 2, 7, 14, 3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب تقديمها بدرجة قليلة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (12) وهو الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية بالمرتبة الأولى من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.50 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم الإدارات في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة تتبع أسلوب الرقابة المباشرة للعاملين في أداء مهامهم وأعمالهم قليلاً ما تقوم بالحد من هذه الرقابة.

02 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (13) وهو إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار بالمرتبة الثانية من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.30 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن كثير من الإدارات في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة تفضل أسلوب الأوامر والتعليمات ولا تميل إلى استشارة وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار .

03 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (8) وهو الاحتفاء بالمرؤوسين بالمرتبة الثالثة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.19 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تجاهل الكثير من الإدارات في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة لهذا الحافز المعنوي الذي له وقعه وأثره النفسي الكبير في رفع الروح المعنوية للعاملين.

04 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (11) وهو التكليف بعمل قيادي بالمرتبة الرابعة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.18 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن التكليف بالعمل القيادي يكون محدوداً ويكون للإدارات الوسيطة في أغلب الأحيان إن تم ذلك التكليف.

05 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (2) وهو تفويض السلطات ومنح الصلاحيات بالمرتبة الخامسة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.07 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن معظم المدراء والرؤساء في العمل لا يميلون إلى تفويض سلطاتهم وصلاحياتهم على اعتقاد إن ذلك التفويض قد يفقدهم السيطرة على الأوضاع والإمسك بزمام الأمور.

06 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (7) وهو تحسين الوضع الوظيفي بالمرتبة السادسة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (2.06 من 5) . ثم تلاه في الترتيب على التوالي الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (14) وهو امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل بالمرتبة السابعة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين بمتوسط (2.01 من 5) ثم الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (3) وهو الترقية الشرفية بدون زيادة الراتب بالمرتبة الثامنة من حيث تقديمه قليلاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.98 من 5) .

ويرى الباحث بأنه على الرغم من أهمية هذه الحوافز إلا أنه يندر استخدامها بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

كما يتضح من النتائج أن أفراد البحث موافقين على أن هنالك خمسة حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , وتتمثل هذه الحوافز في الحوافز التي تمثلها الفقرات (10, 5, 9, 1, 6) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب عدم تقديمها للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة كالتالي :

01 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (10) وهو ترشيح المتميزين للدراسات العليا بالمرتبة الأولى من حيث عدم استخدامه إطلاقاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.03 من 5) ونسبة فاقت 96% للذين أشاروا إلى عدم استخدامه إطلاقاً.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة لا تخاطر في الإقدام على تقديم مثل هذا الحافز لما فيه من تكاليف عالية وطول مدة الدراسة.

02 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (5) وهو منح الميداليات وأنواط الجدارة بالمرتبة الثانية من حيث عدم استخدامه إطلاقاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.15 من 5) .

03 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (9) وهو ترشيح المتميزين لدورات تدريبية بالمرتبة الثالثة من حيث عدم استخدامه إطلاقاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.26 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب البرامج التدريبية وعدم إعطاء التدريب والتأهيل والتطوير للمورد البشري أهميته التي يستحقها من قبل منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

04 جاء الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (1) وهو منح شهادات التقدير وخطابات الشكر بالمرتبة الرابعة من حيث عدم استخدامه إطلاقاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.43 من 5) . ثم تلاه في الترتيب الحافز المعنوي والذي تمثله الفقرة رقم (6) وهو وضع الأوسمة بلوحة الشرف بالمرتبة الخامسة من حيث عدم استخدامه إطلاقاً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بمتوسط (1.17 من 5)

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنه على الرغم من أهمية مثل هذه الحوافز وأثرها الفعال في تحفيز العاملين بالإضافة إلى أنها غير مكلفة فإن عدم استخدامها على الإطلاق يُشير بوضوح إلى عدم اهتمام منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بأهمية الحوافز المعنوية إجمالاً .

**03 النتائج المتعلقة بمدى رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفي :**

التساؤل الثالث : ” ما مدى رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية وتفسيرها من وجهة نظر الباحث ؟ ”

للتعرف على مدى رضا العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية تم حساب التكرارات ، والنسب المئوية ، والمتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والرتب لاستجابات أفراد البحث على عبارات محور رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية والنتائج يوضحها الجدول رقم ( 12 ) .



			13.4	9	23.9	35.1	18.7	%		
					جدول رقم (12)					
					المنشآت في منشآت القطاع الصناعي بالولاية					10
					الرضا					
11	1.25	3.23	11.9	17.2	24.6	33.6	15.7	النسبة %	عن ساعات العمل	رقم الورد
12	0.93	3.15	7 غير راضي على الإطلاق	21 غير راضي 15.7	58 إلى حد 43.3	41 راضي 30.6	7 5.2	ك النسبة %	عن طبيعة العمل والخدمات والمزايا التي تقدم	
13	0.83	4.76	12 6	34 7	68 13	14 53	6 55	ك %	عن توفر طرق تحفيز جماعية عن أداءك الوظيفي	13
14	0.81	3.75	16 7	24 8	76 12	13 74	5 33	ك %	عن توفر طرق تحفيز فردية عن توفر وسائل الأمن والسلامة والرعاية الصحية	16
15	0.97	3.78	19 6	30 9	61 11	18 78	5 24	ك %	عن توفر طرق تحفيز مادية عن بيئة العمل وتوفر التهيؤة والإضاءة والنظافة	14
16	0.98	3.66	18 7	31 8	69 12	13 64	6 28	ك %	عن توفر طرق تحفيز معنوية الإتصال والتواصل مع زملاء العمل	15
17	1.04	3.67	25 6	32 7	58 11	34 74	33 28	ك %	عن عدالة فرص الترقى في الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل	11
18	1.08	3.68	25 6	35 7	48 12	39 79	6 28	ك %	عن الأجر (عدالة الأجر) عن الرؤساء والمرؤوسين في مجال العمل	12
19	0.96	3.65	41 22	46 9	38 21	75 56	14 10	ك %	عن توفر فرص التأهيل عن الوظيفة الحالية	18
	0.77	3.24	4	13	36	57	24		لمتوسط الكلي لدى رضا العاملين منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة	2
8	0.85	3.62	3	9.7	26.9	42.5	17.9	%	عن علاقات العمل	
9	1.03	3.52	6	18	28	64	18	ك	عن سياسات ولوائح العمل	8
			4.5	13.4	20.9	47.8	13.4	%		
			18	12	32	47	25	ك		6

من خلال نتائج الجدول رقم (12) الموضحة أعلاه يتضح إجمالاً أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة (3.24 من 5) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 1.81 وحتى 2.60) وهي الفئة التي تُشير إلى خيار راضي إلى حد ما على أداة البحث مما يوضح بأن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة , ويعزو الباحث رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة على الرغم من الضعف وعدم الفعالية التي تصاحب تطبيق الحوافز المادية والمعنوية بهذه البيئة إلى ظروف هجرة الكثير من العاملين بحثاً عن ظروف حياة و أوضاع مالية ودخل أفضل من مما كانوا يتقاضونه في أوطانهم. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الفالح 2006) والتي توصلت إلى أن محضري المختبرات في المرحلتين الثانوية والمتوسطة يتمتعون برضا وظيفي بدرجة متوسطة, وأيضاً مع دراسة (نصرالدين 1992) والتي بينت أن الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالجامعات السعودية يعتبر متوسطاً . وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (أسعد ورسلان 1984م) والتي أوضحت أن نسبة عالية من العاملين غير راضين عن أعمالهم .

كما يتضح من النتائج أن هنالك تفاوت في مدى رضا أفراد البحث عن بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وعدم رضاهم عن عناصر أخرى لبيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة حيث تراوحت متوسطات رضا أفراد البحث عن العناصر التفصيلية لبيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ما بين (2.15 إلى 4.07 من 5) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثانية والرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتُشير إلى خيار (غير راضي / راضي) على التوالي على أداة البحث مما يبين بأن رضا أفراد البحث عن العناصر التفصيلية لبيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة يتراوح

ما بين رضاهم عن بعض عناصر بيئة العمل الوظيفية وعدم رضاهم عن عناصر أخرى لبيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة.

حيث يتضح من النتائج أن أفراد البحث راضين عن تسعة عناصر من عناصر بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتتمثل أبرز هذه العناصر في العناصر التي تمثلها الفقرات رقم (13 , 19 , 7 , 3 , 5 , 4 , 1 , 2 , 8) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب رضا أفراد البحث عنها كالتالي :

01 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (13) وهو عن "أداؤك الوظيفي" بالمرتبة الأولى من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (4.07 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنها تمثل حالة طبيعية , فالوضع الطبيعي أن يرى الشخص نفسه بأنه يؤدي عمله وواجباته بصورة جيدة وطبيعية طالما هو قادر ومؤهل لها وراضى عنها ما لم تكن هنالك ظروف أخرى تفرض عليه حالة عدم الرضا.

02 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (19) وهو عن " توفر وسائل الأمن والسلامة والرعاية الصحية" بالمرتبة الثانية من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.9 من 5) .

03 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (7) وهو عن " بيئة العمل وتوفر التهوية والإضاءة والنظافة " بالمرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.78 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة (2 و3) أعلاه إلى أن جهات مثل التأمينات الإجتماعية - قسم إصابات العمل والصحة المهنية والدفاع المدني تُلزم وتتشدد في أن توفر منشآت القطاع الصناعي كل اشتراطات ومتطلبات الأمن والسلامة والصحة المهنية والبيئة الصحية للعاملين في موقع العمل.

04 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (3) وهو عن " الإتصال والتواصل مع زملاء العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.76 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن العاملين غالباً ما تربطهم علاقات ودية قوية من واقع مشاركتهم لبعضهم في العمل والتدريب و السكن أو الإلتناء لمنطقة واحدة مما يقوي العلاقات فيما

بينهم ويقلل من الصراعات مما يزيد من رضاهم عن زملائهم في العمل وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العديلي , 1984) والتي بينت رضا الموظفين الحكوميين عن العلاقات مع الزملاء.

05 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (5) وهو عن ” الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل ” بالمرتبة الخامسة من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.67 من 5) .

06 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (4) وهو عن ” الرؤساء والمرؤوسين في مجال العمل ” بالمرتبة السادسة من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.65 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى أن وضوح الدور والمهام والمسئوليات وأداء الأعمال وتجويد الأداء والتعامل وفق الأنظمة واللوائح وبعدالة وشفافية من شأنه أن يعظم درجة الشعور بالتقدير والاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل فيما بينهم ويزيد ويعزز من درجة الرضا فيما بينهم أيضاً.

وتتفق نتيجة الفقرات رقم (3,5,4) مع دراسة ( العديلي , 1984م) حول الدوافع والرضا الوظيفي والتي توصل فيها إلى رضا الموظف السعودي من العوامل التالية ( العلاقات مع الزملاء , الاعتراف والتقدير , علاقات العمل مع الرؤساء .)

07 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (11) وهو عن ” الوظيفة الحالية ” بالمرتبة السابعة من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.65 من 5) .

08 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (2) وهو عن ” علاقات العمل ” بالمرتبة الثامنة من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.62 من 5) .

09 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (8) وهو عن ” سياسات ولوائح العمل ” بالمرتبة التاسعة من حيث رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (3.52 من 5) .

يتضح من النتائج أن أفراد البحث راضين إلى حد ما عن ثمانية عناصر من عناصر بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتتمثل أبرز هذه العناصر في العناصر التي تمثلها الفقرات رقم (6 , 10 , 9 , 17 , 16 , 14 , 15 , 11 ) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب رضا أفراد البحث إلى حد ما عنها كالتالي :

- 01 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (6) وهو عن ” أسلوب القيادة والإشراف وتقييم الأداء ” بالمرتبة الأولى من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (3.36 من 5) ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن أسلوب الإشراف والقيادة وتقييم الأداء بفعالية ووفق النظم واللوائح وعدالة ومعرفة وتقدير مسئوليات وصلاحيات كل طرف يزيد من رضا المرؤوسين.
- 02 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (10) وهو عن ” ساعات العمل ” بالمرتبة الثانية من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (3.23 من 5) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن مقدار ساعات العمل الرسمي هي ثمانية ساعات في اليوم كما جاء بالمادة (98) من قانون العمل السعودي , وهذا يوضح أن هنالك عدد مقدر من المنشآت تلزم بذلك.
- 03 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (9) وهو عن ” طبيعة العمل والخدمات والمزايا التي تقدم بالمرتبة الثالثة من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (3.15 من 5) .
- 04 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (17) وهو عن ” توفر طرق تحفيز جماعية مناسبة بالمرتبة الرابعة من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (2.76 من 5) . ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن هنالك بعض الحوافز الجماعية مطبقة وأخرى غير مطبقة وتتفاوت من منشأة إلى أخرى .
- 05 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (16) وهو عن ” توفر طرق تحفيز فردية مناسبة بالمرتبة الخامسة من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (2.75 من 5) .
- 06 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (14) وهو عن ” توفر طرق تحفيز مادية مناسبة بالمرتبة السادسة من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (2.70 من 5) .
- 07 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (15) وهو عن ” توفر طرق تحفيز معنوية مناسبة بالمرتبة السابعة من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (2.67 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتائج أعلاه إلى وجود قصور في أنظمة الحوافز المطبقة سواء المادية أو المعنوية أو الفردية أو الجماعية ويتفاوت هذا القصور والتطبيق من منشأة إلى أخرى .

08 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (11) وهو عن ” عدالة فرص الترقى والامتيازات بالمرتبة الثامنة من حيث رضا أفراد البحث إلى حد ما عنه بمتوسط (2.61 من 5) .

ويتضح من النتائج أن أفراد البحث غير راضين عن عنصران من عناصر بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتتمثل أبرز هذه العناصر في العناصر التي تمثلها الفقرتان رقم (18 , 12 ) والتي تم ترتيبها تصاعدياً حسب عدم رضا أفراد البحث إلى حد ما عنها كالتالي :

01 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (18) وهو عن ” توفر فرص التأهيل والتدريب ” بالمرتبة الأولى من حيث عدم رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (2.15 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى غياب خطط وبرامج التأهيل والتدريب في كثير من منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ومحدودية فرص التدريب خارج المنشأة بصفة خاصة.

02 جاء العنصر والذي تمثله الفقرة رقم (12) وهو عن ” الأجر ( عدالة الأجر الممنوح للوظيفة بالمرتبة الثانية من حيث عدم رضا أفراد البحث عنه بمتوسط (2.60 من 5) .

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى رؤية العاملين ممثلة بأفراد البحث بأن ليس هنالك عدالة بين الأجر الممنوح للوظيفة والجهد المبذول من قبلهم في أداء وظائفهم الحالية , وهو دليل عدم الرضا عن الأجر الممنوحة لهم حالياً.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( الباحثين , 2004م) والتي توصلت إلى هنالك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( سارة سيمث , وزميلاتها , 1986) والتي توصلت فيها إلى أن هنالك خمسة جوانب رئيسية تحدد الرضا الوظيفي من بينها الراتب .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( العديلي, 1984) والتي بينت أن الموظف السعودي غير راضي عن الراتب الذي يتقاضاه مقارنة بالجهد المبذول .

#### 04 العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية :

##### • التساؤل الرابع :

هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية ؟ وللتعرف على ما إذا كانت هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية , فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لتوضيح دلالة العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية و الرضا عن بيئة العمل الوظيفية فالنتائج بالجدول رقم (13) توضح ذلك .

جدول رقم (13)

#### نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية

إتجاه العلاقة	مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	المتغيرين
طرديه	**0.000	0.320	الرضا عن بيئة العمل
			تطبيق الحوافز المادية
طرديه	**0.000	0.335	الرضا عن بيئة العمل
			تطبيق الحوافز المعنوية

\*\* علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل .

ومن خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن هنالك علاقة طرديه ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل على أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( سارة سيمث, وزميلاتها, 1986) والتي هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على الرضا الوظيفي وتوصلت الدراسة إلى أن هنالك خمسة جوانب رئيسة تحدد الرضا الوظيفي وهي (طبيعة العمل , الراتب , الإشراف , التقدم الوظيفي , زملاء العمل ) .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة ( عبد الوهاب , 1982) التي بينت مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة , الراتب , فرص الترقية , فرص سماع الاقتراحات, في تحقيق الرضا الوظيفي .

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة( الباحثين , 2004م) والتي توصلت إلى هنالك علاقة طردية بين الراتب والرضا الوظيفي لكل من مندوب المبيعات السعودي والغير سعودي .

و أيضاً تتفق هذه النتيجة مع دراسة( الغنام , 1992م) والتي بينت أن درجة الرضا الوظيفي بين موظفي الجمارك تأثرت سلباً جراء عدم توفر الحوافز الكافية فيما يتعلق بالراتب والترقية والمكانة الإجتماعية والشعور بأهمية العمل والتدريب .

## الفصل الخامس أهم نتائج البحث وتوصياته

أولاً : أهم النتائج والتوصيات الخاصة  
المتعلقة بمحاور البحث

ثانياً : التوصيات العامة

## الفصل الخامس

### أهم نتائج البحث وتوصياته

أولاً : أهم النتائج والتوصيات الخاصة المتعلقة بمحاور البحث :

01 فيما يتعلق بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بين البحث ما يلي :

\*\* يرى أفراد البحث أن الحوافز المادية تقدم أحياناً للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

ويرى الباحث في هذا الجانب ضرورة الاهتمام بالحوافز المادية بدرجة أكبر وأشمل .

(أ) أفراد البحث موافقين بأن هنالك ثلاثة حوافز مادية تقدم دائماً للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وهي :

01 الأجر (الراتب) 02 التأمين الصحي 03 الإسكان (بدل السكن)

(ب) أفراد البحث موافقين بأن هنالك أربعة حوافز مادية تقدم غالباً للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وهي :

01 مكافأة الإجازة السنوية 02 مكافأة مستحقات نهاية الخدمة 03 منح بدل نقل (بدل تذاكر سفر) 04 مكافأة العمل الإضافي .

(ج) أفراد البحث موافقين بأن هنالك حافزان ماديان يقدمان أحياناً للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وهما :

01 المواصلات (من العمل للبيت) 02 القروض والسلف التي تقدم للعاملين.

ويوصي الباحث في هذا الصدد بدعم تطبيق الحوافز المادية المشار إليها أعلاه بصورة دائمة والاهتمام بالحوافز المادية الأخرى.

(د) أفراد البحث موافقين بأن هنالك أربعة حوافز مادية تقدم بدرجة قليلة للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وهي :

01 الإكramيات السنوية 02 المكافآت 03 زيادة الراتب والبدلات 04 الترقية .

(هـ) أفراد البحث موافقين بأن هنالك ثلاثة حوافز مادية لا تقدم إطلاقاً للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وهي :

01 العلاوات الدورية 02 بدل الطعام ( الوجبات المجانية) 03 الجوائز المادية والهدايا العينية.

ويوصي الباحث في هذا الصدد بتطبيق وتفعيل هذه الأنواع من الحوافز ( د , هـ) والعمل على إعادة النظر فيها وتطوير وتفعيل لائحة المكافآت والجزءات حسب نظام العمل لتكون قاعدة لنظام حوافز لكل منشأة يتسم بالمرونة والواقعية والبساطة ووضوح الهدف ويكون مفهوم لكل العاملين ويطبق بعدالة وشفافية.

02 فيما يتعلق بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بين البحث ما يلي :

• يرى أفراد البحث أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

ويوصي الباحث في هذا الصدد إجمالاً بتطبيق وتفعيل نظام الحوافز المعنوية للعاملين.

(أ) أفراد البحث موافقين بأن هنالك حافزان معنويان يقدمان أحياناً للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وهما :

01 الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة 02 توفر وسائل الراحة والخدمات.

(ب) أفراد البحث موافقين بأن هنالك ثمانية حوافز معنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتتمثل أبرزها في الحوافز التالية :

01 الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية 02 إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار 03 الاحتفاء بالمرؤوسين 04 التكليف بعمل قيادي 05 تفويض السلطات واتخاذ القرار.

ويوصي الباحث في هذا الصدد بدعم تطبيق الحوافز المعنوية المشار إليها أعلاه بصورة دائمة والاهتمام بالحوافز المعنوية الأخرى.

(ج) أفراد البحث موافقين بأن هنالك خمسة حوافز معنوية لا تستخدم إطلاقاً مع العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتتمثل أبرزها في الحوافز التالية :

01 ترشيح المتميزين للدراسات العليا 02 الميداليات وناوط الجدارة 03 ترشيح المتميزين لدورات تدريبية 04 شهادة التقدير وخطابات الشكر 05 وضع الأوسمة بلوحة الشرف .

ويوصي الباحث في هذا الصدد بتطبيق هذه الأنواع من الحوافز المعنوية لما لها من مردود إيجابي وأثر فعال لرفع الروح المعنوية بين العاملين والشعور بالرضا والراحة النفسية.

03 فيما يتعلق بمدى رضا العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة عن بيئة العمل الوظيفية يبين البحث النتائج التالية :

أفراد البحث راضين إلى حد ما عن بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة .

(أ) أفراد البحث راضين عن تسعة من عناصر بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتتمثل أبرز هذه العناصر فيما يلي :

01 عن الأداء الوظيفي 02 توفر وسائل الأمن والسلامة والرعاية الصحية 03 عن بيئة العمل وتوفر التهوية والإضاءة والنظافة 04 الإتصال والتواصل مع زملاء العمل .

(ب) أفراد البحث راضين إلى حد ما عن ثمانية من عناصر بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وتتمثل أبرز هذه العناصر فيما يلي :

01 عن أسلوب القيادة والإشراف وتقييم الأداء 02 عن ساعات العمل 03 عن طبيعة العمل والخدمات والمزايا التي تقدم 04 عن توفر طرق تحفيز جماعية مناسبة.

(ج) أفراد البحث غير راضين عن عنصران من عناصر بيئة العمل الوظيفية بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وهما :

01 عن توفر فرص التأهيل والتدريب 02 الأجر ( عدالة الأجر الممنوح للوظيفة)

ويوصي الباحث في هذا الصدد بضرورة دعم هذا الرضا ليصل إلى أقصى غاياته وأفضل حالاته والبحث عن أسباب عدم الرضا دوماً ومعالجتها , والعمل المتواصل لكل ما من شأنه تحقيق رضا العاملين.

04 وفيما يتعلق بالعلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وبين الرضا عن بيئة العمل الوظيفية بين البحث النتائج التالية:

- هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 فأقل بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية , مما يدل أنه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية والعكس صحيح.

#### ثانياً : التوصيات العامة

بهذا يقدم الباحث عدداً من التوصيات في ضوء النتائج التي توصل إليها هذا البحث على أمل أن تفيد المسؤولين وأصحاب القرار بالقطاع الصناعي بوجه عام وفي القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة بصفة خاصة وكذلك الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع وهي :

01 ضرورة الإهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المادية بصفة عامة وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل ( العلاوات الدورية, بدل الطعام, الجوائز المادية والهدايا العينية, زيادة الراتب والبدلات, المكافآت , الإكراميات السنوية , القروض والسلف).

02 ضرورة الإهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المعنوية بصفة عامة وخاصة التي حصلت على رتب متدنية وفقاً لنتائج البحث مثل (ترشيح المتميزين للدراسات العليا والدورات التدريبية, منح الميداليات وأنواط الجدارة , منح شهادات التقدير وخطابات الشكر , وضع الأوسمة بلوحات الشرف

, الترقية الشرفية , تحسين الوضع الوظيفي , تفويض السلطات ومنح الصلاحيات , التكليف بعمل قيادي , الاحتفاء بالمرؤوسين) .

03 تصنيف وتوصيف وتقويم الوظائف وبناء الهياكل التنظيمية وتحديد الأجر المناسب ووضع سلم رواتب لكل الوظائف والدرجات الوظيفية وتحديد البدلات والعلاوات والمكافآت بأنواعها.

04 تفعيل وتطوير لائحة المكافآت والجزاءات المعتمدة بالمنشآت حسب نظام العمل لتكون أساساً لبناء نظام حوافز عادل وفعال يتسم بالبساطة والواقعية والاستمرارية ووضوح الأهداف ويرتبط بالمجهود والأداء والإنتاجية ويتناسب مع وضعية كل منشأة ونشاطها وإمكانياتها , بحيث يكون قادر على مكافأة المجد ومحاسبة المسيء .

05 على أصحاب العمل والقادة الإداريين والمشرفين العمل على بناء الثقة بين العاملين وتحديد الأهداف والتوقعات المطلوبة منهم وتقدير جهودهم وجودة أعمالهم والإصغاء الجيد لهم وسماع شكواهم ومقترحاتهم ومراعاة مشاعرهم والتعرف على دوافعهم وإثارة حماسهم وتشجيعهم على روح المبادرة والإبداع والإبتكار والإحساس بالمسئولية وتشجيع الأداء الناجح والتحفيز الذاتي وشحن الهمم وتفجير الطاقات الكامنة وجعل بيئة العمل جاذبة والعمل متعة ليصبح محفزاً .

06 رفع مهارات العاملين وتشجيع النمو الوظيفي وتطويره من خلال إعداد الخطط والبرامج التدريبية العملية والنظرية والتي من شأنها صقل المهارات وبناء القدرات والكفاءات لدى العاملين.

07 الاهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين وخاصة القياديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية وإشراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم التفويض والسلطات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية ومنحهم الشعور بالاحترام وتقدير الذات وتقييم جهودهم والثناء عليها.

08 الاحتفاء بالمرؤوسين ووضع أسماء المجددين والمتفوقين والمميزين والمبدعين منهم في لوحات الشرف ووضعها في مواقع بارزة في أماكن العمل ومنحهم الأوسمة والميداليات وكؤوس الإنتاج وشهادات التقدير وخطابات الشكر .

09 دراسة وبحث أسباب عدم الرضا عن بيئة العمل الوظيفية وإيجاد الحلول الناجعة لها وخاصة التي حصلت على رتب متدنية مثل ( توفر فرص التأهيل والتدريب , عدالة الأجر الممنوح للوظيفة ,

عدالة فرص الترقى والامتيازات , توفر طرق تحفيز معنوية مناسبة , توفر طرق تحفيز مادية مناسبة , توفر طرق تحفيز فردية وجماعية مناسبة).

10 الإهتمام بدراسة مشاكل العاملين مثل ( الغياب, التمارض, التشاجر , الإهمال, ترك مكان العمل, التسويف, التسبيب, التقاعس, المماطلة, التذمر , تدني الإنتاجية , ضعف الأداء ) والتعرف على سمات الشخصية والظروف الصحية والنفسية والاجتماعية ودراستها ومعالجتها .

11 يوصي الباحث بمواصلة البحوث والدراسات في مجال الحوافز والرضا الوظيفي والأداء والإنتاجية والولاء التنظيمي والعلاقة بينهم على أن تغطي منشآت القطاع الصناعي بالمملكة العربية السعودية ومقارنتها بدول أخرى.

## مراجع الدراسة :

١. السلمي ، علي ، ( 2001 م ) إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب ، القاهرة.
٢. السلمي ، علي ، ( ١٩٨٤ م ) الحوافز والدوافع ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة ، .
٣. السلمي ، علي ، ( 1985 م ) إدارة الإنتاج والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب ، القاهرة.
٤. أبو الكشك ، محمد نايف ، ( ٢٠٠٦ م ) ، الإدارة المدرسية المعاصرة ، دار جريب للنشر والتوزيع ، عمان : الأردن ، .
٥. بربر ، كامل ، ( 1997م ) إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر ، بيروت ، لبنان.
٦. عاشور ، أحمد صقر ، ( 1985 ) ، إدارة القوى العاملة ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
٧. عاشور ، أحمد صقر ، ( ١٩٩٦ م ) ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية. .
٨. البرنوطي ، سعاد نايف (2004م) أساسيات إدارة الأعمال، الشركة العربية المتحدة، القاهرة.
٩. أسعد ، محسن أسعد ، ورسلان نبيل إسماعيل ، ( ١٩٨٤ م )، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث والتنمية ، كلية الاقتصاد ، جامعة الملك عبد العزيز، جدة.
١٠. بدر ، حامد أحمد ، ( ١٩٩٥ م ) ، السلوك التنظيمي ، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهرة ، .
١١. الطيب، محمد رفيق، (1995م) ، وظائف التسيير التقنية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
١٢. الزغبى، فايزا ، و عبدا، محمد إبراهيم ، (1997م) أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل، عمان : الأردن ، .
١٣. الخضراء ، بشير و مروه أحمد وآخرون ، ( ١٩٩٥ م ) برنامج الإدارة والريادة ، السلوك التنظيمي ، جامعة القدس المفتوحة ، عمان ، .
١٤. بيومي ، صلاح ، ( 1982 ) ، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.
١٥. شاويش ، مصطفى نجيب، (1996م) ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان : الأردن.

- ١٦ . الشنواني ، صلاح ، (١٩٩٢ م ) إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الإسكندرية ، .
- ١٧ . السيد ، إسماعيل محمد ، (١٩٩٧ م ) تنمية المهارات القيادية والسلوكية : تدريبات وأنشطة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
- ١٨ . إيجرت ، ماكس إيه ، (1998) ، التحفيز ، ترجمة مكتبة جرير و الرياض .
- ١٩ . علاقي ، مدني عبد القادر ، (١٩٩٣ م) ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار زهران ، جدة .
- ٢٠ . ديسلر ، جاري ، (٢٠٠١ م ) ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة ، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال ، ومراجعة عبد المحسن جودة ، دار المريخ للنشر ، الرياض : المملكة العربية السعودية .
- ٢١ . رسلان ، نبيل ، (١٩٧٨ م ) ، الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- ٢٢ . فهمي ، منصور ، (١٩٨٢ م) ، إدارة القوى البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
- ٢٣ . الديخي ، إبراهيم عبد الله ، (١٤١٢ هـ) ، تقييم نظامي الحوافز والمكافآت في الجمارك السعودية كوسيلة للحد من التهريب ، معهد الإدارة العامة ، إدارة البرامج المالية والاقتصادية ، الرياض .
- ٢٤ . اللوزي ، موسى ، (١٩٩٥ م ) إتجاهات الأفراد العاملين في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو حوافز العمل ، دراسات السلسلة أ . العلوم الإنسانية ، مجلد ( ٢٢ أ ) ( العدد ) ٦ ، عماده البحث العلمي ، الجامعة الأردنية ، عمان : الأردن .
- ٢٥ . السالم ، سالم محمد ، (١٩٩٧ م ) الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية ، مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية ، السلسلة الأولى ، ( ٢٣ ) ، الرياض .
- ٢٦ . هاشم ، زكي محمود ، (١٩٧٥ م ) ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة .
- ٢٧ . النجار ، نبيل الحسيني وراغب مدحت مصطفى ، (١٩٩٢ م) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة .
- 28 . حسن ، إبراهيم بلوط ، (2000م) ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت : لبنان .
- ٢٩ . القريوتي ، محمد قاسم ، (١٩٨٩ م ) السلوك التنظيمي ، مطبعة البلاد ، عمان : الأردن .
- 30 . كيث ، ديفيز ، (١٩٩٠ م) ، السلوك الإنساني في العمل : دراسة العلاقات الإنسانية

- والسلوك التنظيمي ، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف ، القاهرة ، نهضة مصر للنشر والتوزيع.
31. قطامي، يوسف ، وقطامي، نايفه (2000م) ، تصميم التدريس ، دار الفكر والنشر والتوزيع ، عمان : الأردن .،
32. عبد الوهاب ، علي محمد وعائده سيد خطاب ، ( ١٩٩٣ م ) ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .،
33. عبد الرزاق ، رضا و آخرون ، ( ١٩٨٧ م ) ، إدارة الأفراد ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد .
34. العساف، صالح حمد، ( ١٩٩٥ م ) ، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض:مكتبة العبيكان للطباعة والنشر .،
35. عزت ، أحمد أرجح ، ( ١٩٩١ م ) ، علم النفس الصناعي ، مؤسسة المطبوعات الحديثة ، القاهرة .
36. يونس ، عادل ، (2000م) تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية اللببية في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ، جامعة قار يونس .
37. عبد الخالق ، ناصف ، ( ١٩٨٢ م ) ، الرضا الوظيفي بين قوة العمل الوافدة في القطاع الحكومي وأثره على إنتاجية العمل ، بحث مقدم للمؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد ، جامعة الكويت .
38. عبد الوهاب ، علي ، ( ١٩٨٢ م ) ، الحوافز في المملكة العربية السعودية ، معهد الإدارة ، الرياض.
- ٣٩ . الحارثي ، درهوم بن عايض ، ( ١٩٩٩ م ) ، رفع كفاءة العاملين وعلاقتها بالحوافز المادية والمعنوية ، دراسة تطبيقية على أفراد الدفاع المدني بإدارة الرياض ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- 40 . الحنيطي ، إيمان محمد علي ، ( ٢٠٠٠ م ) ، دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعات الأردنية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الأردنية كلية الدراسات العليا .
41. نورة ، ديب ، (1999م) ، التحفيز بوحدة نوميديا ، رسالة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة قسطنطينية ، معهد العلوم ، الجزائر .
- 42 . الحيدر ، عبد المحسن بن صالح وإبراهيم عمر بن طالب ، ( ٢٠٠٥ م ) الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة ، الرياض .،

43. إبراهيم ، أحمد عثمان ، (2003م) ، نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي، لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين ، رسالة ماجستير ، جامعة النيلين ، السودان ، .
- 44 . الجهني ، عبد الله بن سليمان ، ( ١٩٩٨ م ) ، تقييم نظم حوافز العمل في المديرية العامة للجوازات من وجهة نظر الأفراد العاملين فيها ، دراسة ميدانية على إدارة جوازات جده ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
45. الباحثين ، سامي (2004م) ، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي - المنطقة الشرقية ، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد ، شرم الشيخ ، مصر .
46. العتيبي ، آدم غازي ، ( ١٩٩٥ م ) ، علاقة بعض المتغيرات الشخصية بالرضا الوظيفي ، دراسة مقارنة بين العمالة الوطنية والعمالة الوافدة في القطاع الحكومي ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٧٦ ربيع الآخر ، الكويت .
47. العديلي ، ناصر ، محمد ، ( ١٩٨٤ م ) ، الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة .
- 48 . دره ، عبد الباري ، ( ١٩٨٢ م ) ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ، مجلة الاقتصاد والعلوم الإدارية ، جامعة اليرموك ، دار الفرقان للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- 49 . جاد الله ، محمود فؤاد ، ( ١٩٩٧ م ) ، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين ، التنمية الإدارية ، العدد ٥٦ .
50. العنقري ، عبد الله بن عبد العزيز ، ( ١٩٩٩ م ) ، نظم الحوافز ودورها في رفع مستوى أداء العاملين ، دراسة ميدانية على العاملين بإمارة منطقة الرياض ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض .
51. الغنام ، غنام صالح ، ( ١٩٩٢ م ) ، دور الحوافز في مكافحة التهريب ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
52. الفالح ، نايف بن سليمان ، ( ٢٠٠١ م ) ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا، الرياض .
53. الشمخي، حمزة محمود ، (1980) ، الحوافز المادية من وجهة نظر السلوكية الاقتصادية، مجلة البحوث الاقتصادية، العدد الأول ، السنة الثامنة، بغداد : العراق .
54. المسلم ، بسامة خالد ، ( ١٩٩٣ م ) ، الرضا الوظيفي لدى القوى الوطنية العاملة في الكويت ، مطبوعات جامعة الكويت، كلية التربية ، .

56. القحطاني ، سليمان محمد علي ، ( ١٩٩٧ م ) ، العلاقة بين مستوى التدين والرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة الإمام كلية العلوم الاجتماعية ، الرياض
56. الوزباني، عوض محمد، (1986م) ، أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض. .
57. خطاب، عبد الله، والزامل ، عبد المنعم (1983م) ، فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، العدد39، الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة، الرياض. .
- 058 مسودة نظام العمل والعمال السعودي ، (1426هـ) وزارة العمل . الرياض.
59. عبيدات، ذوقان، وآخرون، ( ٢٠٠١ م ) ، البحث العلمي :مفهومه وأدواته وأساليبه،: دار الفكر، عمان : الأردن..
60. القحطاني، سالم، وآخرون، ( ٢٠٠٠ م ) ، منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيق SPSS الرياض، المطابع الوطنية الحديثة.
- 061 بشير ، سعد زغلول ، (2003م) دليلك الى البرنامج الإحصائي SPSS ، المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية ، بغداد ، العراق .
- 062 صافي، سمير خالد (2008م) ، دورة في البرنامج الإحصائي SPSS ، عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر، الجامعة الإسلامية ، غزة .
63. \_\_\_\_\_ ، ( 1991 ) ، المنجد في اللغة والإعلام ، دار المشرق ، بيروت .،

مراجع أجنبية :

- 1 \*\* BRUCE, ANNE, (2003) , How to Motivate Every Employee , by the McGraw – Hill Co. Inc ASTD Publishing.
- 2 \*\* \_\_\_\_\_ How To Write A Dissertation , International Virtual University , U.K.
- 3 \*\* Smith, P.C., Kendall,L.M., & Hullin, C.L.(1986) Measurement of Satisfaction in Work and Retirement. Chicago: Rand McNally.

**WEB SITES:**

1. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com).

2. [www.alyaseer.net](http://www.alyaseer.net)

3. [www.ksu.edu.sa](http://www.ksu.edu.sa)

4. [www.q-mba.com](http://www.q-mba.com)

الأخ المكرم / ..... المحترم،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ؛؛

نتوجه إليكم بالتحية والسلام وفائق التقدير والإحترام ، آمليين حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا لإنجاح هذه الدراسة الميدانية التي تهتم القطاع الصناعي بشكل عام ومنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والعاملين بها على وجه الخصوص . وتحقيقاً لأغراض البحث في إكمال رسالة ماجستير إدارة الأعمال MBA وموضوعها ( التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي ) لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة . نضع بين أيديكم الإستبانة المرفقة ، راجين التكرم بتعبئتها بعد قراءة كل عبارة فيها بعناية تامة ومن ثم وضع علامة ( √ ) بالمكان المناسب حسب وجهة نظرك الشخصية . ونوجه عنايتكم بأن المعلومات والإجابات التي تدلون بها سوف تكون إن شاء الله موضع ثقة وسوف تعامل بسرية تامة ، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين حسن تعاونكم معنا ؛؛

وتقبلوا خالص تحياتي ؛؛

الباحث

محمد الحسن التيجاني

الجزء الأول : البيانات الأولية ( البيانات الشخصية والوظيفية )

1-	الاسم ( اختياري ) : ( ) جهة العمل ( اختياري ) : ( )
2-	العمر : ( ) سنة
3-	الوظيفة : عامل <input type="checkbox"/> فني <input type="checkbox"/> موظف <input type="checkbox"/> مهندس <input type="checkbox"/> رئيس قسم <input type="checkbox"/> مدير إدارة <input type="checkbox"/> اخرى ( يرجى تحديدها ) .....
4-	المؤهل العلمي : ابتدائي <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> ثانوي <input type="checkbox"/> دبلوم <input type="checkbox"/> بكالوريوس <input type="checkbox"/> دراسات عليا <input type="checkbox"/>
5-	الحالة الاجتماعية : أعزب <input type="checkbox"/> متزوج <input type="checkbox"/> مطلق <input type="checkbox"/> أرمل <input type="checkbox"/>
6-	مدة الخدمة في العمل الحالي : <input type="checkbox"/> أقل من ( 3 ) سنوات <input type="checkbox"/> ( 3 ) سنوات وأقل من ( 10 ) سنوات. <input type="checkbox"/> ( 10 ) سنوات وأقل من ( 20 ) سنة. <input type="checkbox"/> ( 20 ) سنة فأكثر.

الجزء الثاني : البيانات الأساسية

المحور الأول : أنواع الحوافز المادية في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة والى أي مدى تستخدم الحوافز المادية التالية في تحفيز العاملين من قبل ( منشآتكم/مصنعكم ) ”جهة عملك“

( برجاء وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك )

م	الحوافز	مدى الاستخدام			
		دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً
1	الأجر ( الراتب )				
2	المكافآت				
3	الترقية				
4	التأمين الصحي				
5	الإسكان				
6	المواصلات ( من العمل للبيت )				
7	العلاوات الدورية				
8	زيادة الراتب والبدلات				
9	مكافأة بدل الأجازة السنوية				
10	الجوائز المادية العينية والهدايا العينية				
11	بدل الطعام ( الوجبات المجانية )				
12	الإكراميات السنوية				
13	منح بدل نقل / بدل تذاكر سفر				
14	القروض والسلف التي تقدم للعاملين				
15	مكافآت العمل الإضافي				
16	مكافأة مستحقات نهاية الخدمة				

حوافز مادية أخرى يرجى تحديدها

17

المحور الثاني : أنواع الحوافز المعنوية في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة  
وما مدى استخدام الحوافز المعنوية التالية في تحفيز العاملين في ( منشآتكم/مصنعكم) "جهة عملك"

( برجاء وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك )

م	الحوافز	مدى الاستخدام			
		دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً
1	شهادات التقدير وخطابات الشكر				
2	تفويض السلطات ومنح الصلاحيات				
3	الترقية الشرفية بدون زيادة راتب				
4	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة والطارئة				
5	الميداليات و أنواط الجدارة				
6	وضع الأوسمة بلوحة الشرف				
7	تحسين الوضع الوظيفي				
8	الاحتفاء بالمرؤوسين				
9	ترشيح المتميزين لدورات تدريبية				
10	ترشيح المتميزين للدراسات العليا				
11	التكليف بعمل قيادي				
12	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية				
13	إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات				
14	امتيازات نقل الموظف لوظيفة أفضل				

15	توفر وسائل الراحة والخدمات				
16	حوافز معنوية أخرى يرجى تحديدها				

**الجزء الثالث : الرضا الوظيفي لدى العاملين بمنشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة وما مدى رضائك عن العناصر التالية في بيئة العمل الوظيفي في ( منشأتكم/مصنعكم) جهة عملك ( برضاء وضع علامة ( √ ) أمام الإجابة التي تعبر عن وجهة نظرك )**

م	عناصر بيئة العمل الوظيفي	مدى الاستخدام			
		راضي جدا	راضي	راضي إلى حد ما	غير راضي على الإطلاق
1	عن الوظيفة الحالية				
2	عن علاقات العمل				
3	الاتصال والتواصل مع زملاء العمل				
4	عن الرؤساء والمرؤوسين في مجال العمل				
5	عن الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل				
6	عن أسلوب الإشراف والقيادة وتقييم الأداء				
7	عن بيئة العمل وتوفير التهوية والإضاءة والنظافة				
8	عن سياسات ولوائح العمل				
9	عن طبيعة العمل والخدمات والمزايا التي تقدم				
10	عن ساعات العمل				
11	عن عدالة فرص الترقى والامتيازات				
12	عن الأجر ( عدالة الأجر الممنوح للوظيفة )				
13	عن أداؤك الوظيفي				
14	عن توافر طرق تحفيز مادية مناسبة				
15	عن توافر طرق تحفيز معنوية مناسبة				

16	عن توافر طرق تحفيز فردية مناسبة				
17	عن توافر طرق تحفيز جماعية مناسبة				
18	عن توفر فرص التدريب والتأهيل				
19	عن توافر وسائل الأمن والسلامة والرعاية الصحية				
20	عناصر رضاء أخرى ،، رجااء تحديدها				

أية إضافات أو اقتراحات أو آراء أخرى تودون ذكرها :

.....

.....

### ثانياً : أسماء المحكمين

- الأستاذ الدكتور / عبد المجيد عمر الطيب - جامعة أم القرى - مكة المكرمة

- الدكتور / كمال محجوب - معهد الملك عبد الله بن عبد العزيز لتأهيل الخريجين - فرع مكة المكرمة