



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم النفس



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -قسم العلوم الاجتماعية-
شعبة علم النفس



عنوان المذكرة:

الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين الإداريين في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد
خيضر بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة للحصول على شهادة الماستر في تخصص علم نفس العمل والتنظيم وتسيير موارد
بشرية

تحت إشراف الأستاذ(ة):

بن عمر فاطنة

من إعداد الطلبة:

مسعي محمد رضا

قيمر عماد الدين

السنة الجامعية: 2024 / 2023

شكر وتقدير

نشكر الله ونحمده حمداً بليغاً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه الذي منحنا الصبر
والثبات ووفقنا لإتمام هذا البحث. كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتورة
"بن عمر فاطمة" التي أشرفت على إنجاز هذا العمل وجادت علينا بنصائحها وتوجيهاتها
السديدة في ميدان البحث العلمي. ونتقدم بالشكر أيضاً لكل الأساتذة الذين أدلوا
بآرائهم وتوضيحاتهم بكل صراحة وموضوعية في الإجابة على استمارة البحث
في الأخير أشكر كل من مدنا بيد العون من بعيد أو من قريب لإتمام هذا البحث من
أصدقاء وزملاء أو أقارب شكراً لهم جميعاً.

الإهداء

إلى من قال فيهما عز وجل بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

ولا تقل لهما أفء ولا تنهرهما {وقل لهما قولاً كريماً وأخفض لهما جناح الذل من
الرحمة وقل ربّي أرحمهما كما ربياني صغيراً}

* إلى أستاذتي الفاضلة بن عمر فاطنة حفظها الله ورحمها التي مدت لنا يد الع
ون والتي لم تبخل علينا بأي نصيحة ساهمت في إكمال هذا البحث

* إلى الأم الحنون بلعدي صليحة التي سقتني بحنانها وروتني بعطفها حفظها
الله من كل سوء والتي لم تبخل علي في أي شيء لكي أصل لهذا الموصل

* إلى جميع إخوتي الكرام سفيان، عماد، عادل، حافظ وزوجاتهم أعزهم الله
جميعاً

* إلى أختي الغالية الدكتور بلعدي سهيلة وأبناء وبنات إخوتي الأعمام

* إلى أصدقائي وزملائي وزميلاتي الذين قدموا لي يد العون شكراً لهم جميعاً

* إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي المتواضع

محمد رضا

إلى الوالدين الكريمين : قيمر عبد القادر و قيمر سعاد حفظهما الله

وإلى كل أفراد أسرتي وإخوتي : حمزة ، محمد ، جمانة ، معاد

وإلى روح جدي وجدتي : عمر و مليكة رحمهما الله وجعل قبرهما روضة من رياض الجنة

وإلى إخوتي المرحومين : موسى و صلاح الدين رحمهما الله وأسكنهما فسيح جناته

إلى كل الأساتذة والأصدقاء من كانوا برفقتي ومصاحبتي أثناء دراستي في الجامعة

إلى كل من لم يدخر جهدا في مساعدتي

وإلى كل من ساهم في تلقيني ولم يحرف في حياتي الدراسية

عماد الدين

فهرس المحتويات

	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
	ملخص
أ-ب-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
2-1	1: إشكالية الدراسة
3	2: فرضيات الدراسة
4	3: أسباب اختيار الموضوع
5	4: أهداف الدراسة
6-5	5: مفاهيم الدراسة الإجرائية.
16-6	6: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الحوافز (ماهية الحوافز، أنواعها، أهم نظرياتها)
18	تمهيد
19	أولاً: ماهية الحوافز
20-19	1-تعريف الحوافز
21	2-أهمية الحوافز
21	ثانياً: أنواع الحوافز
22	1-الحوافز المادية والمعنوية
23	2-الفردية والجماعية
25	ثالثاً: نظريات الحوافز
25	1- النظرية الكلاسيكية

فهرس المحتويات

26-25	2-نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"
27-26	3-نظرية الحاجات "لأبراهام ماسلو"
28-27	4-نظرية العاملين "هيرزبرج"
29-28	5-نظرية (x) و (y) "دوغلاس ماجر جور"
30	6-نظرية الحاجات الأساسية "ماك كليلاند"
30	7- نظرية التوقع التفضيل " فروم"
31-30	8-نظرية المساواة أو العدالة "أدامز ستايسي"
31	9-نظرية الهدف " لوك"
32	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث الرضا الوظيفي
34	تمهيد
35	أولاً: ماهية الرضا الوظيفي
35	1-تعريف الرضا الوظيفي
37-36	2-أهمية الرضا الوظيفي
40-37	3-محددات الرضا الوظيفي
40	4-طرق قياس الرضا الوظيفي
43-42	طريقة "ليكرت"
44-43	طريقة الوقائع الحرجة "هزربرغ"
44	طريقة الفروق ذات الدلالة " أوزجود وزملائه"
45	ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي
45	1-نظرية إشباع القيمة "شافير"
46	2-نظرية الحاجة للإنجاز لاثكنسون"
47-46	3-نظرية عدالة العائد
47	4-نظرية العمليات المناوئة
48	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

	الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة
50	أولاً: تقديم ميدان الدراسة
51-50	تعريف المؤسسة (جامعة محمد خيضر)
51	مهام وأهداف المؤسسة
52	ثانياً: الإجراءات المنهجية
52	1-منهج الدراسة
52	2-حدود الدراسة
57-53	3-مجتمع عينة الدراسة
57	4-أدوات الدراسة
59-58	استبيان الدراسة
59	الخصائص السيكومترية لأداة القياس (الدراسة)
59	قياس صدق الاستبيان
60	قياس ثبات الاستبيان
60	أسلوب المعالجة الإحصائية
61	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس : عرض و مناقشة النتائج
63	تمهيد
70-63	1-عرض وتحليل النتائج
75-70	2-مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
76	خاتمة
77	توصيات
81-79	قائمة المراجع
90-83	الملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	الشكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني	01
25	الشكل رقم 02: يوضح مخطط أنواع الحوافز	02
27	الشكل رقم 03: سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو	03
29	الشكل رقم 04: نظرية هيزبرغ	04
55	الشكل رقم 05: تمثيل بياني لمتغير الجنس	05
56	الشكل رقم 06: تمثيل بياني لمتغير المؤهل العلمي	06
57	الشكل رقم 07: تمثيل بياني لمتغير الخبرة	07
58	الشكل رقم 08: تمثيل بياني لمتغير السن	08

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
54	جدول رقم 01: يوضح المجتمع الأصلي وعدد أفراد العينة	01
54	جدول رقم 02: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	02
55	جدول رقم 03: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	03
56	جدول رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة	04
56	جدول رقم 05: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	05
58	جدول رقم 06: يمثل أبعاد استمارة الدراسة	06
63	جدول رقم 07: يوضح نتائج استجابات الموظفين لبؤود متغيرات الدراسة	07

فهرس المحتويات

قائمة الملاحق:

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
83	استمارة الدراسة	01
89	قائمة الأساتذة المحكمين	02
90	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية	03

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة الارتباطية بين متغيرين جد هامين في الحياة النفسية و الصحية للفرد الموظف، الذي يسعى لتلبية احتياجاته و اشباع رغباته في ظل احترام المنظمة لمتطلباته الاجتماعية و الاقتصادية التي تركز على الحوافز المادية و المعنوية المقدمة من طرف المنظمة، جاءت هاته الدراسة البحثية مستوى الماستر الموسومة ب: الحوافز المادية و المعنوية و علاقتها بالرضى الوظيفي، و لتحقيق الهدف المنشود تم اختيار كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية لجامعة محمد خيضر بسكرة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة المطروحة. بطرح إشكالية تبلورت في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية؟ لتكون عينة للبحث الحالي، أما بالنسبة لطبيعة أسلوب جمع البيانات فقد اعتمد الطالبين على أسلوب الاستبانة بوصفها أداة رئيسة لجمع البيانات من خلال توزيع الاستمارات على الموظفين الإداريين للمؤسسة المبحوثة، إذ تم توزيع 31 استمارة كلها صالحة للتحليل الذي تم باستخدام برنامج (SPSS)؛ وأفرز البحث مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة دالة إحصائيا بين الحوافز و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي حسب إجابات الموظفين الإداريين للكلية (المبحوثين). ونفي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحافز المادي في تحقيق الرضا الوظيفي حيث حاز بعد الحوافز المعنوية على أكبر نسبة موافقة وهي نسبة مقبولة و معقولة مقارنة ببعد الحوافز المادية.

و من خلال النتائج المتوصل إليها نجد أن النظرة المادية لم تعد في المستوى الأول الذي يشغل اهتمام الموظف بصفة عامة على قدر ما يرغب و يريد حياة منظمة عمليا صحيا نفسيا و جسديا بعيدا عن المنغصات التنظيمية التي هو في غنى عنها و هذا ما توصلت إليه المنظمات الدينامية التي تهتم بالموارد البشري و تركز على عمل أعضاء الجماعة و الفريق؛ و الديمقراطية التي تعتمد على أسلوب التمكين و المشاركة و توفير بيئة آمنة توحى بالاستقرار المعنوي، و قدم الطالبين مجموعة من المقترحات و التوصيات أهمها تعزيز الوعي داخل المؤسسة المبحوثة و محاولة إيصال الرسالة التي تم التوصل إليها من خلال نتائج الدراسة و هي الاهتمام بالجانب المعنوي النفسي مدعمة أكيد بالجانب المادي. وأن ترتيب الحاجات له دور جد مهم في فهم الطبيعة البشرية.

Abstract:

This study aimed to determine the correlation between two very important variables in the psychological and health life of the individual employee, who

seeks to meet his needs and satisfy his desires in light of the organization's respect for his social and economic requirements that focus on the material and moral incentives provided by the organization. This research study came master level tagged with: material and moral incentives and their relationship to job satisfaction. To achieve the desired goal, the Faculty of Humanities and Social Sciences of Mohammed Khidr University was selected in order to answer the questions of the study posed. By posing a problem that crystallized in the following main question: What is the role of material and moral incentives in achieving job satisfaction among administrative staff at the Faculty of Humanities and Social Sciences As for the nature of the data collection method, the two students relied on the questionnaire method as the main tool for data collection through the distribution of forms to the administrative staff of the surveyed institution. 31 forms were distributed, all valid for the analysis carried out using the SPSS program. The research produced a set of results, the most important of which is a statistically significant relationship between incentives and morale in achieving job satisfaction according to the answers of the administrative staff of the college (respondents). He denied the existence of a significant relationship between the material incentive in achieving job satisfaction, where after the moral incentives, he obtained the largest percentage of approval, which is an acceptable and reasonable percentage compared to the dimension of material incentives.

Through the results obtained, we find that the material outlook is no longer at the first level, which occupies the attention of the employee in general as much as he wants and wants an organized life, practically, psychologically and physically, away from the organizational preoccupations that he is indispensable, and this is what dynamic organizations that care about the human resource and focus on the work of Group and team members, and

democracy that depends on the method of empowerment, participation and providing a safe environment that suggests moral stability, and the students submitted a set of proposals and recommendations, the most important of which is to promote awareness within the institution under study and try to convey the message reached through the results of the study, and she is interested in the moral side The psychological is definitely supported by the physical side. And the order of needs has a very important role in understanding human nature.

مقدمة:

يعد الرضا الوظيفي من بين الأولويات التي تتركز المنظمات الحديثة نظرا لصعوبة تحقيقه مع الطبيعة البشرية الصعبة المراس و التعامل المعقدة و الغير ثابتة، فمعظم التأويلات البحثية التي ركزت عليها المنظمات و اتبعتها كاستراتيجية لكسب رأس مال بشري سوي نفسيا و صحيا في بيئة خالية من الشوائب محاولة إرضاء العميل الداخلي (الموظف) جاءت بعض الدراسات لتعزز أو تنفي مدى صلاحية الحافز المادي و المعنوي في تحقيق الرضا الوظيفي، كعامل رئيسي و مؤثر على سيرورة دورة حياة المنظمة، و قد تعاقب الكتاب و الباحثين ومنهم: دراسة صادفي جمال ، وخنير محمد الهدف الرئيسي منها هو دراسة نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في بيان المعالم الفكرية و نتائجها المنطقية، دراسة عارف بن ماطل الجريد بعنوان: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف لنيل شهادة الماجستير سنة 2007 بجامعة نايف، السعودية، دراسة عوض بن محمد الودناني حول أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي

-تناولت هذه الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، دراسة سهير مريومة بعنوان أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.... إلخ.

فبرزت أهمية مفهوم الحوافز بنوعها و تبيان أيها أكثر استحقاق من قبل الموظف، حيث تظهر أهمية هذا الموضوع فيها بشكل حساس و جوهري، فدور إدارة الموارد البشرية يكون فاعلا عندما يستطيع تكيف الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي على وفق متغيرات الموقف الذي يواجهه أثناء الخدمة؛ و مدى تأثيرهما كمطلبين أساسيين في صلابة الموظف يعتمد على نوع من الذكاء الإداري الذي يمارس من خلالها القيادة بالآخرين، اذ غالبا ما يؤدي فقدان السيطرة التنظيمية على تلبية رغبات و تحقيق احتياجات المورد البشري إن لم نقل العجز التنظيمي إلى درة مفككة و دكتاتورية و أنماط قيادية قائمة على أساس القانون والعقوبة، فالاستخدام الفعال للحوافز هو العنصر الأكثر أهمية في موضوع إدارة تسيير الموارد البشرية الحديثة ، التي تهتم بكل ما يرضي عملائها الداخليين، إن تمكين الآخرين يؤدي الى مشاعر طيبة لديهم و يشعروهم بقوة التأثير الذاتية، مما يؤدي إلى مردودات ايجابية من طرف الموظف تجاه المنظمة.

و انطلاقا من هذا التصور تركزت مهمة هذه الدراسة في تحديد نوع العلاقة الارتباطية بين متغير الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي الإيجابي و قياس تأثيرهما على تحقيق الأهداف المرجوة من الموظفين؛ وكذا تحديد مدى أهميتها؛ سواء بالنسبة للموظف الإداري و الإدارة المسؤولة، وقد هدف البحث إلى تقديم عرض نظري لمفهوم الحوافز والرضا الوظيفي في ضوء ما جاء به الفكر الإداري التنظيمي، مدعما بدراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة - كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية- بهدف الوصول للإجابة على تساؤلات الدراسة تبعا لخطة بحث تم بنائها على النحو التالي:

الفصل الأول: ويتضمن الإطار العام للدراسة من خلا تحديد الإشكالية، والتساؤلات الفرعية، فرضيات الدراسة، الأهمية، الأهداف، التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة، وبعض الدراسات السابقة المشابهة. أهمية الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية.

الفصل الثاني: ماهية الحوافز، أهمية الحوافز، أنواع الحوافز، نظريات الحوافز، خلاصة الفصل

الفصل الثالث: ماهية الرضا الوظيفي، ماهية الرضا الوظيفي، تعريف الرضا الوظيفي، أهمية الرضا الوظيفي، محددات الرضا الوظيفي، طرق قياس الرضا الوظيفي، نظريات الرضا الوظيفي، خلاصة.

الفصل الرابع: وتناول الإجراءات المنهجية للدراسة، تحديد منهج الدراسة، مجالات الدراسة المكانية والزمانية، مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، الأساليب الإحصائية للدراسة، خلاصة الفصل.

الفصل الخامس: تضمن عرض وتحليل النتائج، ومناقشة وتفسير النتائج في ضوء ما جاء به الجانب النظري وبعض الدراسات السابقة، ثم توصيات ومقترحات الدراسة، وأخيرا خاتمة الدراسة.

الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة

1. مشكلة الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. مفاهيم الدراسة الإجرائية
7. الدراسات السابقة

أولا الإشكالية:

تهتم المنظمات بتوفير قوة عمل مناسبة وكافية ومؤهلة بالقدر الذي يجعلها متمكنة من أداء الواجبات والمهام التي تكلف بها بنجاح من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ولكي يتحقق ذلك يتم البحث عن أساليب علمية دقيقة وموضوعية لاستقطاب العاملين ثم تقوم بتدريبهم حسب طبيعة الاحتياج ومتطلبات العمل الأساسية حتى يكون العامل على قدر معين من الكفاءة، وتعتمد الكفاءة في أداء العمل على مقومات أساسية من أهمها الرغبة في العمل والنجاح فيه ويأتي ذلك من خلال تقديم الحوافز بأنواعها المختلفة للعاملين في المنظمة يمثل نظام الحوافز أداة إدارية قوية يمكن استخدامها لتحفيز الموظفين وتشجيعهم على تحقيق أهداف المؤسسة فهو عبارة عن نهج يهدف إلى تحفيز وتشجيع الأفراد على تحقيق أهداف محددة داخل المؤسسة أو المنظمة. حيث يمكن تصميم هذا النظام بمجموعة متنوعة من الأدوات والإجراءات، مثل المكافآت المالية، والترقيات، والتقديرية الشخصية، والفرص التدريبية، وغيرها من الحوافز التي تهدف إلى تحفيز الأفراد لزيادة إنتاجيتهم وأدائهم. حيث تعتبر الجامعات والمؤسسات التعليمية من بين المؤسسات التي يمكن أن تستفيد بشكل كبير من تنفيذ نظام حوافز فعال. كما يعزز نظام الحوافز من تحفيز الأساتذة والباحثين لتحقيق التميز في البحث والتدريس، ويشجع الموظفين الإداريين على تحقيق أداء ممتاز في أداء واجباتهم. بالتالي، يمكن أن يكون لنظام الحوافز تأثير إيجابي على نوعية التعليم والبحث في الجامعات

ولعل أحد أهم الأهداف التي يسعى إليها نظام الحوافز في الجامعات هو زيادة الرضا الوظيفي بين العاملين حيث يؤثر بشكل كبير على تحفيز الأعضاء الهامين في هذه المؤسسات: أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين. الخ

أما بخصوص الرضا الوظيفي فيتعلق هذا الموضوع بفهم وقياس مدى رضا الموظفين عن وظائفهم والبيئة العملية التي يعملون فيها حيث يُعتبر مؤشراً هاماً للجوانب النفسية والعملية للحياة المهنية للأفراد فهو مفهوم يشير إلى مدى رضا الموظفين عن وظائفهم والبيئة العملية. إذا كان الموظفون راضين عن عملهم ومحيط العمل فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية وانخراطاً في العمل. وبالنسبة للعلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي يمكن القول إن نظام الحوافز الجيد يسهم في زيادة مستوى الرضا الوظيفي للموظفين. عندما يتلقون الموظفين مكافآت تعترف بجهودهم وتحفزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية يزداد إحساسهم بالتقدير والرضا تجاه وظائفهم. هذا بدوره يساهم في تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة وزيادة انخراطهم في العمل.

وفي هذا الصدد نجد دراسات سابقة قام بها الباحثون تؤكد على وجود علاقة إيجابية بين مدى تطبيق نظام الحوافز و مستوى الرضا الوظيفي وفي دراسة أجرتها جينيفر ونشرت في مجلة "The Academy of Management Journal" عام (1997) استعرضت كيف أن نظام الحوافز يمكن أن يسهم في تحسين الأداء وزيادة الرضا الوظيفي بين العاملين وكشفت دراسة سكوت (2001) أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز و الرضا الوظيفي وذلك عند حصول الموظفين على حوافز سواء كانت مادية أو غير مادية عندما يتلقى الموظفون مكافآت تعكس أداءهم وجهودهم، فإنهم يكونون بذلك أكثر رضا عن عملهم وأكثر ارتباطاً بالمؤسسة التي يزاولون عملهم فيها في حين يتولد لديهم شعور الاستمرار في العمل لفترات أطول في المنظمة .

فضلاً عن ذلك تظهر الدراسات والأبحاث أن تطبيق نظام الحوافز يسهم في تحسين الرضا الوظيفي وبالتالي يحقق استمرارية العمل، كما يُمكن للحوافز المادية وغير المادية تعزيز الشعور بالتقدير والفخر مما يؤدي إلى تعزيز الالتزام والمساهمة المستدامة في إطار العمل الجامعي. وهذا يتعلق بإشراك أعضاء هيئة التدريس والموظفين بشكل فعال ومستمر في تحقيق أهداف ورسالة الجامعة، حيث يشير الالتزام في السياق الجامعي إلى التقاني والتفاعل الإيجابي للأعضاء الذي يرتبط بخلق بيئة تفاعلية إيجابية تعزز التواصل والتعاون بين الأعضاء فيما يشمل التفاعل في مجالات التدريس والأبحاث وكذلك المشاركة في الأنشطة الأكاديمية والإدارية وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف الجامعة والمساهمة في بناء بيئة أكاديمية حيوية.

بشكل عام، يتعلق التركيز على الالتزام والمساهمة المستدامة في العمل الجامعي ببناء ثقافة تعاونية وملهمة، حيث يشعر الأفراد بأهمية دورهم وتأثيرهم الإيجابي على الجامعة، مما يعزز الروح الجماعية ويحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. فنظام الحوافز يعزز من تحفيز الأساتذة والباحثين لتحقيق التميز في البحث والتدريس ويشجع الموظفين الإداريين على تحقيق أداء ممتاز في أداء واجباتهم. بالتالي يمكن أن يكون لنظام الحوافز تأثير إيجابي على نوعية التعليم والبحث في الجامعات. كما أن أحد أهم الأهداف التي يسعى إليها نظام الحوافز في الجامعات هو زيادة الرضا الوظيفي بين العاملين فالرضا الوظيفي يؤثر بشكل كبير على تحفيز الأعضاء المهمين في هذه المؤسسات أعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين عندما يتلقون الموظفون مكافآت تعترف بجهودهم وتحفزهم على تحقيق أهدافهم الشخصية والمؤسسية، يزداد إحساسهم بالتقدير والرضا تجاه وظائفهم، هذا بدوره يساهم في تعزيز ارتباطهم بالمؤسسة وزيادة انخراطهم في العمل مما يحقق رضاهم عن الوظائف الموكلة لهم.

فتحسين الرضا الوظيفي لدى الموظفين يسهم في خلق بيئة عمل إيجابية، وهو عامل أساسي لتحقيق الأهداف المؤسسية بفعالية.

ومن خلال هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي: التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد خيضر بسكرة -؟

التساؤلات الفرعية:

1. هل توجد علاقة بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
2. هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة؟؟
3. هل تستخدم جامعة محمد خيضر بسكرة نظام الحوافز المادية والمعنوية لتحقيق رضا الموظفين؟

الفرضيات:

1. الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟
2. الفرضيات الفرعية:
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.
 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.
 - لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى

موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

ثالثا أهمية الدراسة:

تعتبر أهمية هذه الدراسة العلمية في حيث أنه يعالج موضوع هام، كونه يدرس مدى تأثير الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمات لما له من آثار كبيرة سلوك الموظفين كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا مع توجه الفكر الحديث إلى دراسة الحوافز كأحد أهم المؤثرات في أداء أهم المؤثرات في أداء وفعالية المؤسسة والتأكد على ضرورة الاهتمام به والعمل على تنمية وتطويره على اعتباره أسس النجاح.

وترجع أيضا الأهمية العلمية فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد يستفيد المسئولون من نتائجها في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وانعكاساته بشكل عام على الأداء وإمكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز لتحسين أداء المنظمات.

- التعرف على نظام الحوافز المعمول به في جامعة بسكرة ومدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين

- معرفة مساهمة الحوافز المادية والمعنوية الممنوحة لموظفي جامعة بسكرة

- التعرف على مدى تطبيق الحوافز على أرض الواقع

رابعا أسباب اختيار الموضوع:

- الميل الشخصي لهذا الموضوع بهدف الإثراء العلمي والمعرفي والتوسع أكثر في تسيير الأفراد والبحث عن رضاهم.

- التعرف على نوعية الحوافز المقدمة التي تتماشى مع مصلحة المؤسسة.

- التعرف على أهمية الرضا الوظيفي لدى المورد البشري.

- الميل الشخصي للبحث عن الحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة بسكرة

خامسا أهداف الدراسة:

- معرفة مدى تأثير الحوافز على رضا العاملين داخل المؤسسة.
- محاولة التعرف على واقع التحفيز في المؤسسة.
- الوقوف على بعض الجوانب التي لها تأثير في تحقيق رضا العاملين.
- التعرف على بعض الطرق والأساليب المتبعة في المؤسسة.
- معرفة أثر الحوافز المقدمة للعمال في رفع معنوياتهم في العمل.
- محاولة إيجاد ماهية العلاقة القائمة بين التحفيز والرضا عن العمل لدى العمال في المؤسسة.

سادسا تحديد المفاهيم الإجرائية:

الحافز: هو العائد الذي يحصل عليه العامل كنتيجة للتميز في الأداء.

تعريف الحافز

- يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه تحقيق أهداف محددة

التعريف الإجرائي للحافز: هو إحدى الطرق المادية أو المعنوية أو كليهما التي تستطيع بواسطتها الإدارة توجيه وتشجيع الجهود الفردية والجماعية باتجاه أهداف التنظيم معتمدة على الإقناع، والرضا النفسي واشباع الحاجات لتحقيق الأهداف المسطرة؛ بمختلف الوسائل التشجيعية منها المادية كالأجور والمكافآت والخدمات الاجتماعية أو المعنوية كالترقية والمشاركة في اتخاذ القرار ...، والتي تمنح للموظفين في المؤسسة. الذي سيتم قياسه من خلال درجات إجابات أفراد العينة على فقرات استبيان الدراسة.

تعريف الحوافز المادية:

- هي تلك الإجراءات التي تشبع حاجات الإنسان المادية مثل الحاجات إلى الأكل والملبس والمأوى وتشمل الأجر والمكافآت التي تعبر عن الحوافز التي تقوم بإشباع حاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتجنيد كافة ما لديهم من قدرات والارتفاع بمستوى كفايتهم ومن هذه الحوافز: الراتب، المكافآت التشجيعية والعلاوات والترقيات والمكافآت عن الاقتراحات والاختراعات. التي ستقاس من خلال درجات إجابات أفراد العينة على فقرات استبيان الدراسة.

تعريف الحوافز المعنوية:

هي تلك الإغراءات التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والذاتية كالحاجة للتقدير وتشمل الترقية، الثناء وتقدير جهود العامل، شهادات تقديرية. التي ستقاس من خلال درجات إجابات أفراد العينة على فقرات استبيان الدراسة.

الرضا الوظيفي:**تعريف الرضا:**

الرضا الوظيفي هو مجموعة المشاعر الوجدانية الايجابية التي يشعر بها الفرد اتجاه عمله أو وظيفته والتي تعبر عن مدى الإشباع الذي يحققه العمل بالنسبة للفرد؛ الذي سيقاس من خلال درجات إجابات أفراد العينة على فقرات استبيان الدراسة.

سابعا الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت إلى موضوع الحوافز والرضا الوظيفي من بينها:

الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى: أجرتها عزون زهية بعنوان الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية، وإلى إظهار مدى تأثير العوامل الوظيفية والتنظيمية على رضاهم الوظيفي. وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، وتم تصميم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، الذي وزع على 63 موظفا بمصالح الأرشيف بالجامعات محل الدراسة واسترجع منه 49 استبيانا. وقد أوضحت نتائج الدراسة عدم رضا معظم الموظفين بمصالح أرشيف الجامعات عن: الأجر المتحصل عليه، العلاوات، أسس الترقية المطبقة، الظروف البيئية المتوفرة للعمل، إلا أنهم أكدوا على أنهم يبذلون جهد كبير في العمل ويوظفون على الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، في حين أكدت نسبة كبيرة منهم عن رضاها الوظيفي من حيث وجود علاقة حسنة مع الإدارة وكذا مع زملائهم في العمل.

– **الدراسة الثانية:** دراسة معمر داود بعنوان تحفيز ومكافئة العامل في النظام الصناعي

وهي عبارة عن دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة سونلغاز عنابة، سنة 2004، وكانت تحت عنوان تحفيز ومكافئة العامل في النظام الصناعي
- واعتمدت هذه الدراسة على عدة فرضيات:

الفرضية الأولى: للحوافز والمكافئات المختلفة أثر ايجابي في زيادة الإنتاج.
لفرضية الثانية: يلعب التكوين والتدريب والترقية والخدمات دورا هاما في استقرار العامل بمكان
الفرضية الثالثة: للحوافز والمكافئات المختلفة آثار ايجابية وسلبية على العمال في مجال عملهم.
الفرضية الرابعة: للعلاقات العمل الاجتماعية دور في تحديد المكافئات والحوافز التي يحصل عليها العامل
وتضمنت العينة 120 عامل كانت عينة حصصية وذلك بسحب (15%) من مجتمع الدراسة
وكان من أهم نتائج الدراسة:

- تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (70.83%) مقابل الحوافز المعنوية.
- يركز عمال العينة على أنه دفع المكافأة، إذ يعتمد على أساسين هامين، فائض الإنتاج بجهود العامل
ب (79.16%)

- يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية ب (87,49%) مقابل (5%) فقد يرون
بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كافي استفادة العمال من الترقية بلغة (59.16%).
الدراسة الثالثة: قام بها بن طيبة مهدية تحت عنوان أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في
المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في عينة من المؤسسات
الصغيرة والمتوسطة بولاية البلدية، استخدام الباحث الاستبانة والمقابلة لجمع المعلومات، واقتصرت عملية
التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة حيث بلغت تعداد عينة الدراسة (104) مفردة، وتم تحليل
البيانات الواردة في الاستبيانات عن طريق استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (spss)
بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات الارتباط، تحليل الانحدار.

أهم نتاج الدراسة:

- أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل
الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.274).

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة
والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.508)

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا
الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

الدراسة الرابعة:

قام بها كل من نموشي محمد أسامة وفارح منصف حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالمة بغرض التعرف على آراء الموظفين حول نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة ومدى قبولهم ورضاهم عن هذا النظام. ولبلوغ ذلك فقد تم توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات على عينة عشوائية شملت جميع الفئات الوظيفية بالمؤسسة، وذلك سعياً وراء الوصول إلى أفضل النتائج وأدقها، ولقد خضع هذا الاستبيان الموزع للمعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPS v26.

أهم نتائج الدراسة:

- أن لنظام الحوافز دوراً مهماً في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.
- الدراسة تقترح بعض التوصيات لتحسين نظام الحوافز وزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، مثل تطبيق نظام الحوافز بشكل عادل وشفاف، وتنوع أشكال الحوافز المعنوية، وتعزيز الثقافة التنظيمية والتواصل الفعال.

الدراسة الخامسة:

هي دراسة قاما بها صادفي جمال، وختير محمد الهدف الرئيسي منها هو دراسة نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. إذ يعتبر الفرد أحد أهم العناصر الفاعلة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها .

أهم نتائج الدراسة:

- هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.
- يعد رضا الفرد ورفع الروح المعنوية لديه أحد أهم الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي الذي يساعده على أداء عمله بكل كفاءة وبأقصى جهد .

تقدم المؤسسة محل الدراسة مجموعة من الحوافز المادية منها الأجر، مكافآت العمل الإضافي، قروض اجتماعية، تؤثر بدورها في الرضا الوظيفي للمورد البشري. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في تشجيع العمال ومدحهم وتؤثر بنسبة قليلة في الرضا الوظيفي للمورد البشري.

وقد أوصت الدراسة بالعمل على إعادة النظر في نظام الحوافز والأجور بما يتماشى وطموحات المورد البشري للوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ومن ثم زيادة أدائهم والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

الدراسة السادسة:

قامتا بها كل من زينب فجاح وسعدية عباسي: تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي واشتملت على عينة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية LA BADR بولاية أدرار، حيث اعتمدنا على استخدام الاستبيان حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة تصل إلى 50 عامل، ومت

اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف مصالح المؤسسة لمعرفة تطابق نظام الحوافز ورضا العمال في البنك.

وبعد تجميعها وترميزها وإدخالها في الحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وتم قياس صدقها وثباتها.

أهم نتائج الدراسة:

- أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي يف بنك LA BADR بنسبة %74 عكس الحوافز المعنوية تؤثر بشكل كبير وعالي جدا بنسبة %78.

- أن هناك علاقة إحصائية بني نظام الحوافز والرضا الوظيفي بنسبة عالية جدا تصل إلى %82 وهي نسبة عالية جدا تبين أهمية الحوافز التي يتلقاها العمال في تحديد رضاهم بشكل إيجابي.

الدراسة السابعة:

قامت بها سهير مريومة بعنوان أثر نظام الحوافز عمى تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

نتائج الدراسة:

- أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.274).

- أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.508)

- أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.

الدراسات الوطنية:

الدراسة الأولى: عوض بن محمد الونداني حول أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي -تتاولت هذه الدراسة أثر الحوافز على أداء العاملين ومستوى الرضا الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية طبقية من ضباط وأفراد وجوازات منطقة الرياض، وكان عدد عينة البحث (236) مفردة منها 70 ضابط و166 فرد

أهم نتائج الدراسة:

- إن أكثر الحوافز انتشارا بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض وأكثرها أهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب: الترقيات، العلاوات، إجازات، بدل العلاج والمشاركة في اتخاذ القرار.
- إن أقل الحوافز انتشارا وأهميتها في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب الثناء الشفوي، خطابات الشكر والتقدير... الخ.
- إن أفراد إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشارا وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي.

الدراسة الثانية:

- وهي دراسة قام بها عارف بن ماطل الجريد بعنوان: التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف لنيل شهادة الماجستير سنة 2007 بجامعة نايف، السعودية.
- حاولت الدراسة التحقق من الفرضيات التالية وجاء على شكل تساؤلات حول أنواع الحوافز المقدمة للعاملين ضباط أفراد شرطة منطقة الجوف:
 - مدى رضا العاملين بشرطة منطقة الجوف عن بيئة العمل.
 - العلاقة بين أنواع الحوافز المطبقة على العاملين بشرطة منطقة الجوف وبين الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين.
 - واستخدم في البرهنة على هذه الفرضيات على المنهج الوصفي وأخذ الباحث عينة مكونة من 25% من مجتمع الدراسة، وتتكون من 203 فرد و50 ضابط أي عينة مكونة من 253 فرد.

* توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ضباط وأفراد) بشرطة منطقة الجوف. هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية.

اسم المؤلف ولقبه	سنة الدراسة	عنوان الدراسة	نتائج الدراسة	نتائج الدراسة الحالية (المقارنة)

<p>أوجه الاتفاق مع الدراسة الحالية: غالبية الدراسات السابقة تكلمت عن الحوافز كمتغير مستقل مع استخدام المنهج الوصفي لدراسة الحوافز وهي خاصية مشتركة بين هذا البحث والدراسات السابقة لأنه ملائم لجميع البيانات الواقعية. - كل الدراسات السابقة أو غالبيتها استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات</p> <p>أوجه الاستفادة:</p> <p>كانت لهذه الدراسة فائدة أضفناها على موضوع الدراسة وهي:</p> <p>الاستفادة في ضبط الفرضيات وبناء الإشكالية.</p> <p>توجيهه في مجال المراجع والمساعدة</p>	<p>تأكيد العمال على الحصول على الحوافز المادية بنسبة (70.83%) مقابل الحوافز المعنوية</p> <p>- يركز عمال العينة على أنه دفع المكافأة، إذ يعتمد على أساسين هامين، فائض الإنتاج بجهود العامل بـ (79.16%)</p> <p>- يرى أغلب العمال بأن أجورهم التي يحصلون عليها غير كافية بـ (87,49%) مقابل (5%) فقد يرون بأن الأجر الذي يحصلون عليه في المؤسسة كافي استفادة العمال من الترقية بلغة (59.16%).</p>	<p>تحفيز ومكافئة العامل في النظام الصناعي</p>	<p>2004</p>	<p>معمر داود</p>
---	---	---	-------------	------------------

<p>على التوجه المباشر إليها . المساعدة في تحليل الجداول والتأويل السوسولوجي .</p>				
	<p>أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.274)، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.508)، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.</p>	<p>أثر نظام الحوافز عمى تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>2015</p>	<p>مريومة سهير</p>
	<p>أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في بنك LA</p>	<p>أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة</p>	<p>2018</p>	<p>سعدية عباسي وزينب فجاج</p>

	<p>BADR بنسبة 74% عكس الحوافز المعنوية تؤثر بشكل كبير وعالي جدا بنسبة 78%، وأن هناك علاقة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي بنسبة عالية جدا تصل إلى 82% وهي نسبة عالية جدا تبني أهمية الحوافز التي يتلقاها العمال في تحديد رضاهم بشكل إيجابي.</p>	<p>دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أدرار</p>		
	<p>أن الحوافز المعنوية تقدم بدرجة قليلة للعاملين ضباط وأفراد بشرطة منطقة الجوف. -هناك علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي عن بيئة العمل الوظيفية</p>	<p>التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف</p>	<p>2007</p>	<p>عارف بن ماطل الجريد</p>
	<p>خلصت الدراسة لعدد من النتائج أهمها: أن الحوافز المادية تؤثر بشكل ضئيل على الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.274). وأن هناك علاقة ذات دلالة</p>	<p>أثر نظام الحوافز على تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>2022</p>	<p>بن طيبة مهديّة</p>

<p>إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة حيث بلغت القوة التفسيرية (0.508)، في حين أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات الدراسة في العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي تعزى لمتغير السن والمستوى التعليمي وسنوات الخبرة.</p>			
<p>كانت أهم نتائج الدراسة متمثلة في العناصر التالية: هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.</p> <p>- يعد رضا الفرد ورفع الروح المعنوية لديه أحد أهم الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي الذي يساعده على أداء عمله بكل كفاءة وبأقصى جهد.</p> <p>- تقدم المؤسسة محل الدراسة مجموعة من الحوافز المادية منها الأجر، مكافآت العمل الإضافي، قروض اجتماعية، تؤثر بدورها في الرضا</p>	<p>دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية</p>	<p>2020</p>	<p>خثير محمد وصادفي جمال</p>

	الوظيفي للمورد البشري. أما الحوافز المعنوية فتتمثل في تشجيع العمال ومدحهم وتؤثر بنسبة قليلة في الرضا الوظيفي للمورد البشري			
		الرضا الوظيفي وأثره على أداء الموظفين بمصالح أرشيف جامعات ولايتي الجزائر والبلدية	2021	عزون زهية
	أهم نتائج الدراسة: - إن أكثر الحوافز انتشارا بين ضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض وأكثرها أهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب: الترقيات، العلاوات، إجازات، بدل العلاج والمشاركة في اتخاذ القرار. - إن أقل الحوافز انتشارا وأهميتها في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب الثناء الشفوي، خطابات الشكر والتقدير... الخ. - إن أفراد إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى	أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي	1999	عوض بن محمد الونداني

	اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشارا وأهمية في تأثيرها على فعالية الأداء والرضا الوظيفي			
	<p>أهم نتائج الدراسة:</p> <p>- أن لنظام الحوافز دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.</p> <p>- الدراسة تقترح بعض التوصيات لتحسين نظام الحوافز وزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، مثل تطبيق نظام الحوافز بشكل عادل وشفاف، وتنوع أشكال الحوافز المعنوية، وتعزيز الثقافة التنظيمية والتواصل الفعال.</p>	<p>نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية _دراسة حالة شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية قالمة</p>	<p>2022</p>	<p>نموشي محمد أسامة وفارح</p>

الفصل الثاني: الحوافز

أولاً: ماهية الحوافز

1-تعريف الحوافز

2-أهمية الحوافز

ثانياً: أنواع الحوافز

1-الحوافز المادية والمعنوية

2-الفردية والجماعية

ثالثاً: نظريات الحوافز

1-نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو"

2-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو

3-نظرية العاملين "هيرزبرج"

4-نظرية (X) و (Y) ماجر جور

5-نظرية الحاجات الأساسية "ماك كليلاند"

6-نظرية التوقع " فروم"

7-نظرية المساواة أو العدالة "أدامز"

8-نظرية تحقيق الهدف "لوك"

خلاصة الفصل

تمهيد:

تشكل الحوافز في الجامعات جزءًا حيويًا من إدارة الموارد البشرية، حيث يتأثر مستوى الرضا الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات بشكل كبير بتلك الحوافز. يعتبر الرضا الوظيفي مؤشرًا حاسمًا لجودة حياة العمل والأداء العلمي والأكاديمي، بناءً على الأبحاث العلمية، يظهر أن وجود نظام فعال للحوافز في الجامعات يؤثر إيجابيًا على عدة جوانب.

أولاً، ينعكس تأثير الحوافز على الأداء الأكاديمي، حيث يعزز هذا النظام القدرة على تحقيق نتائج ملموسة في مجالات التدريس والبحث. بوجود حوافز ملهمة، يتسنى للأكاديميين تحسين إنتاجهم العلمي والابتكار في مجالاتهم.

ثانياً، يؤثر نظام الحوافز على رغبة العاملين في الجامعات، حيث يُشجع برامج الحوافز الفعالة على التفاني في العمل والتفرغ للأنشطة البحثية والتدريس بحيث يترتب على ذلك تحفيز العاملين لتقديم أفضل أداء في بيئة أكاديمية محفزة.

بالإضافة إلى ذلك، يلعب نظام الحوافز دورًا كبيرًا في تحقيق رضا العاملين. عندما يتسلح العاملون بالإحساس بالعدالة والتوازن في توزيع الحوافز، يتزايد مستوى رضاهم والالتزام بالأهداف الأكاديمية.

تعمل الحوافز أيضًا على تعزيز الابتكار والأبحاث العلمية في الجامعات، حيث يشعر الباحثون بالحماس لتحقيق اكتشافات مبتكرة وتقديم إسهامات قيمة في مجالاتهم. كما يعزز نظام الحوافز التعلم المستمر وتطوير مهارات العاملين.

في الختام، يمكن القول إن تصميم نظام الحوافز في الجامعات يشكل عاملاً محوريًا في تحفيز العاملين وتعزيز الرضا الوظيفي، مما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتطوير المجتمع الأكاديمي بشكل شامل.

أولاً: ماهية الحوافز:

لا يمكن الحديث عن الحوافز بالمؤسسة دون ربطه برضا الأفراد الموظفين عن مختلف الحوافز المقدمة لهم فلا يمكن لإدارة المؤسسة أو المؤسسة أن توفر مختلف الحوافز لعاملها دون مراعاة احتياجاتهم التي يرغبون في إشباعها من جهة وتوافقها من جهة مع انجازاتها وأهدافهم من جهة أخرى فالفرد الموظف لا يمكن أن يكون راضياً عن عمله إلا إذا كان هذا العمل يحقق ما يرغب به من مكافآت ومزايا تلبي رغباته وتشبع حاجاته.

1-تعريف الحوافز:

تنوعت التعاريف وتعددت حول موضوع الحوافز نذكر منها:

هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. وبهذا المعنى فإن الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة والرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين تتوقف فعالية الحوافز على توافقها مع هدف الفرد وحاجته ورغبته (حسونة، 2008، صفحة 79). يتضح من خلال هذا التعريف أن الحوافز الخارجية تلعب دوراً في تحريك الفرد للقيام بالعمل وتعزيز استمراريته في تحقيق النتائج المرغوبة، وقد تتمثل هذه الحوافز في المكافآت التي قد يتوقعها الفرد، والتي تشمل في العادة مزايا مثل مكافآت مالية إضافية، ترقية في الوظيفة، أو تقدير واعتراف عن جهوده.

أضف إلى ذلك يظهر التعريف أن فعالية هذه الحوافز تعتمد على مدى توافقها مع أهداف الفرد وحاجاته ورغباته الشخصية بمعنى آخر، لكي تكون الحوافز فعالة، يجب أن تكون ملائمة ومنتاسبة مع توقعات وطموحات الفرد، وهي تمثل وسيلة لتلبية احتياجاته ورغباته، مما يجعلها عاملاً محفزاً للأداء الفعال والمستمر وتحسين مستوى الرضا لديه.

ويعرف نور الدين بوالشرش الحوافز بأنها: تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، والحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة ومن خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجياته المادية والمعنوية، وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى (بوالشرش، 2016، صفحة 21) بمعنى أن نور الدين بوالشرش يعرف الحوافز بأنها العوامل التي تثير رغبة الموظف لتلبية حاجاته وتحقيق أهداف المؤسسة، بحيث تشمل الحوافز وسائل تشجيعية تُمنح للموظفين داخل المؤسسة، مساهمة في تحقيق احتياجاتهم المادية والمعنوية. كما تُعتبر الحوافز محفزاً رئيسياً لسلوك العامل، دافعاً لتحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المؤسسة.

وتعرف الحوافز على أنها: "مؤثر خارجي يحرك وينشط سلوك الشخص، وذلك من خلال إشباع حاجاته ورغباته بحدود قدراته وامكانياته، الأمر الذي يخفف حالات التوتر وعدم الرضا التي عادة ما تصاحب النقص في إشباع ما لدى الشخص من حاجات ورغبات مقارنة مع ما يتمتع به من قدرات. (بوتاعة، 2016، صفحة 9)

وتعرف أيضا: مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته. وبناء على ذلك نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي:

الحالة المعنوية للأفراد.

درجة رضاء الفرد في المنظمة.

استقرار الفرد في المنظمة.

جودة أداء الفرد وإنتاجيته.

كفاءة الأداء التنظيمي. (السلمي، 2004، صفحة 248)

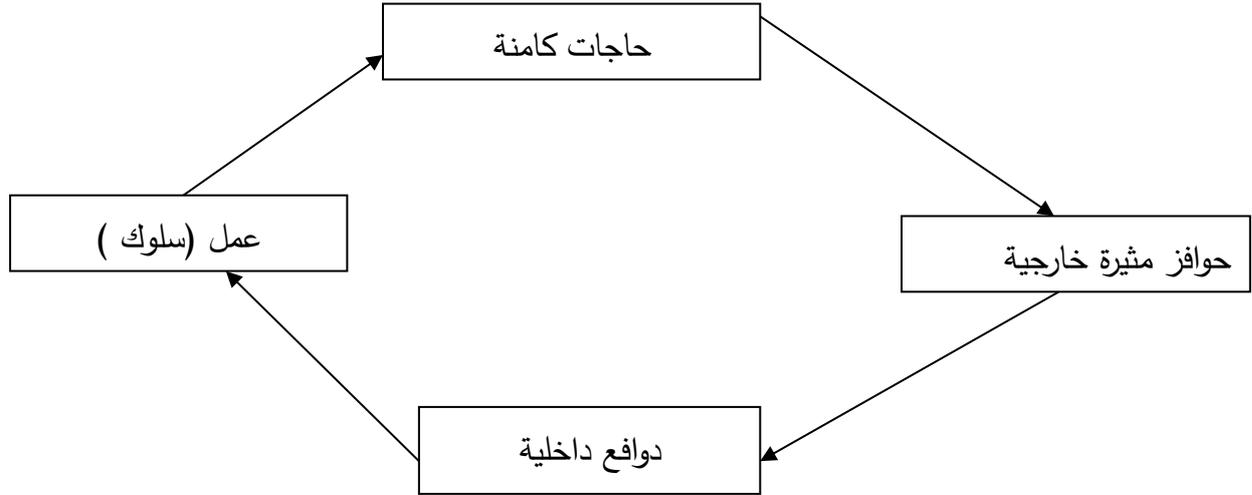
الحوافز هي حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر.

- تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها (الجملي، 1998، صفحة 122)

وتعرف أيضا: مجموعة الأدوات والوسائل تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية اجتماعية إيجابية أو سلبية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى (عبد الحميد عبد الفتاح، ص 365، 2007)

يمكن اعتبار الحوافز وسيلة تحريك دوافع الفرد ليسلك سلوكا ما من أجل إشباع الحاجة المثارة، وهذا هو الأمر المبين في الشكل أدناه:

الشكل رقم 01: حلقة السلوك الإنساني



المصدر: (توفيق، 2004، صفحة 64)

2- أهمية الحوافز:

يمكن تحديد أهمية الحوافز في النقاط التالية:

- 1- تساهم الحوافز في تفجير طاقات وقدرات العاملين واستخدامها أفضل استخدام هذا ما يؤدي إلى تقليص أعداد أفراد العاملين وتسخير الفائض منها لسد النقص في مجالات أخرى.
- 2- تحسين الوضع المادي والنفسي والاجتماعي للأفراد، وربط مصالح الفرد بمصالح المنظمة.
- 3- تعمل الحوافز على تقليص تكاليف الإنتاج من خلال ابتكار وتطوير أساليب العمل اعتماد أساليب ووسائل حديثة من شأنها تقليص الهدر في الوقت) وقت الإنتاج) والمواد الأولية والمصاريف الأخرى.
- 4- تساهم في خلق رضا العاملين عن عملهم مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها الإدارات مثل انخفاض قدرات الإنتاج وارتفاع في معدلات التكاليف وكذلك معدلات الغياب.
- 5- تحقيق نظم الحوافز وزيادة في أرباح المنظمة من خلال رفع الكفاءة والإنتاجية للعاملين.
- 6- التسيير إلى المبادرة المستمرة والإبداع المتجدد.

ثانياً: أنواع الحوافز:

هناك عدة تصنيفات متنوعة ومتعددة للحوافز، وهي متداخلة فيما بينها، حيث تنوعت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لطرق وأساليب يمكن للإدارة العمل عليها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للموظفين وأهمها هذه التقسيمات التي سنتطرق لها:

2-1-1 الحوافز المادية والمعنوية:

أ الحوافز المادية: وهي الحوافز التي تلبي حاجات الموظف المادية مثل الطعام واللباس والمسكن ونذكر على سبيل المثال:

-الأجر: وهو أهم حافز مادي كلما كان أكبر كان الإشباع أكبر قدر ممكن من حاجات مما يعطي أداء أفضل للموظف.

-المكافآت: وهي الأموال التي يتقاضها بعض الموظفين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها. (لطفي، 2007)

- المشاركة في الأرباح : بحيث تقوم بعض المؤسسات بتقديم نسبة من الأرباح السنوية للعمال من أجل تحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

الترقية: وتعتبر حافزا ماديا لأنها غالبا ما تتم ضمن زيادة الأجر.

-السكن والمواصلات: تعتبر حافزا جيدا لما فيه من تخفيف أعباء النفقات.

التأمين الصحي: يقدم في بعض المؤسسات للموظفين وأسرههم تأمينات صحية. (الحامدي، 2009، صفحة 115)

-الضمان الاجتماعي: ضمان للعامل التقاعد بعد سن معينة من العمل أو لظروف صحية التي تؤدي إلى توقف الموظف عن مزاولة عمله بصفة طبيعية ، ويوفر صندوق الضمان الاجتماعي ضمانا ماديا من أجل حياة كريمة.

ب الحوافز المعنوية ومن أبرزها:

- الاعتراف بالإنجاز: بعض المؤسسات تقدر مجهودات وإنجازات موظفيها بتقديم لهم شهادات التقدير والعرفان.

-الاستقلالية في العمل : كلما كان الموظف حر وغير مقيد في أداء عمله أدى إلى استقرار في العمل (جيدول، 2019، صفحة 22)

الاستقرار في العمل: الاستقرار في العمل يشعر الموظف بالاطمئنان على دخله ومنصبه وهذا ما يمكنه من العمل بظروف أفضل.

ظروف العمل المادية وهذا ما توفره المؤسسة للموظفين من الإضاءة الجيدة، والحرارة المناسبة، وفترات الراحة الجيدة ... (السيد، 2001، صفحة 104)

المشاركة في اتخاذ القرار: وهو أن المؤسسة تعمل على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات المناسبة التي تزيد من كفاءة المؤسسة.

2-1-2: الحوافز من حيث الأثر:

وتنقسم إلى نوعين هما:

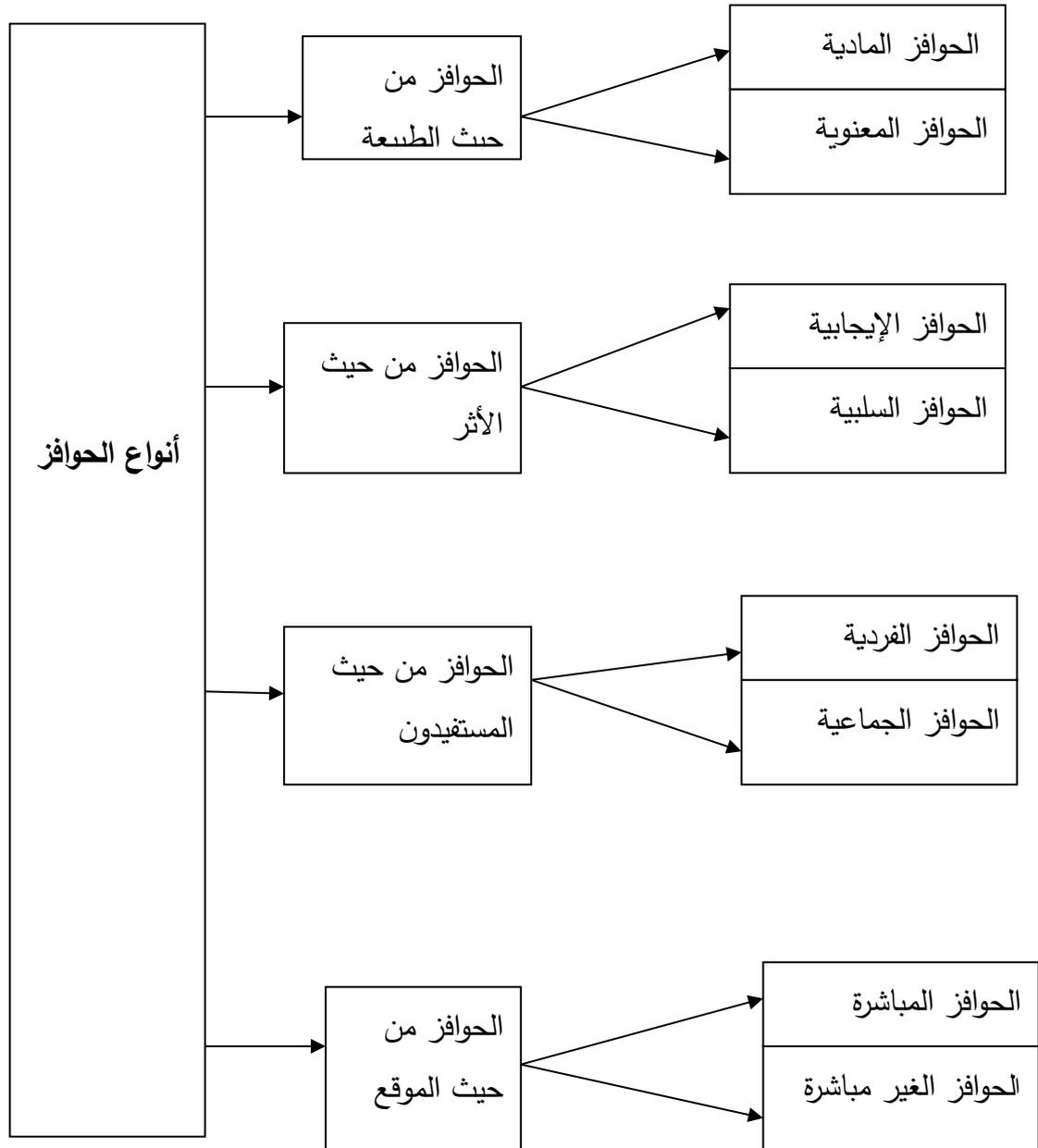
- أ- الحوافز الإيجابية : وتتمثل في مبدأ التقدير والعرفان وتعمل على تشجيع الموظف نحو تحسن أدائه ، وتتمثل في الترقية ، زيادة الأجور ، المشاركة في اتخاذ القرار . (مرعي، 2003، صفحة 18)
- ب- الحوافز السلبية: وتتمثل في مبدأ العقاب العمال من خلال خصم في الأجور وتقديم الإنذارات وهذا من أجل تجنب تصرفات الموظفين التي تتعارض مع اللوائح السائدة والقوانين المعمول بها.

2-1-3 الحوافز من حيث المستفيدون:

- أ- الحوافز الفردية: وهي الحوافز التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها، وتتمثل في توجيه الموظفين نحو أداء جيد بغية مكافأته على مجهوداته الفردية مثل ربط الأجر بالإنتاج.
- ب - الحوافز الجماعية وتتمثل في تشجيع العمل الجماعي والتعاون بين العمال وتقوية الروابط بينهم، من أجل المساهمة في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة للمؤسسة. (لعلاوي، 2011، صفحة 102)

2-1-4 : الحوافز من حيث الموقع: وتنقسم إلى قسمين هما

- أ / الحوافز المباشرة :وهي الحوافز التي تستهدف الموظف مباشرة وتتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع الموظفين على سرعة الانجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن تقسيمها إلى ثلاث جوانب وهي:
 - الجانب المالي مثل (المكافآت، والمنح وغيرها). الجانب العيني مثل (العلاج المجاني، والخدمات الثقافية ... الخ).
 - الجانب المعنوي مثل (الأوسمة، والمدح، والشهادات).
- ب الحوافز غير مباشرة: وهي التي تمس الموظف بصفة غير مباشرة وتتمثل في: ظروف العمل الملائمة وهي شعور العمال بالأمان وبعلاقات الود والمحبة داخل المؤسسة.
- التكوين: يعتبر التكوين من الحوافز غير مباشرة التي تؤدي إلى الدقة في العمل واستخدام الأمثل للوسائل العلمية داخل المؤسسة من أجل انجاز العمل بمهارة اللازمة. (العاني، 2007، صفحة 26)



الشكل رقم (02): يوضح مخطط أنواع الحوافز

ثالثاً: نظريات الحوافز:

يعتبر موضوع التحفيز محل اهتمام الكثير من الباحثين، فكل باحث ومفكر له تياره الخاص ونظريته الخاصة للتحفيز، وهذا انطلاقاً منذ بداية تنظيم العمل في الحياة الاقتصادية وخاصة مع تطور وظهور الحاجات والرغبات البشرية وعليه تعددت النظريات وتتنوع ونذكر منها:

1- النظرية الكلاسيكية: من أهم مؤسسيها فريدريك تايلور سنة 1991 وأطلق عليها مصطلح الإدارة العلمية قام من خلالها بدراسة وتصميم طرق العمل بصورة تزيد من كفاءة العامل وتزيد من إنتاجيته وتقوم هذه النظرية على الافتراضات التالية:

- إن مشكلة عدم الكفاءة هي مشكلة الإدارة وليست مشكلة العامل.
- للعمال انطباع زائف في أنهم إذا أدوا العمل بسرعة فستستغني الإدارة عنهم ويصبحون عاطلين، وبالتالي فإن إطالة مدة الإنجاز يعني ضمان عمل لمدة أطول.
- من مسؤولية الإدارة توفير الأفراد المناسبين للعمل المعين، وتدريبهم على أكثر الوسائل كفاءة لأداء عملهم.
- للعمال ميل طبيعي للعمل بأقل من طاقاتهم.
- يجب ربط أداء العاملين مباشرة بنظام الأجر أو بحافز فوري أو نظام الأجر بالقطعة.
- أي أن تايلور اعتقد أن كفاءة الموظفين سترتفع إذا ما تم تحفيزهم عن طريق نظام الأجر بالقطعة وتصميم العمل بصورة تتيح الاستفادة من الطريقة الوحيدة المثلى.
- بناءً على ما سبق نلاحظ أن هذه النظرية أهملت الجانب الإنساني في العملية الإدارية، فتتظر للعامل كأنه آلة وعنصر من عناصر الإنتاج الأخرى مثل المال الأرض، اليد العاملة وتجاهلها أيضاً أن الفرد كائن حي لديه أحاسيس ومشاعر.

1-نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو:

صاحبها إلتون مايووا ظهرت كرد فعل للنظرية الكلاسيكية واهتمت بالعنصر البشري وعلاقات الأفراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة وتضيف هذه النظرية بأن للعامل حاجات جسمية ونفسية واجتماعية زيادة عن الحاجات المادية وعليه تؤكد أن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر وهذا من خلال التجربة المدروسة باكتشاف أثر ظروف العمل المادية كالإضاءة والتهوية وفترات الراحة والرطوبة والنظافة والضوضاء في مصنع لشركة جنرال إلكتريك"، فهناك مجموعة

من الافتراضات الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري وكيفية تحفيزه وتمكن حصرها فيما يلي:

- أن الأجر وملحقاته لا تمثل وحدها الحافز الذي يشجع العامل على زيادة إنتاجه.
- توجد عوامل معنوية مثل: رغبة العامل في الاستقرار والأمن الوظيفي وإحساسه بأهمية الانتماء للمنظمة التي يعمل فيها، وأن العامل لا يتصرف بمعزل عن باقي أفراد الجماعة.
- وعليه فهذه النظرية اعتبرت الإنسان كائنا اجتماعيا وتلعب العلاقات مع الآخرين دورا هاما في سلوكه واتجاهاته، ونلاحظ أيضا الأهمية الحيوية للجانب الإنساني التي أظهرتها هذه النظرية فالفرد آمال وطموحات وأهداف.

2-نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

هذه النظرية تعتبر من النظريات المهمة في التحفيز وأهم ما جاءت به ما يلي:

تعرف هذه النظرية باسم "نظرية ماسلو للحاجات والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان المتحكم في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات، وتظل الحاجة غير المشبعة في السلوك، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز، كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى، كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 03: سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو



المصدر: (غبين، 2009، صفحة 173)

ويمكن شرح هذه الحاجات كما يلي:

- **الحاجة الأساسية أو الجسمية والفيزيولوجية:** وهي تلك المرتبطة بضرورات البقاء على قيد الحياة كالمأوى والأكل والملبس والهواء والنوم... ولعل الوسيلة الرئيسية التي تحافظ بها المنظمة لإشباع الحاجات الأساسية لمواردها البشرية هي النقود، سواء في شكل رواتب أو مكافآت.

- **حاجات الأمان والسلامة:** كالرغبة في الحماية من الأخطار وإيجاد مناخ أمن اقتصادي ملائم.

- **الحاجات الاجتماعية:** وتأتي بعد إشباع الحاجات السابقة، حيث تظهر الحاجة إلى الانتماء ودعم الآخرين والحاجة إلى جماعات العمل غير الرسمية الإيجابية.

- **حاجات التقدير والاحترام الشخصي:** كالثقة والاعتناء بالنفس وشعور الفرد بأنه مفيد وكذلك حاجة الفرد باعتراف الآخرين له.

- **حاجات تحقيق أو إثبات الذات:** وهي رغبة الفرد المتنامية في التميز، ورغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شيء يستطيعه.

ترتبط هذه النظرية (الحاجات) بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى الأمان والاستقرار، كما ترتبط حاجات الاحترام والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أيضا التقدير يرتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي أو الرأسي.

3-نظرية العاملين " هيرزبرج F.Herzberg :

توصل هيرزبرغ إلى حقيقة مفادها أن عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة، كما أن شعور الفرد بالرضا عن عمله. يعود أساسا إلى العمل في حد ذاته، وبناءا عليه فقد وجد هيرزبرغ أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين من العوامل وهما:

- **مجموعة العوامل الوقائية** وتدعى أحيانا بالعوامل اللا إشباعية، لأن عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا بينما وجودها وتوافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد، ويحددها في المجالات التالية مثل سياسات المنظمة وإدارتها، نمط الإشراف، العلاقات بين الأفراد، ظروف العمل المادية، الراتب والمركز الاجتماعي والأمن الوظيفي.

- **مجموعة العوامل الحافزة:** ويطلق عليها أيضا اسم العوامل الإشباعية وهي تلك المرتبطة بالعمل وتعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا والحفز لدى الموارد البشرية وتتمثل في الشعور بالإنجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل طبيعة الوظيفة ومحتواها المسؤولية، فرص التقدم والتنمية، نمو الشخصية وتطورها.

وخلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ وهي التي تتعلق أساسا بالظروف والعوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها، بينما العوامل الحافزة والمتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل وإنجاز الفرد لذلك العمل والاعتراف الذي يحصل من خلال تأديته لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز والرضا ولكنها لا تسبب الكثير. من عدم الرضا عليه عند غيابها.

ويمكن أن نوضح ونعرض هذه النظرية وفق الشكل الموالي:

شكل رقم 04: نظرية هيرزبرغ



المصدر: (العامري و الغالبي، 2011، صفحة 464)

4-نظرية (x) و (y) ماجر جور Douglas Mc Gregor:

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي وأن المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطرق خفية.

أ-نظرية x:

واتضح من خلال أبحاثه ما يلي:

- أن العامل أو الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا.
- أن العامل حامل ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- أن العامل أناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.
- أن هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.
- أنه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل.
- أن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وانطلاقاً من هذه الحقائق والتصورات اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياساتها واعتمدت على أساليب التهديد والإشراف المحكم ما دام العمال يميلون إلى الكسل ويتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فإن المنظمات تبنت شعاراً جديداً هو: "كن صارماً وعادلاً".

ب-نظرية y: قام دوغلاس ماجريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، وقدم نظرية أخرى معدلة أسماها نظرية y وهي تعتبر تصحيحاً للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي:

- أن العمل شيء طبيعي.
- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة وأنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.
- أن الناس يتمتعون بضمان حياة وأنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، وإذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فإنهم سيقومون بأعمال مميزة.
- وحسب هذه المعلومات والحقائق التي استقاها المفكر من أرض الواقع، فإن للعامل حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.

5-نظرية الحاجات الأساسية لـ دافيد ماك لييلاند " D.Mac leeland " :

وتسمى أيضا بنظرية الإنجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة ثلاث حاجات أساسية وهي:

- الحاجة إلى السلطة: حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة، يميلون لممارسة التأثير والرقابة والقوة، فهم يطمحون للمناصب القيادية.

- الحاجة للإنجاز: الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح ويخافون من الفضل وهم غالبا يحبون التحدي.

- الحاجة للانتماء: الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم.

6-نظرية التوقع لـ "فكتور فروم" " V.Vroom " :

تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ويعتمد تطبيق النظرية على تحقق الشروط الآتية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية، وهذا ما يمكن أن يتحقق لدى الأفراد.

- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.

- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير بأن الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح. والملاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية وأثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء وعليه اعتمادا فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسائل لتحسين الأداء وأن عملية التحفيز لا يمكنها النجاح إذا لم تركز على الجانب المالي في المحفزات.

7-نظرية المساواة أو العدالة لـ "ستايسي آدمز" " STACY ADMS " :

إن أهم افتراضات وما جاءت به هذه النظرية هي كما يلي:

تفترض هذه النظرية بأن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة. من جهد ووقت وما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا ومنافع معنوية ويتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعامل معهم، وعند شعوره بالتمايز عنهم فإنه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة

بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي **عوائد الفرد / جهوده = عوائد الآخرين / جهودهم** وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً، لذا فعلى المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات الأخرى.

8-نظرية الهدف لـ أدوين "لوك" " EDWIN LOOK " :

في هذه النظرية وجود علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لهذه النظرية. (نور الدين حاروش، ص136، 2011)

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء وبالتالي فهي تنشط وتوجه سلوك الأفراد لتحقيق هذه الطموحات كما أنها في واقع الأمر تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها، فالأهداف ما هي إلا الطموحات أو النوايا التي يسعى الفرد لتحقيقها، إن الأهداف وطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم ومعتقدات الفرد من ناحية ورغباته وعواطفه من ناحية أخرى والتأثير الدافعي للأهداف يزيد عندما:

- تكون الأهداف محددة.
- تكون الأهداف مقبولة.
- الأهداف ذات نفع وفائدة للفرد.
- تكون الأهداف قابلة للقياس.

خلاصة الفصل:

تعتبر الحوافز عاملاً أساسياً في بيئة العمل، فهي تعمل على تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم. ومن خلال الأبحاث، يتبين أن وجود نظام حوافز فعال يرتبط بزيادة مستوى الرضا الوظيفي وتحسين الأداء الوظيفي بشكل عام. ومع ذلك، يجب أن يكون تصميم النظام متوازناً ومتنوعاً، بحيث يأخذ في الاعتبار الاحتياجات والتطلعات المختلفة للموظفين. وهذا يعني أنه يجب توفير تشكيلة من الحوافز المالية وغير المالية، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية، وذلك لتحقيق الاستفادة القصوى من نظام الحوافز وتعزيز الرضا الوظيفي والأداء العام في المؤسسة.

الفصل الثالث: الرضا الوظيفي:

تمهيد

أولاً: ماهية الرضا الوظيفي

1- تعريف الرضا الوظيفي

2- أهمية الرضا الوظيفي

3- محددات الرضا الوظيفي

4- طرق قياس الرضا الوظيفي

1- طريقة ليكرت

2- طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرج

3- طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لأوزجود وزملائه

ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي

1- نظرية إشباع القيمة

2- نظرية الحاجة للإنجاز أتكسون

3- نظرية عدالة العائد

4- نظرية العمليات المناوئة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعمل الفرد داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة في سياق جماعات العمل، حيث يتخذ دوره الوظيفي، ويتأثر بمجموعة من المشاعر الداخلية التي تعكس مدى رضاه عن العمل. يتشكل هذا الرضا نتيجة لتفاعل متعدد الاتجاهات للفرد مع مهنته، ويُعتبر مؤشرًا مهمًا ينعكس فيه بيئة العمل داخل المنشأة.

يظهر الرضا الوظيفي كمؤشر واضح لسلامة السياسات المؤسسية ومساهمتها في تحقيق أهدافها، ويشير إلى سعادة ورضا الموظف كمحدد مهم لكفاءة البيئة العملية. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ماهية الرضا الوظيفي ومحدداته وآليات قياسه ونظرياته.

أولاً: ماهية الرضا الوظيفي:

• تعريف الرضا الوظيفي: للرضا الوظيفي تعريفات مختلفة ومتنوعة نذكر من بينها ما يلي:

- يعرف كل من كون، وماكدونالد **koon mcdonald** الرضا الوظيفي: بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، فيصبح الفرد بذلك إنساناً تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية (عيسى وعامر، 2014، صفحة 20) يدل هذا التعريف إلى أن الرضا الوظيفي هو حالة يتحقق فيها التكامل بين الفرد ووظيفته، حيث يصبح الفرد مكرسًا لوظيفته ويتفاعل معها بناءً على طموحه الوظيفي ورغبته في التطور وتحقيق الأهداف الاجتماعية.

- الرضا الوظيفي: هو الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل (الباقي، 2004، صفحة 172) هذا المفهوم يشير إلى الرضا الوظيفي الذي يمثل الشعور النفسي الإيجابي الذي يشعر به الفرد نتيجة لإشباع حاجاته ورغباته في سياق العمل. يتأثر هذا الشعور بجودة العمل نفسه وبيئة العمل، ويتضمن الثقة والولاء والانتماء للمؤسسة.

- هو عبارة عن مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (العمل) لهم وما ينبغي إن حصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم). (شاويش، 2000، صفحة 110) بمعنى أن الرضا الوظيفي يُظهر مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، ويتكون نتيجة لإدراكهم للفوائد التي يحققونها من الوظيفة وما ينبغي أن يحققوا من أداء أعمالهم

- عرف هويك الرضا الوظيفي : على أنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في خلق الوضع الذي يرضى به الفرد. (الصيرفي، 2008، صفحة 131) بحيث هذا التعريف يوحى إلى أن الرضا الوظيفي يمثل مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تسهم في إنشاء الوضع الذي يحقق رضا الفرد تجاه عمله.

*نستخلص من خلال هذه التعريفات، أن الرضا الوظيفي هو حالة يتحقق فيها التكامل بين الفرد ووظيفته، حيث يشعر الفرد بالقناعة والارتياح في بيئة عمله، كما يعكس الرضا الوظيفي رغبة الفرد في التقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية، ويتأثر بمجموعة من العوامل النفسية والمادية والبيئية.

2- أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف المؤسسة وكذا المجتمع، تتمثل هذه الأهمية فيما يلي: (شنوفي، 2005، صفحة 192)

2-1 أهمية الرضا الوظيفي للموظف: إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.

✓ الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ، وحاجاته غير المادية من تقدير واحترام أمان وظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف تزيد لديه الرغبة في تأدية عمله بطريقة مميزة.

✓ زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

✓ الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

2-2 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المؤسسة

✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.

✓ ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.

✓ تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى.... الخ

✓ ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعت حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بمؤسسته.

2-3 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:

✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.

✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

3- محددات الرضا الوظيفي:

إذا كان الرضا الوظيفي هو محصلة مشاعر الفرد تجاه الوظيفة التي يشغلها بشكل عام أو لمحدد من محدداتها، فمن المهم الإحاطة بهذه المحددات التي تسهم في التعرف على رضا الفرد من عدمه، حيث توجد عدة تصنيفات من قبل الباحثين في هذا المجال ويمكن اختصارها في ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي:

3-1: عوامل ذاتية مرتبطة بالفرد نفسه: ترتبط هذه العوامل بشخصية الفرد العامل، حيث أنه توجد العديد من هذه العوامل التي تؤثر على رضا العامل ونذكر منها:

- **السن:** لقد أظهرت بعض الدراسات انه توجد علاقة ارتباط ايجابية بين السن وبين درجة الرضا عن العمل، إذ كلما زاد سن (عمر) العامل كلما زادت درجة رضائه عن العمل. (نجيب، 2007، صفحة 113)

- **الحالة الصحية الجسمية والنفسية:** مما لا شك أن صورة الجسم تؤثر على مدى تقبل الفرد لذاته والتي تتعكس سلبا أو إيجابا على مشاعره نحو نفسه وعمله وحياته بشكل عام كما تؤثر الحالة الصحية الفسيولوجية والنفسية على التوازن في شخصية الفرد وعلاقاته مع فريق العمل مما يؤدي إلى سوء توافقه النفسي والمهني والاجتماعي الذي يؤثر بدوره على درجة رضاه الوظيفي.

- **درجة التعلم:** لقد تبين من بعض الأبحاث أن العامل الأكثر تعلما يكون أقل رضا عن العمل من العامل الأقل تعلما، ربما يرجع السبب في ذلك إلى أن طموحات الفرد الأكثر تعلما تكون مرتفعة والأفراد الذين يقارن نفسه بهم يحتلون وظائف مختلفة وهي بالعادة مرتفعة إداريا (شاويش، مرجع سابق، صفحة 113).

- **شخصية الفرد :** تتمثل في مكوناتها المعرفية والنفسية المتعددة كالاستعداد للعمل ومدى تقبله بالنسبة للعامل ميوله المهنية المسبقة سمات شخصيته وأنماطها، وغيرها وبناء شخصية العامل حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتوافق معها، وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التي لا تستطيع تحمل الضغوط للعمل فتصاب بالقلق والتوتر و عدم القدرة على التكيف

(الغني، 2001، صفحة 334) كما أن لإدراك الشخص أثره على الرضا الوظيفي، فقد يفسر نقله من وظيفة إلى أخرى إجراء ضد مصلحته بينما يفسره شخص آخر مثل هذا النقل بأنه لمصلحته فنجد الأول استاء من إجراء الإدارة بينما رضي عنه الثاني (الخضراء، بشير، أحمد، و حنان، 2010، صفحة 338)

- **المكانة الاجتماعية وتقدير الذات:** كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال الوظيفة وشعر العامل من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل.

وهناك عوامل ذاتية أخرى تتمثل في الجنس والخبرة المهنية والمستوى التعليمي وأهمية العمل بالنسبة للفرد وشعوره بقيمة إنجازته، وتأكيد ذاته، ومدى رضاه عن الحياة بشكل عام.

3-2 عوامل تنظيمية: وترتبط ب:

- **نظام العوائد:** مثل الحوافز، والمكافآت والترقيات. ويشعر الفرد بالرضا إذا كانت العوائد يتم توزيعها وفقا لنظام محدد يضمن توافرها بالقدر المناسب، وبالشكل العادل (سعيد، 2002، صفحة 202)

- **محتوى العمل وخصائصه:** يتضمن المهام والأنشطة حسب المهنة التي يزاولها العامل مثل نشاطات الإعلام المدرسي التوجيه المدرسي، التقويم التربوي الإرشاد النفسي والمدرسي التي يقوم بها مستشار التوجيه والإرشاد المدرسي، وما يرتبط بها من أهداف ومدخلات وعمليات، وما يميزها من خصائص كالإثراء والتنوع وحرية المستشار في التخطيط والأداء فإن كثيرا من خصائص العمل تؤثر على الرضا ومنها (D.J.Cherrington, 1989) وحسب وضوح الدور (**Role clarity**) ويعني وضوح الدور الكيفية التي يفهم بها العاملون مهامهم ومسؤولياتهم في المنظمة مدى ما يتيح العمل من تنوع واستقلالية ومسؤولية (**Job scope**). مدى ما يوفره العمل من مكافآت داخلية (**intrinsic rewards**) ومكافآت خارجية (**extrinsic rewards**).

ويشير الصيرفي إلى أهم المتغيرات المرتبطة بمحتوى العمل وهي:

أ - **درجة تنوع المهام:** ويمكن القول أنه كلما زاد التنوع في مهام العمل، قل الملل النفسي الناتج عن تكرار أداء كل مهمة وزاد الرضا الوظيفي، والعكس صحيح.

ب **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** ويمكن القول هنا أنه كلما زادت الحرية التي يتمتع بها الفرد في اختيار أسلوب أداء عمله وفي اختيار السرعة التي يؤدي بها عمله، كلما زاد رضاه عن وظيفته.

ج -درجة استخدام الفرد لقدراته: يمكن القول هنا أنه كلما تصور الفرد أن العمل الذي يقوم به يستنفد كامل قدراته زادت درجة رضاه عن العمل.

د - خبرات النجاح والفشل في العمل: إن تأثير تجارب النجاح والفشل على الرضا الوظيفي يعتمد على تقدير الفرد لذاته وكبريائه، فكلما زاد تقدير الفرد لذاته واعتزازه كلما زاد الرضا الوظيفي.

كما ركز هيرزبرغ ومساعدوه على اعتبار الأصول السيكولوجية لمحتوى العمل، محددات للرضا عن العمل وانعكاسا لدور العمل، وذلك بـمميزاته ومتغيراته المتعددة، ومنها واجبات العمل وفرص الإنجاز، وتعرف الآخرين على أداء العمل إلى تعدد الاختصاص وتكرار الأعمال وما يثيره ذلك من توتر نفسي نتيجة التعب الجسدي والمعنوي، مما يعرقل العملية الإنتاجية، ويمنع تحقيق الأهداف.

- فرص الترقية: والمقصود بالترقية نقل الموظف أو العامل من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز جديد أعلى من حيث السلطات والمسؤوليات كما تساهم الترقيات التي تتم وفقا لنظم عادلة بالمنظمة في الشعور بالرضا الوظيفي، حيث أن الترقية تنطوي على عدد من مؤشرات القيم التي تتعلق بإحساس الفرد الذاتي بجدارته سواء كانت مؤشرات مادية أو معنوية أو اجتماعية. (جلدة، 2009، صفحة 96)

ظروف العمل: تشمل ظروف العمل البيئية مختلف الشروط والعناصر الفيزيائية والسيكولوجية والميكانيكية والكيميائية والصحية، من أمراض مهنية ونظافة وغيرها. بالإضافة إلى وسائل الوقاية المتعلقة بالعمل من حرارة وتهوية وإضاءة ورطوبة وضوء ومدة العمل وفترات الراحة ودوريات العمل وغيرها; بمعنى أن ظروف العمل البيئية تشكل جوانب متعددة تتنوع بين العوامل الفيزيائية والنفسية والميكانيكية والكيميائية والصحية في سياق الظروف الفيزيائية، يشمل ذلك التأثيرات المحيطة مثل درجات الحرارة، والضغط الجوي، والضوضاء والاهتزازات، والتي تلعب دوراً هاماً في تحديد راحة العامل. أما العناصر النفسية، فتتمثل في التحديات النفسية مثل الضغط النفسي والتوتر الذهني، بحيث يعتبر فهم هذه التحديات ضروريا للحفاظ على البيئة النفسية للموظفين.

من ناحية أخرى، تتعلق العناصر الميكانيكية بالآلات والمعدات المستخدمة في العمل، ويجب ضبطها بعناية لضمان السلامة والكفاءة، العوامل الكيميائية تشمل المواد الكيميائية التي يتم التعامل معها في مكان العمل، وهي تتطلب احتياطات خاصة لتجنب المخاطر الصحية.

بالإضافة إلى ذلك، يجب توفير وسائل الوقاية المناسبة، مثل نظم التهوية والإضاءة، للتصدي لعوامل مثل الحرارة الزائدة أو قلة الإضاءة. كما ينبغي تنظيم مدة العمل وفترات الراحة بشكل متوازن للحفاظ على صحة الموظفين.

3-3 عوامل بيئية:

وترتبط بالبيئة وتأثيرها التنظيمي على العاملين ومنها: الانتماء الاجتماعي وقدرة العامل على التكيف مع عمله، واندماجه فيه، وكذلك الانتماءات الديموغرافية لبعض العاملين (الريف أو المدينة) حيث أن تقارب الإطار البيئي والثقافي للعاملين وظروف نشأتهم لها أثر على التجاوب السلوكي والعاطفي لهم تجاه العمل، كما أن تقدير المجتمع ونظرتهم وما يسود المجتمع ونظمه من القيم، ذلك كله يعكس تأثيره الإيجابي والسلبي على اندماج العاملين وتكاملهم مع العمل.

*مع المحددات المذكورة أعلاه، على الرغم من أن الباحثين حاولوا جاهدين مقارنة أهميتها وقوة تأثيرها، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أنه بسبب تداخلها وتأثيرها، فإنه من الصعب التمييز بين العوامل الأكثر ارتباطاً بسلوك الرضا الوظيفي والتي ترتبط بمشاعر الفرد العاطفية والإدراك العام للوظيفة أو بأحد محدداتها التي تظهر سلوكيات مختلفة.

4- طرق قياس الرضا الوظيفي:

دراسة رضا الموظفين تُعتبر عملية حيوية لتقييم فعالية المؤسسة واهتمامها الدائم بموظفيها. يعزى ذلك إلى أهمية فهم مستوى الرضا الوظيفي كمؤشر على جودة البيئة العملية ورضا العاملين. لضمان هذا الفحص الدوري والدقيق، يتطلب الأمر الاعتماد على أسس عملية وموضوعية. يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام طرق ومقاييس ذاتية أو موضوعية، مما يساهم في جمع بيانات دقيقة تعكس تجارب وآراء الموظفين. يتيح هذا النهج الشامل فهم أفضل لمتطلبات الموظفين وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها، مما يعزز التواصل الفعال بين الإدارة والعاملين ويعزز البيئة العملية الصحية والمستدامة في المؤسسة.

- أنواع المقاييس: إن الرضا الوظيفي بصفة عامة لا يمكن تقسيمه إلى أنواع كثيرة باعتبار أنه شيء غير ملموس، وهو مقسم على النحو التالي :

المقاييس الموضوعية: يعتمد هذا النوع في قياس الرضا الوظيفي على الأثار السلوكية للفرد، ويستخدم وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب، دوران العمل ترك الخدمة، ومن خصائص هذا النوع هو أنه يفيد

في الكشف عن المشكلات الخاصة برضا الأفراد، غير أنه لا يوفر البيانات الضرورية تؤكد على رضا أو عدم رضا العامل. (سعدون و دبي مروة، 2021، صفحة 60)

-الغياب : إن المقصود بالتغيب عن العمل هو عدم حضور العامل لمكان العمل المعمول به، أي عدم حضور العامل الى مكان العمل في الوقت الذي يتوقع منه الحضور - .

تعتبر درجة انتظام الفرد في العمل مؤشر يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا، ولا شك أن الفرد راضي عن عمله يكون أكثر حضوراً وهذا ليس في كل حالات الغياب تعتبر نتيجة ظروف طارئة مثل: الحوادث، الظروف العائلية، ورغم أنه لا توجد طريقة موجودة لقياس معدل الغياب لكن يمكن الإسترشاد بحيث يحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل الغياب لفترة زمنية محددة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب للأفراد}}{\text{عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد الأيام} \times 100}$$

بحيث مجموع أيام الغياب للأفراد هو مجموع أيام الغياب لكل العمال أما متوسط عدد الأفراد فيمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في فترة وعدد العاملين في آخر فترة، ويستثنى منه عدد الأيام، العطل الأسبوعية والأعياد ... الخ

- ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد) إسقالته كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل بين أفراد القوى العاملة 2 فيمكن أن يكون بقاء الشخص في منصبه من المؤشرات الهامة التي تبين علاقة ارتباطية بالوظيفة أي رضاه بمعمله.

فالبيانات الخاصة بترك المنصب أو الوظيفة يمكن أن تستخدم لتقييم مختلف البرامج من زاوية، تأثير هذه البرامج على الرضا لدى الفرد نحو عمله ومنصبه، وعليه فيمكن قياس وحساب معدل ترك الخدمة كالتالي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{\text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة} \times 100}$$

المقاييس الذاتية: تقوم هذه المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه الى الأفراد العاملين بالمنظمة، وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل . وتقوم هذه المقاييس بتصميم قوائم واستبيانات تصاغ على شكل عبارات تتناول جوانب مختلفة من العمل أو عبارة عن أسئلة موجهة للعاملين بهدف معرفة مدى تقبل العامل ورضاه عن تلك الجوانب من العمل .4 إن تحديد محتوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضعة لطريقتين:

تقسيم الحاجات: في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها قائمة الاستقصاء بحيث تتبع تقسيما عاما للحاجات الإنسانية مثل ذلك الذي اقترحه "ماسلو" والذي يتضمن الحاجات الفيزيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير، حاجات تحقيق الذات... الخ. 5 وهدف منها الحصول على المعلومات من الفرد عن مدى ما ينتجه العامل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل فئة تخصص لها عينة من الأسئلة .

- **تقسيم الحوافز** في هذه الطريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث تتبع تقسيما للحوافز التي يتبناها العامل أو التي تعتبر من العوامل المؤثرة على الرضا، مثال ذلك تقسيم الذي اتبع في عرض العوامل المؤثرة على الرضا والذي تضمن العوامل التالية: الأجر، محتوى العمل، فرص الترقى، الإشراف، جماعات العمل ... الخ.

أما عن الطرق التي يمكن أن تستخدم كأساليب لقياس الرضا في المقاييس الذاتية فيمكننا أن نوضح مجموعة الطرق الرئيسية لقياس الرضا من أهمها نجد

طريقة ليكرت likert

نشر ليكرت 1923 موضوعا في علم النفس في مجلة أرشيف اقترح فيه أسلوبا جديدا لقياس أي اتجاه نحو موضوع ما، وفي هذه الطريقة يتم جمع أكبر عدد من العبارات من الموضوع المراد قياس الاتجاه نحوه بحيث يعتبر المبحوث عن شدة اتجاهه على كل بند من خلال 5 بدائل للإجابة. (LIKRET, 1932, p. 19)

ويتكون مقياس ليكرت من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة مصنفة خمسة آراء كالتالي :

1 موافق جدا 2 موافق 3 غير متأكد 4 معارض 5 معارض جدا 6 أعارض بشدة

ومنه يختار الفرد إحدى هذه العبارات التي تناسبه، ولا بد من احتواء المقياس على عبارات تحمل صيغة الإيجاب وأخرى صيغة السلب، ويحسب الاتجاه بجمع كل النقاط المتحصل عليها، وتقدم لكل استجابة درجة من 1 إلى 0 وترتب ترتيباً تنازلياً إذا كانت الجملة مؤيدة ك تعامل المؤسسة عمال بطريقة أفضل من أي مؤسسة.

العكس أي تصاعدياً إذا كانت الجملة معارضة ك : إن الأجر سيء للغاية، ويتجميع الدرجات نحصل على اتجاه الفرد. (الغمري، 2004، صفحة 139)

وبالتالي، توسعت طريقة ليكرت نطاق استجابات الاستقصاء إلى خمسة مستويات، إلا أنها لم تُوفّر تفصيلاً كافياً حول الفروق بين كل مستوى وآخر. فكيف يمكن للمشارك أن يميّز بين مستوى الموافقة الكبيرة والمتوسطة، وبين مستوى الرفض الكبير والمتوسط؟ وفي النهاية، يُشير الباحثون إلى أن طريقة ليكرت تُعرف بطريقة التدرج التجميعي.

طريقة الوقائع الحرجة لهيرزبرغ:

تعتبر طريقة الوقائع الحرجة واحدة من الأساليب المهمة والفعّالة المستخدمة لقياس تصورات الأفراد حول بيئة العمل ومشاعرهم تجاهها.

يعتمد استخدام هذه الطريقة على توجيه سؤالين أساسيين للأفراد المعنيين بالدراسة أو التقييم، والذين يتم من خلالهم قياس مشاعرهم وتصوراتهم بشكل دقيق. يتمثل الهدف الرئيسي من هذه الطريقة في فهم العوامل المؤثرة في تجربة الفرد للعمل، والتي قد تشمل عناصر مثل الرضا الوظيفي، والالتزام، والإنجازات الشخصية، وجوانب أخرى من الارتباط العاطفي والعملية بالوظيفة والمنظمة.

يُعتبر استخدام الوقائع الحرجة أسلوباً شائعاً في البحوث الاجتماعية والسيكولوجية وإدارة الموارد البشرية، حيث توفر نتائجها رؤى قيمة حول مستوى رضا الموظفين والعوامل التي تؤثر عليه.

ثم تجمع مجموع الدرجات التي أشار عليها المفحوص لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب، ويلي هذا اختبار المقياس على عينة من الأفراد الحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية والمجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه المقاييس الجزئية فالمقاييس التي يكون ارتباطها عال بالمجموع الكلي ستبقى أما تلك التي يكون ارتباطها منخفض فتستبعد من القائمة النهائية للمقاييس. (عاشور، 1983، صفحة 414)

ثانياً: نظريات الرضا الوظيفي:

1- نظرية إشباع القيمة "شافير" 1953:

تعد هذه النظرية أبسط المحاولات لتفسير الرضا عن العمل، حيث تفترض أن: "المتسببات الرئيسية للرضا عن العمل، هي قدرة ذلك العمل على توفير العوائد ذات القيمة العالية لكل فرد على حدى. وتؤكد على أن القيمة الموجودة والمدركة تختلف عن القيمة الحالية الموضوعية فكلما استطاعت المؤسسة توفير العوائد ذات القيمة للفرد، كلما كان راضياً عن عمله.

وفقاً لهذه النظرية، يقوم الفرد أولاً بتحديد الفارق بين احتياجاته والعوائد الفعلية التي يتوقع الحصول عليها، حيث يكون إدراك الشخص لعمله مختلفاً عن الواقع.

بعد ذلك، يحدد الفرد قيمة أو أهمية الاحتياجات التي يسعى لتحقيقها، ويسعى غالباً إلى ربط الجهود التي يبذلها بينها وبين العوائد كجزء من عمله. ينتظر الفرد غالباً الحصول على عوائد كبيرة، حيث يرتفع مستوى رضاه في حالة تحقيق ذلك، بينما ينخفض مستوى رضاه في حالة الحصول على عوائد أقل. بمعنى آخر، يتمثل الرضا عن العمل في مجموع التقييمات لمختلف العوامل المكونة للعمل، والتي يمكن أن تكون دليلاً عن مدى الرضا.

تشير هذه النظرية إلى أهمية اعتبار الاختلافات الفردية عند قياس رضا الفرد عن العمل، وأيضاً مراعاة الفارق بين الصورة المرغوبة للعمل والصورة المدركة له. ويمكن القول بأن هذه النظرية نبهت إلى أهمية التقييم الشخصي، وذلك باعتبار أن الفرد العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل دقيق.

كما يمكن القول بأن هذه النظرية تمحورت على فكرة أهمية التقييم الشخصي، وذلك باعتبار أن الفرد العامل هو الوحيد المقدر لمستوى رضاه بشكل مضبوط ودقيق.

2- نظرية الحاجة للإنجاز "أتكسون":

ترتكز هذه النظرية على جزء أو حاجة واحدة من الحاجات الإنسانية التي رتبها "ماسلو" في هرمه، بحيث توجد هذه الحاجة في قمة الهرم ألا وهي الحاجة للإنجاز بقول "أتكسون": إن الناس الذين يكونون مرتفعين الحاجة لإنجاز يكون لديهم استعداد أو كفاح من أجل النجاح، وفقا لهذه النظرية، فإن الأفراد لديهم دافع كبير لإرضاء وتحقيق بعض الأهداف أو الإجراءات التي لديها فرصة معقولة للنجاح. تظهر الأبحاث أن الأشخاص ذوي الحاجة العالية للإنجاز هم أكثر استعدادًا للأداء بشكل أفضل، وكثيرًا ما نجد أنهم يميلون إلى أداء المهام بإخلاص وبدء مهام جديدة، ويتجنبون المهام السهلة جدًا أو حتى الصعبة جدًا لأنهم لا يوفرونها لهم مع القدرة على تحقيق شيء ما، والفرص اللازمة.

إن ما يميز الأفراد الذين توجد لديهم هذه الحاجة للإنجاز ويرغبون في إشباعها لأنهم لا يترددون في القيام بها والقبول بالتدريب لتحسين مهاراتهم ليصبحوا في قمة الإنجاز (مراد و لولما الهاشمي، 2013، صفحة 137) يشير بومنقار هنا إلى أن الأفراد الذين يحملون حاجة قوية لتحقيق الإنجاز يتميزون بقدرتهم على القيام بالأعمال المطلوبة دون تردد، وأنهم على استعداد لتلقي التدريب لتحسين مهاراتهم بهدف الوصول إلى قمة الإنجاز.

3- نظرية عدالة العائد:

ترتبط هذه النظرية بالباحثين آدمز و باتشن، حيث تركز على مقارنة بين عمليتين وتؤكد أن العامل يقوم بمقارنة عمله بعمل فرد آخر، يُفترض عادةً أن يكون هناك تطابق بين عمل الفرد وعائده، وإذا لوحظ أن عائده لا يتناسب مع جهده، ينشأ لديه شعور بالعدالة؛ مما يؤدي في النهاية إلى عدم الرضا، خاصةً أنه يميل إلى اختبار الأفراد بشكل أكبر فيما يتعلق بالرواتب المنخفضة لضمان عدالة الراتب. تشير النظرية أيضًا إلى أن عملية تحديد الفرد لما إذا كان راتبه يحقق العدالة والإنصاف ليست ناتجة عن الصدفة، بل هي عملية منطقية. ويظهر ذلك بوضوح في رضا الفرد عن عمله، حيث يشعر الأفراد بالرضا الوظيفي عندما يتوافق توزيع المكافآت من المؤسسة، مثل الراتب والاعتراف، مع جهودهم وقيمتهم. يتأثر هذا التوزيع بعوامل مثل العمر، المستوى التعليمي، المهارات، وكذلك الجهد المبذول في العمل. العوائد، من ناحية أخرى، تمثل الجوائز أو المكافآت التي يحصل عليها الفرد نتيجة لجهوده، مثل الترقية والاعتراف... إلخ.

نظرًا لذلك، تناولت نظرية عدالة العائد الجوانب الاجتماعية والنفسية للعامل، ورأت أن العامل ليس مجرد آلة تكافأ على الجهد، بل يُشرك في بيئة من المنافسة والتنافس.

ومع ذلك، بينما تناولت النظرية هذه الجوانب، فقد أخفقت في توضيح آليات المقارنة بشكل كافٍ. لم تقدم تفصيلاً كافياً حول كيفية اختيار حالات المقارنة، وكيف يقوم العامل بتحديد فرد محدد كمقياس للمقارنة بين عوائدهما. هل تعتمد هذه العملية على معايير وشروط محددة، أم هي اختيار عشوائي؟

4- نظرية العمليات المناوئة:

قدم "لاندي" مقترحاً جديداً حول الرضا الوظيفي باستخدام نظرية العمليات المناوئة. أكدت هذه النظرية على أهمية العمليات الفيزيولوجية في الحفاظ على توازن الحالة العاطفية للفرد. اعتبر "لاندي" أن التغيير في رضا الفرد عن الوظيفة يحدث بشكل حتمي خلال فترة زمنية محددة، حتى إذا كانت الوظيفة ثابتة.

كما اقترح أيضاً بأن هناك آليات داخل الأفراد تساعد على المحافظة على حالتهم الوجدانية فالعملية المناوئة تشير إلى العمليات المناوئة أو المضادة للتعامل مع الانفعال فمثلاً: إذا كان الشخص مسروراً جداً فإنه هناك استجابة فيزيولوجية هذه الحالة الوجدانية تحاول أن ترجع الفرد إلى الخلف أي إلى مستوى محايد والحالة الوجدانية المتطرفة مهما كانت نوعيتها، فهي مضرّة بالأفراد وليست مقيدة بهم.

وبالتالي تستعمل الميكانيزمات الفيزيولوجية لتجنب الأشخاص من هذه الحالات المتطرفة ويرى "بأن السبب الذي يجعل الأفراد مختلفين في رضاهم الوظيفي، هو أنهم يختلفون فيما يتعلق بمرحلة وظائفهم الفيزيولوجية الوقائية. (كشروود، 1995، صفحة 464)

بناءً على ذلك، تركز النظرية على أن الرضا الوظيفي يتأثر بعملية المقاومة خلال فترات مختلفة من العمل، حيث تشير النظرية إلى وجود عوامل آلية تحافظ على توازن الفرد. ولاحظنا أنها لم تُبرز الجانب الاجتماعي كعامل مؤثر في الرضا.

وإذا نظرنا إلى الجانب الفيزيولوجي الذي يؤثر في سلوك الفرد ورضاه، نجد أنه غير كافٍ للتحكم في تقييم الرضا، إذ يقوم بتقييد الفرد داخل حدود تجعله يتصرف بشكل آلي دون تفكير أو تمييز.

ولكن الواقع يظهر العكس، حيث يعتبر الفرد كائنًا اجتماعيًا يمتلك أفكارًا وميولًا ورغبات وطموحات، مما يتيح لها التحكم في اتجاهاته نحو عمله وتحديد مدى رضاه عنه.

خلاصة الفصل:

لا مجال للشك بأن المؤسسة تكون لغرض تحقيق الأهداف المخطط لها. في حال غياب هذا الغرض عن المؤسسة يصبح لديها هدف غير واضح ونتيجة لذلك يجب أن يكون أي تقييم لفاعليتها مرتبطاً بين أدائها الفعلي والمعايير أو المستويات التي تحددها كأهداف لها. بالمثل، يُعدُّ مستوى رضا الفرد عن وظيفته المعيار الوحيد الحقيقي لفعاليتها، حيث يمثل الرضا الوظيفي سمة تستخدمها المؤسسة بما لها من أثر إيجابي في رفع الروح المعنوية وتحقيق التوافق النفسي للموظفين، وتحفيز ارتفاع مستوى إنتاجيتهم، وتقليل مستوى الضغوط المتعلقة ببيئة العمل.

في الختام يُستنتجُ من هذا الفصل أن الرضا الوظيفي يلعب دوراً هاماً في تنمية السلوك الإبداعي للموظفين وفي البحث عن الدوافع لديهم، مما يدفعهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء بهدف تحقيق الانتماء وتنمية المشاعر والعلاقات المختلفة. يترتب على ذلك ارتفاع المردودية من النواحي الكمية والنوعية، إلى جانب تحقيق الرضا الوظيفي التام.

الفصل الرابع: الإجراءات

المنهجية للدراسة

أولاً - تقديم ميدان الدراسة

- تعريف المؤسسة (جامعة محمد خيضر)

- مهام وأهداف المؤسسة

ثانياً - الإجراءات المنهجية

1- منهج الدراسة

2- حدود الدراسة

3- مجتمع عينة الدراسة

4- أدوات الدراسة

- استبيان الدراسة

- الخصائص السيكمترية لأداة القياس (دراسة)

- أسلوب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

أولاً: تقديم ميدان الدراسة:

1-تعريف المؤسسة (جامعة محمد خيضر):

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي كيلومترين (02 كلم) عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة. ولقد مرت جامعة محمد خيضر بسكرة بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التي ضمنت، المعهد الوطني للري المرسوم رقم 24 المؤرخ في: 18/08/1984)، المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 84-253 المؤرخ في 05/08/1984)، بالإضافة إلى المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 86-169 المؤرخ في 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية بيداغوجية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-1992 المؤرخ في 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الإعلام الآلي، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع، معهد الإنجليزية).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (1998 إلى يومنا هذا)

على إثر صدور المرسوم رقم 219-998 المؤرخ في: 07/07/1998 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية معهد الهندسة المعمارية المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 397/98 المؤرخ في: 02/12/1998 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتم للرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 02/12/1998 المتضمن القانون الأساسي النموذجي تشكلت الجامعة من 03 كليات وهي:

كلية العلوم وعلوم المهندسة.

كلية الأدب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم 04-255 المؤرخ في 29/08/2004 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم 1998 المؤرخ في: 07/07/1998 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة.

وحاليا تضم الجامعة ستة كليات هي:

كلية العلوم الدقيقة وعلوم الحياة والطبيعة.

كلية العلوم والتكنولوجيا.

كلية الآداب واللغات.

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

كلية الحقوق والعلوم السياسية.

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

2- مهام وأهداف المؤسسة:

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

1. في مجال التعليم العالي:

- تكوين المبحوثين الضروريين للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبيل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

2. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي وإل تطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تتمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.

ثانياً: الإجراءات المنهجية:

1. منهج الدراسة:

المنهج هو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه الباحث في معالجة مشكلة البحث قصد الوصول إلى حلول لها ونظراً لطبيعة المناهج في إجراء البحوث في العلوم الاجتماعية فإن طبيعة الموضوع والهدف منه هو الذي يحدد طبيعة المنهج المستخدم في إجراء الدراسة. فما هو مسلم به بين المهتمين بمنهجية البحث العلمي، أن عملية اختيار باحث ما لمنهج معين من بين مجموعة مناهج معتمدة في الدراسات السيكولوجية تتوقف على مراعاة مجموعة اعتبارات تتحدد أساساً في طبيعة الإشكالية التي هو بصدد دراستها وكذا فرضياتها.

وبناء عليه فالمنهج المناسب لهذه الدراسة يتمثل في المنهج الوصفي الذي يعد أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم، لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتعريفها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها ثم إخضاعها لدراسة معمقة ودقيقة. (بوناب و ابراهيم، 2013، صفحة 196)

ثانياً - حدود الدراسة:

1-المجال المكاني: لقد كانت حدود الدراسة على النحو التالي: أجريت هذه الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-09 مؤرخ في 21 صفر 1430 الموافق 17 فبراير سنة 2009، يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 219-98 المؤرخ في ربيع الأول عام 1419 الموافق 07 يوليو سنة 1998 والمتضمن إنشاء كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بالقطب الجامعي شتمة بسكرة، تضم ثلاث أقسام وهي قسم العلوم الاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، قسم التربية البدنية والرياضية.

تحتوي الكلية على هيكل إداري وبيداغوجي هام يساعد على السير الحسن لها (أنظر الملحق رقم 03)

2-المجال الزمني: تم إجراء الدراسة في الجانب النظري ابتداءً من شهر أكتوبر 2023 حتى منتصف شهر جانفي 2024، أما الجانب التطبيقي فقد باشرنا الدراسة الميدانية فيه بدأً من أواخر شهر فيفري 2024 إلى غاية نهاية شهر مارس 2024، ثم بدأت عملية تفرغ وتحليل البيانات في بداية شهر أفريل حتى نهايته.

3-مجتمع عينة الدراسة:

العينة هي عبارة عن مجموعة من الوحدات المستخرجة من المجتمع الإحصائي، بحيث تكون ممثلة بصدق لهذا المجتمع، وبعبارة أخرى فالعينة مجموعة من الوحدات التي يجب أن تتصف بنفس مواصفات مجتمع الدراسة (بوحفص، 2011، صفحة 136)

وعليه فالعينة هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة، ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

وقد تم اختيار الموظفين الإداريين في جامعة محمد خيضر بسكرة لكونهم يلعبون دوراً حيوياً في تنظيم وإدارة عمليات الجامعة. وفي هذا السياق، يمكن أن تظهر دراستنا البحثية تحليلاً لكيفية تأثير الحوافز المادية والمعنوية على أداء ورضا الموظفين الإداريين في الجامعة.

ولعد إمكانية حصر وتطبيق الاستبيان على موظفي الجامعة الإداريين في جامعة بسكرة فقد اقتصر إجراء هذه الدراسة على كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية التي تضم 31 موظف إداري تم أخذ رئيس مصلحة ومسؤولي الشعب وكل موظف إداري كعينة.

جدول رقم (01): يوضح المجتمع الأصلي وعدد أفراد العينة

النسبة المئوية	المجموع	الكلية
100%	31	كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

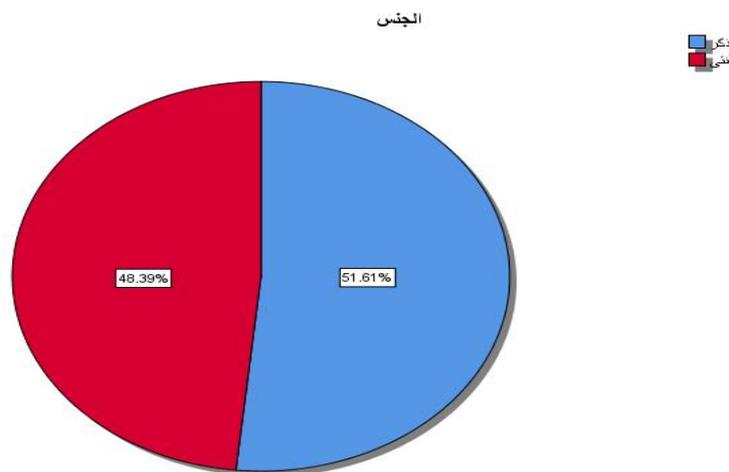
كما تتميز العينة بمجموعة من الخصائص الشخصية منها الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة، المنصب وتم اختيار الخصائص حسب متطلبات البحث.

جدول رقم (02): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	الجنس
51.6%	16	ذكر
48.4%	15	أنثى
100%	31	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الذكور (51.6%) تفوق نسبة الإناث التي بلغت (48.4%) وهي نسب متقاربة في التوظيف

شكل رقم 05: تمثيل بياني للبيان التعريفي الجنس

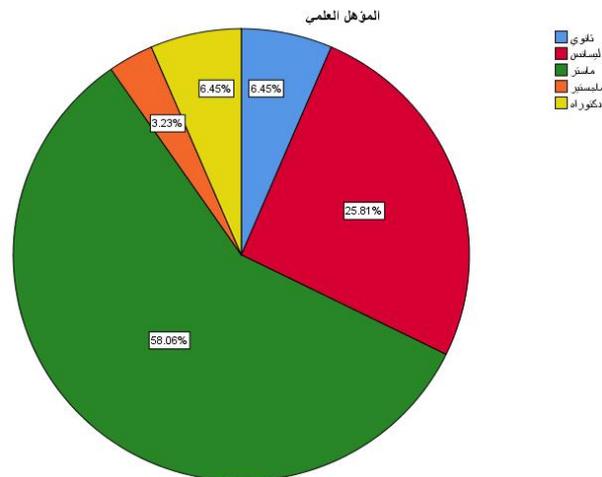


جدول رقم (03): يوضح توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	02	06.5%
ليسانس	08	25.8%
ماستر	18	58%
ماجستير	01	3.2%
دكتوراه	02	6.5%
المجموع	31	100%

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة الذين يمتلكون شهادة ماستر يمثلون أكبر نسبة قدرت ب (58%)، تليها فئة ليسانس بنسبة (25.8%)، ثم نسبة (6.5%) لفئتي الثانوي والدكتوراه، وأخيرا فئة الماجستير بنسبة تقدر ب (3.2%).

شكل رقم 06: تمثيل بياني لمتغير الدراسة المؤهل العلمي

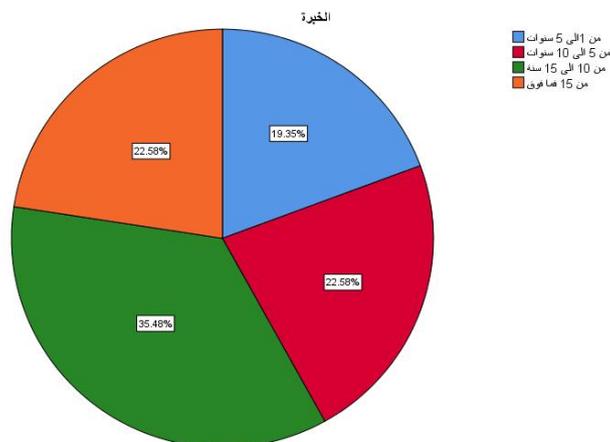


جدول رقم (04) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
من 1 إلى 5 سنوات	06	19.4%
من 5 إلى 10 سنوات	07	22.6%
من 10 إلى 15 سنة	11	35.5%
من 15 سنة فما فوق	07	22.6%
المجموع	31	100%

يتضح من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة الذين تصل سنوات الخبرة إلى أكبر نسبة هم فئة من 10 سنوات فما أكثر حيث يمتلكون أكبر نسبة تقدر ب (35.5%) بينما تليها فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة (22.6%) وأخيرا نسبة (19.4%) لفئة أقل من 5 سنوات.

شكل رقم 07: تمثيل بياني لمتغير الخبرة

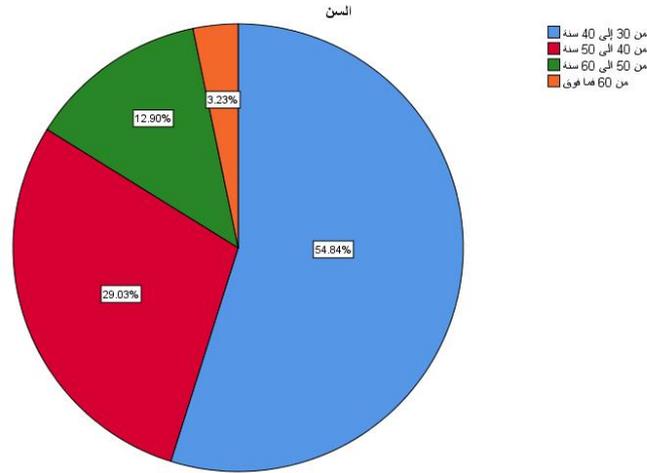


جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 30 إلى 40 سنة	17	%54.8
من 40 إلى 50 سنة	09	%29
من 50 إلى 60 سنة	04	%12.9
من 60 فما فوق	01	%3.2
المجموع	31	%100

يتضح من خلال الجدول الموضح أعلاه نجد أن عدد الموظفين في إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية الذين يتراوح سنهم بين 30 و 40 سنة بنسبة كبيرة تقدر ب (54.8%) أما من يتراوح سنهم ما بين 40 إلى 50 سنة

شكل رقم 08: تمثيل بياني لمتغير السن



4- أدوات الدراسة:

انطلاقاً من أهداف الدراسة تم إعداد أداة الدراسة اللازمة والمتمثلة في استبيان لقياس علاقة الحوافز المادية والمعنوية بمستوى الرضا الوظيفي.

الاستبيان أو الاستمارة الإحصائية Questionnaire هي أداة ملائمة ومناسبة وفعالة للحصول على المعلومات للحصول على المعلومات information أو البيانات data أو الحقائق facts المرتبطة بموضوع معين أو دراسة محددة أو موقف معين أو بحث محدد، ويقوم الاستبيان على تحديد عدد من الأسئلة يكلف من الأفراد المعنيين أو المفردات تحت الدراسة أو موضوع الاستبيان، سواء كانوا يمثلون مجتمع population أو عينة sample للدراسة، الإجابة عليها. وبالتالي فإن الاستبيان يتضمن المراحل الآتية:

*مرحلة تصميم الاستبيان

*مرحلة تجريب الشكل الأولي للاستبيان

*مرحلة وضع الشكل النهائي للاستبيان

(القاضي، البياتي، 2008، ص ص 129، 130)

4-1 استبيان الدراسة:

يهدف الاستبيان إلى قياس أبعاد وأثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة، وقد تم بناؤه من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة المشابهة والنظريات المتعلقة بموضوع الدراسة.

ويتكون من 3 أبعاد كل بعد متمثلة في الحوافز المادية يحتوي على 13 بند، أما البعد الثاني متعلق بالحوافز المعنوية يحتوي على 10 بنود، والبعد الثالث يخص الرضا الوظيفي ويتكون من 18 بنود، وعليه يكون المجموع الكلي للبنود 41 بند، وكانت خيارات الإجابة: موافق/محايد/معارض وهي على الشكل التالي: (أنظر الملحق رقم 01).

جدول رقم (06): يمثل أبعاد استمارة الدراسة

الرقم	الأبعاد	أرقام البنود	موافق	محايد	معارض
01	بعد الحوافز المادية	من 01-13			
02	بعد الحوافز المعنوية	من 14-23			
03	بعد الرضا الوظيفي	من 1-18			

وتم إعطاء درجات لكل بديل من البدائل كالتالي:

❖ موافق درجتها (03)

❖ محايد درجتها (02)

❖ معارض درجتها (01)

4-2 الخصائص السيكومترية للاستبيان:

1-الصدق:

يعد الصدق من الخصائص المهمة التي يجب الاهتمام بها عند إجراء بحث ما، أما أداة البحث تعتبر صادقة عندما تقيس ما افترض أن تقيسه، والصدق من العوامل المهمة التي يجب التأكد منها عند وضع اختبار أو تصميم استمارة بحث، فالاختبار الصادق هو الاختبار القادر على قياس السمة أو الظاهرة التي وضع من أجلها. (إبراهيم، 2000، صفحة 43)

بعد الانتهاء من إعداد النسخة الأولية للاستبيان وعرضها على المشرفة، وبعد تطبيق التعديلات المقترحة من قبلها، تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة، والتي بلغ عددهم ثلاثة (أنظر الملحق رقم 02)، بهدف التأكد مما إذا كانت العبارات تقيس الأمور التي وضعت من أجلها، حيث قدم الأساتذة المحكمون آراؤهم وملاحظاتهم لتحسين الاستبيان وإخراجه بصورته النهائية، والتي تم توزيعها على جميع أفراد العينة للرد عليها.

صدق الاستبيان:

تم حساب صدق الاستبيان بتطبيق معادلة لاوشي Lawchi لحساب معامل صدق كل بند حسب الصياغة التالية:

$$\frac{\text{ع م تقيس} - \text{ع م لا تقيس}}{\text{ن}}$$

ن

حيث:

ع م تقيس: عدد المحكمين الذين وافقوا على أن العبارة تقيس

ع م لا تقيس: عدد المحكمين الذين لم يوافقوا على أن العبارة لا تقيس

ن: العدد الكلي للمحكمين

$$\checkmark \text{ معادلة لاوشي لصدق الاستبيان: } \frac{\text{مجموع ص ب}}{\text{ن}}$$

ن

حيث:

مجموع ص ب = مجموع معاملات صدق البنود

ن = العدد الكلي للبنود

وعليه كان: صدق استبيان الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي 0.98

ثبات الاستبيان:

الثبات يعبر عن الاتساق في النتائج ويعتبر الاختبار ثابتاً، إذا حصلنا منه على نفس النتائج نفسها لدى إعادة تطبيقه على الأفراد أنفسهم وفي ظل نفس الظروف (غنيم، 2009، صفحة 2).

يؤكد التعريف الشائع للثبات أنه يشير إلى إمكانية الاعتماد على أداة القياس أو على استخدام الاختبار أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة (خفاجة، 2002، صفحة 651).

أسلوب المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحثان برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لتفريغ البيانات ومعالجتها وقد استخدمنا في الدراسة الحالية العديد من الأساليب الإحصائية التي تستوجبها الدراسة الميدانية وهي كالاتي:

الأساليب المستخدمة في التحقق من صدق وثبات الاستبيان

*النسب المئوية والتكرارات لوصف عينة الدراسة

*معادلة لاوشي للتحقق من صدق الاستبيان

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الإجابة على تساؤلات الدراسة

*المتوسط الحسابي

*الانحراف المعياري

*النسب المئوية

*التكرارات

*معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي

خلاصة الفصل:

خلال هذا الفصل، تم استعراض الخطوات والإجراءات المنهجية التي تؤدي دوراً بارزاً في تحديد وتنظيم معالم الدراسة الميدانية لكون هذا النوع من الدراسات يتميز بتحديد مجتمع البحث وعينته، كما تم تحديد الحدود البشرية والمكانية والزمانية اللازمة للبحث. إضافة إلى تحديد المنهج المناسب للدراسة، والذي يلعب دوراً في ضبط أدوات البحث والتحقق من صدقها وثباتها باستخدام الخصائص السيكمترية. وأخيراً، تم استعراض الأساليب الإحصائية الأكثر أهمية المستخدمة في تحليل البيانات المتعلقة بالدراسة.

الفصل الخامس: عرض ومناقشة النتائج

❖ تمهيد

1- عرض وتحليل النتائج

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة

3- استنتاجات وتوصيات الدراسة

❖ خاتمة

تمهيد:

يتم التطرق في هذا الفصل عرض ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات المطروحة، بالإضافة إلى المقترحات والتوصيات التي استخلصت واستمدت من خلال النتائج

عرض وتحليل النتائج:

يشير التساؤل الرئيسي إلى: ما دور نظام الحوافز بتحقيق الرضا الوظيفي للموظفين في جامعة بسكرة؟

في هذه الفقرة تم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بأبعاد الدراسة والمتمثلة في (بعد الحوافز المادية، بعد الحوافز المعنوية، بعد الرضا الوظيفي)، ويمثل الجدول الآتي نتائج استجابات الموظفين لبنود متغيرات الدراسة.

جدول رقم (07): يوضح نتائج استجابات الموظفين لبنود متغيرات الدراسة

الأبعاد	موافق تك %	محايد تك %	غير موافق تك %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	متوسط المتوسطات	الترتيب
بعد الحوافز المادية	5	16	21	0.76	2.52	2.28	1
	5	12	14	0.73	2.29		2
	12	5	14	0.92	2.06		3
	2	6	23	0.59	2.68		4
	7	6	18	0.83	2.35		5
	9	14	8	0.75	1.97		6
	13	18	0	0.50	1.58		7
	6	5	20	0.81	2.45		8
	12	13	6	0.74	1.81		9

10		1.68	0.79	19.4 6	29 9	51.6 16		
11		2.10	0.70	29 9	51.6 16	19.4 6		
12		2.29	0.78	48.3 15	32.2 10	19.4 6		
13		1.97	0.79	29 9	38.7 12	32.3 10		
		29.75					المجموع:	
14	1.91	1.71	0.69	12.9 4	45.2 14	41.9 13	بعد الحوافز المعنوية	
15		1.68	0.79	19.4 6	29 9	51.6 16		
16		2.16	0.63	29 9	58.1 18	12.9 4		
17		2.39	0.71	51.6 16	35.5 11	12.9 4		
18		2.19	0.87	48.4 15	22.6 7	29 9		
19		2.03	0.79	32.3 10	38.7 12	29 9		
20		1.65	0.70	32.3 10	38.7 12	48.4 15		
21		2.13	0.71	32.3 10	48.4 15	19.4 6		
22		1.77	0.71	16.1 5	45.2 14	38.7 12		
23		1.39	0.71	12.9 4	12.9 4	74.2 23		
		19.1					المجموع:	

1		1.81	0.60	9.7	3	61.3	19	29	9	بعد الرضا الوظيفي
2	1.75	2.06	0.81	35.5	11	35.5	11	29	9	
3		2.03	0.70	25.8	8	51.6	16	22	7	
4		2.29	0.86	54.8	17	19.4	6	25.8	8	
5		1.35	0.66	9.7	3	16.1	5	74.2	23	
6		1.71	0.73	16.1	5	38.7	12	45.2	14	
7		1.94	0.77	25.8	8	41.9	13	32.3	10	
8		1.29	0.64	9.7	3	9.7	3	80.6	25	
9		1.58	0.72	12.9	4	32.3	10	54.8	17	
10		1.65	0.83	22.6	7	19.4	6	58.1	18	
11		1.39	0.71	12.9	4	12.9	4	74.2	23	
12		1.71	0.73	16.1	5	38.7	12	45.2	14	
13		1.61	0.61	16.1	5	38.7	12	45.2	14	
14		1.81	0.74	6.5	2	41.9	13	38.7	12	
15		1.81	0.60	9.7	3	61.3	19	29	9	
16		2.16	0.82	41.9	13	32.3	10	25.8	8	
17		1.65	0.70	12.9	4	38.7	12	48.4	15	
18			1.81	0.70	16.1	5	48.4	15	35.5	

31.66	المجموع:
1.98	5.94
المجموع الكلي	

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه نستنتج أن أفراد العينة (الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) يدركون مدى أهمية الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق رضاهم الوظيفي نظرا لما لها من أهمية بالغة في دورة حياة الموظف انطلاقا من الحياة الاجتماعية وصولا إلى الحياة الوظيفية.

عكس الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع وكانت النتائج ضعيفة نظرا لمستوى النتائج الإحصائية المتحصل عليها، حيث بلغت النسبة المئوية لأداة القياس المستخدمة في جمع البيانات لهذه الدراسة وحسب كل بعد قدرت النسبة المئوية لبعد الحوافز المادية بـ: 31.70% مع انحراف معياري مقدر بـ: 13.78 وبمتوسط حسابي قدره 2.28 وهي نتائج إحصائيا مرضية إلى حد كبير في حين نجد أن نتائج الدراسات السابقة ضعيفة المستوى بين المتغيرين (الحوافز المادية والمعنوية) في تحقيق الرضا الوظيفي وهي تنفي وجود علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين .

ونجد أن البعد الثاني الحوافز المعنوية، تضمن النتائج الإحصائية التالية 1.91 متوسطا حسابيا بانحراف معياري مقدر بـ: 8.01 ونسبة مئوية: 24.39% مقارنة بنتائج المتغير الثاني والمتمثل في الرضا الوظيفي حيث بلغت نسبته المئوية 43.90% ومتوسط حسابي قدر بـ 1.75 وانحراف معياري مقدر بـ 12.93

وعليه نؤكد النظرة الإيجابية لأفراد العينة الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) كانت إيجابية وهذا بعد حساب مستوى أهمية كل بعد من أبعاد الحوافز (المادية والمعنوية) بالطريقة التالية:

القيمة الأعلى للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد البدائل (المستويات)

بحيث: موافق هي أكبر قيمة 3، وغير موافق 2، ومحايد 1 إذن:

$$2 = 1-3$$

$$0.66 = \frac{3}{3}$$

وبذلك يكون:

المستوى ضعيف ← 1.66=0.66+1

المستوى المتوسط ← 2.33=0.66+1.67

المستوى القوي ← 3=0.66+2.33

ثم نقارن مع المتوسط الكلي (متوسط المتوسطات) لكل بعد من الأبعاد في أي مجال يصنف حسب المستويات الثلاث.

قمنا بتحليل وعرض نتائج الدراسة على حسب المتوسط الافتراضي المقدر ب 3:

*بالنسبة للبعد الأول وهو بعد الحوافز المادية، يلاحظ أن هناك موافقة مرتفعة وقوية وبشكل ملحوظ

وعام حيث بلغ المتوسط الكلي (م م) للإجابات 2.28 وهو قريب جدا من المتوسط الافتراضي 3

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أن أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم 7 والتي تنص على أن: «وجود نظام التأمين الصحي يدفعك للتمسك بالعمل» بمتوسط إجابات 2.35 و هذا يعني أن أفراد العينة (الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية) يؤكدون على التزام مسؤولي الكلية بصفة خاصة و الجامعة بصفة عامة بإقرار حق التأمين الصحي و المعاشات (التقاعد أو الإحالة على التقاعد) وهو حق مشروع لكل موظف وفق اللوائح و القوانين و التشريعات ، وذلك يعزز الدوافع الإيجابية لدى الموظف لمواصلة مشواره العملي على اعتقاد أنه سوف يجازى ماديا بمعاش يؤمن له حياة كريمة وبالتالي تحقيق رضا وظيفي تام أثناء أداء الخدمة.

أما من حيث درجة الموافقة فنسبة كبيرة من الموظفين اتفقوا على بعد الحوافز المادية كأقوى بعد للحوافز بصفة عامة مع قلة محايدة، والشغور التام لخانة غير موافق وهذا بمتوسط كلي يبلغ 2.28.

أما إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الحوافز المعنوية فقد أفرزت نتائج الإجابات على حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية أن هناك نسبة موافقة ضعيفة جدا وبدرجة كبيرة وبشكل عام حيث بلغ المتوسط الكلي للإجابات 1.91 وهو أقل من المتوسط الحسابي الافتراضي 3، ومن خلال مقابلتنا لأغلبية أفراد العينة أكدوا لنا أنه لا وجود للحوافز المعنوية لديهم مبررين ذلك بأهمية الجانب المادي في الحياة اليومية الاجتماعية. (وهو ما أكدته دراسة كنعان سلسال).

وعلى مستوى فقرات المقياس يلاحظ أنها أكثرها موافقة كانت الفقرة رقم 15 والتي تنص على أنه يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، بمتوسط إجابات قدره 2.16 وهذا يدل على أن فكرة تفويض السلطة أساسية في نظم الحكم والإدارة حول العالم، فتفويض السلطة يعني منح الصلاحيات للموظفين أو الأفراد الآخرين بغرض القيام بمهام محددة بدلاً من القيام بها بشكل مباشر من قبل الرؤساء أو القادة هذا من زنه خلق بعش الجوانب اليجابية متمثلو في أنه يُزيد من كفاءة العمل ويسرع العمليات و يُشعر الموظفين بالثقة ويُحفزهم لتحمل المسؤولية.

إضافة إلى أنه يُسهل تطوير القدرات الشخصية والتنظيمية للموظفين. وأيضاً يُخفف الضغط عن القيادة العليا ويُتيح لها التركيز على الأمور الاستراتيجية.

ومع ذلك، يجب مراعاة مخاطر التفويض مثل اتخاذ قرارات غير مدروسة، ويجب وجود نظام لمراقبة وتقييم أداء الموظفين. بحيث تفويض السلطة يعتبر بمثابة مفتاح لبناء منظمات فعالة ومرنة، حيث يُمكن الموظفين من التطور والنمو ويُساعد في تحقيق الأهداف المؤسسية بطريقة فعالة ومستدامة.

*أما بالنسبة للمتغير الثاني وهو الرضا الوظيفي كانت نسبة الإجابة بموافق مقدرة ب 43.90% بمتوسط حسابي قدر ب 1.75 وانحراف معياري 12.93. وهي نسبة قريبة من الجيد مقارنة بمتغير الحوافز (المادية والمعنوية) حيث أكدت إجابات معظم أفراد العينة على أن الحوافز شيء ضروري يجب أن تلتزم به المنظمات بصفة عامة مركزين على الحوافز المادية التي تعتبر العنصر الأهم في نظام الأجور والرواتب وسياسة التعويضات وهذا ما أكدت عليه أبحاث تخصص تسيير الموارد البشرية التي طرحت مصطلح التعويضات المادية كأكثر تحدي يواجهها في عملية إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء الفعلي لموظفيها، فكما يتم الحكم على كفاءة الفرد يتم أيضاً الحكم على كفاءة المنظمة على حد سواء.

وهذا ما أكدت عليه بعض الدراسات السابقة كدراسة عبد الله امين جماعة ومحمد الحويطي ونجلاء إبراهيم مقلد والتي خلصت بأهمية الحوافز المادية والتي تساعد في تلبية الاحتياجات الأساسية للموظفين وتحفيزهم بشكل ملموس.

في حين نجد أن الفقرة الأكثر موافقة في أداة قياس الرضا الوظيفي كانت الفقرة رقم 5 بمتوسط حسابي مقدر ب 1.35 وبنسبة مئوية بلغت 74.2% و انحراف معياري بلغ 0.66 والتي تقر بأنه «تتوفر ظروف عمل مناسبة تكيف وإضاءة ونظافة وتهوية في مؤسستك (الجامعة)» نظراً إلى أن الظروف المناسبة في مكان العمل، مثل التهوية الجيدة، والإضاءة الساطعة، والنظافة العالية، تعتبر أموراً حيوية لصحة وسلامة

الموظفين ولزيادة إنتاجيتهم بحيث تُسهم الإضاءة الجيدة في تقليل التعب وتعزيز التركيز واليقظة، بينما تُسهم التهوية الجيدة في توزيع الهواء النقي وتقليل انتشار الأمراض. بالإضافة إلى ذلك، تعزز النظافة في المكان العمل الراحة العامة وتقلل من مخاطر الإصابة بالأمراض. بناءً على ذلك، يجب أن يكون الاهتمام بتوفير هذه الظروف مرتفع الأولوية في أي مؤسسة، لأن الظروف المناسبة تلعب دوراً حاسماً في تحفيز الموظفين وتحقيق الأهداف المؤسسية بكفاءة.

كذلك كانت الفقرة الأقل موافقة كانت الفقرة رقم 13 بمتوسط حسابي مقدر ب 1.61 ونسبة مئوية بلغت 6.5% وانحراف معياري قدره 0.61 والتي تنص على أن «درجة تفاهمي مع الرئيس المباشر عالية» نظراً إلى إن درجة التفاهم العالية بين الموظف ورئيسه المباشر تعني وجود علاقة تواصل فعّالة وفعّالة بينهما، حيث يتمتع كل منهما بالقدرة على فهم وتقدير احتياجات وتطلعات الآخر، ويعملان سوياً بروح التعاون والتنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة. فهذه العلاقة تقوم على الاحترام المتبادل والشفافية، مما يساعد في بناء بيئة عمل إيجابية ومثمرة. وفي ظل انخفاض درجة التفاهم بين الموظف ورئيسه المباشر في مكان العمل، تنشأ عدة تحديات تؤثر سلباً على الأداء والمناخ العملي، فعندما يكون هناك نقص في التواصل والتفاهم، قد يشعر الموظف بالإحباط والعزلة، مما يؤثر على تحفيزه ورغبته في الالتزام بالعمل. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي انخفاض التفاهم إلى زيادة التوتر والصراعات في الفريق، مما يقلل من فعالية العمل الجماعي ويعيق تحقيق الأهداف المشتركة. بالتالي، يظهر أن التفاهم الضعيف بين الموظف ورئيسه يمكن أن يكون عاملاً مؤثراً سلبياً على أداء العمل ورضا العاملين.

ومن خلال كل ما تم التطرق إليه في التفسير أعلاه يمكن استنتاج مستوى أهمية كل بعد:

1-البعد الأول بعد الحوافز المادية حسب متوسطه الكلي (2.28) متوسط الاستخدام كبعد أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية نسبة لمحك المتوسط الحسابي 03.

2-البعد المعنوي حسب متوسطه الكلي (1.91) متوسط الاستخدام إن لم نقل ضعيف كبعد ثاني داعم في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية.

3-كذلك نجد أن أهمية تحقيق الرضا الوظيفي جد مهمة للموظف بصفة عامة والموظف الإداري بصفة خاصة نظراً لاحتكاكه بجميع الفئات داخل الصرح الجامعي، حيث بلغت نسبة رضا الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بلغت 43.90% وهي نسبة متوسطة نظراً لتوقع الأغلبية لأهمية

تطبيق سياسة الحوافز المادية والمعنوية في المنظمة الحديثة. وهذا ما أكدته نتيجة المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الرضا الوظيفي.

مناقشة وتفسير النتائج:

من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي و الذي تضمن أهمية كل من الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لكن بنسب متفاوتة وبدرجة أهمية متباينة ومتميزة بين البعد المادي و البعد المعنوي حيث أقرت النتائج على أن البعد المادي أقل تأثير في علاقته مع متغير الرضا الوظيفي نسبة لعلاقة الحافز المعنوي بالرضا الوظيفي التي تعتبر كذلك وكانت النسب مؤشر دلالة على هذا ، حيث لا يمكن الاستغناء عن الحوافز المادية من قبل الموظفين الإداريين أو أي موظف مهما اختلف مجاله و أن التأثير المعنوي أمر بديهي وطبيعي عند توفر الحافز المادي وهذا ما جاء في دراسة هيرتبرغ حيث تشير نتائج دراسته إلى أن الحوافز المعنوية لديها تأثير أكبر وأطول أمداً على الرضا الوظيفي مقارنة بالحوافز المادية. بينما تعتبر العوامل المادية ضرورية لمنع عدم الرضا، فإن العوامل المعنوية هي التي تدفع الموظفين نحو أداء متميز وتساوم في تحقيق الرضا الوظيفي العالي. توضح هذه النظرية أن توفير الأجور والظروف الملائمة يخلق بيئة خالية من عدم الرضا، ولكن لتحقيق الرضا الوظيفي الحقيقي وزيادة الدافع لدى الموظفين، يجب التركيز على الحوافز المعنوية مثل الاعتراف بالإنجازات وتوفير فرص النمو والتقدم.

تتفق هذه النتائج مع ما جاء في العديد من الدراسات الأخرى، مثل دراسة ماسلو (1943) حول هرم الحاجات، والتي تشير إلى أن تحقيق الحاجات الأساسية (المادية) هو الشرط الأولي، بينما تلبية الحاجات العليا (المعنوية) يؤدي إلى تحقيق الرضا الكامل. هذا المفهوم يعكس أن الحوافز المادية هي قاعدة ضرورية لتحقيق الاستقرار والأمان، بينما الحوافز المعنوية هي التي تحقق التحفيز والرضا الوظيفي الفعلي.

بالتالي، يمكن استنتاج أن تحقيق الرضا الوظيفي يتطلب مزيجاً من الحوافز المادية والمعنوية، حيث لا يمكن الاستغناء عن الحوافز المادية، ولكن التأثير الأكبر يأتي من الحوافز المعنوية التي تحفز الموظفين على الأداء العالي والرضا المستدام.

وعليه يمكن الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية بالترتيب:

1. التساؤل الأول: هل توجد علاقة بين الحوافز المادية في تحقيق رضا موظفي الإدارة بكلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

من خلال نتائج أفراد العينة الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية حول بعد الحوافز المادية كمصدر أساسي في تحقيق الرضا الوظيفي بمتوسط كلي مقدر ب 2.28 ونسبة مئوية بلغت 31.70 % وهذا يدل على أن الحوافز المادية لا تؤثر التأثير المتوقع على تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين فنتائجهم تعتبر ضعيفة جدا مقارنة ببعد الحوافز المعنوية. وهذا ما سنتأكد منه من خلال نتائج الإحصاء البارامترى الذي يحتوي على درجات المفحوصين بتطبيق معادلة بيرسون الارتباطية r . وهذا ما أكدت عليه الباحثتين زينب فجاح وسعدية عباسي: تهدف الدراسة إلى معرفة أثر نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي واشتملت على عينة من عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية LA BADR بولاية أدرار، حيث اعتمدنا على استخدام الاستبيان حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على عينة تصل إلى 50 عامل، وتم اختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف مصالح المؤسسة لمعرفة تطابق نظام الحوافز ورضا العمال في البنك و التي أكدت على انخفاض و تدني أهمية الحوافز المادية لدى عمال البنك مقارنة بالحوافز المعنوية.

2.التساؤل الثاني: «هل توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة؟؟» نظرا لما جادت به نتائج إجابات أفراد العينة حول بعد الحوافز المعنوية كمصدر أساسي ومهم كذلك حيث بلغت نسبة الانحراف المعياري 8.6 ومتوسط كلي مقدر ب 1.91 ونسبة مئوية بلغت 24.39 % وهذا يدل على أن الموظفين الإداريين يؤيدون بعد الجانب المعنوي في استخدام نظام الحوافز بصفة عامة ولكن بدرجة مقبولة أكثر من أهمية البعد المادي الذي لم يلقى التجاوب الطبيعي والمتوقع من خلال أغلبية إجابات أفراد العينة الذين ركزوا على الجانب المعنوي أكثر منه مادي. حيث أكدت دراسة نموشي محمد أسامة وفارح منصف حيث تم إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بقالمة بغرض التعرف على آراء الموظفين حول نظام الحوافز المعمول به في المؤسسة ومدى قبولهم ورضاهم عن هذا النظام. ولبلوغ ذلك فقد تم توزيع استبيان يحتوي على مجموعة من العبارات على عينة عشوائية شملت جميع الفئات الوظيفية بالمؤسسة، وذلك سعيا وراء الوصول إلى أفضل النتائج وأدقها، ولقد خضع هذا الاستبيان الموزع للمعالجة الإحصائية بواسطة البرنامج الإحصائي SPS v26.

والتي أسفرت عن النتائج التالية:

— أن لنظام الحوافز دورا مهما في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.

- الدراسة تقترح بعض التوصيات لتحسين نظام الحوافز وزيادة الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، مثل تطبيق نظام الحوافز بشكل عادل وشفاف، وتنوع أشكال الحوافز المعنوية، وتعزيز الثقافة التنظيمية والتواصل الفعال.

ومن خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية يمكن الإجابة على فرضيات الدراسة المطروحة كالتالي:

1.الفرضية الرئيسية: توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي لدى موظفي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة؟

من خلال التأكد من نتائج العينة المفحوصة نستنتج أن هناك علاقة طردية متوسطة ذات دلالة إحصائية بين متغير الحوافز المادية وتحقيق الرضا الوظيفي، وللتأكد أكثر قام الطالبين بحساب العلاقة الارتباطية بين المتغيرين حيث يبين الجدول الأول العلاقة بين الحوافز المادية و الرضا المعنوية والرضا الوظيفي أنه توجد علاقة إيجابية متوسطة بين الحوافز بصفة عامة والرضا الوظيفي قدرت ب0.431 عند مستوى الدلالة 0.05 حسب أفراد العينة المبحوثة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة وفقا لنتائج معامل الارتباط RS.

Corrélations			
		الوظيفة_الرضا	الحوافز
الوظيفة_الرضا في	Corrélation de Pearson	1	.431*
	Sig. (bilatérale)		.015
	N	31	31
الحوافز	Corrélation de Pearson	.431*	1
	Sig. (bilatérale)	.015	
	N	31	31

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

اتخاذ القرار	حجم العينة	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية Sig	معامل بيرسون
دال احصائيا	31	0,05	0,015	0,431

مستوى المعنوية: Sig =0.015

-اتخاذ القرار: بما أن قيمة الدلالة المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

- النتيجة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والرضا الوظيفي.

- التفسير: هناك علاقة موجبة طردية متوسطة بين الحوافز والرضا الوظيفي، حيث كلما زادت الحوافز لدى الموظف الإداري كلما زاد رضاه الوظيفي.

- الدلالة العملية: بما أن قيمة $r = 0.431$ فإن هذا يعني أن هناك تأثير متوسط أو مقبول للحوافز على الرضا الوظيفي.

وهذا ما أكدت عليه

1. الفرضيات الفرعية 01: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى

موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

حسب نتائج المعالجة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين الحوافز المادية و الرضا الوظيفي بمعادلة بيرسون r كانت النتيجة كالتالي:

العلاقة			
الرضا الوظيفي	الحوافز المادية		
0.172	1	معامل بيرسون	الحوافز المادية
0.356		Sig دلالة احصائية	
31	31	العدد	
1	0.172	معامل بيرسون	الرضا الوظيفي

	0.356	Sig دلالة احصائية	
31	31	العدد	

إتخاذ القرار	حجم العينة	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية Sig	معامل بيرسون
غير دال احصائيا	31	0,05	0,356	0,172

مستوى المعنوية: Sig = 0.356

- إتخاذ القرار: بما أن قيمة الدلالة المعنوية (sig) أكبر من مستوى الدلالة $\alpha = 0,05$ فإننا نرفض الفرض البديل ونقبل الفرض الصفري.

- النتيجة: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

- التفسير: لا توجد علاقة دالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي.

- الدلالة العملية: بما أن قيمة $r = 0.172$ فإن هذا يعني أنه لا توجد للحوافز على الرضا الوظيفي.

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي لدى موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة. إذ قد تعزى أسباب عدم الأخذ بالحوافز المادية في تحقيق رضى الموظفين إلى بعض المتغيرات الوسيطة والدخيلة الأخرى والأكثر تأثيرا على الموظف مثل: تمكين الموظف، الترقيات، العلاقات الدينامية بين أعضاء الجماعة والفريق، التواصل والاتصال الفعال، التدريب والتكوين، التقدير والعرفان، الإحساس بالانتماء.... إلخ.

2. الفرضية الفرعية 2: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي لدى

موظفي كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة.

من خلال المعالجة الإحصائية للعلاقة الارتباطية بين متغير الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي حسب

معادلة بيرسون r كانت النتائج كالتالي:

Corrélations			
		الرضا الوظيفي	الحوافز المعنوية
الرضا الوظيفي	Corrélacion de Pearson	1	.610**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	31	31
الحوافز المعنوية	Corrélacion de Pearson	.610**	1

	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	31	31
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).			

إتخاذ القرار	حجم العينة	مستوى الدلالة	مستوى المعنوية Sig	المعنوية معامل بيرسون
دال احصائيا	31	0,01	0,000	0,610

مستوى المعنوية: Sig =0.000

– إتخاذ القرار: بما أن قيمة الدلالة المعنوية (sig) أقل من مستوى الدلالة $\alpha = 0,01$ فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل.

– النتيجة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

– التفسير: توجد علاقة معنوية دالة إحصائياً بين الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

– الدلالة العملية: بما أن قيمة $(r) = 0.610$ فإن هذا يعني أنه توجد علاقة للحوافز المعنوية على الرضا الوظيفي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى عدة عوامل تشجيعية نفسية معنوية أكثر منها مادية، التي ترجع إلى عامل الدعم والرعاية النفسية التي ترفع من قيمته الذاتية ومع غيره من الزملاء؛ فالعلاقات الإنسانية أكبر داعم لذلك في إطار الجماعات الرسمية والغير رسمية، كما أن علاقة الموظف بمديره تساهم في مدى رضا الموظف بنسبة كبيرة تترجم في مستوى أداء جيد خصوصاً في مجال تقييم الأداء الدوري، الذي يحسن من مردودية الموظف الإنتاجية والخدماتية معاً.

خاتمة:

تناولت هذه الدراسة موضوع الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين -دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر بسكرة- بهدف تحقيق الإجابة على تساؤلات الدراسة، من خلال النتائج المتوصل إليها وهي كالتالي:

✓ أن هناك علاقة بين الحوافز المادية والمعنوية ومتغير الرضا الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، من أجل التأثير الإيجابي على موظفي الكلية بهدف تحقيق النتائج المرغوبة، وكل حسب أدراكه لهاته الحوافز التشجيعية، فمنهم من يراها مهمة وضرورية وتجلى هذا في نتائج الإجابات؛ ومنهم من يراها أقل أهمية وتعتبر شيء عادي.

✓ أجمعت نتائج إجابات أفراد العينة على أن بعد الحوافز المعنوية هو البعد الأقوى والأكثر استعمالاً بهاته الكلية، ثم يليه بعد الحوافز المادية بأقل موافقة أو عدم الموافقة أصلاً.

✓ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز المادية والرضا الوظيفي المتبع بالكلية المدروسة، وذلك حسب أدراك أفراد العينة المبحوثة.

ثم أن الرصد المباشر لظاهرة التحفيز و التشجيع المادي و المعنوي في الأدب الإداري يظهر لنا أننا يجب أن لا نربط الرضا الوظيفي بالحوافز المادي، ما أكدت عليه المنظمات الحديثة حيث أن ما كتب عن التحفيز ليس بالأمر الهين، تبعاً للنظرة الراسخة عن الحوافز بصفة عامة لدى الكثيرين، و لدى الموظفين بصفة خاصة ، ناجمة على الأغلب من الاتجاهات المضادة لسوء استخدام الحوافز من قبل مالكيها، و الإدراك البسيط للمسؤولين، أو القائد المسير، في ظل غياب العدالة التنظيمية في نظام الحوافز المتبع أو عدم العمل بها بتاتا، و لعل ما ورد سالفاً دفع الطالبين إلى الاستنتاج بأن ظاهرة التحفيز المادي و المعنوي جديرة بالاهتمام حقا، فهي ليست مفهوماً بسيطاً يمكن حصر جميع أشكالها و مستوياتها في تعريف مقنن، و ينبغي علينا أن نسعى لصياغة مفاهيم و عبارات تعمل على احتواء هذا المصطلح في محاولة منا توحيد الآراء، وتغيير النظرة الكلاسيكية التقليدية التي مفادها أن كل ما هو مادي مثير للتحفيز و التشجيع و عامل دافع إيجابي للمضي قدماً نحو الأمام في حين نستنتج ومن خلال نتائج الدراسة أن

المورد رأس المال البشري و الفكري يتغذى على كل ما هو معنوي نفسي بحت مبلور في القيمة الأخلاقية و الإنسانية في ظل التعايش التلقائي داخل الجماعة في المنظمة.

توصيات: بعد المعالجة الموضوعية والتحليل لنتائج الدراسة جاءت مقترحات التوصيات تصب في الغالب التالي:

- ✓ يجب على القادة المسؤولين اتباع سياسة الحوافز بكل أنواعها لضمان ثقة الموظف
- ✓ مشاركة الموظف بإعطاء رأيه في نوعية الحوافز المرغوبة
- ✓ تطبيق العدالة في حق الحوافز والمكافآت المتوفرة
- ✓ يجب تتمين المجهودات المبذولة من طرف الموظفين في كل وقت وألا تقتصر على المهام الأساسية فقط
- ✓ تطبيق سياسة تقييم أداء فعالة ودقيقة لضمان حقوق كل الموظفين في الحصول على المكافآت والحوافز المتاحة
- ✓ تفعيل فعالية وظائف إدارة تسيير الموارد البشرية كالتدريب والتكوين والتعليم لتحسين مستوى الموظف لإتاحة الفرص التحفيزية أكثر الدافعية نحو الإبداع والإتقان.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المصادر العربية :

- 1- إبراهيم الغمري:(2004). السلوك الانساني و الادارة الحديثة. دار الجامعات المصرية الاسكندرية.
- 2- أحمد صقر عاشور: (1983). إدارة الموارد البشرية العامة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- 3-الخضرا، بشير، أحمد، أحمد، حنان، : (2010) السلوك التنظيمي .جامعة القدس المفتوحة.
- 4-الصيرفي، م.: (2008) السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية .الاسكندرية ،مصر :دار الوفاء للطباعة و النشر.
- 5-الغني، م .غ: (2001)علم النفس الصناعي أسسه وتطبيقاته .الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.
- 6-المصري إيهاب عيسى، وطارق عبد الرؤوف عامر: (2014). لولاء المؤسسي والرضا الوظيفي والمهني "مفهومه - عوامله - نظرياته" و مقياس الرضا الوظيفي و المهني في العمل.
- 7-بومنقار مراد، ولولما الهاشمي: (2013). المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
- 8-بوناب، ورضوان إبراهيم. (2013). الضغط النفسي لدى عمال قطاع المحروقات وعلاقته بدافعية الإنجاز رسالة ماجستير بجامعة فرحات عباس، سطيف.
- 9-جلدة، س(2009) : السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة .الأردن :دار أسامة للنشر و التوزيع.
- 10-خيرى خليل الجملي: (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية ، البناء الإجتماعي للمجتمع. الإسكندرية ، مصر: المكتب الحديث.
- 11-ربحي مصطفى غليان، عثمان محمد غنيم: (2009). مناهج و أساليب البحث العلمي. ط1، عمان ، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 12-سارة سعدون، ودبي مروة: (2021). أنظمة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن ENAP.

- 13- سعيد، س. م. : (2002) السلوك الإنساني في المنظمات، فهم وإدارة الجانب الإنساني في العمل. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 14- سمية قيسوم، رقية بوتاعة: (2016). أثر الحوافز على الأداء الوظيفي. جيجل.
- 15- شاويش، م. ن. : (2000) إدارة الموارد البشرية. دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 16- صالح مهدي محسن العامري، وظاهر محسن منصور الغالبي: (2011). الإدارة و الأعمال.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي: (2004). السلوك الفعال في المنظمات . الاسكندرية، مصر : الدار الجامعية.
- 18- طلعت ابراهيم لطفي: (2007). علم اجتماع التنظيم. شركة سفير اعلام ونشر.
- 19- عباس أنس عبد الباسط، سليمان عبد الله الحامدي: (2009). الحوافز و أثرها على الأداء. جامعة الموصل كلية الإدارة و الاقتصاد، العراق.
- 20- عبد الرحمن توفيق: (2004). تقييم أداء المرؤوسين وتحفيزهم ، منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد مركز الخبرات المهنية للإدارة. مصر .
- 21- علي السلمي: (2004). السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.
- 22- عليوه السيد: (2001). تنمية مهارات مسؤولي شئون العاملين (الطبعة الأولى). (ايتراك للطباعة و النشر والتوزيع.
- 23- عماد لعلاوي: (2011). مفهوم العمل لدى العمال وعالقتهم بدافعهم في العمل الصناعي منة خالل إشباع الحوافز المادية.
- 24- عمار الطيب كشرود: (1995). علم النفس الصناعي و التنظيمي الحديث : مفاهيم , و نماذج, و نظريات. بنغازي، ليبيا: جامعة قاريونس.
- 25- غباين، ع. م. : (2009) القيادة الفعالو والقائد الإداري .دار إثراء للنشر.
- 26- فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة: (2002). أسس و مبادئ البحث العلمي ، طبعة 1. مكتبة الإشعاع ، الاسكندرية.
- 27- فيصل حسونة: (2008). إدارة الموارد البشرية. دار أسامة للنشر و التوزيع.

- 28-قويدر أعر، أحمد جيدول: (2019). الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين.
- 29-محمد مرعي: (2003). التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في قطاع العام الحكومي العربي . القاهرة، دار ايترك، مصر.
- 30-نجيب، ش .م.: (2007) إدارة الموارد البشرية . عمان ، الأردن :دار الشروق للنشر و التوزيع.
- 31-نور الدين بوالشرش: (2016). الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات. دار الأيام للنشر والتوزيع، 185.
- 32-نور الدين شنوفي: (2005). تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر.
- 33-هيثم العاني: (2007). الإدارة بالحوافز. عمان: دار كنوز المعرفة.

المصادر الأجنبية:

- 1- LIKRET. (1932). A technique for the measurement of attitudes ,in archives of psychology,n:140,.

قائمة الملاحق:

الملحق رقم(01): يوضح الاستمارة النهائية للدراسة



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس

تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية

السنة الجامعية 2023-2024:

الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

أخي الموظف /أختي الموظفة: السلام اليكم ورحمة الله تعالى وبركاته.

التعليمة:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج في تخصص علم النفس تنظيم وعمل وتسيير موارد بشرية حول موضوع " الحوافز المادية والمعنوية وعلاقتها بالرضا الوظيفي دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة" نوصل هذا الاستبيان إلى حضرتكم الموقرة من أجل الإجابة عليه: للعلم أن المقياس يقيس أثر الحوافز المادية والمعنوية على الرضا الوظيفي لدى الموظفين الدارين والمتكون من الأبعاد التالية: الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، الرضا الوظيفي. وبصفتكم المعنيين المباشرين ونحن على ثقة في تعاونكم الجدي للوصول بهذا البحث إلى أهدافه التي لا تخرج عن هدف النهوض العلمي والبيداغوجي لجامعتنا.

نرجو من سيادتكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة لاختياركم

وفي الختام نشكر لكم تعاونكم الجدي وكريم استجاباتكم

المعلومات الشخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 30 إلى 40 من 40 إلى 50 من 50 إلى 60 60 فما فوق

المؤهل العلمي: ثانوي ليسانس ماستر ماجستير دكتوراه

الخبرة: من سنة إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 من 10 إلى 15

من 15 فما فوق

المنصب:

الكلية:

البيانات المتعلقة بالحوافز:

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
أولاً: الحوافز المادية				
1	الأجر الذي أتقاضاه يناسب الجهد الذي أبذله			
2	المكافآت التي تقدمها الجامعة تكفل عملي بشكل جيد وتحفزني			
3	تمنح الجامعة منح على الراتب الأساسي			
4	توزع الجامعة نسبة من الأرباح على الموظفين			
5	تقدم الجامعة تعويضات مالية عند تكليفكم بمهام خارج الرسمي			
6	وجود نظام الهدايا العينية يشجعك لبذل جهد أكبر في عملك			
7	وجود نظام تأمين صحي والمعاشات يدفعك للتمسك بالعمل			
8	توفر لك الجامعة سكن وظيفي			
9	تأمين المواصلات من العمل إلى البيت يشعرك بالراحة			
10	تعطي الجامعة إجازات بدون الخصم من الراتب			
11	تقدم الجامعة تعويضات كافية عند تقاعد الموظف			
12	تسعى الجامعة إلى زيادة المكافآت المادية لتحسين مردود أداء العاملين			
13	مكافآت العمل الإضافي تدفعك للتمسك بعملك			

ثانياً: الحوافز المعنوية

			يشعر الموظفون في الجامعة بالاستقرار والأمن الوظيفي	14
			يقوم الرؤساء بتفويض السلطة للموظفين بما يساعدهم على القيام بالعمال الموكلة إليهم	15
			يتاح للموظفين فرص مناسبة للمشاركة في اتخاذ القرار	16
			تتيح الجامعة للموظفين فرص المشاركة في وضع خطط مستقبلية	17
			تهتم الجامعة بالترقية بدون زيادة الراتب	18
			تولي الجامعة أهمية للجانب المعنوي للعامل لرفع الروح المعنوية	19
			الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية ترفع من الروح المعنوية	20
			تعتمد الجامعة على مبادراتك وتشجعك عليها	21
			تشعر بالاعتزاز في مجتمعك وأنت تعمل في الجامعة	22
			تشعر بأهمية العمل الذي تقدمه	23

العبارات المتعلقة بالرضا الوظيفي:

الرقم	البيان	موافق	محايد	غير موافق
1	العمل المكلف به عمل مشوق وممتع جدا			
2	اعتدت على انجاز عملك دون أي رغبة فيه			
3	سعادتك خلال وقت عملك أكثر منها خلل وقت فراغك			
4	ساعات العمل وأوقاته المعمول به في المؤسسة مناسبة			
5	تتوفر ظروف عمل مناسبة تكييف -إضاءة -نظافة- تهوية في مؤسساتك			
6	العمل اليومي الذي أمارسه يساعدي في اكتساب الخبرة والتقدم الوظيفي			
7	يوفر لي العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية مرموقة			
8	علاقاتي مع زملائي تقوم على التقدير والاحترام			
9	يتسم جو العمل الذي أعمل فيه بالتعاون			
10	تعمل بين زملاء يقدرون لك الجهود التي تبذلها			
11	تتصف علاقاتك مع رئيسك بالتقدير والاحترام			

			يقدر لك رؤسائك الجهود والإنجازات التي تحقّقها	12
			درجة تفاهمي مع الرئيس المباشر عالية	13
			يتفهم رئيسي ظروفني الخاصة	14
			تشعر بالرضا عن أسلوب الش ارف في المؤسسة	15
			لديك شعور بالرضا عن الحوافز التي تحصل عليها	16
			تحس بالاطمئنان لاستمرارك بهذه الوظيفة وعدم فقدانها	17
			الحوافز الحالية تتناسب مع مسؤولية العمل	18

الملحق رقم : (2) يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	الاسم	المنصب	التخصص
1	أ.د جوادي يوسف	أستاذ التعليم العالي	علم النفس عمل وتنظيم
2	أ. د دوباخ قويدر	أستاذ التعليم العالي	علم النفس عمل وتنظيم
3	د/ بن عبد الله بثينة	أستاذ مساعد قسم. ب.	علم النفس عمل وتنظيم

ملحق رقم : (3) يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

