

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية : كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

الرقم التسلسلي :/...../2020

عنوان المذكرة

دور المكافآت والعلاوات في تحسين رضى الوظيفي

دراسة ميدانية بريد الجزائر

المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في شعبة: علم النفس ، تخصص: تنظيم وعمل تسيير
موارد البشرية.

اشراف الدكتور :

علوطي عاشور

من إعداد الطلبة :

بن يحي يوسف

الباي أحمد

حاجي سهام

السنة الجامعية : 2019 / 2020



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم:

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المنطوقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصرح شرقي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): الباي أحمد

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم، طالب

الخامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200325383

والصادرة بتاريخ: 24/04/2016

عن بلدية عين الريش

المسجل (ة) بكتابة: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)، عنوانها:

دور المكافآت والعلاوات في تحسين الرضا الوظيفي

أصبح بشرقي أنني ألتم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه.

شهادة وصدق على التوقيع
السيد
عين الريش في
08 شهر 2020

التاريخ

بمصادقة المجلس البلدي

مصادقة البلدية

عن رئيس المجلس الشعبي البلدي
ويتفوض منه
عون رئيسي لإدارة الإقليمية
إمضاء: بصمراوي روات



إمضاء المعني

Handwritten signature



تصريح شرقي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا المضي أفناء،

السيد: حاجي سعمام

الصفة طالب. أستاذ باحث باحث دائم. طالب

العامل (a) بطاقة التعرف الوضعية رقم 200 969292

والصادرة بتاريخ: 25 - 01 - 2017

عن دائرة: مقررة

للسجل (a) بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والتكف (a) بإنجاز أعمال بحث: مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه، عنونها:
دور المحادثات والعلاقات في تحيين المضمون الوظيفي

دراسة ميدانية لبيد في الحياة المهنية المعاصرة.

أصح بشرقي أنني ألتزم بمراعاة للعاير العلمية والنهجة ومعاير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه

التاريخ: 06 - 09 - 2017

إمضاء المعني



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 28 جويلية 2016 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز البحث

أنا الممضي أدناه،

السيد(ة): بن تحس يوسف

الصفة: طالب، أستاذ باحث، باحث دائم: طالب

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2 00 334 151

والصادرة بتاريخ: 2016 104 124

عن دائرة: المسيلة

المسجل (ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم النفس

والمكلف (ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه). عنوانها:

دور اللاواتو والمكافآت في تحس الرهن الوظيفي

دراسة ميدانية البرية الجزائرية بالمسيلة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمرعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في

إنجاز البحث المذكور أعلاه.

إمضاء المعني

ك
عبد



شكر و تقدير :

الشكر و الولاء لله عز و جل الذي أنار لنا الطريق لنصل إلى هذا المستوى و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد الصادق الامين .
نشكر أولاً و أخيراً الله سبحانه و تعالى على نعمته العظيمة و نحمده على فضله علينا لإتمام هذه الدراسة و نرجو الله أن ينفع بها كل من يطلع عليها، و في هذا المقام نتقدم بأوفر و أبلغ معاني الشكر و التقدير إلى الأستاذ "علوطي عاشور" على قبوله تأطير هذه المذكرة فله منا أسمى و أصدق عبارات الاحترام و التقدير فقط أعطى هذه الدراسة الكثير من وقته و جهده وكان دعمه لنا معنوياً و موجهاً و مرشداً منذ بداية الدراسة حتى إتمامها بشكلها النهائي، كما نشكر كل من ساهم من قريب و من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

الجانِب النظري

مقدمة

مقدمة :

أ. تمهيد : تعد الموارد البشرية هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة لتحقيق أهدافها و من المعروف فإن أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات السعي من أجل وصول العاملين بإنتاجهم إلى أقصى كفاءة ممكنة لهذا تعمل على توفير و توظيف العمالة الجيدة و المؤهلة مع التركيز على تدريبهم و إكسابهم مهارات متعددة من أجل رفع الكفاءة والقدرة على الأداء.

و في ضوء التحولات الجديدة التي أحدثتها التطور العلمي و تدفق المعارف وتزايد الحاجات الاجتماعية و الاقتصادية، و في إطار التوجهات المتنوعة للمنظمات والتي تدعو أبرزها إلى الاهتمام بالموارد البشري حتى لا تضع قيمة الوقت و الجد في التأهيل بقصد امتلاك اطارات و كفاءات عالية، فكفاءة الفرد تتوقف على الرغبة في العمل التي تمثلها الحوافز التي من شأنها تعديل سلوك الافراد و تنشيط دافعيتهم و اقبالهم على العمل بجدية وحماس خاصة إذا تميزت بالتنوع و العدالة في منحها، فهي بمثابة أداة من شأنها تشجع الفرد على زيادة أدائه ، ونتيجة لأدائه المتميز تؤدي لزيادة رضاه و ولائه للمؤسسة فهي الأداة المسؤولة عن توجيه سلوك الفرد و تعديلها، وهذا ما يحقق الرضا الوظيفي لديه.

فالحوافز توظف الحماس والدافعية و الرغبة في العمل للعامل أي كان مجاله مما ينعكس إيجابا على الأداء العام و زيادة الإنتاجية و تساعد على تحقيق التفاعل بين الفرد و المنظمة و تدفع العاملين إلى العمل بكل طاقاتهم و قواهم العقلية و الجسدية لتحقيق أهداف المنظمة المرسومة، بالإضافة إلى أنها تؤثر في العامل حيث تولد القوة لديه و تثير دوافعه و هذا ينعكس على توجيه السلوك نحو الوجهة الحسنة، و زيادة تعزيره بما يضمن تحقيق الأهداف المطلوبة في ما يضمن في النهاية الاستمرار في العمل بالقناعة و الرضا فالرضا لا يمكن إرجاعه إلى عامل واحد بل تعود إلى جملة من العوامل المتنوعة و المتدخلة منها عوامل خارجية كبيئة العمل و عوامل داخلية تتعلق بالعمل ذاته ، و كليهما يؤديان الى شعور الفرد بالرضا عن عمله أو تعزيز عدم الرضا، و الملاحظ أن رضا الفرد على وظيفته يعتبر الأساس الأول لتحقيق توافقه النفسي و الاجتماعي، وهذا الاخير مرتبط بالنجاح في العمل الذي يمثل المعيار الموضوعي الذي يقوم على أساسه تقييم الافراد و مؤشرا لنجاحه في مختلف جوانب حياته.

لذا فإن الاهتمام بمقومات الرضا الوظيفي و مصادره يعني الاهتمام بالفرد و محاولة تفهم سلوكه و إدراك نقائصه و محاولة إيجاد حلول لمشاكله ، و إن تحقيق الرضا الوظيفي يستوجب أن يكون من أولويات المنظمة و أهدافها الأولى حتى تصل إلى الهدف الأسمى الذي تسعى إليه.

بالتالي فإن عدم الاهتمام بالفرد وتجاهله يقلل رغبته في أداء و قبول العمل ، ومتى ما استمر هذا الإهمال ستقع المنظمة في مشاكل كالغيابات و دورات العمل و كثرة الاضرابات لذا وجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالفرد و بمواردها ومحاولة استثمارها بأكبر قدر ممكن ما يؤدي إلى استمراريتها وتكيفها مع المستجدات.

و يتناول هذا البحث دور التحفيز في تحسين الرضا الوظيفي الذي يعتبر من المتغيرات الهامة، حيث يشير إلى شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله. و نظرا لأهمية موضوع التحفيز و الحوافز و الذي أصبح محوريا في عالم الإدارة و الأعمال في ظل عصر العولمة و الانفتاح و ازدياد التنافس بين الشركات، حيث أصبح البقاء للأقوى، و بذلك كان لزاما على كل منشأة تريد الاستمرار و البقاء أن يكون لها نظاما إداريا فعالا تستطيع من خلاله مواكبة التطور مع وجود نظام حوافز فعال يعمل على رفع الروح المعنوية و زيادة الرضا الوظيفي و الولاء للمنشأة، و حتى يتحقق الرضا الوظيفي لابد من دراسة العوامل المؤثرة فيه و الاسباب التي يمكن أن تؤدي إلى حدوثه.

ب. الإشكالية :

حظي موضوع الحوافز باهتمام و بحث كبيرين من طرف علماء، و باحثي علم النفس و ما يزال لحد الان يثير الكثير من الاهتمام و يفتح أبواب عدة للنقاش و بالتالي فإن دراسة التحفيز يعتبر أحد الموضوعات التي باتت تفرض نفسها و تستحوذ على اهتمام علماء النفس و علم الاجتماع و من بين الذين قاموا بدراسة الحوافز عالم النفس الأمريكي "ابراهيم ماسلو" الذي توصل في نظريته نظرية تدرج الحاجات التي هي من أقدم النماذج التي فسرت الواقعية لدى الأفراد إذ تقوم على أساس أنه يمكن تقسيم حاجات العاملين إلى خمس مستويات رتبت بشكل تدرج حسب أهميتها للفرد.

بالإضافة إلى كل من "هزر برك" في نظرية العاملين الذي وضع فيها نموذج للتحفيز يعتمد على فكرة تقييم العوامل والمؤثرات التي تدفع بالفرد نحو الأداء والانجاز بشكل ارادي على مجموعتين من العوامل أسمىها بالعوامل المحفزة والعوامل الوقائية.

وبالتالي فان دراسة الحوافز وأثارها على العمال تعد مسألة هامة تساهم في كشف جزء من الواقع الاجتماعي للعمال لمعرفة حاجات العمال ومحاولة اشباعها باعتبار أن الحاجات الانسانية دائمة التجدد ، وكل هذا الاشباع للحاجة يخلق نوع من الارتياح لدى العمال كما أن الاهمال الواضح لبعض أنواع التحفيز وعدم الحصول على حوافز كافية سواء مادية كانت أو معنوية له انعكاساته وتأثيراته على مستوى الرضا الوظيفي وبالتالي يؤدي إلى انعدام الدافعية وانخفاض الرغبة الحقيقية للأداء، لذلك لا بد من الاستثمار الأمثل لدور هذه الحوافز وتعظيم الاستفادة منها وتعزيز تأثيرها الحقيقي الذي يجب أن، تؤديه والحقيقة أن موضوع التحفيز موضوع مستهدف فالمكافآت والعلاوات والترقية والاجر ماهي إلا مؤشرات له، حيث تعددت الدراسات والبحوث التي تناولت ظاهرة التحفيز منها:

درسته عوض بن محمد الودناني حول أثر الحوافز على فعالية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية سنة 1449هـ_1998م ، تناولت أثر الحوافز على أداء العاملين ومستوى الرضا الوظيفي وتم تطبيق الدراسة على عينة عشوائية من ضباط وأفراد وكان عدد عينة البحث 236 .

دراسة معمر داود رسالة دكتوراه وهي عبارة عن دراسة ميدانية اجريت بمؤسسة سونلغاز عنابة 2004 وكانت تحت عنوان تحفيز ومكافئة العامل في النظام الصناعي وبعد ذلك جاءت دراسات عديدة اهتمت بموضوع التحفيز والرضا الوظيفي منها:

دراسة قام بها عارف بن ماطل الجريد بعنوان التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بشرطة منطقة الجوف لنيل شهادة الماجيستر سنة 2007 بجامعة نايف بالسعودية.

دراسة قام بها نور الدين ابو الشرس " الحوافز واداء العاملين في المؤسسة الصحية العمومية الجزائرية " حيث أجريت الدراسة سنة 2006 دراسة لنيل شهادة الماجيستر بجامعة بسكرة "

ومن هنا تكمن أهمية دور الحوافز المقدمة للعمال بالرضا الوظيفي ومحاولة ايجاد العلاقة بينهما ومن هذا المنطلق فان الاشكال العام للدراسة يتمحور كما يلي : إلى أي درجة تساهم المكافآت والعلاوات في تحسين الرضا الوظيفي ؟
والتي قسمناها إلى تساؤلات فرعية :

هل هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لمتغير الجنس.

هل هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لمتغير الحالة المدنية.

هل هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لمتغير المستوى التعليمي.

هل هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لمتغير لطبيعة العمل الحالي .

هل هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لمتغير الأقدمية.

ت. فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة : كلما زاد تحفيز العمال في البريد الجزائري من خلال العلاوات و المكافآت كلما زاد رضاهم الوظيفي.

فرضيات الدراسة :

- هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الجنس.
- هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الحالة المدنية.
- هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغير المستوى التعليمي.
- هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغير لطبيعة العمل الحالي .

- هناك اختلاف في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي تبعا لمتغير الأقدمية.

ث. أسباب اختيار الموضوع :

1. أسباب ذاتية :

لأنه يتماشى مع التخصص، كما أنه موضوع أثار فضولنا لما له من أهمية ودور كبيرين في تحسين نسبة رضا العمال الوظيفي في عملهم بالإضافة إلى أنه عنصر أساسي في العملية الانتاجية.

2. أسباب موضوعية :

من الأسباب الموضوعية لاختيار هذا البحث :

- قلة و نقص الدراسات و البحوث العلمية في مجال الحوافز و علاقتها بالرضا الوظيفي للعامل.

- مطابقة موضوع الدراسة للتخصص.

ج - أهداف الدراسة :

- معرفة مدى تأثير الحوافز على رضا العاملين.
- محاولة التعرف على واقع التحفيز في المؤسسة.
- محاولة إيجاد ماهية العلاقة بين التحفيز و الرضا عن العمل لدى العمال.
- معرفة بعض الجوانب التي لها تأثير في تحقيق رضا العاملين.

ح - أهمية الدراسة :

- أهمية الرضا الوظيفي لدى العاملين في البريد الجزائري.
- أهمية نظم الحوافز المطبقة.
- العلاقة بين نظم الحوافز و الرضا الوظيفي.
- التعرف على دور الحوافز المادية و المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي.

خ - تحديد المفاهيم الإجرائية

إن تحديد المفاهيم من الأمور الضرورية ذلك بسبب أهميتها في بناء الدراسة حيث أن التحديد الدقيق لهذه المفاهيم يمثل أساسا يسير وفقه البحث، و قد اعتمدنا في دراستنا على تحديد المفاهيم التالية : الرضا الوظيفي، الترقية، الدخل، التحفيز، المكافآت، العلاوات.

1- الرضا الوظيفي : حيث يعرفه "هوبيك" على أنه مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تجعل الفرد يقول بصدق اني راضي في وظيفتي بينما يتفق "ماسلو" و"بوتر" على أن الرضا الوظيفي هو اشباع الحاجات السيكولوجية أما الاستاذ "فروم فيري" أن الرضا الوظيفي هو المدى الذي توفره الوظيفة لشاغلها من نتائج ذات قيم ايجابية أي أن عبارة الرضا تترادف الفرص¹.

التعريف الاجرائي: هناك عدة عوامل تدخل في الرضا الوظيفي لكن في دراستنا هذه نقصد بالرضا الوظيفي الرضا عن المكافآت والعلاوات والاجر والترقية .

2- الترقية: يقصد بها انتقال الموظف من وضعية إلى أخرى ذات مستوى أعلى ومراتب أعلى حاليا ومستقبلا كما قد تصاحب هذه الترقية زيادة في الامتيازات الوظيفية كالتعبير في طبيعة الاعمال ودرجة المسؤولية في مجال السلطة، فالموظف يبدأ حياته المهنية في أدنى درجات السلم الوظيفي ثم يعلو مركزه ويزداد داخله².

التعريف الاجرائي: نقصد به الترقية بمختلف اشكالها والتي قد يحصل عليها العامل في البريد الجزائري.

3 - الأجر: هو مبلغ مالي يتلقاه شخص يدعى العامل و يحدد مبلغ الاجر وفقا لعدة اعتبارات منها خبرته وشهادته لذلك العمل الذي سيقدمها طالب العمل، مع العلم أن الدخل أو الراتب الادنى منصوص عليه في القانون³.

التعريف الاجرائي: هي رواتب او دخل المعلمين الذين يحصلون في اخر الشهر في كل المؤسسات سواء كانت عمومية او خاصة ويعبر عن مجهودهم وادائهم في العمل

2- التحفيز: هو الوسائل المختلفة التي تستعملها المؤسسات لحث العمال وتشجيعهم على زيادة الانتاج بشكل أو بآخر والوصول بمعدلاته وأرقامه إلى ما هو مخطط له، بما يدفع بعجلة الانتاج إلى الأمام نحو تحقيق كفاية انتاجية للمؤسسة⁴.

التعريف الاجرائي: التحفيز هو العملية التي تسمح بدفع الأفراد وتحريكهم من خلال دوافع معينة نحو سلوك معين، أو بذل مجهودات معينة قصد تحقيق هدف معين.

¹ - محمد الصيرفي، السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص166

² - صلاح الدين عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، 2000، ص120.

³ - المرجع نفسه، ص 86.

⁴ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص180.

5 - المكافآت: هو تعويض اضافي يتم صرفه للموظف بالإضافة إلى أجره العادي ويمكن استخدام المكافآت لتحفيز الموظفين لمساعدة الشركة على تحقيق أهداف محددة وقد تكون المكافآت على شكل توزيعات الارباح المدفوعة للمساهمين في الأموال التي تم انشائها من الارباح الاضافية التي حققتها الشركة.

التعريف الاجرائي: المكافآت هي التي يتقاضاها العاملين لقاء أعمال غير عادية يقومون بها تكون مكافآت مالية مباشرة أو غير مباشرة أو مكافآت غير مالية .

6 - التحفيز المادي: هو الحافز ذو الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي .

التعريف الاجرائي: هو المنح والعلاوات المقدمة لموظفين نظير فعالية أدائهم

7- التحفيز المعنوي: هو الذي يساعد الانسان ويحقق له اشباع حاجاته النفسية والاجمالية تزيد من شعور العامل بالرقى في عمله وولائه وتحقيق التعامل بين زملائه⁵.

التعريف الاجرائي: هو وسيلة تقوم برفع الروح المعنوية للعاملين بالقيام بمهامه بأفضل الطرق للنجاح.

د - الدراسات السابقة :

1 - دراسة (يوسف محمد،2010) وهي بعنوان التحفيز و أثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصحي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية و المعنوية المقدمة للعاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية مكة المكرمة، و لمعرفة مدى رضى العاملين في هذا القطاع عن بيئة العمل الوظيفية ، و من أهدافها كذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع.

- **منهجية الدراسة:** اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي و قام بتصميم استبيان و توصل إلى النتائج التالية ان افراد العينة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما و أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين تطبيق الحوافز المادية و المعنوية و بين الرضا الوظيفي عن العمل .

2- دراسة (Erbasi,A Arat -T-2012) و هي بعنوان أثر الحوافز المالية و غير المالية على الرضا الوظيفي : اختبار على مباني سلسلة الغذاء في تركيا، الغرض من هذه

⁵ - علي جوادى: التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة الرياضية، رسالة ماجستير في ادارة وتسيير

الدراسة هو تقرير أثر الحوافز المالية على الرضا الوظيفي التي تستعمل في شركة سلسلة الغذاء، و الإشارة إلى اختلافات اتجاهات العاملين المتعلقة بالرضا الوظيفي و الحوافز على بعض المتغيرات الديمغرافية.

منهجية الدراسة : المنهج الوصفي، و من ثم الاعتماد على الاستبيان و كانت النتائج أن هناك علاقة بين الحوافز المالية و غير المالية و الرضا الوظيفي للموظفين، كما أن الاتجاهات حول الحوافز المالية كانت أقوى تأثير على الرضا الوظيفي من الاتجاهات حول الحوافز غير المالية.

(Erbasi As _T_Arat 2012 The effect of Financial and non Financial incentives on job satisfaction :an examantion of Food claim précises in turkey, international business research, vol 5,No10)

3- دراسة (khan،T،2004) بعنوان الحوافز و الرضا الوظيفي للمعلمين : دراسة حالة في باكستان هدفت الدراسة إلى تقييم حوافز و دوافع المعلمين و تحاول أن تستكشف وجود أزمة في حوافز و دوافع المعلمين في باكستان، استخدم الباحث لجمع البيانات مناقشات مجموعات التركيز، مقابلات الهيكلية(شخصية و هاتفية، و أخيرا ملاحظة المشاركين و تم مراجعة الوثائق المتعلقة بالموضوع ثم الاختيار بشكل عشوائي للمعلمين في المدارس العامة و الخاصة، من أهم النتائج التي توصل إليها :

- أن القدرة و الحوافز و الفرص هي ثلاث مناطق رئيسية تؤثر على أداء المعلمين و لقد وجد أن المعلمين لديهم احترام ذات منخفض و هم يشعرون أنهم ليسوا محترمين من قبل الجاليات و المجتمع عموما، كما أن بيانات التدريس الجيدة تعطي تأثير إيجابي قوي على حوافز المعلم للتعليم ، كما أن الترقيات غير العادلة مصدر أساسي للاستياء .

(KHAN , T 2004, teacher's job satisfaction and incentive case study of pakisten ,elotis document store)

تقييم الدراسات السابقة :

بالنظر إلى الدراسات السابقة نجد أنها تناولت الحوافز و تأثيرها على الرضا الوظيفي و حاولت أغلب هذه الدراسات تحديد أبعاد الحوافز المؤثرة على الرضا الوظيفي و تحديد درجة تقييم الحوافز ككل على الرضا الوظيفي ، البعض من هذه الدراسات قام بذكر النسبة التي يفسرها كل بعد أيضا .

كما جرت دراسة (يوسف محمد 2010) في القطاع الصناعي بينما دراسة (EVBASI_2012) جرت في مباني سلسلة الغذاء أما دراسة (KHAN_2004) تمت في قطاع المدارس ، و بالتالي نجد اختلاف البيئة التي جرت فيها كل دراسة عن دراستنا .

و قد هدفت دراستنا الحالية إلى القيام بدراسة دور التحفيز في تحسين الرضا الوظيفي في البريد الجزائري و إيضاح العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي في هذا البريد، بالإضافة إلى تفسير الأثر الذي تطبعه الحوافز بشقيها المادية و المعنوية على التغير التابع للرضا الوظيفي .

4 - دراسة ورسلان (1984م)

و عنوانها الرضا الوظيفي للقوي البشرية العاملة في المملكة السعودية، توصلت الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من موظفين يعملون في القطاعين العام و الخاص في المملكة العربية السعودية إلى أن نسبة عالية من العاملين غير راضين عن أعمالهم و يتركز عدم الرضا في أسلوب الإدارة و الراتب الشهري و العلاقات مع المشرفين⁶ .

5 - دراسة العديلي (1984م)

و عنوان الدراسة الرضا الوظيفي : دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، وكذا دراسة الدوافع و الرضا الوظيفي على عينة من الموظفين الحكوميين في المملكة العربية السعودية ، حيث توصل فيها إلى أن الموظف السعودي راض عن العوامل التالية : علاقة العمل مع الرؤساء، العلاقات مع الزملاء، ظروف العمل المادية و نوع العمل، و الشعور بالإنجاز، و أن الموظف السعودي غير راض الراتب الذي يتقاضاه⁷ .

6- دراسة الفالح (2006)

و عنوانها : " الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات في المرحلتين المتوسطة و الثانوية في مدينة الرياض " هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لمحضري المختبرات

⁶ - رسلان نبيل : الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1984.

⁷ - العديلي ناصر محمد : الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظف في الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة 1984.

في المرحلتين المتوسطة و الثانوية في مدينة الرياض ، و كذا التعرف على الفروق بينهم في الرضا الوظيفي حسب المتغيرات المستقلة التالية : المرحلة التي يعمل بها محضر المختبر و العمر ، الخبرة في العمل، و لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن أسئلتها قام الباحث بإعداد استبانة تتكون من أربعة محاور (52) عبارة، و تكونت عينة الدراسة من (99) محضر مختبر، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية أن :

- المتوسطات الحسابية للرضا الوظيفي لمحضري المختبرات جاءت ما بين (2,13-4,68) و بمتوسط عام بلغ (3,72) و هذا يعني أن محضري المختبرات يتمتعون برضا وظيفي بدرجة متوسطة ، و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تعزي للمرحلة الدراسية التي يعملون بها، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند (0.05) في الرضا الوظيفي بين محضري المختبرات تعزي لمتغير العمر، في محوري بيئة العمل و العبء العملي في المؤسسة و هذه الفروق لصالح الفئة العمري الأكبر و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي تعزي لخبراتهم في العمل فيما يخص محور بيئة العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي تعزي لخبراتهم في العمل فيما يخص محوري العبء العملي في المؤسسة والمميزات المادية و المعنوية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة في الرضا الوظيفي تعزي لخبراتهم في العمل في محور العلاقات الاجتماعية عند (0.01) لصالح ذوي الخبرة الأكثر⁸.

7 - دراسة الباشا حسين (2004م)

و عنوان الدراسة " الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي - دراسة ميدانية على منظمات القطاع الخاص المنطقة الشرقية بالمملكة السعودية. أعدها الدكتور سامي الباشا حسين و تهدف هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الرضا الوظيفي لدى مندوبي المبيعات السعوديين و غير السعوديين في القطاع الخاص السعودي، و تأثير الصفات الشخصية (العمر و المستوى التعليمي، و الراتب و الخبرة) على درجة الرضا الوظيفي و لتحقيق هذه الأهداف تم توزيع 1560 استبانة على مندوبي المبيعات في 285 منظمة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

⁸ - (الفالح نايف بن سليمان : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية رسالة ماجستير، أكاديمية نايف

العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات العليا، الرياض، 2001)

أ. أن متوسط الرضا الوظيفي العام لمندوبي المبيعات غير السعوديين أعلى وبدلالة احصائية عن متوسط الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين.

ب. كل من عنصر الراتب و الشعور بالأمان ، الاستقرار الوظيفي و الترقيات ، المكافآت أهم عناصر الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات غير السعوديين و مندوبي المبيعات السعوديين.

ت. أن هناك علاقة طردية بين الراتب و الرضا الوظيفي لكل من مندوبي المبيعات السعوديين و غير السعوديين ، و أن هناك علاقة عكسية بين سنوات الخبرة و الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات السعوديين، بينما أثبتت الدراسة أن هناك طردية بين سنوات الخبرة و الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات غير السعوديين و أخيرا لم تجد الدراسة أية علاقة بين العمر و الرضا الوظيفي لكل من الفئتين⁹.

- الدراسات المتعلقة بالعلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي :

1- دراسة إبراهيم (2003) : بعنوان " نظم الحوافز و أثرها على الرضا الوظيفي دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة ، و يهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين وكذا الخروج بمقترحات و توصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية : إن الموظفين العاملين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة، و من النتائج المهمة أيضا اجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق مثل الشعور بعدم وجود حوافز، عدو وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين، عدم تطبيق الحوافز بالعدل، وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز، و من النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية و أن هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها.

2- دراسة الودناني (1999) : تحت عنوان "أثر الحوافز على فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي في الأجهزة الامنية، هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي من ضباط و أفراد في إدارة الجوازات بمدينة الرياض ،حيث أظهرت النتائج أن أكثر الحوافز انتشارا بين ضباط و أفراد جوازات منطقة الرياض من حيث الأهمية

⁹ - البا حسين سامي : الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المنظمة الشرفية، دراسة ميدانية مقدمة


للمؤتمر السنوي الخاص في الإدارة و الإبداع و التجديد، 2004.

و التأثير على فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي هي على الترتيب الترقيات، العلاوات، الإجازات، بدل العلاج، المشاركة في اتخاذ القرارات ، و أن أقل الحوافز انتشارا من حيث الأهمية و التأثير على فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي هي على الترتيب : الثناء الشفوي خطابات الشكر، بدل المناطق النائية، و أن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز انتشارا و أهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء و الرضا الوظيفي .

3 - دراسة ياغي (1986) : بعنوان علاقة الحوافز و الرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية الأردنية، هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز المعطاة للموظف العام و بين الرضا عن وظيفته.

و قد توصل الباحث بأن رضا الموظفين يتفاوت من عامل إلى آخر من حيث (أهمية الوظيفة، جماعة العمل، فرص التعبير عن النفس، الراتب، الترقية، طبيعة العمل، مساعدة الحوافز على الأداء، نوعية الحوافز، مزايا الحوافز و مشكلاتها)¹⁰.

¹⁰ - رسلان نبيل : الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة و القطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة، 1978، ص71.



الفصل الأول :
المكافآت و العلاوات

تمهيد: تعتبر الحوافز بانها عبارة عن مجموعة متنوعة من العوامل تهدف الى اثاره القوة والتنازع الحركي لدى الفرد، حيث ان الحافز يعتبر احدى العناصر الاساسية المهمة للتأثير على سلوكيات وتصرفات الفرد كما ان اصحاب العمل ينظرون الى الحافز بانه الاداة والاسلوب الذي يتم استخدامه بهدف الحصول على عمل مهم ومميز من العاملين، فالحوافز تقود الفرد العامل الى الابداع و الابتكار والسعي دوما لتخطي العوائق ومنها ماهي مادية كالمكافآت والعلاوات ومنها ماهي معنوية كالترقية والاجازات هنا يكون العمال سعداء ويقدمون كافة ما عندهم لتحقيق الاهداف والغايات التي يعملون من اجلها وفي فصلنا هذا نتاولنا :

مفهوم التحفيز - انواع التحفيز - نظريات التحفيز - مؤثرات التحفيز

أ_ مفهوم الحوافز:

1- تعريف الدكتور خليل الشماع: إن عملية التحفيز منظومة مهمة من المنظومات التي تتكون منها المنظمة كما أنها بدورها تتكون من ثلاث مكونات وهي الفرد(الموظف)، الوظيفة(العمل) والبيئة ، فالأفراد في المنظمة يتباينون بدرجات متفاوتة من حيث اتجاهاتهم ورغباتهم وبالتالي يستجيبون بشكل متباين لأنواع الحوافز والدوافع التي تقدمها المنظمات المختلفة فيها للحصول على استجابتهم بشكل ايجابي لبرامجها وخططها الانتاجية المتنوعة¹.

تعريف الدكتور عاطف عبيد: ان التحفيز يشمل كل الاساليب المستخدمة لحث العمال على العمل المثمر ، أما الدكتور "علي السلمي" فيعرفها بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على اثاره القوى الحركية في الانسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ويعرفها "ديموك dimok" بأنها العوامل التي تجعل الافراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل وبيدلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم وهو الرغبة الانسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقيق أهدافها².

3 - تعريف " بيندر " binder: التحفيز في ميدان العمل هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص ومن محيطه في ان واحد، وهي تحث الفرد العامل على

¹ - الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر، 1999، ص336-374.

² - السلمي علي: السلوك الانساني في الادارة، مكتب غريب، القاهرة، 1973، ص252.

_____ الفصل الأول : المكافآت والعلاوات

تصرف معين في عمله وتحدد اتجاهه، شدته، وأعتبر البعض الآخر أن التحفيز بمثابة للأداء المتميز لارتباطه بأداء الفرد لعمله وعلى هذا الاساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء ويرتبط تحفيز العمال بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على فاعلية المنظمة منها التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي مثل زيارة أهمية العمل واثرائه¹.

ب_أنواع الحوافز:

هناك عدة تقييمات للحوافز، إلا أن أكثر التقييمات اعتمادا هي الحوافز المادية والمعنوية **1-المادية:** تتمثل الحوافز المادية إلى جانب الأجور والمرتبات أي صور نقدية أخرى مجمعة أو مجزأة على دفعات يقصد بها مجموعة الحوافز التي تشبع احتياجات الأفراد المادية فقط دون غيرها مثل الأجر الاضافي و العلاوات الدورية والاستثنائية والمنح بأنواعها والمكافأة التشجيعية والروح المعنوية تعني أن الفرد يؤدي عمله ويكون متحفزا لأداء هذا العمل لاعتقاده بأنه سيحصل في المقابل على ما يريد ، ولكن في الوقت نفسه فإن الفرد يريد من هذه الحوافز قدرتها على تأمين حاجاته الاساسية وتشمل الاجور وملحقاتها، ديمومة العمل والظروف المادية له.

2- المعنوية: هي التي تخاطب في الفرد حاجات نفسية واجتماعية وذهنية ويقصد بها ذلك المكونات التي تتكون منها فلسفة التنظيم وتشكل مع غيرها المناخ العام للمنظمة بحيث تساعد هذه المكونات على توفير الاشباع الكامل للاحتياجات أفراد التنظيم غير المادية وأمام الإدارة تشكيلة من الحوافز المعنوية على رأسها الوظيفة المناسبة للفرد والاثراء الوظيفي من خلال فرص الترقية والتقدم في العمل والتناوب والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناخ الاشراف مناخ الجماعة، صورة المنظمة، طبيعة العمل، فلسفة المنظمة اتجاه افراد التنظيم والتدريب والمهارات وجداول العمل المرنة والقيادة الفعالة للأفراد².

¹ — حمداوي وسيلة، ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية المطبعة الجهوية بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قالمه، 2004، ص151.

² - زاهد محمد ديري: ادارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزرقاء الخاصة، 2011، ص299-300.

ت_ نظريات الحوافز :

1- نظرية تدرج الحاجات: وضعها "ابراهام ماسلو"

وهي من أقدم النماذج التي فسرت الدافعية للأفراد إذ تقوم هذه النظرية على أساس أنه يمكن تقييم حاجات العاملين إلى خمس مستويات رتبت بشكل متدرج بحسب أهميتها للفرد. و من المفيد الإشارة هنا إلى أن حاجات المستوى الأولى وفقا لنظرية "ماسلو" تتمثل بالحاجات الأولية الضرورية لإدامة حياة الفرد كالطعام و الشراب فهي حاجات غريزية أساسية للفرد.

أما حاجات المستوى الثاني فهي الحاجة إلى الأمان و الطمأنينة أي الحاجة إلى أن يؤمن الفرد نفسه من المخاطر والأضرار التي قد يتعرض لها أثناء حياته في حين أن حاجات المستوى الثالث هي الحاجات الاجتماعية المتمثلة بالشعور بالانتماء إلى جماعة معينة والحاجة إلى أن يكون محبوبا أو مقبولا من الوسط الذي يعيش فيه، أما حاجات المستوى الرابع فإنها الحاجة إلى الحصول على تقدير واحترام الوسط الذي يعيش فيه ويتعامل معه، والثقة بالنفس والاستقلال والحرية والانجاز أما المستوى الخامس فإنه يعبر عن حاجات المستوى الأعلى وهي تحقيق الذات أي رغبة الفرد في تحقيق كل ما ينسجم مع ما يمتلكه من قدرات ومواهب ومهارات، ومن هنا نستخلص هذه النظرية على المنظمة أن تدرس وتحلل حاجات العاملين فيها وتحفزهم من خلال اشباع تلك الحاجات غير المتشعبة كي تكون لبرامجها وسياساتها التحفيزية للأثر المطلوب

2- نظرية العاملين أو العنصرين:

لقد قام "هرزبرك" وعدد من زملائه بوضع نموذج (نظرية) أخرى للتحفيز يعتمد على فكرة تقييم العوامل والمؤثرات التي تنفع الفرد نحو الاداء والانجاز بشكل ارادي على مجموعتين من العوامل أسموها بالعوامل المحفزة، والعوامل الوقائية، إذ أجرى مع زملائه عددا من المقابلات واللقاءات مع العاملين لتحديد الظروف التي تؤدي إلى خلق شعور ايجابي قوي أو سلبي لدى العاملين حدود وأنواع متباينة من العوامل التي تكسبهم شعورا

إيجابيا أو سلبيا مثل أن التقدير والاحترام يؤدي إلى حالة بالشعور بالرضا لدى الفرد لكن عدم التقدير والاحترام يؤدي الى عدم الرضا لدى الجميع¹.

وأن أهم ما توصلوا إليه هو أنه هناك مجموعتين من العوامل المؤثرة في سلوك الفرد أولهما العوامل المحفزة وهي العوامل الموجودة في بيئة العمل كالمسؤولية ومحتوى العمل والانجاز والنمو والتقدم والتقدير والاحترام أي أنها تدعم الدوافع الداخلية للموظف باتجاه الوصول الى الأداء الأحسن.

أما ثانيهما فهي العوامل الصحية والوقائية وهي عوامل موجودة في البيئة المحيطة بالعمل كالمركز الوظيفي، العلاقة بالمشرفين، العلاقة مع الزملاء في العمل، سياسة المنظمة وسميت بالوقائية لأن وجودها في العمل يجعله مرتاحا في عمله ويمنع وجود عدم الرضا².

3- نظرية التوقع :

لقد تبنت هذه النظرية مدخلا مغايرا للمدخل الذي سارت عليه النظريات التي سبقتها إذ اعتمدت على فكرة تباين الناس في نوع و طريقة الاستجابة للمؤثرات الداخلية و الخارجية التي توجه سلوكهم من خلال دفعهم و تحفيزهم ولذلك يصعب و ضعهم في مجموعة واحدة بسبب اعتماد ذلك على جملة من أمور منها حاجات الفرد ، و المواقف الذي تحيط به ، نوع القيادة ، سلوك القائد ، و العائد المتوقع من سلوك أو أداء معين .

إن هذه النظرية التي وضعها (فروم) *vietro vroom* وطورها (ليمان بوتر) *porter lyman* و ادوارد لوهر *edward lwoher* بعد ذلك، تعد هذه النظرية من النظريات التي لاقت قبولا واسعا إذ أنها اعتبرت الحافز ما هو إلا نتيجة للعائد الذي يبحث عنه شخص ما و السلوك المتوقع للحصول على ذلك العائد المرغوب ، بعبارة اخرى إذا اراد الفرد تحقيق نتيجة معينة برغبة قوية فإن الطريق متاح للحصول على تلك النتيجة وما عليه الا سلوكه ، مثال لو رغب أحد الموظفين الاداريين في مختبر طبي بالترقية لوظيفة صحية في المختبر (مساعد) فعند تقييمه لهذه الحالة إن وجد أن الترقية إلى الوظيفة الجديدة تتطلب تحصيل علميا في العلوم الصحية ، و لما لم يكن لديه مثل هذا التحصيل ، فإن فرصته

¹ – (Desenzo ; David A and Robbins Stebhen p " Humman Resource Mama-gnent " New-York john wiley and Sons , INC)1999,p128.

² –(wether William B jr and David keith « personnel Mama gment Humman Resources ; New york MC Graw Hill Book INC 1992- p236).

_____ الفصل الأول : المكافآت والعلاوات

ستكون معدومة في الحصول على هذه الوظيفة ، و بالتالي فإن توقع عدم توافر الفرصة للترقية سوف لن يندفع هذا الموظف الى البحث عن تلك الوظيفة والعكس صحيح¹.

ج - مؤشرات التحفيز :

1 - المكافآت:

يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية، والتي يمكن للمدير استخدامها ، و دائما ما يفسر الأفراد تصميم و استخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات ونية الادارة و المناخ التنظيمي الكلي ، و دائما تقع مسؤولية تنسيق و إدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية .

1-1- تعريف نظام المكافآت :

يتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وكذا طريقة توزيع هذه المكافآت تتضمن المكافآت التنظيمية كل أنواع المكافآت ، سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة .

وتعرف المكافآت الداخلية *intrinsic rewards* على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخليا و التي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه و قيامه بأنشطة أو مهام معينة . و من أمثلة هذه المكافآت : الرضا عن العمل و الشعور بتحقيق الانجاز ، أما بالنسبة للمكافآت الخارجية *extrinsic rewards* فإن معظمها تسيطر عليها المنظمة و على طريقة توزيعها ، و عادة ما تكون في صورة مادية ملموسة ، و من أمثلة هذا النوع من المكافآت : الأجور و المنافع و التأمينات و يوضح الجدول أمثلة لبعض هذه المكافآت .

المكافآت الداخلية و الخارجية

المكافآت الداخلية	المكافآت الخارجية
-------------------	-------------------

¹ - porter lyman, edwarde lwoher ,and hackman,richaed j " behavior in organizations "new york mcgraw hillbook comopany,1985,p249 .

• الإنجاز	• التقدير الرسمي
• الشعور بتحقيق الإنجاز	• المنافع و المزايا
• التقدير غير الرسمي	• الحوافز
• الرضا عن العمل	• الترقية
• النمو الشخصي	• العلاقات الاجتماعية
• المركز الأدبي	• بيئة العمل

و بالرغم من اختلاف المكافآت الخارجية و الداخلية عن بعضهما إلا أنهما يرتبطان ببعضهما البعض ارتباطا وثيقا، فعلى سبيل المثال ، إذا حصل الفرد على زيادة في الدفع (مكافآت خارجية)، فإنه قد يمارس أيضا الشعور بتحقيقه للإنجاز (مكافآت داخلية) لأن حصوله على المكافآت الخارجية يكون إشارة على حسن أدائه و إنجازه و يمكن للمنظمة أيضا أن تؤثر على المكافآت الداخلية من خلال طريقة تصميم العمل

1-2- اختيار المكافآت :

يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمنظمة اذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت ، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة هي ضرورة التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة و معنى بالنسبة له ، فالمكافآت قد تتضمن أشياء و أمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل.

فكما يريد المستثمر أن يحصل على أقصى عائد في استثماره ، فإن المنظمة يجب أن تحقق أقصى عائد من نظام مكافآتها ، و يمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد، فلا بد للإدارة أن تتعرف على رغبات الأفراد و حاجاتهم و إدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم، فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذه الامور بدلا من الافراد يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوح للأفراد .

ومن الافتراضات الخاطئة الأخرى و المتعلقة بنظام المكافآت ، هي تطبيق المنظمة مزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد فقد أوضحت عديد من الدراسات أن هناك عديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة و من هذه المتغيرات :

_____ الفصل الأول : المكافآت والعلاوات

العمر و المراكز الاجتماعية، سنوات الخبرة، عدد أفراد الأسرة فمثلا الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات و المعاشات عن الأفراد صغار السن .

أيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهو المنفعة الداخلية التي تتحقق لفرد نتيجة المكافأة، فدائما ما ينظر كل الافراد و المديرين إلى المنفعة الملموسة و المادية المرتبطة بالمكافآت فقط ¹.

2- العلاوات :

تعرف العلاوات بأنها مبلغ من المال يزداد على راتب الموظف الشهري الأساسي بانقضاء مدة معينة على خدمته الفعلية، إذا ما توافرت فيه الشروط المحددة في القانون (حبيش:151:1986) و هذا يعني أن الموظف يقضي مدة معينة في أجهزتها الإدارية يستحق زيادة محددة على راتبه الأصلي (الإسمي) عندما تكون خدماته تلك مرضيا عنها من قبل رؤسائه، و تمنح هذه العلاوة إما دوريا و بشكل مستمر أو بصفة استثنائية أو لأغراض تشجيعية، أي أنه يمكن أن نجد ثلاثة أنواع من العلاوة في تطبيقات أنظمة الخدمة في معظم بلدان العالم و في كلا النظامين (المغلق و المفتوح)² و هي:

2-1- العلاوة الدورية: هي ذلك المبلغ من المال الذي يقضي قانون أو نظام أو تشريعات الخدمة المدنية زيادته على راتب الموظف الأساسي بعد مضي كل فترة معينة و تحديد مقداره و كيفية احتسابه، مالم يكن هناك مانع قانوني أو إداري لذلك.

زيادة راتب الموظف الذي تمضي عليه في خدمة منظمة من منظمات الخدمة المدنية في الدولة و القطاع الاشتراكي أو المختلط مدة معينة، وكذلك معظم أنظمة الدول العربية الأخرى كمصدر و السودان، و هي تحقق جملة من الأهداف:

- تشجيع الموظف و تحفيزه لبذل المزيد من الجهد، و تأدية واجباته ومهامه بالكفاءة المعهودة، و ذلك لأن منح العلاوة مشروط بتحقيق درجة من الرضا عن الموظف أداء و

¹ - (رواية حسن ، محمد سعيد سلطان : إدارة الموارد البشرية تنمية المديرين- تقييم الأداء - المتغيرات البيئية - تعويضات الافراد ، دار التعليم الجامعي للطباعة و النشر للطباعة و النشر و التوزيع ، الاسكندرية ، 2014 ، ص 287 - 289).

² - (حبيش فوزي: الموظف العام، حقوق و واجباته، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، جامعة الدور العربية،

1982،ص74) .

سلوكا من قبل رئيسه المباشر و رئيسه الأعلى و حصوله على درجة التقييم المقبولة المحددة في أنظمة الخدمة .

- العمل على استقرار القوة الشرائية لراتب الموظف، إذ أن التضخم المستمر و الزيادة في الأسعار يؤديان إلى تخفيض القوة الشرائية لدخل الموظف و بالتالي تضعف قدرته على إشباع حاجاته الضرورية و رغباته الشخصية، إذ أن العلاوة الدورية يفترض من الناحية النظرية أن تقوم لموازنة أو معادلة هذه الزيادة في الأسعار سنويا بحيث يبقى الموظف على مستواه المعاشي إن لم تحقق له ارتفاعا ملحوظا في قوة راتبه الشرائية و بالتالي مستواه المعاشي¹.

2-2- العلاوة الاستثنائية: و هي مبلغ من المال يمنح بنظام أو قانون إلى الموظفين إضافة إلى رواتبهم و علاواتهم الدورية و التشجيعية بهدف مكافأتهم في مناسبة قومية أو وطنية أو دينية مهمة أو غيرها لزيادة القوة الشرائية لرواتبهم و علاواتهم لمعالجة الآثار الناجمة عن التضخم و ارتفاع أسعار السلع و الخدمات التي يحصل عليها الموظف، دون الحاجة لتغيير جداول الرواتب و المخصصات و ما ينجم عن ذلك من تعقيد و صعوبات مالية و حسابية و ما يستلزم من إجراءات طويلة و ما يستنزفه من وقت و جهد يضاف إلى ذلك سهولة إلغائها أو تعديلها عندما تقتضي ظروف الدولة أو الموقف ذلك².

2-3- العلاوة التشجيعية: تقضي بعض تشريعات الخدمة المدنية في بعض البلدان بمنح الموظف الكفاء علاوة واحدة أو أكثر إضافة لعلاوته الدورية التي يستحقها عن فترة واحدة و ذلك لتشجيع الموظفين على بذل المزيد من الجهد و الإبداع في أداء وظائفهم و النهوض بمسئولياتهم و العمل على إيجاد الطرائق و الوسائل الكفيلة بتطوير أدائهم لوظيفتهم و الوظائف الأخرى، كقيامهم بتبسيط الإجراءات أو ابتكار أسلوب انتاجي جديد أو تقليل التكاليف لأداء عمل معين، و تستخدم لمنح بعض حملة الشهادات، و الخبراء العاملين الماهرين زيادات في الحدود الدنيا للدرجات الوظيفية التي يستحقونها قانونا وفق أنظمة الخدمة المدنية السائدة³.

¹ - (حبيش فوزي: الوظيفة العامة و إدارة شؤون الموظفين، بيروت، 1986، ص 487) .

² - (حبيش فوزي: الموظف العام، حقوق و واجباته، مرجع سابق ، ص 83) .

³ - (حبيش فوزي: الموظف العام، حقوق و واجباته، مرجع سابق ،ص 492) .

3 - الترقية:

اشتق مصطلح الترقية من الارتقاء و الرقي و هذه تعني الصعود للأعلى و تحسين الأوضاع و الأحوال ، فالترقية عند بعض القانونيين هي أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من الدرجة الوظيفية التي كان يشغلها قبل الترقية و عندها تكون الوظيفة الجديدة أعلى من مسؤولياتها و صلاحياتها و في مرتبها، بينما يعرفها البعض بأنها " كل ما من شأنه أن يغير في المسؤوليات أو يزيد في الراتب " أي أن الترقية إما أن تكون مادية أو معنوية.

أما أساتذة الإدارة فقد عرفوا الترقية تبعا لطبيعة النظام إن كان مغلقا أو مفتوحا تعد الترقية تعيين الموظف في وظيفة أعلى من الوظيفة الحالية في مسؤولياتها و في مرتبها، و الترقية في النظم المغلقة هي عملية تغيير وظيفي صاعد يؤهل الموظف المرقى إلى تسلم وظيفة أعلى في مسؤولياتها أو في مرتبها.

الترقية تكليف الموظف بواجبات و مهام وظيفة أعلى من وظيفته الحالية التي يشغلها في السلم الإداري للمنظمة أي تحريكه عموديا في سلم الدرجات الوظيفية¹.

3-1- أهدافها:

1- تعزيز روح التفاؤل بين الموظفين و زيادة ثقتهم بالمستقبل من أجل ضمان ما تحتاجه إليه المنظمة من الأيدي العاملة و العمل على صيانتها و إدامتها.

2- تأمين استمرارية العمل من خلال ملئ الوظائف بالموظفين المناسبين داخل المنظمة نفسها.

3- انتقاد أفضل العناصر من بين الموظفين المرشحين لشغل المناصب الأعلى الشاغرة.

4- إيجاد جو من التنافس بين العاملين بما يسهم في دفعهم و تحفيزهم لبذل أقصى ما يستطيعون من جهد خدمة للصالح العام.

5- شعور الموظفين بالأمان و الاستقرار نتيجة تحقيقهم للتقدم المستمر في عملهم و مستوى معيشتهم².

¹ - (مصطفى أبو زيد: الوجيز في القانون الإداري، الجزء الأول، القاهرة، دار المعارف، مصر، 1966، ص494).

² - جعفر محمد أنس قاسم: نظم الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فاعلية الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية، 1973، ص 495.

3-2- الصعوبات و المشاكل التي تواجه الترقيات:

- تعد الترقية من الوظائف الادارية للوظائف الفنية و بالعكس فكثيرا ما يتعذر ترقية بعض الموظفين الاكفاء جدا من الوظائف الفنية أو المتخصصة للوظائف القيادية و الرئاسية، إما لعدم توفر الولاء الشخصي أو الفكري أو لكونهم أكفاً في وظائفهم الفنية و يتعذر الحصول على من يخلفهم في حالة ترقيتهم للوظائف الأعلى.

- الطبيعة الهرمية للسلم الوظيفي الذي يجعل فرص الترقيات تتضاءل تدريجيا كلما صعدنا إلى السلم رغم أن طموح الموظف بالترقيات يتزايد بمرور الزمن و لمعالجة هذه المشكلة ينبغي أن تتم فتح الترقيات الأفقية و العمودية بين وحدات المنظمة المختلفة لتحقيق العدالة في إتاحة الفرص للترقيات.

- أن يتخذ بعض الرؤساء من الترقيات مكافأة على نجاح سابق في الوظيفة الحالية أو التي قبلها، دونما اعتبار لمؤهلات المرشح للنجاح في الوظيفة المنتظرة التي يرشح الفرد لتوليها¹.

4 - الأجور:

4-1- مفهوم الأجر : هو عائد العمل، و الأجير أو العامل في الاقتصاد هو الشخص الذي يبيع قوة عمله لرب العمل مقابل شراء قوة العمل ففي الاقتصاد تعتبر قوة العمل أو القدرة عليه سلعة تباع وتشتري ولها قيمة مبادلة معينة أين تتحدد طبقا لنفس القوى التي تحدد قيم أو ثمن أي سلع أخرى.

وأن الاجر الذي يناله هو مجموعة قيم السلع اللازمة للاستهلاك الضروري للعامل أي الاستهلاك الذي يسمح له بالمحافظة على حياته و حياة أسرته أي هو ما يحصل عليه الفرد العامل و بصرفه يوميا أو أسبوعيا مقابل وظيفته².

4-2- أنواع الأجور:

-**الاجر النقدي والاجر العيني:** يتمثل الأجر النقدي بالمبالغ المالية التي يتقاضاها العاملون مقابل عملهم وقد تكون هذه الاجور يومية أو أسبوعية أو شهرية وميزة هذا الاجر أنه يوفر

¹ - محمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم ناشرون و موزعون، كلية الدراسات العليا، القاهرة، 2010، ص142-150.

² - Finely Mosesi, the ancient economy Berkeley university of california press , 1973, p 65 .

_____ الفصل الأول : المكافآت والعلاوات

مرونة كبيرة للعاملين للتصرف به دون قيود، أما الاجر العيني فيعتبر مكملا للأجر النقدي وقلما يكون بديلا له ويقدم بشكل خدمات أو مزايا سكنية أو خدمات و سلع متنوعة.

-**الاجر الاساسي والاجر الاجمالي والاجر الصافي:** يدفع الاجر الاساسي تبعا للممول ولسنوات الخدمة أو الخبرة أو تبعا لمسمى الوظيفة ومجموعتها ودرجتها ولا يشمل هذا الاجر أية تخصصات أو علاوات أخرى أما الاجر الاجمالي فهو الاجر الاساسي مضافا له علاوات غلاء المعيشة والعلاوات الاجتماعية والبدلات والمخصصات الاضافية، أما الاجر الصافي هو المبلغ النقدي الذي يتسلمه العاملون فعليا بعد خصم الاستقطاعات المستحقة عليهم كأن تكون ضرائب أو استقطاعات تقاعدية أو للتأمين الصحي أو التسديد سلف .


- **الاجر الاسمي والاجر الحقيقي:** الاجر الاسمي هو المبلغ الاجمالي للراتب والذي يشمل المرتب الاساسي والاضافات الاخرى أما الاجر الحقيقي فيتمثل بما يمكن أن يوفره المرتب من السلع أو الخدمات في ظرف مكاني زمني قائم و بالأسعار السائدة¹.

¹ - عبيد عاطف، دراسة تحليلية للأجور والانتاجية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الادارية، 1976، ص164.

_ خلاصة الفصل الأول " التحفيز " _

يعتبر التحفيز المؤثر الخارجي ذو القوة الدافعية و المحركة للفرد و الموجهة للسلوك قصد تلبية الحاجات و الرغبات و الوصول إلى مستويات الأداء العالية و المتميزة لتحقيق أهداف المنظمة.

و تكمن الأهمية الأساسية للتحفيز في أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الهامة التي يمكن استخدامها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد و المجتمع ككل، كما أن التحفيز هو الوسيلة الرئيسية للإدارة للتأثير في العاملين إذا تمكنت من تحديد الحاجات و ما يشبعها، فهناك أشكال عديدة للحوافز التي يمكن للمنظمة استخدامها حسب الفرد و ما تتوخاه من هذه العملية، و حتى تكون العملية التحفيزية مجدية يجب على الإدارة بالمنظمة تحديد ما هو مطلوب من كل وظيفة وتحفيز العاملين بكل الطرق.



الفصل الثاني :
الرضا الوظيفي

تمهيد :

حظى موضوع الرضا الوظيفي منذ بداية الثلاثينيات من القرن الماضي باهتمام كبير من قبل الباحثين في مجالات الادارة و السلوك التنظيمي و علم النفس الصناعي، فلا يكاد يخلو مؤلفا في هذه المجالات من فصل أو أكثر عن هذا الموضوع ، و ذلك نظرا لارتباطه بأهم مورد تملكه المؤسسات أولا وهو المورد البشري باعتباره مورد يلعب دورا كبيرا في نجاح المؤسسات و استمرارها ، لذا فإن الاهتمام بمشاعره أمر تستهدفه المؤسسات جميعا بغرض الرفع من مستوى الأداء و تخفيض معدلات الغياب وحوادث العمل وغيرها من نواتج العمل.

المبحث الثاني : الرضا الوظيفي

أولاً- مفهوم الرضا الوظيفي.

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف شامل للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة سيكولوجية يكتنفها الكثير من الغموض نظرا لتعدد المتغيرات و العوامل المؤثرة فيه و النتائج المتوقعة من تلك العوامل، و الرضا في مصطلح علم النفس هو ما يتضح من بعض المتغيرات المتعددة التي لها علاقة بالرضا الوظيفي و مفهومه و هي متغيرات متنوعة، كما أن مفهوم الرضا في الحياة بصيغ متعددة و متنوعة و هي تدعونا إلى التفكير المتأني حول موضوع الرضا¹ فعلى سبيل مثال يعرف عبد الخالق الرضا الوظيفي على أنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته و عمله، فيصبح انسانا ستغرقه الوظيفة، و يتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي و رغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية².

بينما يعرف الرضا الوظيفي على أنه عبارة من عن درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قياسه بأداء وظيفة معينة³، و في تعريف آخر نجد أن الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات مع العمل نفسه و محتوى الوظيفة و بيئة العمل، و مع الثقة و الولاء و الانتماء للعمل و مع العوامل و المؤثرات الأخرى⁴.

كما يعرف الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد بالسعادة و الارتياح أثناء أدائه لعمله و يتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و أن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد للعمل والانتاج⁵.

و عرف كاي كيبيلر الرضا الوظيفي بأنه " ذلك الشعور بالاكتمال و الإنجاز النابع من العمل هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإنجازات، إنما ذلك الشعور

1- مسلم سامر خالد :الرضا الوظيفي لدى القوة الوطنية العادلة، الكويت، جامعة الكويت، كلية التربية، 1993، ص19.

2- عبد الخالق ناصف: الرضا الوظيفي بين قوة العمل في القطاع الحكومي واثره على انتاجية العمل، مقدمة للمؤتمر السنوي لأبحاث كلية التجارة والاقتصاد جامعة الكويت، 1982، ص 5.

3- بدر احمد حامد: السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 1995، ص 63.

4 - العديلي ناصر محمد: الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظف الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984.

5- الفاتح نايف بن سليمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية دراسات عليا، الرياض، 2001، 71.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

بالارتياح النابع من العمل ذاته " و يعرف الحنيطي الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم و أنه ينتج عن ادراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم و لما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل و المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل و مزايا العمل في المنظمة ، الأمان بالعمل.

وعموما يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم مؤشرات الصحة و العافية للمنظمة و مدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداد للاستمرار بوظيفته و تحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطا و حماسا في العمل ، و أهم ما يميز أهمية دراسة الرضا الوظيفي أنه يتناول مشاعر الإنسان إزاء العمل الذي يؤديه و البيئة المحيطة به¹.

ثانيا- خصائص الرضا الوظيفي :

يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

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

ثالثا- عوامل الرضا الوظيفي.

تنقسم عوامل الرضا إلى عدة عوامل و هي:

أ- العوامل الخاصة بالفرد:

1- الحسن محمد علي: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية كلية دراسات عليا 2000، ص43.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- **حاجات الفرد** : حيث لكل فرد حاجات تختلف عن الآخرين في نوعها و درجة اشباعها و هذه الحاجات تشبع من خلال العمل و كلما توفر الاشباع المناسب توفر مقابلة الرضا المناسب.

- **اتفاق العمل مع قيم الفرد** : توجد لدى الأفراد العديد من القيام و التي يمكن تحقيقها في نطاق العمل و بقدر تحقيقها يرتفع الرضا الوظيفي و من هذه القيم القيادة و إتقان العمل و الابداع.

- **الشعور باحترام الذات** : فهو من الأشياء التي يسعى الإنسان إلى تحقيقها في أكثر من مجال و من مجالات تحقيقها المهمة مجال العمل سواء كان عن طريق المركز.

ب - العوامل المتصلة مباشرة بالعمل:

- **كفاءة الإشراف المباشر**: فالإشراف له أهمية لأنه نقطة الاتصال بين التنظيم و الأفراد وله أثر كبير فيما يقوم به الأفراد من أنشطة يومية.

- **الرضا عن العمل نفسه**: أغلب الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان هذا النوع من الذي يحبونه و يكون هذا الرضا دافعا لهم على إتقان العمل.

- **الاندماج مع الزملاء في العمل**: يكون العمل أكثر ارضاء للفرد إذا شعر بأنه يعطيه الفرصة للتفاعل مع زملاء آخرين، فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

ج - العوامل المتصلة بظروف أو جوانب أخرى:

- توفير الأهداف في التنظيم :

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

- المكافأة الاقتصادية المنصفة :

يتوقع الأفراد أن يحصلوا على مكافآت منصفة إذا ما قورنت ببعضها البعض داخل المنظمة. و كذلك اذا قورنت بالمكافآت التي يحصل عليها الأفراد في منظمات أخرى .

- الحالة الصحية البدنية و الذهنية :

هناك ارتباط بين الصحة البدنية و الصحة العقلية من حيث أثرها على الفرد و أدائه و معنوياته¹.

1- عبد الوهاب علي، محمد سيد خطاب، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1993

د - العوامل التنظيمية:

و تشمل الأنظمة و الاجراءات و الرواتب و الحوافز المادية و المعنوية و نوع القيادة و أساليب اتخاذ القرار و الإشراف و الرقابة و العلاقات بين الزملاء و علاقة كل ذلك بيئة و ظروف و نوع العمل وقد أكدت الدراسات و الأبحاث أن الدخل المالي إذا كان مناسباً للفرد فإنه قد يحقق درجة عالية من الرضا و كذلك مركز الفرد التنظيمي، ذلك المركز الذي يتيح له النمو و يوجد فيه فرص للتقدم بالإضافة إلى نمط الإشراف السائد و درجة الرقابة التي تفرض على أوجه النشاط التي يمارسها الفرد¹.

و هناك عوامل هامة للرضا الوظيفي و هي:

- كفاية الإشراف المباشر.
- الرضا عن العمل نفسه.
- الاندماج مع الزملاء في العمل.
- عدالة المكافآت الاقتصادية و غيرها.
- الحالة الصحية و البدنية و الذهنية².

كذلك يمكن القول بأن الرضا الوظيفي يتشكل من عوامل الرضا التالية:

- أ. الرضا عن الوظيفة و فرص الإثراء الوظيفي المحققة للوظيفة.
- ب. الرضا عن الأجر و ملحقاته.
- ج- الرضا عن علاقات العمل (الرضا عن زملاء العمل، الرضا عن الرؤساء، الرضا عن المرؤوسين).
- د- الرضا عن أساليب الإشراف و التوصية و القيادة.
- هـ- الرضا عن بيئة العمل المادية.
- و- الرضا عن سياسات الأفراد (الرضا عن تقييم الأداء الرضا عن نظام الترقية)
- ز- الرضا عن طرق التحفيز و أسرهم و معاييرهم.
- ح- الرضا عن الخدمات التي تقدم للأفراد العاملين.

1- عبد الوهاب علي، محمد سيد خطاب، مرجع سابق ، ص 71-75.

2- الشنوامي صلاح: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، 1993، ص 53.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

وهناك ستة عوامل مهمة للرضا الوظيفي تتصل العوامل الثلاثة الأولى منها بالعمل مباشرة بينما تتصل العوامل الثلاثة الأخرى بظروف أو جوانب أخرى و هي¹:

الذي يشغله أو طبيعة الوظيفة و مكانتها و معرفة أفراد المجتمع لقيمة هذه المكانة و لمكانة الدائرة في المجتمع، و بالتالي يمكن أن يتم اشباع لهذه الحالة (الشعور باحترام الذات) من خلال المركز الوظيفي أو الاجتماعي للدائرة مما يؤدي إلى الاحساس بالرضا.

أ- خصائص شخصية الفرد و ظروفه : و التي تتمثل في ادراكه و شخصيته و قدراته و استعداداته و طموحه و ذكائه و مدى ولائه و انتمائه للدائرة و عمره الزمني و تجاربه و دخله الشهري و مدى ما تلعبه هذه الخصائص في إنجاز الفرد للعمل و القيام بمسؤولياته الوظيفية أي انعكاسها الإيجابي عن الرضا .

ب- محتوى الوظيفة : من العوامل التي تلعب دورا هاما في تحديد الرضا الوظيفي محتوى الوظيفة نفسها من حيث نوعها و مهامها و النسق الذي تسير عليه. فبعض الأعمال تحتاج إلى الدقة و سرعة التنفيذ ربما يكون مستوى الرضا فيها منخفض مقارنة بالأعمال التي يمكن للعامل ان يقوم فيها بمهام متعددة و يوجد فيها إثراء وظيفي و تمكنه من الأداء بطريقة فيها قدراته و امكاناته و خبراته و ابداعاته، و كل ذلك ينعكس في شكل رضا وظيفي عالي.

ج- عوامل خاصة بالأداء: يتحقق الرضا عن العمل نتيجة لإدراك الفرد للعوامل التالية بالنسبة للأداء:

1-ارتباط الأداء بمكافآت و حوافز العمل و شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.

2-إدراك الفرد بأن حوافز و مكافآت العمل ذات أهمية و قيمة بالنسبة له و ادراكهم بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد و مكافآت العمل ذات أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للدائرة بالنسبة للآخرين.

د- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد : و هو مدى ما يترتب على الجهد الذي يبذله الفرد من خلال أدائه لعمله و النتائج التي يتوصل إليها كالرضا و الانتاجية و لتسيب

1. السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات الملك فهد الوطنية، السلسلة الاولى، الرياض، 1997، 81.

الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

الوظيفي و دورات العمل. فبعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط و لكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز اعمال تتفق مع أهداف معينة فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تم تحقيقها كلما كلن الرضا بصورة جيدة و أكبر.

أنواع بالرضا الوظيفي :

الرضا الوظيفي متعدد الابعاد و الالوجه و عليه تود عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير التالية

أنواع الرضا الوظيفي باعتبار سهولة وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية

- الرضا الوظيفي الداخلي :

و يتعلق بالجوانب الداخلية للعامل مثل الاعتراف و الثقة و القبول و الشعور بالتمكن و الانجاز و التعبير على الذات .

- الرضا الخارجي :

و يتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل المدير زملاء العمل ، طبيعة و نمط العمل .

- الرضا الكلي العام :

و هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي اتجاه الابعاد الداخلية و الخارجية معا باعتبار زمنه وفق هذا المعيار تتدرج الانواع التالية:

الرضا الوظيفي المتوقع :

ويشعر المواطن بهذا النوع من خلال عملية الاداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.

الرضا الوظيفي الفعلي :

يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الوظيفي المتوقع عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي .

- هناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين هما :

- الرضا الكلي :

يمثل رضا الموظف علي جميع الجوانب و مكونات العمل و هنا يكون الموظف قد وصل إلى اقصى درجات الرضا عن عمله و لكن ليس من الضرورة أن تتوفر في هذا كل عناصر الرضا التي سيذكرها ، لأن هذا يتوقف عن طبيعة الموظف نفسه فهو ربما لا يعتبر

تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف نفسه من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه .

- الرضا الجزئي :

يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء و مكونات العمل و هناك يكون الموظف قد وصل درجة كافية عن بعض جوانب العمل و بالتالي اكتفا بها أو ربما لا يزال الاستياء موجودا لكن لا يزال يؤدي أعماله¹.

1_5 نظريات الرضا الوظيفي :

هناك عدة نظريات تؤكد أن الناس يعلقون أهمية فائقة على حاجات معينة موجودة لديهم و تؤثر على حد كبير في دافعيتهم إلى العمل و يشير مفهوم الحاجات إلى أوجه نقص نفسية و أخرى عضوية يسعى الكائن الحي إلى تحقيقها فعلى سبيل المثال فإن الحاجة إلى الاتصال الانساني هو حاجة نفسية و تنظر نظرية الحاجة إلى الدافعية على أنها عملية التفاعل بين الحاجات و دوافعها في اشباعها .

1-5-1 نظريات الحاجات :

تعود هذه النظرية إلى ابراهام ماسلو (1954) حيث يرى أن اشباع الحاجات و الحرمان منها يكون حالة عدة الرضا أو السخط لدى العمال و ذلك الحرمان يولد تأثير نفسي و جسمي لحاجات متعددة و أن الحاجات التي لم يتم اشباعها فتكون بمثابة دافع للفرد و أن هناك ترتيب هرمي لحاجات الانسان و أنه كلما تم اشباع الحاجة من هذه الحاجة انتقل الفرد إلى الحاجة الغير مشبعة التي تليها في التنظيم المرتب لسلم الحاجات و قد صنف ماسلو هذه الحاجات الى خمس مجموعات حسب أهميتها و هي :

- الحاجات الفيزيولوجية

- الحاجة الى الامان

- الحاجة الى الانتماء

- الحاجة الى الاحترام

- الحاجة الى تحقيق الذات

1- أحمد سعيد ، أطروحة ماجستير الرضا الوظيفي لدى الاداريين العاملين في المديرية العامة للتربية، 2012 ص 37.

وتؤكد نظرية ماسلو أن الاحساس بالرضا لا يمكن تحقيقه دون الاهتمام بحاجاتهم لذا لابد من دراسة الحاجات و تحديد أهميتها للتحقيق الرضا له دون قصد زيادة الاداء لدى الافراد و المؤسسات و هذا من خلال تحفيز العاملين و اشعارهم بالأمان و الاستقرار من خلال اتباع حاجاتهم .

- نظرية القيم :

الحاجات : لكل فرد حاجات يسعى إلى إشباعها و يعد العمل أكثر المصادر لإشباع حاجاته الدافعية و تولد هذه الحاجات قدرا من الدافعية لحث الفرد على التوجه نحو المصادر المتوقعة اتباع تلك الحاجات خلالها .

الاداء : تتحول الدافعية إلى أداء تنشيط الفرد و بوجه خاص في عمله اعتقادا منه أن هذا الاداء وسيلة إلى اشباع حاجات الفرد.

الاشباع : يؤدي الأداء الفعال إلى اشباع حاجات الفرد¹.

القيم : هي المعتقدات التي يحملها الفرد داخله و هي مرشد و دليل للسلوك يتم في ضوءها تفضيل تصرف و رفض الآخر و بالتالي فهي معيار لتقييم الشخص لسلوكه و سلوك الآخرين .

القيم الفكرية : وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية للفرد و تتم بالبحث عن الحقائق و أسباب حدوثها.

القيم الاقتصادية : و تركز على الجوانب الاقتصادية و ما ينتج عنها من تحقيق مادي .

القيم الاجتماعية : وهي تتعلق بالعلاقات الانسانية و ترابط المجتمع و افراده .

القيم السياسية : وتهتم بمظاهر القوة و النفوذ و السيطرة سواء على مستوى الفرد و الجماعة.

القيم الدينية : وتؤدي الى خلق قيمة جديدة تحكمها فكرة التوجيه .

1- ايناس فؤاد : اطروحة ماجستير الرضى الوظيفي و علاقته بالالتزام الوظيفي ، جامعة ام القرى ن السعودية 2008 ، ص 41 .

2-5-1 نظرية العدالة لآدامز :

تقوم هذه النظرية على مسلمة أساسية و بسيطة ومن أن الافراد يرغبون في الحصول على معادلة عادلة في حيث أن عدم العدالة من اعتقاده بأنه لا يعامل معاملة عادلة مقارنة بالآخرين و تشكل عملية تكوين الأفراد لإدراكهم للعدالة وفقا لأربع خطوات :

- تقييم الفرد لموقفه الشخصي على أساس مدخلاته و النتائج التي تحصل عليها في المؤسسة.

- تقييم المقارنات الاجتماعية للآخرين على أساس مدخلاتهم للمؤسسة و نواتجهم منها .
- مقارنة الفرد لنفسه مع الآخرين على أساس المعدلات النسبية للمدخلات و المخرجات ممارسة الشعور بالعدالة أو عدم العدالة .

3-5-1 نظرية التوقع الأدائي : نظرية فروم (1964)

و تتأسس هذه النظرية على قاعدتين أن الناس يحددون قيمة النتائج المتوقعة لكل عمل ومن ثم يفضلون بعض النواتج على البعض الآخر¹.

إن تفسير السلوك الموجه نحو هدف ما ينبغي أن يضع في اعتباره الغايات التي يود الناس تحقيقها فحسب كما أن مدى إيمانهم بأن جهودهم الخاصة لما تدخل في تحقيق النتائج التي يفضلونها فإذا قام الفرد بهاذين الاقتراحين يكون له أثر كبير على رضاه العملي لأن التوقع السلبي أو الايجابي يساعد على تكيف الفرد مع موقف ما .

4-5-1 نظرية العاملين: الدافعية الصحيحة

تقدم هذه النظرية رؤية محدودة عن كيفية تنشيط دافعية الافراد وربط اتباع هذه الدوافع بسلوك الاداء وتفسير دافعية العمال بنوعين من العمل الاول هو الدافعية ويتضمن الانجاز والتقدم والتطور والعمل في حد ذاته أما الثاني فهي العوامل الصحية وتتكون من سياسية المؤسسة والرقابة وظروف العمل والاجر والضمان الوظيفي والاشراف والعلاقات لأنها عوامل نفسية تدفع بالعامل إلى العمل وتسمى أيضا العوامل المحيطة أو الآتية من خارج العمل بعوامل الصحة وقد أسهمت هذه النظرية في توضيح دوافع العمل التي تؤثر

1- ناتج أطروحة ماجستير الضغط النفسي و علاقته بالرضا الوظيفي ، جامعة قسنطينة ، الجزائر 2008، ص _ 82.

في الرضا فظهور علامات الشعور بعدم الرضا يدل على وجود حاجات ودوافع لن يتم اشباعها وجب علينا اشباعها¹.

1- نداء محمد - السلوك الوظيفي - مكتبة م ج العربي الطبعة 1 بدون بلد 2008 ص 2 .

الجانب التطبيقي

ثبات وصدق أدوات الدراسة

أ/ الثبات:

تم حساب ثبات هذا الإستبيان بطريقة التناسق الداخلي باستخدام ألفا كرونباخ والقائم على أساس تقدير معدل إرتباطات العبارات فيما بينها بالنسبة للإستبيان ككل، وقد بلغ (0.88)، ومنه يمكن القول بأن هذا الإستبيان ثابت وصالح للاستعمال في الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات الإستبيان عن طريق التناسق الداخلي		
عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	الإستبيان ككل
30	0.884	

ب/ الصدق

تم حساب صدق هذا الإستبيان كذلك باستخدام طريقة المقارنة الطرفية وذلك بترتيب الدرجات تنازليا ثم أخذ نسبة 27% من طرفي الإستبيان الأعلى والأدنى، أي ما يقابلها 6 درجات عليا و 6 درجات دنيا ثم المقارنة بينهما باستخدام اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) وبعدها يتم تفسير هذه القيمة وفقا لحالتين هما:

- إذا كانت قيمة الفرق لـ (T_{test}) دالة عند مستوى الدلالة (0.05 أو $\alpha=0.01$) فهذا يعني أن هذا الإستبيان صادق لأنه استطاع أن يميز بين الطرفين.

- إذا كانت قيمة الفرق لـ (T_{test}) غير دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.05$) فهذا يعني أن هذا الإستبيان غير صادق لأنه لم يميز بين الطرفين.

وبالنظر إلى قيمة اختبار الدلالة (T_{test}) كما هو موضح في الجدول رقم (01) يتضح بأن هذا الإستبيان صادق حيث بلغت قيمته (7.05) وهي قيمة دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha= 0.01$)، (أنظر إلى الملحق رقم 01) :

الجدول رقم (02) يوضح صدق المقارنة الطرفية للإستبيان

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف	المتوسط	حجم العينة	مستوى الدلالة	إختبار التجانس ليفين F	الطرفين	
				المعياري	الحسابي				الأعلى	الاستبيان
دال عند 0,01	0,000	7.052	10	11.338	96.16	6	0.253	1.469	الأعلى	الاستبيان
				6.870	58.00	6			الأدنى	

عرض وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الاساليب الاحصائية المختلفة والملائمة يجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03) يوضح التحقق من شرط إعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغيرات
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	0.716	51	0.984	0.200	51	0.077	الاستبيان ككل

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم إختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا إختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أن التوزيع البيانات إعتدالي وبالتالي فإن كل الاساليب الاحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية أنظر إلى الملحق رقم (02) .

- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة:

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهذه الدراسة على: "تساهم العلاوات والمكافآت بدرجة متوسطة في تحسين الرضا الوظيفي لدى"، ومن أجل التحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة والقائم على أساس تقدير الفرق بين متوسط إستجابات أفراد العينة على الاستبيان ككل والمتوسط النظري له، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) يوضح درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي

القرار	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان ككل
0.01	دال عند	-5.200	50	13.734	80.00	90	51	الدرجة الكلية

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه رقم (04) نلاحظ وبناء على المتوسط الحسابي لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل والذي بلغ (80.00) أنه أدنى تماما من المتوسط النظري للمقياس والمقدر بـ 90، بناء عليه فإن درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي منخفضة، وهذا ما أكدته قيمة "ت" والتي بلغت (-5,20) وهي قيمة سالبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا (0.01) وهذا يعني أن الفروق لصالح المتوسط النظري للاستبيان، وبالتالي فإن هذه النتيجة تعارض فرضية الدراسة العامة والقائلة "تساهم العلاوات والمكافآت بدرجة متوسطة في تحسين الرضا الوظيفي لدى". أي أن العلاوات والمكافآت تساهم بشكل قليل في تحسين الرضا الوظيفي، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99%، مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

نصت الفرضية الفرعية الأولى لهاته الدراسة على: " توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافئات في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعا لمتغير الجنس"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (T) بالنسبة للعينتين المستقلتين، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (05) يوضح الفرق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافئات في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعا لمتغير الجنس

الجنس	التجانس ليفين (F)	مستوى الدلالة	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "T"	مستوى الدلالة	القرار
ذكور	0.076	0.783	25	82.88	12.868	49	1.486	0.144	غير دال
إناث			26	77.23	14.213				

من خلال الجدول أعلاه رقم (05) نلاحظ أن اختبار التجانس ليفين (ف) والذي بلغت قيمه (0.07) أنها قيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05)، وبالتالي نستنتج أن هناك تجانس بين المجموعتين مما استدعى تطبيق اختبار (T_{test}) لعينتين مستقلتين متجانستين.

وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية لأفراد عينة الدراسة على الاستبيان والتي بلغت بالنسبة للذكور (82.88) وبالنسبة للإناث (77.23)، نلاحظ أن هناك فروقا طفيفة بينهما، غير أن قيمة اختبار الدلالة الإحصائية (T_{test}) والتي بلغت (1.48) جاءت غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ومنه نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية الدراسة الفرعية الأولى القائلة توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات

والمكافئات في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير الجنس أي لا توجد فروق دالة إحصائية تبعاً لعامل الجنس، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نصت الفرضية الفرعية الثانية لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافئات في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير السن"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (F) تحليل التباين الأحادي، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06) يوضح الفرق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات

والمكافئات في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير السن

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	0.498	0.708	135.052	2	270.103	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			190.873	48	9161.897	ما بين المجموعات	
				50	9432.000	الكلية	

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه وبالنظر إلى قيم إختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في الاستبيان ككل والتي بلغت (0.70) ونلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الفرعية الثانية القائلة بـ وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافئات في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير السن أي لا توجد فروق

دالة إحصائية تبعا لعامل السن، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الثالثة:

نصت الفرضية الفرعية الثالثة لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعا لمتغير الحالة المدنية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (F) تحليل التباين الأحادي، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (07) يوضح الفرق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات

والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعا لمتغير الحالة المدنية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	0.412	0.976	184.464	3	553.391	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			188.907	47	8878.609	ما بين المجموعات	
				50	9432.000	الكلية	

من خلال الجدول رقم (06) أعلاه وبالنظر إلى قيم إختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في الاستبيان ككل والتي بلغت (0.97) ونلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الفرعية الثالثة القائلة بـ وجود فروق دالة إحصائية في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعا لمتغير الحالة المدنية أي لا

توجد فروق دالة إحصائياً تبعاً لعامل الحالة المدنية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الرابعة:

نصت الفرضية الفرعية الرابعة لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير طبيعة العمل"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (F) تحليل التباين الأحادي، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) يوضح الفرق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات

والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير طبيعة العمل

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	0.373	1.006	189.656	2	379.313	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			188.598	48	9052.688	ما بين المجموعات	
				50	9432.000	الكلية	

من خلال الجدول رقم (08) أعلاه وبالنظر إلى قيم إختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في الاستبيان ككل والتي بلغت (1.00) ونلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الفرعية الرابعة القائلة بـ وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير طبيعة العمل أي لا توجد

فروق دالة إحصائياً تبعاً لعامل طبيعة العمل، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).

عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الفرعية الخامسة:

نصت الفرضية الفرعية الخامسة لهاته الدراسة على: "توجد فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير الأقدمية"، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى إختبار الدلالة الاحصائية (F) تحليل التباين الأحادي، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

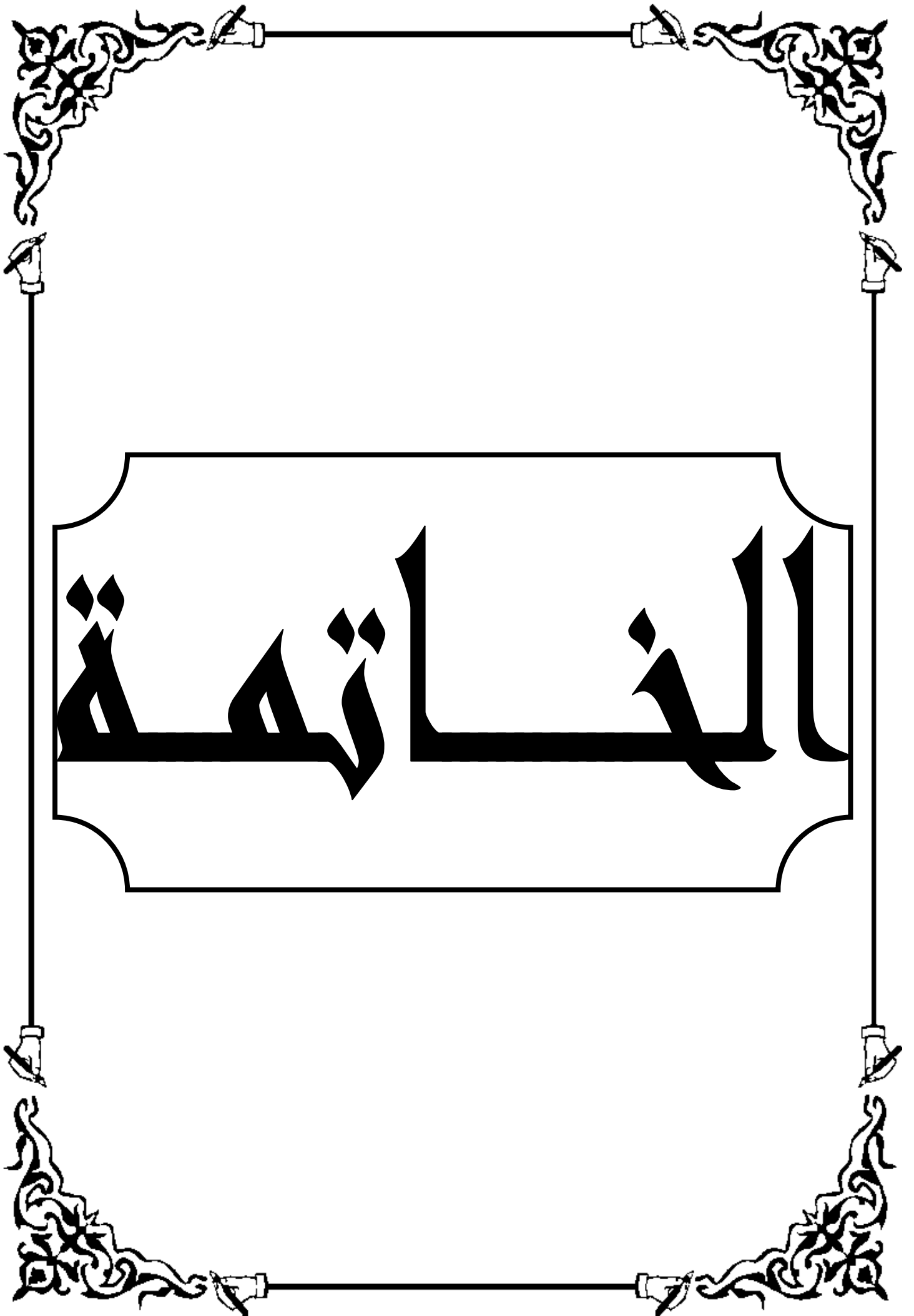
الجدول رقم (09) يوضح الفرق بين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات

والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير الأقدمية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	
غير دال	0.394	1.017	191.677	3	575.031	داخل المجموعات	الدرجة الكلية
			188.446	47	8856.969	ما بين المجموعات	
				50	9432.000	الكلية	

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه وبالنظر إلى قيم إختبار الدلالة الاحصائية (F) أو ما يسمى بـ "تحليل التباين الأحادي" في الاستبيان ككل والتي بلغت (1.01) ونلاحظ أنها قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05)، وبالتالي نستطيع الحكم على أن هذه النتيجة المتوصل إليها جاءت معارضة لفرضية البحث الفرعية الخامسة القائلة بـ وجود فروق دالة إحصائياً في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة في درجة مساهمة العلاوات والمكافآت في تحسين الرضا الوظيفي لديهم تبعاً لمتغير الأقدمية أي لا توجد

فروق دالة إحصائيا تبعا لعامل الأقدمية، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي (95%) مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة (5%).



الذخائر الثمينة

الخاتمة :

إن سياسات تسيير الموارد البشرية تتمحور في أربع سياسات أساسية هي سياسة التوظيف ثم تأتي بعدها سياسه التكوين التي تكسب العمال مهارات وكفاءات تجعله قادرا على التكيف مع التغيرات الحاصلة في محيط عمله وأخيرا سياسة التحفيز بمختلف أشكالها من رفع الاجور والترقية ، العلاوات والمكافئات التي من خلالها تفجر طاقات اضافيه للعمال وبالتالي نجاح وتطور المنظمة وهذا يتوقف اساسا على قدرة القائد أو المشرف على اتباع سياسات فعالة ومؤثرة في تسيير الموارد البشرية بهدف الوصول إلى قمة المردودية


ومن خلال ما تم ذكره في الفصول السابقة اتضح لنا ان نظام الحوافز وما يتضمنه من رفع في الاجور وترقية وكذا مكافئات له أهمية بالغة سواء على مستوى المنظمة أو على مستوى الفرد، من جهة المنظمة يعتبر وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة والحفاظ عليها بالنسبة للفرد فيمثل وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد وبالتالي شعوره بالرضا الوظيفي عن وظيفته الحالية وبالتالي الشعور بالتقدير من قبل المنظمة التي يعمل بها،

ودرجة رضى الفرد عن عمله تتوقف الى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه من مكافئات وعلاوات و أجور- نقدا او عينا- وعليه فان العناية بتحديد نظام عادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للحوافز وملحقاتها تعتبر من عوامل نجاح برامج اداره الموارد البشرية

و في الأخير نستطيع القول ان تحديد درجة مساهمة المكافئات والعلاوات في تحسين رضا الوظيفي مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى بمانه التحكم الجيد في السياسة التحفيزية حيث أن ارتفاع درجه رضا العاملي والزيادة الإنتاجية بالنسبة للمنظمة يكون مقرونا بالحوافز الفعالة وكيفية اداره وتصميم نظام جيد للحوافز وتحريك دوافع العمل لدى الافراد اتجاه سيرورة ادائهم و رضاهم الوظيفي

التوصيات :

- أن تنتظر المنظمة لمواردها البشرية على أنها صلب نشاطاتها وركيزتها الأساسية.
- وضع العامل المناسب في المنصب المناسب وذلك بالتركيز على كفاءته وجدارته في العمل .
- وضع نظام الحوافز يتلاءم مع طموحات العاملين وتنويعه وتجديده باستمرار.
- الاهتمام اكثر بالعامل مع السعي لإشراكه في عملية اتخاذ لتحسيسه بمدى أهميته وشعوره بالرضا الوظيفي.
- توعية العمال بمدى أهمية عملهم ودورهم الفعال في المنظمة.



قائمة المصادر
والمراجع

قائمة المراجع:

- 1-الباحسين سامي: الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي، المنطقة الشرقية، دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر السعودي الخامس في الادارة والابداع والتجديد،2004
2. الحسن محمد علي: دراسة تحليلية للرضا الوظيفي لدى اعضاء التدريس في كلية التربية الرياضية في الجامعة الاردنية، رسالة ماجستير، الجامعة الاردنية كلية دراسات عليا 2000
- 3- السلمي علي ، السلوك الانساني في الادارة ، مكتبة الغريب، القاهرة، 1973
- 4- لسالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات الجامعية، مطبوعات الملك فهد الوطنية، السلسلة الاولى، الرياض،1997
- 5- الشماع خليل محمد حسن، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال، الموصل دار الكتب للطباعة والنشر ، 1999
- 6- الشنوامي صلاح: ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، 1993
- 7- الفاتح نايف بن سليمان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في الاجهزة الامنية، رسالة ماجستير، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، كلية دراسات عليا، الرياض، 2001
- 8- العديلي ناصر محمد: الرضا الوظيفي، دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظف الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، معهد الإدارة العامة، 1984
- 9- العود فاتح: أطروحة ماجستير الضغط النفسي وعلاقته بالرضا الوظيفي
- 10- مسلم سامر خالد :الرضا الوظيفي لدى القوة الوطنية العادلة، الكويت، جامعة الكويت، كلية التربية، 1993
- 11- احمد بن سعيد: اطروحة ماجستير لدى اداريين العاملين في المديرية العامة للترتيب- 2012
- 12- ايناس فؤاد: اطروحة ماجستير الرضا الوظيفي، جامعة ام القرى، 2008
- 13- بدر احمد حامد: السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع ، القاهرة مصر، 1995
- 14- جعفر محمد انس قاسم: نظم الترقية في الوظيفة العامة واثرها في فاعلية الادارة، ادارة النهضة العربية، القاهرة، 1973

- 15- جيش فوزي، الموظف العام، حقوقه وواجباته، المنظمة العربية، العلوم الاداري، جامعة
الدور العربية، القاهرة، 1982
- 16- جيش فوزي: الوظيفة العامة وادارة شؤون الموظفين ، بيروت، 1986
- 17- حمداوي وسيلة: ادارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، المطبعة الجمهورية
بقسنطينة، مديرية النشر بجامعة قالمة، 2004
- 18- رواية حسن، محمد سعيد سلطان، ادارة الموارد البشرية، تنمية المدبرين، تقسيم الاداء
دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2014
- 19- السلان نبيل: الحوافز في قوانين العاملين بالحكومة والقطاع العام ، دار النهضة
العربية، القاهرة، 1978
- 20- زاهد محمد ديري، ادارة الموارد البشرية ، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، كلية
الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة زرقاء الخاصة، 2011
- 21- صلاح الدين عبد الباقي: ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، الدار
الجامعية، الاسكندرية، 2000
- 22- عبد الخالق ناصف: الرضا الوظيفي بين قوة العمل في القطاع الحكومي واثره على
انتاجية العمل، مقدمة للمؤتمر السنوي لبحوث كلية التجارة والاقتصاد جامعة الكويت، 1982
- 23- عبد الوهاب علي، محمد سيد خطاب، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، مكتبة عين
الشمس، القاهرة، مصر، 1993.
- 24- عبيد عاطف: دراسة تحليلية للأجور والانتاجية، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الادارية
1976
- 25- علي جوادي: التحفيز وعلاقته بأداء لاعبي نوادي كرة اليد الجزائرية اثناء المنافسة
الرياضية، رسالة ماجستير في ادارة وتسيير رياضي، جامعة، سوق اهراس، 2012
- 26- محمد الصيرفي: السلوك الاداري والعلاقات الانسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر،
الاسكندرية، 2007
- 27- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء 02، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
1996

- 28- محمد عبد النبي: ادارة الموارد البشرية، ط1، دار زمزم ناشرون وموزعون، كلية الدراسات العليا، القاهرة، 2010
- 29- مصطفى ابو زيد: الوجيز في القانون الاداري، الجزء الاول، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1996
- 30- يوسف محمد: التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة، بحث اطروحة الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سلطنة عمان، 2010

- قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

- 1(Desenzo ; David A and Robbins Stebhen p " Humman Resource Maman- gment " New-York john wiley and Sons , INC)1999,p128.
- 2(Erbasi AsArat T The effect of Financial and non Financial incentives on job satisfaction :an examantion of Food claim précises in turkey, international business research, vol 2012)
- 3 Finely Mosesi, the ancient economy Berkeley university of california press , 1973.
- 4(KHAN , T 2004, teacher's job satisfaction and incentive case study of pakisten ,elotis document store)
- 5 porter lyman, edwarde lwoher ,and hackman,richaed j " behavior in organizations "new york mcgraw hillbook comopany,1985,p249 .
- 6(wether William B jr and David keith « personnel Maman gment Humman Resources ; New york MC Graw Hill Book INC 1992- p236).

الملاحق

بسم الله الرحمن الرحيم

استبيان بحث لنيل درجة ليسانس في علم النفس - عمل و تنظيم - حول دور المكافآت و العلاوات في تحسين الرضا الوظيفي

في اطار بحث علمي بعنوان دور المكافآت و العلاوات في تحسين الرضا الوظيفي في البريد الجزائري من أجل نيل شهادة ليسانس في علم النفس تخصص عمل و تنظيم و تسيير الموارد البشرية، أخي أختي الموظف (ة) نتوجه إليكم بهذا الاستبيان راجين منكم الاجابة عليها بكل موضوعية و صدق و نظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الوطني قمنا باختياركم لدراسة حالة، املين أن تفضلوا بالإجابة عن الاسئلة المطروحة في هذا الاستبيان ونحن على ثقة أن إجابتكم سنتصف بالدقة و الموضوعية و الاهتمام بالشكل الذي يؤدي إلى التوصل لنتائج تخدم الهدف الاساسي من هذه الدراسة.

و نعاهد حضراتكم بأن كافة المعلومات التي ستقدمونها ستكون موضع السرية التامة و لن تستخدم إلا لأغراض الدراسة العلمية لا غير.

و نحن نقدر تعاونكم الصادق معنا و مساهمتكم البناءة في خدمة العلم و المعرفة كما نرجو أن تتقبلوا منا خالص الشكر و التقدير.

✓ فضلا اقرا مجموعة العبارات التالية بحرص ثم حدد إلى أي مدى توافق او لا توافق على مضمون كل عبارة ثم فضلا ضع علامة (×) في الاجابة المناسبة امام العبارة للتدليل على رأيك :

أولا - البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر انثى
- 2- السن : أ - الى 25 سنة ب - من 25 إلى 40 سنة ج - من 40 إلى مافوق
- 3- الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الوظيفة :
- 6- طبيعة العمل الحالي : اداري مالي اخرى
- 7- الخبرة العلمية: أ: 2-5 سنوات ب: 5-10 سنوات ج: 10-15 سنوات د: 15-20 سنوات

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	غير موافق	غير موافق بشدة	محايد
01	هل تولد الحوافز ، الدافعية نحو العمل					
02	هل تفضل الحوافز المادية على المعنوية					
03	هل تتبع المؤسسة نظام حوافز مرضي					
04	هل هناك تأخر في منح المكافآت خلال وقتها المطلوب					
05	هل يعتبر الحافز السنوي الذي تتقاضاه مرضي و عادل					
06	هل هناك أجور تشجيعية					
07	هل انت راض عن الحوافز الممنوحة لك					
08	هل تشعرك نظام الحوافز بالأمان الوظيفي					
09	هل يناسبك أجرك مقارنة بالجهد الذي تبذله					
10	هل تساهم الأجور التشجيعية بشكل ملحوظ على أداء تميز للموظفين					
11	هل الأجور التحفيزية مكلفة للمؤسسات					
12	هل المؤسسات المعتمدة على أنظمة الأجور التشجيعية يسودها الاستقرار الوظيفي					
13	هل انت راض عن عمالك بالمؤسسة					
14	هل تحصلت على ترقية ما					
15	هل تطبيق قوانين الترقية بصورة فعالة					
16	هل تدرجك في الوظيفة الحالية يزيد من ارتباطك بالمؤسسة					
17	هل راتبك الحالي مرضي لك مقارنة مع زملائك					
18	هل لديك صلاحيات كافية لاتخاذ قرارات في حال تطلب موقعك ذلك					
19	هل يأخذ مديرك أفكارك بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار					
20	هل تجد تقديرا من قبل مديرك في حال قيامك بعمل مميز					
21	هل تقدم المؤسسة مساعدات لك في حال الظروف الطارئة					
22	هل يعتبر الوقت كافيا مقارنة بحجم العمل المطلوب					
23	هل تملك المعلومات و البيانات اللازمة للقيام بعملك على أكمل وجه					
24	هل تعتقد أن عنصر التحدي موجود في عمالك					

					هل انت راض عن أسلوب التواصل بين الموظف و الادارة	25
					هل يشجعك نظام الحوافز المطبق على رفع كفاءتك الانتاجية	26
					هل انت راض عن الترقيات و وقت الحصول عليها	27
					هل نظام التحفيز مناسب و يحقق رغبتك	28
					هل انت راض عن طبيعة وظيفتك مقارنة بالأجرة الذي تتقاضاه	29
					هل سياسة الأجور المتبعة من طرف المؤسسة عادلة	30

تقبلوا منا خالص الشكر و التقدير

ملحق الثبات والصدق

أ/ الثبات:

Reliability

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
0.884	30

ب/ الصدق:

T-Test

Group Statistics								
الطرفين	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean				
الدرجات	الطرف الأعلى	6	96.1667	11.33872	4.62901			
	الطرف الأدنى	6	58.0000	6.87023	2.80476			
Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الدرجات	variances assumed	1.469	0.253	7.052	10	0.000	38.16667	5.41243
	variances not assumed			7.052	8.235	0.000	38.16667	5.41243

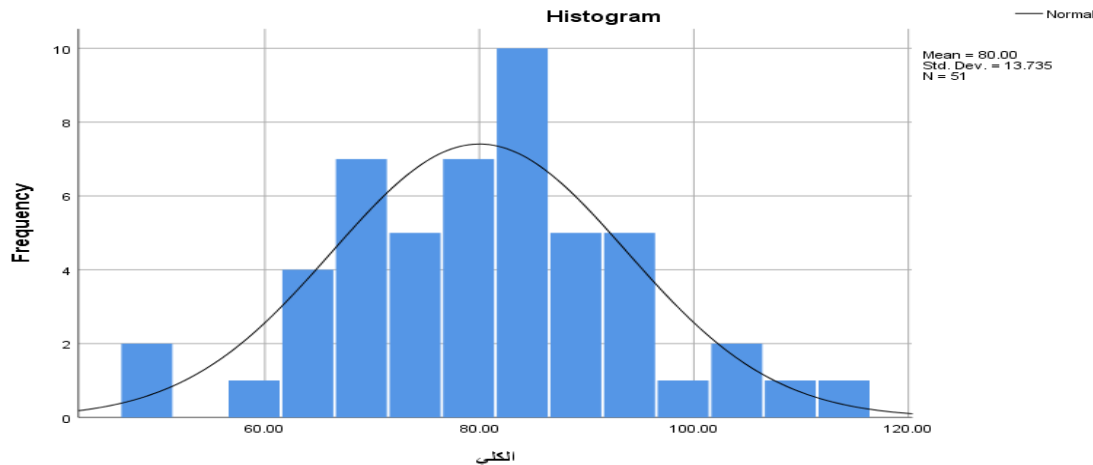
ملحق نتائج الدراسة

أولاً/ التحقق من طبيعة التوزيع:

Explore

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الكلية	0.077	51	0.200	0.984	51	0.716

*. This is a lower bound of the true significance.
a. Lilliefors Significance Correction



ثانياً/ التحقق من فروض الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

T-Test

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الكلية	51	80.0000	13.73463	1.92323

One-Sample Test				
Test Value = 90				
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
الكلية	-5.200	50	0.000	-10.00000

الفرضية الاولى:

T-Test

Group Statistics					
الجنس	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
الكلية	ذكور	25	82.8800	12.86895	2.57379
	إناث	26	77.2308	14.21354	2.78750

Independent Samples Test								
		Levene's Test		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
الكلية	variances assumed	0.076	0.783	1.486	49	0.144	5.64923	3.80154
	variances not assumed			1.489	48.829	0.143	5.64923	3.79402

الفرضية الثانية:

Oneway

ANOVA					
الكلبي*السن					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	270.103	2	135.052	0.708	0.498
Within Groups	9161.897	48	190.873		
Total	9432.000	50			

الفرضية الثالثة:

Oneway

ANOVA					
الكلبي*الحالة المدنية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	553.391	3	184.464	0.976	0.412
Within Groups	8878.609	47	188.907		
Total	9432.000	50			

الفرضية الرابعة:

Oneway

ANOVA					
الكلبي*طبيعة العمل					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	379.313	2	189.656	1.006	0.373
Within Groups	9052.688	48	188.598		
Total	9432.000	50			

الفرضية الخامسة:

Oneway

ANOVA					
الكلبي*الأقدمية					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	575.031	3	191.677	1.017	0.394
Within Groups	8856.969	47	188.446		
Total	9432.000	50			

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات :

1- التصريح بالنزاهة العلمية

2- شكر و تقدير

– الجانب النظري :

3- مقدمة

أ. تمهيد

ب. الإشكالية

ت. فرضيات الدراسة

ث. أسباب اختيار الموضوع

ج. أهداف الدراسة

ح. المفاهيم الاجرائية للدراسة

خ. أهمية الدراسة

د. الدراسات السابقة

ذ. التعليق على الدراسات السابقة

ا. الفصل الأول : المكافآت و العلاوات

- تمهيد

1- مفهوم التحفيز

2- أنواع التحفيز

3- نظريات التحفيز

4- مؤشرات التحفيز

4-1- المكافآت

4-2- العلاوات

4-3- الترقية

4-4- الأجور

- خلاصة الفصل

II. الفصل الثاني : الرضا الوظيفي

- تمهيد

1- مفهوم الرضا الوظيفي

2- خصائص الرضا الوظيفي

3- عوامل الرضا الوظيفي

4- أنواع الرضا الوظيفي

5- نظريات الرضا الوظيفي

- خلاصة الفصل

— الجانب التطبيقي:

- التعليق على الثبات والصدق

- عرض وتفسير ومناقشة النتائج

الخاتمة

قائمة المصادر والمراجع