



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا  
كلية الدراسات العليا



عمادة التطوير والجودة

أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي  
دراسة حالة سلطة الطيران المدني

***The Impact of Incentives to Achieving  
Of Job Satisfaction  
Case Study of Civil Aviation Authority***

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الجودة  
الشاملة والإمتياز

إعداد الباحث: محمد الرشيد الشيخ يوسف  
إشراف: دكتور / مهند حسن إسماعيل

2017 فبراير

Sudan University of Science & Technology

College of Graduate Studies



كلية الدراسات العليا والبحث العلمي

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

## صفحة الموافقة

اسم الباحث : محمد الرشيد المشايخ يوسف

عنوان البحث : أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي

Impact of Incentives To achieving  
of Job satisfaction

موافق عليه من قبل :

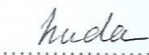
الممتحن الخارجي

الاسم : د. أحمد موسى إسماعيل

التوقيع :  التاريخ : ١٥/١٣ ٢٠١٧ م

الممتحن الداخلي

الاسم : د. هدى هاشم عبد

التوقيع :  التاريخ : ١٤/١٣ ٢٠١٧ م

المشرف

الاسم : د. محمد حسن إسماعيل

التوقيع :  التاريخ : ١٤/١٣ ٢٠١٧ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإستِـهلال

قال الله تعالى في محكم تنزيله:

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا <sup>ط</sup> وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ  
فَلَا يُجْزَىٰ إِلَّا مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦٠﴾

سورة الأنعام الآية (160)

## إهداء

إلى من يسعد قلبي بلقياها  
إلى روضة الحب التي تثبت أركى الأزهار  
أمي

إلى رمز الرجولة والتضحية  
إلى من دفعني إلى العلم وبه ازداد افتخار  
أبي (رحمه الله)

إلى من هم اقرب إليّ من روعي  
إلى من شاركني حزن ألام وبهم استمد عزيمة وإصراري  
اخوتي

إلى من أنسني في دراستي وشاركني همومي  
تذكراً وتقديراً  
أصدقائي

## شكرو تقدير

أشكر الله مولاي وخالقي الذي منّ علي بإتمام هذا العمل المتواضع مع رجائي أن يتقبله مني ويجعله خالصاً لوجهه الكريم.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا التي وفرت لنا مناخاً دراسياً مميزاً وشكري موصول لعمادة التطوير والجودة عميداً وأساتذةً ومدرسين الذين كان لهم فضل التدريس في الماجستير.

كما أشكر موظفي المكتبة على مساعدتهم لنا وتزويدنا بكل ما نحتاجه بتعاون تام وأمانة وإخلاص. وإيماناً بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والامتنان لأصحاب المعروف فأني أتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه الرسالة وأخص بالذكر أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور مهند حسن حفظه الله على قبوله الإشراف على هذا البحث ومتابعته له منذ الخطوات الأولى وعلى ما منحنى من صدر واسع ونصح وإرشاد ساعد على إخراج هذا العمل بهذه الصورة أسأل الله أن يجزيه عني خير الجزاء.

## مستخلص البحث

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أنواع الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في سلطة الطيران المدني ومعرفة مدى رضا العاملين ، وكذلك معرفة العلاقة بين نظم الحوافز المطبقة على العاملين في منشآت ذلك القطاع .

وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بسلطة الطيران المدني في ولاية الخرطوم . تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ (85) من العاملين بسلطة الطيران المدني، استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية .SPSS

توصلت الدراسة لعدد من النتائج الهامة، فقد وجد أن الحوافز المادية تقدم غالباً للعاملين بهيئة الطيران المدني أما الحوافز المعنوية فتقدم لهم أحياناً أفراد عينة الدراسة راضون عن بيئة العمل إلى حد ما و أن هنالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية وبين الرضا الوظيفي.

اختتمت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها الإهتمام بالحوافز المادية والمعنوية بصورة عامة ، وضرورة الإهتمام بصفة خاصة بتلك الأنواع من الحوافز التي حصلت على رتب متدنية في الاستبيان كالقروض والسلفيات، والترشيح للدورات الداخلية والخارجية ، وإمتياز نقلاً لموظف الى وظيفة افضل ، وعدالة فرص الترقى .

كذلك توصى الدراسة بأن يتم تقديم الحوافز على حسب المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها العاملين بسلطة الطيران المدني .

## **Abstract**

this study aimed to identify the types of material and moral incentives offered to employees in the civil aviation authority and staff satisfaction, and learn the relationship between incentives applicable to employees in that sector.

The study represents the Civil Aviation Authority staff in Khartoum. A random sample was selected from the community study report (85) from the civil aviation authority, the questionnaire was used as a tool for data collection and data were analyzed using statistical package for the social sciences SPSS.

The Study get a number of important results, it was found that often provide material incentives for workers in the civil aviation authority of moral incentives it offered sometimes supported them. Study sample members are satisfied with the work environment to some extent and that statistically significant correlation between the application of material and moral incentives and job satisfaction.

The study concluded with a set of recommendations mainly concern with material and moral incentives in General, and concern especially in need of those kinds of incentives that got low grades in the questionnaire as loans and advances, filtering for internal and external courses, and a franchise move to a better job, and fair opportunities for promotion.

The study also recommends that incentives are offered depending on the responsibilities and duties performed by employees of the civil aviation authority.



## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان	الرقم
I	الاستهلال	
II	الاهداء	
III	الشكر والعرفان	
IV	مستخلص البحث	
V	Abstract	
VI	قائمة المحتويات	
VIII	قائمة الجداول	
IX	قائمة الأشكال	
	<b>الفصل الاول: الإطار العام للدراسة</b>	
2	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
3	أهداف الدراسة	3.1
3	أهمية الدراسة	4.1
4	فرضيات البحث	5.1
4	حدود الدراسة	6.1
4	مصطلحات الدراسة	7.1
	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة</b>	
6	<b>المبحث الأول: الحوافز</b>	1.2
6	تعريف الحوافز	1.1.2
7	مفهوم الحوافز وتطورها	2.1.2
8	عناصر الحوافز	3.1.2
8	اهداف التحفيز	4.1.2
9	اهمية الحوافز	5.1.2
9	انواع الحوافز	6.1.2
16	الدوافع وعلاقتها بالحوافز	7.1.2
17	العلاقة بين الدافع والحافز والحاجات	8.1.2
18	نظريات التحفيز وانواعها	9.1.2
20	<b>المبحث الثاني: الرضا الوظيفي</b>	2.2
20	نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي	1.2.2
21	مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)	2.2.2
24	اهمية الرضا الوظيفي	3.2.2
25	نظريات الرضا الوظيفي	4.2.2
36	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي	5.2.2
39	قياس الرضا الوظيفي	6.2.2
40	العلاقة بين الرضا الوظيفي والاداء	7.2.2
41	<b>المبحث الثالث: سلطة الطيران المدني السوداني</b>	3.2
41	التعريف والنشأة	1.3.2
42	أهداف سلطة الطيران المدني	2.3.2
42	مسؤوليات سلطة الطيران المدني	3.3.2

43	رؤية سلطة الطيران المدني	4.3.2
43	استراتيجية سلطة الطيران المدني	5.3.2
43	المعايير الوطنية للتميز	6.3.2
43	المطارات	7.3.2
44	<b>المبحث الرابع: الدراسات السابقة</b>	4.2
44	الدراسات المحلية	1.4.2
45	الدراسات العربية	2.4.2
	<b>الفصل الثالث: اجراءات الدراسة الميدانية</b>	
48	منهج الدراسة	1.3
48	مجتمع الدراسة	2.3
48	عينة الدراسة	3.3
53	اداة واجراءات جمع البيانات	4.3
53	صدق وثبات الاستبانة	5.3
54	الطرق الاحصائية المستخدمة في الدراسة	6.3
	<b>الفصل الرابع: عرض البيانات وتحليلها ومناقشتها</b>	
56	عرض وتحليل البيانات	1.4
56	محور الحوافز المادية	1.1.4
60	محور الحوافز المعنوية	2.1.4
64	محور الرضا الوظيفي	3.1.4
68	اختبار الفروض الاحصائية	2.4
68	الفرضية الاولى	1.2.4
69	الفرضية الثانية	2.2.4
70	الفرضية الثالثة	3.2.4
71	الفرضية الرابعة	4.2.4
71	الفرضية الخامسة	5.2.4
	<b>الفصل الخامس: النتائج و التوصيات والمقترحات</b>	
74	نتائج الدراسة	1.5
74	التوصيات	2.5
75	المقترحات	3.5
76	<b>المصادر والمراجع</b>	
81	<b>الملاحق</b>	

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
48	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس	1-3
49	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة	2-3
50	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي	3-3
51	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية	4-3
51	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الدرجة الوظيفية	5-3
54	معامل الفاكنوباخ للثبات والصدق لكل محور	6-3
57	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير محور الحوافر المادية	1-4
59	المقاييس الاحصائية لمتغير محور الحوافر المادية	2-4
61	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير محور الحوافر المعنوية	3-4
63	المقاييس الاحصائية لمتغير محور الحوافر المعنوية	4-4
65	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الرضا الوظيفي	5-4
67	المقاييس الاحصائية لمتغير محور الرضا الوظيفي	6-4
69	النتائج المتعلقة بانواع الحوافر المادية	7-4
69	إختبار مربع كاي للحوافر المادية	8-4
70	النتائج المتعلقة بانواع الحوافر المعنوية	9-4
70	إختبار مربع كاي لانواع الحوافر المعنوية	10-4
71	النتائج المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي	11-4
71	إختبار مربع كاي لدرجة الرضا الوظيفي	12-4
72	نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافر المادية و الرضا الوظيفي للعاملين	13-4
72	نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافر المعنوية و الرضا الوظيفي للعاملين	14-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	المقارنة بين النظرة التقليدية للرضا الوظيفي بين رأيهيرزبيرج	1-2
26	هرم ماسلو للحاجات الانسانية	2-2
29	نموذج التوقع	3-2
30	نموذج بورتر ولولر	4-4
31	سلم الحاجات عند (Alderfer)	5-2
32	نظرية عدالة العائد	6-2
49	التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس	1-3
49	التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة	2-3
50	التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي	3-3
51	التوزيع النسبي لمتغير الحالة الاجتماعية	4-3
52	التوزيع النسبي لمتغير الدرجة الوظيفية	5-3
68	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المادية	1-4
69	التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المعنوية	2-4
70	بوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الرضا الوظيفي للعاملين	3-4

# الفصل الأول الإطار العام للدراسة

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

#### 1.1 المقدمة

يهتم علم الجودة الحديث إهتماماً كبيراً بالعنصر البشري الذي يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسات المختلفة.

وكل مؤسسة من أهم أهدافها السعي والعمل بان يصل العاملين بأنتاجيتهم الي اقصي كفاءة ممكنه ولذلك يتم تدريبهم وأكسابهم المهارات المختلفة من اجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الاداء والعمل. أداء الفرد وكفاءته تتوقف علي عنصرين اساسيين هما المقدره علي العمل والرغبة فيه ، وتتمثل المقدره علي العمل فيما يمتلكه الفرد من قدرات التي يتحصل عليها بالتعليم والتدريب ، اما الرغبة في العمل تتمثل في الحوافز التي تدفع سلوكه في الاتجاه الذي يحقق اهداف المؤسسة.

ف نجد أن الحوافز مرت بمراحل تطور بدأت بالمرحلة التقليديه (الحوافز المادية) ثم مرحلة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالحوافز المعنوية بجانب المادية حتى جاءت المرحلة الحديثة التي ربطت ما بين الحوافز (مادية ومعنوية ) والأداء والإنتاجية والرضاء الوظيفي . وكما حفل مفهوم التحفيز بالكثير من النظريات المختلفة والمتنوعة .

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين والمسؤولين في المنظمات نحو الحوافز وأهميتها وتأثيرها المباشر وغير المباشر في دفع سلوك الأفراد والحوافز الملائمة لجميع فئات العاملين والأسس التي بموجبها يتم وضع أنظمة فعالة للحوافز وكيفية التغلب على معوقات تطبيق أنظمة الحوافز المادية منها والمعنوية .

ونظراً لأهمية موضوع التحفيز والذي أصبح محورياً في علم الجودة وقد اصبح رضا العاملين احدالمبادئ الاساسيه في ادارة الجودة الشاملة (TOTAL QUALITY

#### MANAGEMENT

تناول هذا البحث أثر التحفيز في تحقيق الرضاء الوظيفي الذي يتضمن المتغيرات الهامة , حيث يشير إلى شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله.

## 2.1 مشكلة الدراسة

من خلال عمل الباحث في مجال الطيران لاحظ وجود قصور في فهم اهمية دور الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي لدى العاملين للوصول الى ولاء العاملين لمؤسساتهم وذلك يظهر في كثرة الاستقالات، أيضاً وجود قصور في نظم واساليب الحوافز المطبقة على العاملين فيما يتعلق بالحوافز المادية و المعنوية والذي ينعكس سلباً على رضا العاملين. لذا رأى الباحث أهمية إجراء هذا البحث لمساعدة القيادة العليا للتشخيص المحكم والموضوعي لأداء منسوبيهم وإدارة الموارد البشرية بكفاءة و اقتدار وتحقيق أهداف الطيران المدني العليا . وتتمثل مشكلة الدراسة في الاجابة على السؤال الرئيسي التالي :

**ما أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في سلطة الطيران المدني ؟**

## 3.1 أهداف الدراسة

- 1- التعرف علي الحوافز التي يتلقاها منسوبي سلطة الطيران المدني ومدى تأثيرها علي مستوي الرضا الوظيفي
- 2- التعرف علي أهم الحوافز التي تدفع منسوبي الطيران المدني من تحسين أدائهم في العمل.
- 3 - التعرف علي مستوي الرضا الوظيفي الحالي لدى منسوبي الطيران المدني وإمكانية الارتقاء به لمستوي أفضل.
- 4- التعرف علي نقاط القوة والضعف في نظام الحوافز المتبع في سلطة الطيران المدني
- 5- تقديم التوصيات اللازمة لتطوير أنظمة الحوافز التي تقدم لمنسوبي سلطة الطيران المدني لتحسين مستوى الرضا الوظيفي .

## 4.1 أهمية الدراسة

تتمحور اهمية الدراسة في الاتي :

- 1- توجه سلطة الطيران المدني في تطبيق أنظمة الجودة التي تعطي اهتمام بالفرد وبيئة العمل والسعي المتواصل لتحقيق الرضا الوظيفي والارتقاء بالأداء العام.
- 2- الحوافز المادية والمعنوية لها أثر كبير علي نفسية العامل ومدى رضاه عن عمله ومن ثم قناعاته فيه وإستمراريته بالعمل والاستعداد ببذل اقصى جهد فيه.
- 3- مساعدة المسئولين على وضع نظام تحفيزي فعال يساهم في تشجيع منسوبي سلطة الطيران المدني في الابتكار والتجديد لتحقيق الأهداف بطرق حديثة ومتطورة.
- 4- يأمل الباحث أن تزود نتائج الدراسة قيادة سلطة الطيران المدني والمؤسسات التي تعمل في مجال الطيران و متخذي القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافز مما يساعدهم بالارتقاء بمستوي الرضا والأداء لمنسوبيهم.

## 5.1 فرضيات البحث

- 1- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الحوافز المادية المقدمة في سلطة الطيران المدني.
- 2- هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في أنواع الحوافز المعنوية المقدمة في سلطة الطيران المدني.
- 3- هنالك درجة من رضا العاملين في سلطة الطيران المدني عن بيئة العمل الوظيفية.
- 4- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحافز المادي المطبق على العاملين في سلطة الطيران المدني وبين الرضا الوظيفي.
- 5- هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحافز المعنوي المطبق على العاملين في سلطة الطيران المدني وبين الرضا الوظيفي.

## 6.1 حدود الدراسة

- الحدود المكانية: سلطة الطيران المدني - ولاية الخرطوم  
الحدود الزمانية : العام 2015-2016  
الحدود الموضوعية: معرفة أنواع الحوافز و درجة الرضا الوظيفي للعاملين بسلطة الطيران المدني  
الحدود البشرية : الموظفين و العاملين بسلطة الطيران المدني

## 7.1 مصطلحات الدراسة

- 1- التحفيز (Stimulus): هو العملية التي تشجع وتوجه السلوك (إيجرت، 1998، ص1).
- 2- الحوافز (Incentives): هي الوسائل المادية والمعنوية المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية للأفراد (القيوني، 2004، ص 301)
- 3- الرضا الوظيفي (Job Satisfaction): هو شعور الفرد بالسعادة والارتياح أثناء أدائه لعمله ويتحقق ذلك بالتوافق بين ما يتوقعه الفرد وما يحصل عليه فعلاً في هذا العمل، وأن الرضا الوظيفي يتمثل في المكونات التي تدفع الفرد إلى العمل والإنتاج (الفالح، 2001، ص).
- 4- الدافع (Motive) مثير داخلي يحرك كسلوك الفرد ويوجهه للوصول إلى هدف معين (قطامي، 2000)



## الفصل الثانى الإطار النظرى والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 المبحث الأول: الحوافز

##### 1.1.2 تعريف الحوافز

###### المفهوم اللغوي:

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

###### المفهوم الاصطلاحي:

ويقصد بكلمة الحافز في علم النفس الباعث أو المنبه إلى السلوك . فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين ومنه الحوافز Incentives.

ومن حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذُكرت عن الحوافز في الأدب النظري المنشور، وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء. فعرفت الحوافز على أنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة والتي تهدف من خلالها تحريك قدرات الفرد الإنسانية وإثارة قواها الكامنة مما يزيد من كفاءة أدائه لأعماله على نحو أكبر وأفضل وهذا بالشكل الذي يحقق أهدافه وإشباع كافة إحتياجاته الإنسانية ورغباته (بربر، 1998، ص7) وُعرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية والذهنية في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته ( السلمي، 1984، ص214)

عرف كيث (1990، ص638) الحوافز بأنها عبارة عن مجموعة من المتغيرات الخارجية في بيئة العمل أو المجتمع التي تستخدم من قبل المنظمة في محاولة للتأثير على الرغبات والإحتياجات. كما تُعرف الحوافز بأنها شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها، لإثارة حاجاتهم ودوافعهم، والدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز، وبالتالي إشباع حاجته. (شاويش، 1996، ص208)

وفي تعريف آخر (الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز وتؤدي لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي إلى زيادة أدائه مره أخرى) (أبو الكشك، 2006، ص133).

ويرى ( الطيب، 1995) بأن التحفيز يشجع الأفراد ويعمل على إستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وأن المؤسسة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتفع أو أرباح في أواخر السنة، كما يمكن التأثير عليه من الناحية النفسية بتوفير جميع الظروف المساعدة على العمل. والملاحظ أن جميع هذه التعريفات متقاربة من حيث دلالتها وتشير في مجملها إلى أن الحوافز هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم من خلال إشباع الرغبات

والحاجات. وبهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع فالحافز ( خارجي ) والدافع (داخلي) ينبع من داخل الإنسان ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ هذه الدوافع.

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

ا- الحاجة المعنوية للأفراد

ب-درجة رضا الفرد عن عمله

ج - استقرار الفرد في المنظمة

د-جودة أداء الفرد و إنتاجيته

ه - كفاءة الأداء التنظيمي

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

أ- يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل بسبب واحد يسيطر عليهم ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.

ب- من النادر أن يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الناس عن طريق العمل وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية تأتي بعد الإعتبارات الأخرى الأكثر أهمية.

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

## **2.1.2 مفهوم الحوافز وتطورها**

### **أولاً: المرحلة التقليدية**

لقد اهتمت حركة الإدارة العلمية بموضوع الحوافز اهتماماً كبيراً ومبكراً , ففي أواخر القرن التاسع عشر وضع المهندس الأمريكي (فريدريك تايلور ) نظام جديد لرفع الأجور على أساس القطعة المنتجة وهو من أقدم أنظمة الحوافز ويقترح هذا النظام وجود معدلين من الاجور ( الإنتاج بالقطعة)

الأول مرتفع إذا تمكن العامل من الإنتهاء من القطعة في الوقت المحدد والثاني منخفض إذا كان إنتاج القطعة في وقت أطول من الوقت المحدد لها . وجاء بعد ذلك ( جانت ) أحد تلاميذ تايلور وأستبدل المعدل المنخفض لأجر القطعة بأجر مضمون للعامل حتى ولو لم يستطيع العامل تحقيق الإنتاج المطلوب فإنه يحصل على أجر مضمون . أما (أميرسون) فقد وضع نظاماً على أساسه يتم تحديد أجر العامل حسب درجة كفاية الإنتاجية التي يتم حسابها أسبوعياً , هذا النظام يعمل على مقارنة الكفاية الإنتاجية للعامل من أسبوع لآخر . ومما لاشك فيه هو إعتداد تايلور وتلاميذه على وضع نظام للأجور والمكافآت على أساس الإنتاج بشرط أن لا يكون على حساب الجودة والكفاية أو عبئاً على العامل . كما كانت هنالك أنظمة أخرى للحوافز أساسها الوقت الذي يوفره العامل خلال قيامه بالعملية الإنتاجية فهناك ( فريدريك هالس ) والذي من خلال نظامه حاول إغواء العامل مادياً على إنتاج الوحدة في وقت أقل من المقرر لإنتاجها (عاشور ، 1995 ، ص 151).

## ثانياً: مدرسة العلاقات الإنسانية

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

### ثالثاً: المرحلة الحديثة

وتتمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة تجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وتنظر هذه المرحلة إلى الحوافز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقاً كما كانت ترى المدارس التقليدية . وقد دعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المحققة ونادت بضرورة إختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سوى كانت مادية أو معنوية وذلك وذلك حسب مستويات الأداء. ومن وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة الربط بين الحوافز المادية والمعنوية. اشترك العاملين مع الإدارة في وضع خطط التحفيز.

## 3.1.2 عناصر الحوافز

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

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

## 4.1.2 أهداف التحفيز

لوضع أي نظام فلا بد من أن يكون هنالك هدف له وبالتالي فإن أي مؤسسة عند وضعها لنظام الحوافز لابد لها أن تأخذ بعين الإعتبار الهدفين الرئيسيين التاليين:  
**الهدف الاقتصادي :** وتعتبر زيادة الإنتاج كماً ونوعاً هي الهدف الرئيسي لان الاهتمام موجه نحو تشجيع زيادة المبيعات وذلك لأنه يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين بها وبالتالي تهدف إلى تنويع منتجاتها وخدماتها إلى جانب تحسين الجودة والنوعية.  
**الهدف المعنوي :** وهو الهدف المتعلق بالعنصر البشري مباشرة, وذلك لأنه يعتبر العنصر المهم من عناصر الإنتاج والتحكم في العملية الإنتاجية , وهو المستهدف من وضع نظام الحوافز. وتجدر الإشارة إلى أن الرغبة في وضع نظام الحوافز يقودنا إلى تحليل واقع المؤسسة و إختيار النظام المناسب لها والذي يعود بالفائدة على العاملين والمؤسسة في آن واحد.

## 5.1.2 أهمية الحوافز

يعتبر التحفيز شيء لا غنى عنه في المؤسسات لأن هنالك فرقاً كبيراً بين الأداء للفرد المحفز وعن أدائه عندما لا يكون محفزاً فالحوافز ذات أهمية كبرى وتأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية ، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية فحسب بل سيترتب على ذلك إشباع حاجات العاملين المختلفة. إذنً فعلمية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة، ومن جهة أخرى يهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة (الزغبى و عبيدات، 1997 م ، ص161).

**وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:**

- ا-زيادة الإنتاج كماً ونوعاً،تقديم خدمه ممتازه .
  - ب-تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية.
  - ج- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
  - د- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياساتها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن إزدهار المنظمة وتطورها.
- تلعب الحوافز دوراً إقتصادياً واجتماعياً في نفس الوقت فتؤدي لزيادة الناتج الوطني القومي للمجتمع وزيادة دخل الفرد لتحقيق مستوى أفضل للمعيشة والرفاهية.

## 6.1.2 أنواع الحوافز

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

**اولا :قسمت الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها إلى:**

### **أ:حوافز مادية : FINANCIAL INCENTIVES**

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

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

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

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

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

**وتكون الحوافز المادية على أشكال مختلفة منها:**

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

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

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

**4- المشاركة في الأرباح:** حيث تقوم بعض الإدارات بإعطاء عاملها أسهماً في شركاتها لتحفيز العاملين

**5- الترقية:** حيث لها دور كبير في حفز العاملين وتعد حافزاً مادياً لأنها غالباً ما تتضمن زيادة الأجر كما يمكن أن تكون حافز معنوي إذ يترتب عليها وظيفة ذات مستويات أكبر

**6- التأمين الصحي:** يعتبر من الحوافز التي تقدمها بعض المؤسسات لعاملها وأسره ويعتبر تخفيف للأعباء المالية.

**7- العلاوات الدورية والاستثنائية:** وهي من الحوافز المادية الجيدة التي تحفز العاملين لأداء أفضل

**8- السكن والمواصلات:** حيث يعتبر في نظر العاملين حافزاً جيداً فيه من تخفيف لعبئ النفقات.

**9- ربط الأجر بالإنتاج:** وذلك لإيجاد علاقة طردية بين كل من الأجر والإنتاج فكلما زاد الإنتاج زاد دخل العامل

**10- الضمان الاجتماعي:** (مكافأة الخدمة): وهو ضمان المستقبل بعد بلوغ سن التقاعد أو للظروف

الصحية التي قد توقعه عن العمل وفي الحالتين يوفر الضمان الاجتماعي ضماناً مادياً لحياة كريمة

**وللحافز المادية مزايا رئيسية هي:**

أ- السرعة والفورية والأثر المباشر الذي يلمسه الفرد لجهد.

ب- تحسين الأداء بشكل دوري ومنتظم.

ج- اشتماله على معاني نفسه واجتماعية.

**وللحافز المادي بعض العيوب هي:**

أ- انها تدفع العمال إلى العمل الشاق والمضني الذي غالباً ما يؤثر على صحتهم الجسدية أو حالتهم النفسية مستقبلاً .

ب- أن هذا الأسلوب المادي في تقييم الحوافز لا يصلح أساساً لتحديد المقابل المالي لكثير من الأعمال التي لا يحدد الأجر فيها على أساس الإنتاج مثل أعمال الخدمات والإشراف وكذلك أعمال

البحث العلمي (العنقري، ١٩٩٩ م، ص ٣٥)

ويرى ( أبو الكشك ، 2006 م ، ص135) أن الحوافز المادية هي الحوافز التي تتخذ صوراً مادية ملموسة تقدم إلى المرؤوسين أو للمرؤوس نتيجة لأدائه المتميز والمتفوق ، أو نتيجة لفوزه بالدرجة الأولى في المسابقات وتتخذ هذه الحوافز المادية أشكالاً متعددة ومن أمثلتها:

- 1- التحسين في ظروف العمل المادية
- 2- تخصيص نسبة من الوفورات الناتجة من تقليل تكلفه الإنتاج.
- 3- أجور إضافية
- 4- نسبة من المبيعات أو عمولة المبيعات
- 5- الأجر حسب عدد الوحدات المنتجة
- 6- تقاسم الأرباح نتيجة لزيادة الإنتاجي
- 7- التأمين على الحوادث
- 8- الإسكان
- 9- القروض التي تعطي للموظف
- 10- خصم على منتجات المؤسسة
- 11- الراتب
- 12- العلاوة لأنها الغالب عليها زيادة في الراتب

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

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

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

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

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

1- **الوظيفة المناسبة:** حيث تنبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهدا للموظف لكي يبرز طاقاته وامكانياته.

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

3- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** ويعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات التي لها علاقة بأعمال العاملين.

4- **الترقية:** حيث تعتبر حافز معنوي إلى جانب كونها حافز مادي ، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسئولية وتأكيد الذات.

5- **الباب المفتوح:** ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات تأكيد الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والآراء التي يرونها مباشرة إلى رؤسائهم.

6- **لوحات الشرف:** ويعني ذلك إدراج أسماء المتميزين في العمل في لوحات الشرف داخل المنظمة مما يزيد ولائهم ويدفعهم للمزيد من الجهد.

7- **أنواط الجدارة:** ويعني ذلك تقديم أنواطاً للنتاجية العالية كتقدير العاملين الذين يحققون ابتكارات داخل العمل

8- **المركز الاجتماعي:** فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً إيجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان والمركز الاجتماعي من الأمور التي يسعى الفرد إلى اكتسابها والحفاظ عليها.

9- **تسلم الأوسمة:** وهذا الحافز الإيجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيره أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعاً للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

كما قسم ( أبو الكشك ، ٢٠٠٦ م ، ص ١٣٧ - ١٤٠ ) الحوافز المعنوية إلى الأقسام التالية :

1- شهادات التقدير

2- الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين

3- الأوسمة

4- عمل حفل على شرف المرؤوس

5- تحسين لقب المرؤوس أو الإداري

6- الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب

7- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية

8- امتيازات نقل الموظف

9- امتيازات الإعارة

10- منح المرؤوس الأقدمية

11- تسمية الموظف المثالي

12- إعطاء إجازة استجمام

13- خطاب شكر

14- إشراك ممثلين عن المرؤوسين في مجلس الإدارة



- 15- إتباع أسلوب القيادة التشاركية
  - 16- كلمات الشكر والمديح والثناء الشفوي
  - 17- كلمات الشكر والمديح المكتوبة
  - 18- الدروع
  - 19- الكؤوس
  - 20- الميداليات
  - 21- الثقة بالمرؤوسين وتفويض المدير جزءاً من مهماته لمرؤوسيه
  - 22- تخصيص يوم احتفال بالموظف أو المرؤوس
  - 23- وضع أسماء المتفوقين في لوحة شرف على الحائط أو مطوية أو نشرها في مجلة
  - 24- ترشيح الموظف المتميز لدورة فيها تميز
  - 25- ترشيح الموظف لدراسات عليا
  - 26- تكليف الموظف بعمل قيادي
  - 27- التقليل من الرقابة المباشرة والثقة بالمرؤوسين وتنمية الرقابة الذاتية
- ونستطيع أن نقول إجمالاً بأن فاعلية الحافز وقدرته على إثارة أنواع السلوك المطلوب تتوقف على الخواص الثلاث التالية:
- القوة (INTENSITY)
  - الاتجاه (DIRECTION)
  - الاستمرار (DURATION)

**ثانياً: قسمت الحوافز من حيث أثرها أو فاعليتها إلى:**

**أ- حوافز إيجابية:**

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة ، وتهدف الحوافز الإيجابية إلى تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلى ذلك (عبد الرازق وآخرون، ١٩٨٧ م ، ص ٢١٥)

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد والعاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب فيه وخير مثال على هذا النوع من الحوافز هو:

-عدالة الأجور الأساسية

- منح الأكفاء علاوات استثنائية

- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله(ياغي ، ١٩٨٦ م،ص ٢٧)

وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب ، فالمكافأة على سبيل المثال لا تكون قادرة على التأثير الإيجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

➤ أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة على معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي، فكلما كان الإنتاج عالياً وجيداً يزداد تبعاً لذلك حجم الحافز.

➤ أن تؤدي الحوافز إلى إشباع حاجة معينة يشعر العامل بضرورة إشباعها ، فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدى العاملين فإنه يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الإيجابية إلى رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز على إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الإيجابية ( هاشم ، 1980 ، ص 287 ) في:

- أن يكون الأجر مناسباً وعادلاً
- أن يكون الأجر حافزاً لرفع الكفاية الإنتاجية
- إشعار الفرد بإنجازه
- العدالة والموضوعية في معاملة العاملين
- بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل
- شكر العاملين على ما حققوه من نجاحات في عملهم
- استقرار العامل في عمله
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام العاملين
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله
- إيجاد دورات تدريبية داخلية أو خارجية
- إشعار العاملين بأهمية آرائهم ومقترحاتهم
- توفير الأجواء المناسبة للعمل مثل الإضاءة الجيدة والتهوية وتوفير المعاملة المناسبة

#### ب - حوافز سلبية:

هي الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسئولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات ، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية ، والحوافز السلبية تستخدم العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به ( هاشم ، ١٩٨٠ م ، ص ٢٨٧ )

فالحافز السلبي يتضمن نوعاً من العقاب ، وهذا العقاب يجعل الشخص يخشى تكرار الخطأ حتى يتجنب العقوبة حافزاً لعدم الوقوع في الخطأ والمخالفة ، ومن الناحية العملية فإن الحافز السلبي لا يحفز العامل إلى العمل وإنما هو يخر ولا يدفع للتعاون ولا يُعلم الأداء وإنما يُعلم كيف يتجنب العقاب ، وكيف يتحاشى العامل المواقف التي توقع في العقاب دون الامتناع عن العمل ، فالخوف من الفصل مثلاً وسيلة رقابة وتحكم غير سلبية من الناحية السيكلوجية ولا تؤدي إلى أقصى الطاقات لدى الفرد الذي عادةً ما يؤدي العمل بالدرجة التي لاتعرضه للفصل والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز ، فإن هم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها وتضمن جدية العاملين.

ثالثاً : قسمت الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين إلى:

#### أ - حوافز فردية:

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

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

- الترقيات
- المكافآت

- العلاوات التشجيعية

- تخصيص مكافئة للموظف الذي ينتج أفضل إنتاج

- تخصيص جائزة لأفضل موظف في المنظمة

- إعطاء هدية لأفضل موظف في القسم

ويمكن أن نخلص إلى أن الحوافز الفردية هي الحوافز المتنوعة السابقة الإيجابية أو السلبية المادية أو المعنوية التي قد توجه لفرد واحد بسبب أداءه المنخفض أو إهماله عندما يكون الحافز سلبياً (أبوالكاشك، ٢٠٠٦ م ، ص ١٤)

**ب - حوافز جماعية:**

هذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية ، والرعاية الصحية ، والرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الافراد العاملين في وحدة إدارية ، أو قسم واحد ، أو إدارة واحدة لتحفيزهم على تحسين ورفع كفاءة الإدارة والإنتاجية ، وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية ، مادية أو معنوية (ياغي ، ١٩٨٦ ، ص ٢٩)

فقد تصرف المكافئة التشجيعية لفريق من العاملين مقابل قيامهم جميعاً بعمل مشترك، وهنا توزع المكافئة عليهم بنسب معينة طبقاً لدرجة مساهمة كل منهم في تحقيق الهدف والحوافز الجماعية تحقق أهدافاً هامة (عبد الوهاب ، ١٩٨٢ م ، ص ٤٧ - ٤٨)

- إشباع حاجة الانتماء والولاء.

- زيادة التعاون بين الافراد.

- تقوية الروابط بين أعضاء الجماعة الواحدة.

- إثارة المنافسة والرغبة في تحقيق المصلحة العامة.

- تقريب التنظيم غير الرسمي من الإدارة.

**رابعاً: قسمت الحوافز من حيث ارتباطها إلى:**

**أ - حوافز داخلية:**

وهي الحوافز التي ترتبط بالعمل نفسه ، وتشمل الإحساس بمسئولية الفرد تجاه جزء ذو مغذى من العمل ونتائجه وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتردة عن أداءه ( عاشور ، ١٩٩٦ م ، ص ٧٥-٧٩)

**وكذلك فإن الحوافز الداخلية هي الحوافز التي تتحقق من خلال العمل ذاته ومنها:**

١/الاستقلالية في العمل.

٢/استخدام مهارات متنوعة.

٣/القيام بأداء عمل مهم.

٤/الحصول على معلومات مرتردة من العمل ذاته.

هذا وتتفاوت الحوافز الداخلية من وظيفة لأخرى ويكون تأثيرها غالباً في الأداء وفي الرضا الوظيفي وتحددها العوامل الخمسة التالية (السيد ، ١٩٩٧ م ، ص ٥٠ - ٥٤)

-تنوع مهارات العمل

-طبيعة العمل

-أهمية العمل

-المعلومات المرتردة من العمل

-الاستقلالية بالعمل

## ب -حوافز خارجية:

وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية و المزايا الإضافية والمشاركة في الأرباح والحوافز التشجيعية وتقدير زملاء العمل والمهنة والترقيات والتعويضات المؤجلة (هاشم ، ١٩٧٥ م، ص ٣١٧)

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

- الأجر النقدي.
  - الأجازات.
  - التأمين.
  - الوجبات المجانية.
  - العلاج.
  - الخصومات الممنوحة على منتجات الشركة أو المؤسسة.
- و غالبًا ما يكون تأثيرها أقل من تأثير الحوافز الداخلية وتوجد ثلاثة أنماط رئيسية للحوافز الخارجية المتاحة أمام إدارة المنظمة هي (السيد ، ١٩٩٧ م ، ص ٥٠ - ٥٤) :
- الأجر والمكافآت المالية الأخرى.
  - الترقيه.
  - التقدير والثناء من جانب المشرفين والزملاء.
- والجدير بالذكر إلى أن علماء كثيرون أشاروا إلى أن الحوافز الداخلية أكثر فاعلية من الحوافز الخارجية من حيث التأثير على السلوك والأداء ، وقد نشأ هذا الاعتقاد جدل كبير في مجال بحوث السلوك التنظيمي فيما يتجه الفكر المعاصر إلى أن الحوافز الداخلية و الخارجية تتفاعل مع بعضها بصورة معقدة في تأثيرها على الأداء(عاشور، ١٩٩٦ م،ص ٨٨)

## 7.1.2 الدوافع وعلاقتها بالحوافز

### اولاً: تعريف الدوافع:

الدوافع (MOTIVATIONS) وهي عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيير وتوجه السلوك نحو أهداف معينة وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل (عاشور 1985 م , ص 86) وأن من أكثر الأمور أهمية في دراسة السلوك الإنساني موضوع الدافعية والحاجات الإنسانية MOTIVATIONS & HUMAN NEEDS فسلك الإنسان بكافة أنواعه يتميز بمبادي عامة ثلاث تنطبق على جميع أنواع السلوك البشري وهي:

1- سلوك مسبب PRINCIPLE OF CAUSATION أي أن هنالك سبب خلقه .

2-لن وراء السلوك دافعاً معيناً PRINCIPLE OF MOTIVATION

3- وأن السلوك يوجه تجاه تحقيق هدف محدد GOAL DIRECTION

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

-التغيير المستمر للعمل

- الغياب وترك مكان العمل

- المبالغة في جذب الانتباه
- الشكوى المستمرة
- التفاخر و التباهي
- الكذب (شاويش، 1996، ص46)

### ثانياً: أهم خصائص الدوافع:

#### الدوافع عملية معقدة التركيب للأسباب التالية:-

- لا لمعلل يمكن رؤية الدافع بل يمكن إستنباطه إستنباطاً .
  - للإنسان حاجات أو توقعات متعددة تتغير باستمرار وقد تتضارب معاً
  - يشبع الافراد حاجاتهم بطرق مختلفة مما يزيد العملية تعقيداً .
  - ان اشباع ما لانسان ما تؤدي لزيادة مدة تلك الحاجه و ليس اطفائها.
  - من النادرٍ ما نجد دوافع وحاجات منفصلة بل كثيراً ما تكون مجموعة دوافع وحاجات.
- إن السلوك الهادف لا يشبع في جميع الأحوال حاجات الإنسان فكثير ما تحدث تحولات وعقبات تؤدي لسلوك آخر.
- 1- الدافعية ظاهرة متميزة
  - 2- ذات توجه أو طابع قصدي
  - 3- للدوافع وجوه ومظاهر عدة
  - 4- ثمة نظريات عدة تفسر الدوافع وهدفها النهائي التنبؤ بسلوك الإنسان(شاوي1996 م ص 47)

### 8.1.2 العلاقة بين الدافع والحافز والحاجات

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

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

-الطعام حافز – وهو موجود في البيئة

-الجوع دافع – وهو مثير داخلي

و الحاجات المكتسبة تشبع عن طريق الحصول على أشياء معينة ( الحوافز)فالموظف أو العامل يطمئن عندما يحصل على الترقية التي ينتظرها.

ونسنتخلص من ذلك أن الحوافز هي مشبعات لحاجات الإنسان الضرورية ( الأولية) كالجوع والعطش , أو المكتسبة ( الثانوية) كالأمن والتقدير.

إذن فالصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة كالتى تربط بين المثير والإستجابة , فالحافز لا يثير الدافع وحسب بل يثير معه كل المشاعر والأحاسيس.

ونسنتطيع الحكم على قوة الحافز بمدى قوة اغرائه للدوافع , فكلما خاطب الحافز عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثيره.

## 9.1.2 نظريات التحفيز وأنواعها

لماذا توجد العديد من نظريات التحفيز المختلفة؟ ويجب على هذا السؤال عالم النفس في الإدارة ماكس إيه. إيجرت (1998، ص 6) بالآتي:

- التحفيز هو بناء صناعي لذا ليست هنالك طريقة شاملة لفحصه
  - الهدف المنفرد يمكن تحقيقه عن طريق عدد من الطرق المختلفة أو المحفزات
  - هدف منفرد يمكن أن يشبع مجموعة كبيرة كاملة من الإحتياجات و المحفزات
  - الناس يختلفون في إحتياجاتهم وبالتالي تختلف و محفزاتهم
- الناس كثيرا ما يغيرون طموحاتهم و إحتياجاتهم، وهكذا تختلف طرق تحفيزهم في كل موقف، ومن ثم تم وضع العديد من نظريات التحفيز لتفسير جوانب مختلفة من مفهوم التحفيز ونظرا لأهمية هذه النظريات وفائدة الدراسة سنقوم بإستعراض أهم هذه النظريات

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

وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد . يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج و إيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهد محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين و إن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الانتاج (برير، 1997، ص 103).

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية، وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها، أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله، وأثناء دراسته قام بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة من مراحلها، ذلك بتحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة والغير ضرورية ثم تقدير الزمن الذي يلزم لكل حركة من الحركات الضرورية تقديرا دقيقا بواسطة الكرونومتر، ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته هذه باسم دراسة الحركة والزمن (الشنواني، 1987، ص 491) وتفترض النظرية أن الفرد بطبيعته لا يجب العمل إلا إذا رأى فيه وسيلة لتحقيق مزايا مادية. كما أن الفرد ينقصه الذكاء ومن ثم فإنه لا يجب تحمل المسؤولية ويفضل أن يتبع التعليمات الواضحة، ولذلك لا ترى النظرية تناقضا بين أهداف ومصالح الأفراد الشخصية وأهداف ومصالح المؤسسة. بل يرى أن مصالحها مشتركة وذلك بإعطاء أجور عالية للعمال والتي تمكن من تحقيق أرباح مرتفعة لأصحاب راس المال.

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

لذلك تسمى هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب اقتصادية وككائن اقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة

للحافز الاقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو بل غالباً ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريد الإدارة.

**ولكن رغم كل هذه الدراسات لم يمنع من أن توجه للنظرية عدة انتقادات منها :**

أ- لقد حدد تايلور الأداء النمطي على أساس أكفاً عامل وفرض على باقي العمال بأن يصلوا إليه على ما بينهم من فروق في القدرة والقوة ودرجة الاحتمال و إلا كان مصيرهم الطرد في حين أنه كان من المفروض أن يقاس هذا الأداء النمطي على أساس العامل المتوسط وبذلك يكون تايلور قد استخدم في سبيل وصوله إلى الأداء النمطي الضغط والرقابة الصارمة مما خلق جواً من التناقض بين العمال وهذا ما أدى إلى توتر علاقات العمل (نورة، 1999 ، ص 15)

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

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

**ثانياً: نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو) :**

جاءت هذه النظرية كرد فعل للنظرية الكلاسيكية وتقوم هذه النظرية على أهمية فهم الأفراد أيّاً كان مستواهم لبعضهم البعض من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية هو "التون مايو" وزملائه في مصانع هاوتورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية. حيث ترى هذه النظرية أن الحوافز المادية فقط لن تؤدي وحدها إلى رفع معدلات الأداء بل يجب أن نستعمل حوافز أخرى معنوية. حيث تقترض هذه النظرية أن الفرد بطبيعته نشيط، ويحب العمل وطموح ولا تنحصر حاجاته في الأشياء المادية والأمان بل تتعداها إلى حاجات نفسية واجتماعية (البرنوطي ، 2000 م ، ص 412)

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

"أن كل فتاة من الفتيات اللاتي كن موضوع الدراسة كانت تتبع في عملها أسلوباً خاصاً بها وكانت تلجأ بين وقت وآخر إلى تغيير هذا الأسلوب حتى تتجنب الرقابة المؤدية إلى الملل، كما لوحظ أنه كلما كانت الفتاة أكثر ذكاء كلما زاد التغيير في أسلوب عملها وهذه نتيجة لها أهميتها بالنسبة لمهندسين وخبراء الزمن والحركة الذين يهدفون إلى تنميط الحركات التي يؤديها العامل متجاهلين

مثل هذه اللمسات الخاصة التي يدخلها الفرد وأهميتها في أسلوب عمله ( الشنواني ،1987م، ص491) , كما توصلت هذه الأبحاث إلى أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات الغير رسمية. وتتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والتشريعات الصارمة من قبل الإدارة . ومع تطور الفكر ظهرت عدة محاولات لتطوير مفاهيم هذه النظرية بجعلها أكثر شمولا وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد ومن أمثلة هؤلاء: ماسلو، ليكارت، هرزبورغ، ماكلاند ومتسبورغ .

## 2.2 المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

### 2.2.1 نظرة تاريخية حول الرضا الوظيفي

تعود بدايات الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي وتأثيره على سلوك الأفراد إلى بدايات القرن العشرين، وكانت أولى المحاولات هي محاولة تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية إن أصحاب هذه النظرية هم أول من فكروا عمليا في تفسير سلوك العامل في المنظمة وفي كيفية حفزه من أجل المزيد من العطاء والبدل. ولكن منطلقهم لم يكن البحث في تحسين أحوال الفرد الاجتماعية وزيادة راتبه وتوفير حريته الفردية وديمقراطية الإدارة في المنظمة، وإنما كان منطلقهم مناقشة مشكلات الإنتاجية وكيفية رفع إنتاجية الفرد العامل. ولقد أدت نظرتهم نحو زيادة الإنتاج إلى اعتبار العامل أداة من أدوات الإنتاج، وعليه فلن يتمكن الفرد من إعطاء أقصى طاقته الإنتاجية فلا بد أن تهتم الإدارة بتدريبه على العمل وأن تراقبه بواسطة المشرفين مع حفزه ماديا ومعاقبته إذا قصر في إنتاج الكمية المطلوبة منه (العميان، 2005م، ص 38).

وقد قام فردريك تايلور بوضع نظرية الإدارة العلمية في بداية القرن العشرين كطريقة لجعل إدارة أنشطة العمل أكثر كفاءة، والافتراض الرئيس للدوافع حسب هذه الطريقة هو أن الأفراد العاملين مستعدون للعمل بجد من أجل الحصول على المكافآت المالية فالعاملين يعطون الحوافز المادية أهمية كبرى(العديلي، 1981م، ص 32) . ولكن لم تستطع هذه الإدارة تحقيق الرضا المطلوب للعمال وكان يؤخذ عليها إهمالها للجوانب الإنسانية في حياة العمال إلا أنها لفتت الانتباه للعنصر البشري في العمل وإلى قدراتهم وتأهيلهم وتحفيزهم للعمل.

وإذا كان موضوع الرضا الوظيفي قد ظهر أصلا في المجال الصناعي إلا أنه اكتسب أهمية خاصة في المجال التربوي باعتبار أن البشر هم أهم مدخلاته، وهم كذلك أهم مخرجاته بل إنه يمكن تقويم كل مخرجات العملية التربوية في المجال التربوي بصورة عامة، والرضا الوظيفي للمعلم محرك العملية التربوية بصورة خاصة.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالجانب الإنساني ومن رواد هذه الحركة التون مايو وزملاؤه وقد تضمنت هذه الحركة عدة أفكار أهمها:

إن المكافآت والحوافز غير المادية تلعب دور رئيس في تحفيز الأفراد وشعورهم بالرضا، وأن حجم العمل الذي يؤديه الفرد ومستوى كفايته الإنتاجية لا يتحدد بطاقته الفسيولوجية فحسب، وإنما تحدده إرادة الجماعة وخلفيته الاجتماعية. وقد شخصت هذه المدرسة ما لمعنويات العاملين وعلاقات العمل من أثر على إنتاجيتهم (الحيدر، بن طالب، 2005، ص 21)

وهذه النظرية هي التي تنادي بضرورة تفهم طبائع وتصرف العاملين وميولهم ورغباتهم لخلق تعاون مشترك بينهم وبين الإدارة لتحقيق أهداف مشتركة .



وفي عام ١٩٣٥ قام هوبوك بدراسة الرضا الوظيفي لدى عمال مصنع صغير، بقرية بولاية بنسلفانيا بالولايات المتحدة حيث قام بقياس رضا العاملين عن العمل، وفحص العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي مثل أوضاع العمل، الإشراف والإنجاز مستخدماً أسلوب الاستقصاء. وقد ذكر كشرود أن هذه الدراسة تعد أول دراسة مركزة للرضا الوظيفي، ونقطة الانطلاق لجميع الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي (الحيدر، بن طالب، ٢٠٠٥، ص ٢٢)

## 2.2.2 مفهوم الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)

إن مفهوم الرضا قديم وبخاصة في تراثنا الإسلامي، حيث أشير إليه في القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات المسلمين فيما بعد. وحول مفهوم الرضا في التراث يذكر ( المشعان، ١٤١٣، ص ٢٧). أن الرضا ثمرة الجهد في الدنيا وغاية الحياة، وهو من أعلى مقامات المقربين ومنتهى الإحسان في العمل والمكافآت، والرضا المتبادل بين الخالق والمخلوق هو الفوز العظيم وهما ليسا أمرين متضادين أو منفصلين، وإنما تقوم العلاقة بينهما على أساس أن أحدهما موجب للآخر وتحقيقهما قمة المقامات. والرضا كما تشير بعض المعاجم اللغوية هو: ضد السخط، وارتضا ه: رآه له أهلا، ورضي عنه: أحبه وأقبل عليه (ابن منظور، ١٩٥٤).

وهناك العديد من المصطلحات الشائعة الاستخدام للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، فهناك مصطلح الروح المعنوية Morale وهناك اصطلاح الاتجاه النفسي نحو العمل Attitude toward the job ومصطلح الرضا الوظيفي Job Satisfaction

ويمكن القول أن هذه المصطلحات تعددت في اللفظ واختلفت في تفصيلات مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية، وهي تعبر عن الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله، فكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو عمله إيجابية والعكس صحيح.

وكثيراً ما يختلط مفهوم الرضا الوظيفي بمفهوم الروح المعنوية والذي يجب أن نؤكد هنا، أن مفهوم الروح المعنوية مرتبط بالجماعة، فالروح المعنوية ولاء يربط أفراد الجماعة ويدفعها إلى إنجاز عملها على أكمل وجه، بينما مفهوم الرضا الوظيفي أمر يتعلق بالفرد، فهو حالة يصل فيها الفرد إلى التكامل مع عمله من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف العمل ذاته.

إن مفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأبعاد، ويتأثر بعوامل يعود بعضها إلى العمل ذاته بينما يتعلق بعضها الآخر بجماعة العمل وبيئة العمل المحيطة، ومن الخطأ الاعتقاد أنه إذا زاد رضا الفرد عن جانب معين في عمله فإن ذلك يعني أنه راض بالضرورة عن بقية جوانب الوظيفة وأبعادها، حيث قد نجد أحدهم راضياً عن العلاقة مع الزملاء وليس راضياً عن الراتب أو ظروف العمل أو غيرها. والرضا الوظيفي مسألة نسبية وليست مطلقة، إذ ليس هناك حد أعلى أو حد أدنى

له، والشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريد الفرد وبين ما يحصل عليه فعلاً في موقف معين (الحيدر، بن طالب، ٢٠٠٥، ٢٥).

ويعتبر الرضا الوظيفي مفهوماً أكثر دقة واستخداماً، وهو يعني بكل وضوح أن الرضا نابع من العمل نفسه، وليس من أي مصدر آخر، ويعني أيضاً أن التغيرات يمكن أن تحدث من خلال الوظيفة وأن درجة التحسن التي تطرأ يمكن أن يتم قياسها.

وقد بين فرديك هيرزبيرج أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يعني أنه يقابل مصطلح على النقيض له على الطرف الآخر وهو مصطلح عدم الرضا الوظيفي وهذه هي النظرة التقليدية، بينما يرى هيرزبيرج أنهما مفهومان مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة. وأن كل من الرضا الوظيفي (الرضا العام عن العمل) وعدم الرضا الوظيفي (الاستياء العام) هما جانبان يمكن أن يتم قياسهما بشكل مستقل. وبعبارة أخرى يمكن لموظف أن يكون راضياً وغير راض في العمل في نفس الوقت حيث أن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا التام عن العمل لا تسبب الاستياء الشديد منه والعكس صحيح؛ لأن العوامل التي تسبب الشعور بالرضا العام عن العمل هي (العوامل الدافعة)، أما العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من العمل فهي (العوامل الصحية). وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الصحية يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر، وعندما تزداد درجة إشباع العوامل الدافعة يزداد الشعور بالرضا ليصل إلى حالة الرضا التام (جراي، ١٤٠٨، ص ١٩٤: و آل ناجي، ١٤١٤، ص ٩: والحيدر؛ بن طالب، ٢٠٠٥، ٦٣).

شكل رقم (1-2): المقارنة بين النظرية التقليدية للرضا الوظيفي وبين رأي هيرزبيرج

النظرة التقليدية	
رضا وظيفي	_____ عدم رضا وظيفي
مرتفع	_____ منخفض
مرتفع	_____ منخفض

وقد أشار كل من لاندي (Landy) وترامبو (Trumbo) عام ١٩٨٠ أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العمل (العدلي، ١٩٨١، ص ١٤). ويرى لوك (Lock) أن مسألة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي هي محصلة ما يراه المرء من علاقة بين الشيء الذي يريد تحقيقه من واقع وظيفته التي يشغلها وبين الشيء الذي يعتقد حصوله عليه من هذه الوظيفة فعلاً (العدلي، ١٩٨١، ص ١٦).

ويشير هوبوك (Hoppoc) إلى أن مسألة الرضا الوظيفي عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق " إنني راض في وظيفتي" (العديلي، ١٩٨١، ص ١٥).

وقد ذكر عاشور ٩٨٦ أن درجة الرضا عن العمل بالمعنى السابق تمثل سلوكاً ضمناً أو مستتراً يكمن في وجدان الفرد وقد تظل هذه المشاعر كامنة في نفس الفرد وقد تظهر في سلوكه الخارجي الظاهر. ويتفاوت الأفراد في الدرجة التي تنعكس فيها اتجاهاتهم النفسية الكامنة على سلوكهم الخارجي (شاويش، ٢٠٠٤، ص ١١١).

ويرى عبد الخالق أن الرضا الوظيفي هو تعبير العاملين تجاه أعمالهم، وهذه المشاعر تعتمد على بعدين أساسيين هما:

- 1- ما يعتقد العاملون بأن العمل يتجه بهم إلى ما هو كائن.
- 2- ما يتطلع العاملون إلى تحقيقه من وظائفهم (النمر، ١٤١٣، ص ٧٥).

**وهناك تعريفات كثيرة لرضاء العاملين (الرضا الوظيفي) ذكرها كتاب مختلفون في أبحاثهم ودراساتهم، والذي منها على سبيل المثال ما يأتي:**

تعريف أبو هنطش ( ١٩٨٩ ) إن رضا العاملين عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، وعليه كلما قلت الفجوة بين الإدراكيين كلما زاد رضاء العاملين (شاويش، ٢٠٠٤، ص ١١٠)

ويعرف الأغبري ( ٢٠٠٢ ) الرضا الوظيفي بأنه يعكس مستوى الاتزان في المشاعر الإيجابية والسلبية نحو العمل بمختلف أبعاده كالراتب وظروف العمل والعلاقة مع الرؤساء والزملاء، وفرص الترقى الوظيفي والنمو المهني.

ويتبين من التعريفات السابقة اختلاف الباحثين على تحديد مفهوم الرضا الوظيفي ويمكن تلخيص هذا المفهوم بأنه: "مشاعر واتجاهات الفرد نحو عمله (وظيفته) حيث يؤدي الرضا إلى شعور الفرد بالسعادة ويؤدي عدم الرضا إلى نقص الرغبة في العمل".

**أما فيما يتعلق بالعناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة والتي يعتبر رضا العاملين فيها محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف هذه العناصر، فيمكن إجمالها فيما يأتي:**

- 1- سياسة الإدارة في تنظيم العمل وتوفير ظروفه الملائمة
- 2- نوعية الإشراف والعلاقات مع الرؤساء المباشرين
- 3- العلاقة مع العاملين
- 4- الراتب أو الأجر
- 5- فرص الترقية والتقدم في العمل
- 6- مزايا العمل في المنشأة
- 7- الأمن والسلامة والاستقرار في العمل

8- مسئوليات العمل وإنجازه.

9- المكانة الوظيفية والاعتراف به وتقديره.

10- ساعات العمل وجماعة العمل.

11- ظروف العمل المادية.

ولا شك أن دراسة المدير للرضا الوظيفي عند موظفيه هي عملية تقويم شاملة تغطي جميع جوانب العمل وتتعرف الإدارة من خلالها على نفسها فتكتشف لها الإيجابيات والسلبيات والتي يمكن في ضوءها أن يتم التطوير ورسم السياسات المستقبلية للإدارة، وقد توصل المهتمون والباحثون في هذا الشأن إلى أن السلوك الإنساني داخل المؤسسات يمثل اهتماماً مشتركاً بين علوم الإدارة من ناحية والعلوم الإنسانية من ناحية أخرى، وأصبح الحوار المتصل بين الطرفين بأن التركيز لجانب واحد لا يكفي لفهم السلوك الإنساني ومعرفة مدى الرضا الوظيفي، وإذا كانت الدول المتقدمة قد اهتمت وما تزال تهتم بالبحث عن الرضا الوظيفي فيجب على الدول النامية أن تكون أكثر اهتماماً نظراً لتأثيره المباشر على تقدم المجتمع وتطوره. فالرضا الوظيفي ما هو إلا تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تحيط علاقة الموظف بزملائه ورؤسائه وتتوافق مع شخصيته والتي تجعله يقول بصدق أنا سعيد بعلمي (البديوي، ٢٠٠٦)

### 3.2.2 أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته مدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المجتمعات والمؤسسات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية.

ولقد تبين من الدراسات العديدة في مجال الرضا الوظيفي أن الرضا المهني المرتفع للعاملين غالباً ما يزيد الإنتاجية ويقلل معدل دوران العمل، ويخفض نسبة الغياب ويرفع معنويات العاملين، ويجعل الحياة ذات معنى أفضل عند الافراد (المشعان، 1413، ص12)

وقد تطرقت الحنيطي (٢٠٠٠) إلى توضيح أهمية الرضا الوظيفي حيث حددت عدداً من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي وهي على النحو التالي:

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع درجة الطموح لدى العاملين في المؤسسات المختلفة
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب العاملين في المؤسسات المهنية المختلفة
- 3- إن الفرد ذو درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكون أكثر رضا عن وقت فراغه وخاصة مع عائلته، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة
- 4- إن العاملين الأكثر رضا عن عملهم، يكونون أقل عرضة لحوادث العمل
- 5- هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاجية في العمل، فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا الوظيفي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج (البدراني، ١٤٢٧، ص ٣٦-٣٥)

وقد أشارت (سعاد السلوم، ١٤٢٣، ص ٣٢) إلى أن دراسة الرضا الوظيفي ذو أهمية كبيرة بالنسبة للإدارة فعن طريق دراسة الرضا الوظيفي تتعرف على مشاعر الأفراد واتجاهاتهم المتعددة نحو مختلف جوانب العملية الإدارية، ويتم بذلك التعرف على جوانب القصور ومحاولة تلافيها. ويتم أيضاً معرفة المشكلات التي تهم العاملين لوضع الحلول المناسبة التي تكفل للمنظمة التقدم وزيادة الإنتاج ويعد الرضا الوظيفي أو المهني كما ذكر البديوي (٢٠٠٦) من الموضوعات التي ينبغي أن تظل موضعاً للبحث والدراسة بين فترة وأخرى عند القادة ومشرفي الإدارات والمهتمين بالتطوير الإداري في العمل، وذلك لأسباب متعددة فما يرضى عنه الفرد حالياً قد لا يرضيه مستقبلاً، وأيضاً لتأثر رضا الفرد بالتغير في مراحل حياته فما لا يعد مرضياً حالياً قد يكون مرضياً في المستقبل.

ويعتبر الرضا الوظيفي أحد العناصر المهمة في تحقيق الأمن والاستقرار النفسي والفكري والوظيفي للأفراد العاملين بمستويات الإدارات، حيث يدفعهم طوعاً إلى زيادة الإنتاج وهو في نهاية المطاف ما تنتشده المنظمة بغض النظر عن طبيعة نشاطها (الأغبري، ٢٠٠٢، ص ١٧٠).

## 4.2.2 نظريات الرضا الوظيفي

هناك العديد من النظريات التي تفسر ظاهرة الرضا أو عدم الرضا الوظيفي، وتعد النظريات التي تناولت موضوع الدافعية والحوافز نظريات مفسرة للرضا الوظيفي حيث يوضح (العديلي، ١٤٠٦) كما ورد في (السلوم، ١٤٢٣، ص ٣٣) أن كلاً من الرضا الوظيفي والدوافع والحوافز تعتبر عملية واحدة متداخلة الأبعاد لارتباطها جميعاً بمشاعر الموظف وميوله وتوقعاته، ومن أهم هذه النظريات:

أ- نظرية ماسلو ذات التدرج الهرمي للحاجات الإنسانية (١٩٤٣-١٩٥٤ Maslow):

### : Hierarchical Needs

قام عالم النفس أبراهام ماسلو (A.Maslow) بتفسير سلوك الإنسان على أساس حاجاتها الإنسانية وطبقاً لهذه النظرية فإن الحاجات غير المشبعة تصبح المحدد الرئيس للسلوك الفردي لحين إشباعها، فهي تؤدي إلى عدم اتزان الفرد وتدفعه إلى الإتيان بسلوك يؤدي إلى خفض حالة التوتر هذه وإعادة حالة التوازن الداخلي والسيولوجية ولا يزول التوتر إلا بإشباع الحاجة . والحاجات المهمة في أي وقت من الأوقات تكون تلك الحاجات غير المشبعة ولا يستطيع أحد أن يرقى لإشباع حاجة من الحاجات الأخرى إلا عن طريق إشباع الحاجات الأهم، ثم الأقل أهمية وفقاً للتسلسل الهرمي فمثلاً عدم إشباع الحاجات الدنيا الفسيولوجية يجعلها الأهم من الحاجات العليا حتى يتم إشباعها ثم يرتقي الفرد على درجات سلم الحاجات ليصبح الحاجات تبعاً لتسلسلها (المشعان، ١٩٩٣: ٥٨).

وقسم ماسلو الحاجات الإنسانية إلى خمسة مستويات ووزعها على النحو التالي:

- 1- **الحاجات الأساسية ( physiology Needs )**: وتسمى أحياناً الفسيولوجية أو الطبيعية العضوية كحاجات المأكل والمشرب والسكن والراحة، وهي أدنى تنظيم للحاجات الإنسانية.
- 2- **الحاجة إلى الأمن والضمان ( Safety Needs )**: وهي الحاجات التي تتعلق بحماية الفرد من الأذى الجسدي والنفسي أو ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معيشي لائق.

ويرى البعض أن هناك دعائم ثلاث يقوم عليها شعور العاملين بالأمن هي:

- أ- موقف الرؤساء من العاملين واتجاهاتهم النفسية نحوهم فالفرد لا يشعر بالأمن إن لمقابل جهوده ونشاطه بالاستحسان من رؤسائه والمشرفين عليه.
- ب- معرفة الفرد لما يراد منه ،كمعرفته للانظمة واللوائح التي تخص المنظمة وفرص التقدم في عمله ودرجة قبول عمله ولذا فإن تنمية ذلك يتم عن طريق تحديد الإختصاصات والواجبات ليتعرف الفرد لما يراد منه بدلا من ان يترك عرضة للغموض والابهام.
- ج- ثبات نظم الثواب والعقاب .

**3- الاحتياجات الاجتماعية أو الحاجة إلى الانتماء (Belonging Needs):** وتمثل الحاجة لمشاركة الآخرين والتفاعل الاجتماعي والحاجة إلى الصداقة والحب والعطف والقبول من الآخرين، وتعتبر الحاجات الاجتماعية نقطة الانطلاق نحو حاجات أعلى وبعيدة عن الحاجات الأولية.

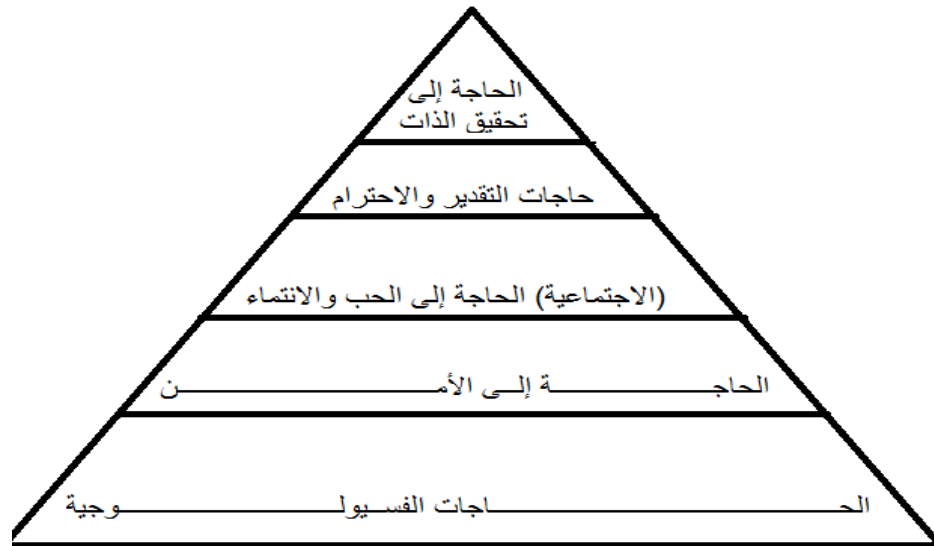
**4- الحاجة إلى الاحترام وتقدير الذات (Esteem Needs)** كالحاجة إلى الاحترام والتقدير من الآخرين والتميز عنهم، ويقول ماسلو بأن هذه الحاجة تأتي عقب إشباع الحاجات الثلاث السابقة.

**5- الحاجة إلى تحقيق الذات (Self \_ Actualization Needs):** وتمثل الحاجة إلى تحقيق الأهداف والطموحات التي يرغبها الفرد في الحياة، وتعد هذه الحاجة أعلى مستوى في تنظيم ماسلو الهرمي للحاجات) (العميان، ٢٠٠٥، ص٢٨٢- ٢٨٥) و(العديلي، ١٩٨١، ص ٣٤-٣٢).

وتستند هذه الهرمية أو تدرج الحاجات إلى افتراضين أساسيين هما:

- أن الحاجة غير المشبعة هي التي تدفع السلوك.
- وعندما يتم إشباع الحاجة فإنها لن تعود دافعة للسلوك، ولهذا فإن الحاجات العليا عندغالبية الناس تكون هي الأقل إشباعاً بالمقارنة مع الحاجات الدنيا (سلامة، 2003:34).

شكل رقم (2-2) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية



إن جوهر نظرية ماسلو لا يعتمد على تصنيفه لأنواع الحاجات (الدوافع) عند الفرد وإنما يعتمد على ترتيب هذه الحاجات بحسب أولويتها لذلك الفرد. وعلى الرغم من أن هذه النظرية لا تفسر بشكل واضح وكلي الحفز الإنساني إلا أن مساهمتها واضحة وأساسية وتعتبر نقطة البداية في فهم الحفز عند الأفراد.

والحاجات العليا (حاجات المستويات الثلاثة الأخيرة) في سلم ماسلو تظهر متأخرة في حياة الفرد، كما أن الحاجات الدنيا هي حاجات ضرورية للمحافظة على بقاء الفرد في حين أن الحاجات العليا هي حاجات لازمة لسعادة الفرد وأمنه وغالباً يؤدي كبتها إلى أمراض نفسية كما أن طرق إشباع الحاجات الدنيا محددة أما الحاجات العليا على خلافها لها طرق شتى لإشباعها (زويلف، ١٤١٩، ص ٢٣١).

### ب- نظرية ذات العاملين لهيرزبيرج عام ١٩٥٩: (erzberg Two Factor Theory)

تسمى هذه النظرية بنظرية العاملين وتعد محاولة للتعرف على المؤثرات المحفزة للعمل وتستند هذه النظرية إلى عدة افتراضات أهمها: تبني الأفراد لسلوكيات معينة تدفعهم إلى إشباع أعلى مستويات الحاجات، وبالرجوع إلى نظرية ماسلو للحاجات فإن مستوى الحاجات السفلي يطلق على المستويات الثلاثة الأولى والثاني والثالث أي الحاجات الأساسية وحاجة الأمن والحاجات الاجتماعية من هرم ماسلو وهذا يقابل العوامل الصحية أو الوقائية لدى هيرزبيرج، أما (المستوى العلوي للحاجات) ويضم حاجات تقدير الذات وتحقيق الذات أي المستويين الرابع والخامس من هرم ماسلو فيقابل العوامل الدافعة لدى هيرزبيرج Factors .

وتعد هذه النظرية من أهم النظريات التي عالجت موضوع الدافعية وأثره في الرضا الوظيفي، فقد أسهمت بشكل فعال في توضيح العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية .

حيث أجرى هيرزبيرج ورفاقه دراستهم على ( ٢٠٠ ) من المهندسين والمحاسبين في الولايات المتحدة الأمريكية، للتعرف على دوافع العاملين ودرجة رضاهم الوظيفي تجاه الأعمال التي يقومون بها.

إن تحقيق الرضا الوظيفي وعدم تحقيقه للعاملين يرتبط بالمحفزات أو العوامل الدافعة وهي تلك الحاجات التي تدفع الفرد لتقديم المزيد من العطاء والنشاط ولذا فإن وجودها في المنظمة له أثر إيجابي كاعتراف الإدارة بالعمل الجيد ومثل: الإنجاز والتقدير من الزملاء والرؤساء والمسئولية وفرص النمو والترقي الوظيفي، وهذه العوامل تزيد من دافعية الفرد تجاه عمله، وفي حالة غياب بعض هذه العوامل السابقة يشعر الفرد بدرجة أقل من الرضا ولكنها لا تؤدي إلى شعور بعدم الرضا أي تمنع حالات عدم الرضا (العميان، ٢٨٦: ٢٠٠٥- ٢٨٧).

أما العوامل الخارجية الأخرى فقد أطلقوا عليها العوامل الوقائية حيث ترتبط ببيئة العمل وظروفه والحالة الاجتماعية والعلاقة مع الزملاء والرؤساء والراتب والضمانات في العمل، والأمن الوظيفي وأسلوب الإشراف والمركز الوظيفي وعدم توفر هذه العوامل يسبب عدم الرضا الوظيفي للفرد، ولكن إذا تم توفرها بشكل معقول فإنها تضمن عدم الاستياء في العمل وتمنع تدمير العاملين (زويلف، ١٤١٩، ص ٢٢٨).

ولقد وجهت عدة انتقادات إلى نظرية هيرزبيرج أهمها الانتقاد العائد إلى طبيعة العينة التي استخدمها في أبحاثه بحيث اقتصر على طبقة المديرين ولم تكن شاملة لكل المستويات الإدارية.

## ج-نظرية مكلياند في الحاجات في McClelland's Needs Theory أو نظرية الإنجاز: Achievement Theory

وضع هذه النظرية ديفيد مكلياند (David McClelland) عام ١٩٦٧ ويعود أساسها إلى علم النفس السريري (Clinical Psychologist) وقد جرى تطبيقها في مجال الإدارة والتنمية الاقتصادية . وقد أجرى مكلياند وجماعته دراسات على عدة ثقافات شملت الولايات المتحدة، إيطاليا، بولندا والهند . وقد تم استخدام أساليب تنبؤ (Projective Techniques) لتحديد سمات الأفراد الذين لديهم الحاجات الثلاث: الإنجاز والقوة والانتماء.

### 1- الحاجة إلى الإنجاز: Need for Achievement:

وهي الدافع للتفوق وتحقيق الإنجاز وفق مجموعة من المعايير، وترى هذه النظرية أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يكون لديهم دافع التفوق والكفاح من أجل النجاح وذلك لمجرد تحقيق النجاح دون اعتبار إلى المردود المادي ما لم ينظر إليه على أنه مؤشر للنجاح. وهذه الفئة من الأفراد مهتمة نفسياً بإنجاز الأعمال بصورة أفضل وتطوير العمل والرغبة في التحدي والقيام بمهام صعبة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الالتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي والتفوق ويتجهون نحو الأعمال الحرة بدلاً من ممارسة المهنة فلقد وجد أن رجال الأعمال يملكون خاصية الحاجة إلى الإنجاز بشكل قوي جداً كما يحتاجون القوة مع انخفاض في منسوب الحاجة إلى الانتماء.

### 2- الحاجة إلى القوة: Need for Power:

القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة اجتماعية تجعل الفرد يسلك الطريق الذي يوفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى القوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المركز وامتلاك السلطة كما جاء في French and Raven وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير (العميان، ٢٠٠٥، ص٢٩١) إلى وجود خمس مصادر للقوة وهي:

أ/ قوة منح المكافأة وهي القدرة على مكافأة الآخرين.

ب/ القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر أو الفشل في إنجاز ما هو مطلوب منهم.

ج/ القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه من قبل الآخرين.

د/ قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.

ه/ قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على امتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.

### 3- الحاجة إلى الانتماء: Need for Affiliation:

وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والتفاعل مع الآخرين، ويشبع الأفراد هذه الحاجة من خلال الصداقة والحب وإقامة علاقات اجتماعية مع الآخرين والتواصل معهم. والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة إلى الانتماء يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام الجماعية والتي تتطلب المشاركة مع زملاء العمل (علاقي، ١٩٨١، ص٥٥٩)

### د- نظرية التوقع The Expectancy Theory:

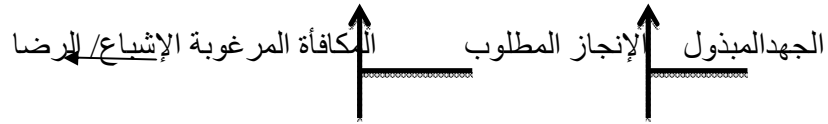
طور هذه النظرية فكتور فروم (Victor Vroom) عام ١٩٦٤ وتفسر قيام الفرد باختيار سلوك معين دون غيره. وترى أن دافعية الفرد للقيام بسلوك معين تتحدد باعتقاد الفرد بأن لديه القدرة على



القيام بذلك السلوك، وأن القيام بذلك السلوك سيؤدي إلى نتيجة معينة وأن هذه النتيجة ذات أهمية للفرد، وهذا يعني أن حفز الفرد يعتمد على توقعاته كما يلي:  
 التوقع الأول: إن الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب.  
 التوقع الثاني: إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له كما يظهر في الشكل رقم (3)

### شكل رقم (2-3) نموذج التوقع

توقع (1)      توقع (2)



وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكاً يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة، وكذلك لن يختار سلوكاً يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته. لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع كما يظهر في المعادلة التالية:

$$\text{الدافعية} = \text{التوقع} \times \text{قوة رغبة الفرد}$$

ويوضح الشكل رقم (3) بصورة مبسطة جوهر نظرية التوقع عند فروم. ويشير إلى أن قوة الحفز عند الفرد لبذل الجهد اللازم لإنجاز عمل ما، يعتمد على مدى توقعه في النجاح بالوصول إلى ذلك الإنجاز وهذا التوقع الأول في نظرية فروم. وأضاف فروم بأنه إذا حقق الفرد إنجازاً فهل سيكافأ على هذا الإنجاز أم لا؟ وهذا هو التوقع الثاني عند فروم. فهناك نوعان من التوقع وهما:  
 أ/ التوقع الأول : ويرجع إلى قناعة الشخص و اعتقاده بأن القيام بسلوك معين سيؤدي إلى نتيجة معينة.

ب/ التوقع الثاني : وهو حساب النتائج المتوقعة لذلك السلوك وهي ماذا سيحصل بعد إتمام عملية الإنجاز.

وبناءً على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالاً بأن نوعاً معيناً من السلوك سيؤدي إلى تحقيق نتائج معينة.

جوهر نظرية التوقع يشير إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج معينة كما يعتمد أيضاً على رغبة الفرد في تلك النتائج.

وتعتبر نظرية التوقع وسيلة لتحقيق غاية، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفاً بحد ذاتها وإنما تكون وسيلة أو وسيطاً لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيها، كأن يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ليس بهدف الترقية وإنما بسبب إدراكه و اعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والاحترام والتميز والحصول على المردود المادي .

ولقد تعرضت النظرية لعدة انتقادات منها:

أ/ لم توضح النظرية كيفية اختلاف الأفراد في تقديرهم للتوقعات وأهمية تلك التوقعات.

ب / تجاهلها اختلاف الأفراد في تقرير عدد ونوعية النتائج التي يسعون إلى تحقيقها قبل اتخاذهم للقرارات.

ج / تجاهلت النظرية عوامل نفسية لها علاقة بسلوك الفرد كميول الفرد أو تصرفه كدور الإحساس والعواطف في تحريك سلوك الفرد مقابل الحصول على المكاسب.

د / تجاهلت تأثير العقل الباطن في تحفيز الأفراد في الإقدام على تصرفات معينة (علاقي، ١٩٨١، ص ٥٦٣-٥٦٤).

#### هـ- نموذج بورتر ولولر:

عام ١٩٦٨ نموذج فروم وقد ربط الرضا (Porter & Lawler) طور بورتر ولولر بكل من الإنجاز والعائد. فهم يضعون حلقة وسيطة بين الإنجاز والرضا وهي العوائد كما يظهر في الشكل رقم (٤) وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز أو الجهد المبذول. فإذا ما كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل أو تزيد على العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فإن الرضا المتحقق سيدفع الفرد إلى تكرار الجهد. أما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد أنه يستحقه، فستحدث حالة عدم رضا ويوقف الدافعية للاستمرار في الجهد.

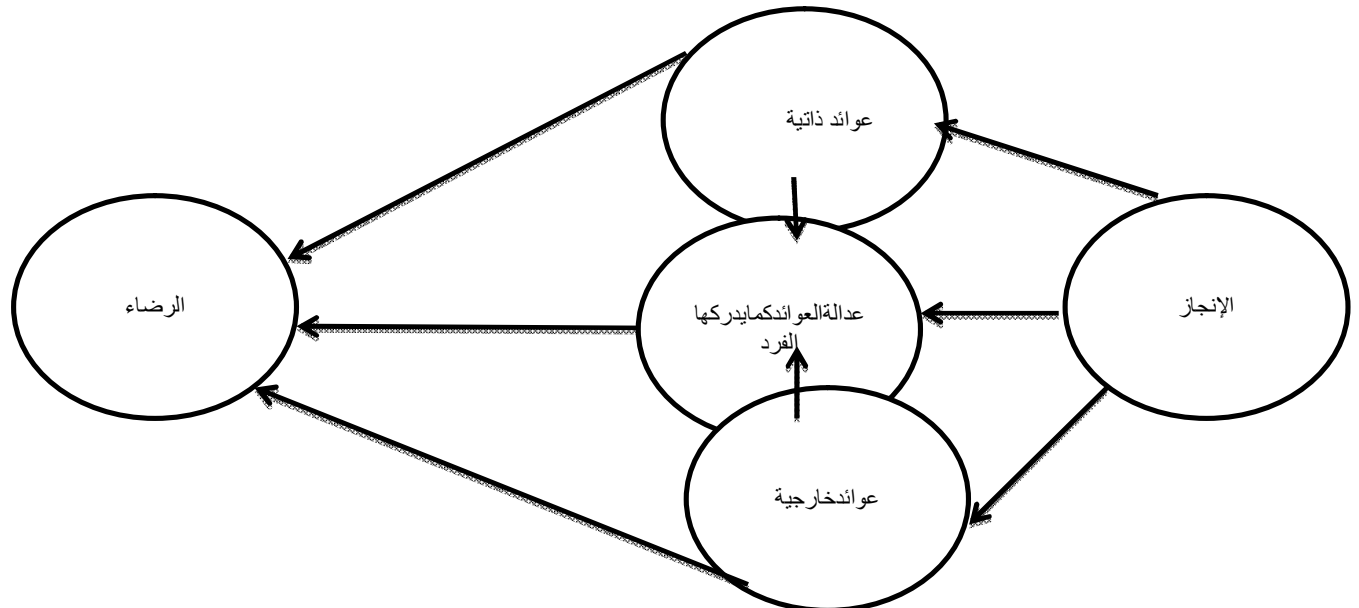
لذلك فإن أبرز ما أضافه نموذج بورتر ولولر إلى نظرية فروم هو المفهوم الذي يشتمل عليهنموذجهما بأن استمرارية الأداء تعتمد على قناعة العامل ورضاه، وأن القناعة والرضا تتحدد بمدى التقارب بين العوائد الفعلية التي تم الحصول عليها وما يعتقد الفرد.

وقد بين بورتر ولولر أن هناك نوعين من العوائد:

عوائد ذاتية: وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع، وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.

عوائد خارجية: وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والأمن الوظيفي.

شكل رقم (2-4) نموذج بورتر ولولر



ويوضح نموذج بورتر ولولر التداخل بين عملية الحفز والانجاز والإشباع والرضا وهذا يعيناه يتعين على الإداريين ضرورة إدراك أن تكون أهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقتة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على إشباعها.

### و- نظرية الدرفر: Alderfer's Theory :

قام (Alderfer) بتقليص الحاجات إلى ثلاث مجموعات تتماثل في المحصلة النهائية مع تلك التي جاء بها ماسلو كما يظهر في الشكل رقم (٥) وقد لخص هذه النظرية لاندي وترامبو (Landy & Trumbo) عام ١٩٨٠ المعروفة بالرموز E.R.G والتي يعتقد فيها أن الأفراد لديهم ثلاث حاجات أساسية وهي:

١/ حاجة الوجود: Existence

وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء والغذاء والأجور وظروف العمل وتمائل الحاجات الفسيولوجية والأمن عند ماسلو.

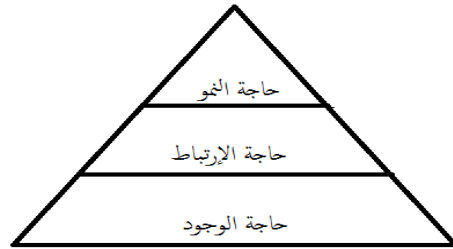
ب/ حاجة الارتباط: Related Needs

ويتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو.

ج/ حاجة النمو: Growth

تركز على تطوير قدرات وإمكانيات الفرد والرغبة في النمو الشخصي، ويتم إشباعها من خلال القيام بعمل منتج أو إبداعي، وهذه تماثل حاجات التقدير والاحترام وتحقيق الذات عند ماسلو.

### شكل رقم (2-5) سلم الحاجات عند (Alderfer)



لقد اتفق الدرفر وماسلو على وجود سلم للحاجات، وأن الفرد يتحرك على هذا السلم تدريجياً من أسفل إلى أعلى. كما اتفقا على أن الحاجات غير المشبعة هي التي تحفز الفرد، وأن الحاجات المشبعة تصبح أقل أهمية ولكن تختلف نظرية الدرفر عن نظرية ماسلو في كيفية تحرك الفرد وانتقاله من فئة إلى أخرى، إذ يرى الدرفر أن الفرد يتحرك إلى أعلى وإلى أسفل على سلم الحاجات، أي أنه في حالة إخفاق الفرد في محاولته لإشباع حاجات النمو تبرز حاجات الارتباط قوة دافعية رئيسة تجعل الفرد يعيد توجيه جهوده لإشباع حاجات المرتبة الدنيا (حريم، ١٩٩٧، ص ١٣١ -١٣٢).

### ز- نظرية التعزيز وتدعيم السلوك Reinforcement Theory:

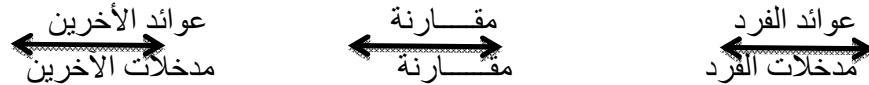
من أهم رواد هذه النظرية في مجال السلوك التنظيمي سكنر (Skinner) ومحور هذه النظرية العلاقة بين المثبر والاستجابة. وترى أن سلوك الإنسان على نحو معين هو استجابة لمثبر خارجي. والفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي يعزز بالمكافأة يستمر ويتكرر، بينما السلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر وتتفاوت فاعلية المثبر في إحداث السلوك المرغوب فيه عند الأفراد حسب عدد مرات التعزيز التي تصاحب ذلك السلوك، وعلى قوة التأثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابة.

هي المعززات التي تهدف إلى استمرار إثارة Rewards ومن وجهة نظر سكنر فإن المكافآت للسلوك الإيجابي عند الأفراد، ولكن ما يعتبر معززاً لفرد قد يكون غير ذلك لفرد آخر. واعتمد سكنر على أسلوب تعديل السلوك التنظيمي في نظرية التعزيز والذي يركز على المبادئ التالية:

- أ/ إن الأفراد يسلكون الطرق التي يرون أنها تؤدي بهم إلى تحقيق مكاسب شخصية.
  - ب/ إن السلوك الإنساني يمكن تشكيله وتحديده من خلال التحكم بالمكاسب والعوائد.
- ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى نظرية التعزيز هو اعتبار أن السلوك الإنساني يحدد من قبل مثيرات خارجية وتجاهل دور الحاجات الداخلية وقيم الفرد واتجاهاته في عملية التحفيز (العميان، ٢٠٠٥، ص ٢٩٧-٢٩٨).

ح- نظرية عدالة العائد: **Equity Theory**: تدور هذه النظرية حول العلاقة بين الرضا الوظيفي للفرد والعدالة وتفترض أن درجة شعور العامل بعدالة ما يحصل عليه من مكافأة وحافز من عمله تحدد بدرجة كبيرة شعور هبالرضا مما يؤثر على مستوى إنتاجيته وأدائه. وتستند هذه النظرية التي وضعها ستاسي آدمز (Stacey Adams) عام ١٩٦٣ إلى أن الفرد يقيس درجة العدالة من خلال مقارنته النسبية للجهود التي يبذلها (المدخلات) في عمله إلى العوائد (المخرجات) التي يحصل عليها مع تلك النسبة لأمثاله العاملين في الوظائف الشبيهة بنفس الظروف فإذا كانت نتيجة المقارنة عادلة وتساوت النسبتان تكون النتيجة هي شعور الفرد بالرضا، أما إذا كان العكس فإن النتيجة هي شعور الفرد بعدم الرضا عن عمله وذلك على النحو التالي:

#### شكل رقم (2-6) توضيح نظرية عدالة العائد



وتشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي: التقييم، المقارنة والسلوك ويتضمن التقييم قياس المدخلات (جدارة الشخص، مستوى التعليم، المهارة، مقدار الجهد المبذول في العمل ونحو ذلك) والمخرجات (العوائد المالية، الترقيّة، الاهتمام الذاتي، التميز والتقدير والاحترام وغير ذلك) أما السلوك فهو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة فعندما يدرك الشخص بأن الوضع يتسم بالعدالة فإنه يستجيب بشكل إيجابي. وعلى العكس من ذلك إذا شعر بأن الوضع غير عادل، فإنه يعمل على

إعادة المساواة بين النسبتين. وهذا السعي لإعادة المساواة يستخدم لتفسير دافعية العمل، وتناسب قوة الدافعية طرداً مع حجم المساواة المدرك.

وتقترح النظرية الطرق التالية لإعادة الشعور بالمساواة:

أ / تقليل الجهد المبذول في العمل.

ب / المطالبة بزيادة في الأجر.

ج / تغيير في عوائد الشخص الآخر الذي تمت المقارنة به.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية ميل الناس إلى المبالغة في تقدير جهودهم التي يبذلونها، والمبالغة في تقدير العوائد التي يحصل عليها الآخرون، فينشأ عن ذلك ميل الأفراد بالشعور بعدم المساواة. وفي المقابل تمتاز هذه النظرية بأنها تهتم بالجماعة وتأثيراتها، وفهم الفرد وإدراكه للآخرين، كذلك تدعو إلى إيجاد الطرق والوسائل المختلفة التي تجعل الفرد يشعر بعدالة الإدراك كما تركز على الحوافز النقدية نظراً لسهولة قياسها والإحساس بها وإدراك أهميتها وربطها بالعدالة (العميان ٢٠٠٥، ص ٣٠٠)

### ط- نظرية التكيف الوظيفي: Theory of Work Adjustment:

ثمة نظريات أخرى للرضا الوظيفي تم تطويرها باستخدام مقياس مينيسوتا للرضا الوظيفي ومنها نظرية التكيف الوظيفي حيث قام كل من جرين، داوس وويز (Graen, Dawis and Weiss) عام (١٩٦٨) بعرض هذه النظرية حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل. ويعتقد هؤلاء بأن بالإمكان الاستدلال على تأقلم الموظف مع وظيفته من خلال معرفة مدي التوافق بين شخصية الموظف في عمله وبيئة العمل (العديلي، ١٩٨١، ص ٣٧)

### ي- نموذج ستيرز وبورتر: Steers and Porter Model:

اقترح ستيرز وبورتر (Steers and Porter) عام (١٩٧٩) في كتابهما "الدوافع وسلوك العمل" نموذجاً متكاملًا للدوافع حيث افترضوا بأن الدوافع ظاهرة معقدة يمكن فهمها من خلال هيكل متعدد الجوانب. ويرى الباحثان أن أي نظرية متكاملة في الدوافع إذا أريد لها أن تكون قابلة للتطبيق العملي فإنها ينبغي أن تعنى بثلاث مجموعات على الأقل من المتغيرات المهمة التي تشكل موقف العمل في الوظيفة وهي:

أ / صفات ومميزات الفرد:

وهي الفروق الفردية التي يحملها الموظف معه إلى العمل الذي يؤديه مثل المصالح أو الرغبات والاتجاهات أو المواقف والحاجات وقد بين المؤلفان أن المصالح أو الرغبات هي التي توجه انتباه الفرد، ويعتقدان بأن اتجاهات الموظفين أو اعتقادهم قد تلعب دوراً مهماً في دفعهم إلى الأداء.

ب / صفات ومميزات العمل:

وهذه تشمل العوامل ذات العلاقة بتوزيع عمل الفرد على نشاطات مختلفة والمهام ونوع التغذية العكسية التي يتلقاها من إنجازات العمل.

ج / خصائص بيئة العمل:

وهذه تُعنى بطبيعة البيئة العملية أو التنظيمية فعوامل بيئة العمل يمكن تقسيمها إلى مجموعتين هما: الأولى: ترتبط مع بيئة العمل المباشرة مثل جماعة العاملين.

الثانية: ترتبط بالمشكلات الأوسع على نطاق المنظمة مثل نظام المكافآت والحوافز(العدلي، ١٩٨١، ص٥٢-٥٣)

### ك-نظرية الجماعة المرجعية:Reference Theory :

قدم هولين وبلود (Hulin & Blood) هذه النظرية عام (١٩٦٨ ) وتفترض هذه النظرية أن الجماعة المرجعية التي ينتمي إليها الفرد تشكل عاملاً هاماً في تفهم أبعاد الرضا الوظيفي، فالفرد يقارن نفسه بجماعته المرجعية وينظر هل هو يحصل على نفس المميزات التي يحظى بها أفراد جماعته أم لا؟ فإن كان الفرد أقل من جماعته المرجعية تكون النتيجة عدم الرضا ومما يؤخذ على هذه النظرية أنها لم توضح الكيفية التي يختار على أساسها الفرد جماعته المرجعية ولم تحدد المميزات التي تصلح للمقارنة وهذا يحتم تدخل شخصية الفرد في اختيار جماعته المرجعية وفي كيفية مقارنة نفسه بها (القوس، ١٤٢١، ص١٩).

### ل-نظرية القيمة:Value Theory

ي قدم لاندي وترمبو (Landy and Trumbo) عام ٩٨٠ اشرحاً لنظرية لوك في الرضا الوظيفي، ويرى لوك في هذه النظرية أن الرضا الوظيفي حالة عاطفية سارة ناتجة عن إدراك الفرد بأن عمله يتيح له تحقيق ممارسة القيم الوظيفية المهمة في نظره، وتكون هذه القيم منسجمة مع حاجات الفرد.

ويعني ذلك أن لوك قد ميز بين القيمة والحاجة، واعتبر الحاجات كعناصر تضمنا استمرارية حياة الفرد من الناحية البيولوجية كما أنه اعتبرها موجودة بذاتها بشكل موضوعي منعزل عن رغبات الفرد. بينما القيم تتصف بالذاتية حيث تمثل ما يرغبه الفرد سواء كان ذلك بمستوى الوعي أو اللاوعي (العدلي، ١٩٨١، ص٤٩)

### م- نظرية المقاومة: Opponent Theory :

قام لاندي (Landy) بتقديم هذه النظرية عام ١٩٧٨، وعرفت بنظرية المقاومة وترتبط هذه النظرية أن الرضا الوظيفي لدى الفرد يتغير بمرور الزمن على الرغم من ثبات الوظيفة التي يعمل بها. فرضا الفرد يكون عالياً في بداية التحاقه بوظيفته ثم يضعف شيئاً فشيئاً .

ويعتبر لاندي أن الرضا الوظيفي يدخل في إطار المشاعر العاطفية وأن هناك عوامل تؤدي بالفرد إلى مقاومة المشاعر العاطفية لدية وذلك لحفظ التوازن ذاتياً وهذا يؤدي بالفرد إلى تحقيق الرضا عن طريق مقاومة مشاعر عدم الرضا. ويبين لاندي أن هذا العامل الذاتي يقوم بحفظ التوازن عن طريق المقاومة للمشاعر العاطفية المفرطة سواء كانت سلبية أم إيجابية لأنها تعتبر حالة غير طبيعية قد تؤدي بالفرد. ويؤكد لاندي أن هذا العامل الذاتي يعد من الوظائف المركزية للجهاز العصبي. كما وأن وظيفة الحماية هذه تعتبر مسؤولة عن تفاوت مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد (الحربي، ١٤١٥، ص٢٨).

## ن- نموذج لولر: Lawler Model :

يرى لولر (Lawler) عام ( ١٩٧٣ ) أن العمليات النفسية التي تحدد رضا الفرد في عمله تقريباً واحدة وذات علاقة بثلاثة أبعاد بالنسبة للعمل الوظيفي وهذه الأبعاد الثلاثة تدرج كما يلي:

١/ الراتب.

ب/ الإشراف (المديرين وعلاقاتهم وأنماطهم القيادية)

ج /الرضا عن العمل ومحتوى الوظيفة كالإنجاز والمسؤوليات والصلاحيات (الحربي، ١٤١٥، ص٢٧)

## ص- نظرية: Z :

أسست هذه النظرية من قبل العالم أوشي ( Ouchi ) عام ( ١٩٨١ ) للاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو بعملية التطوير، فهذه أمور لا تكفي دون تعلم إدارة الأفراد العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة والأسس التي تقوم عليها نظرية ثلاثة هي (Z) :

١ /الثقة:Trust فالمؤسسات اليابانية تؤكد على جو الثقة بين العاملين به

ب /الحذق والمهارة: Sutlety أي الدقة وحدة الذهن والمهارة في التعامل

ج /الألفة والمودة: Intimacy وهي الاهتمام بالآخرين وتكوين علاقات اجتماعية متينة وصدقات بين الأفراد تشعرهم بالأمن والأمان (المشعان)

## ع- نظرية (X) ونظرية (Y) لدوغلاس مايكرويجور : Dogulas McGregor :

لقد نشر مايكرويجور الذي كان متأثراً كثيراً بما سلو كتاب man Side of The Hu عام ( ١٩٦٠ ) ( وضمنه هاتين النظريتين :

تقوم نظرية (X) على الافتراضات التالية:

١ /إن معظم الناس لا يحبون العمل ويتجنبونه كلما استطاعوا ذلك.

ب /إن معظم الناس لا يعملون إلا إذا أُجبروا على ذلك وتحت المراقبة والتهديد والعقاب.

ج /إن معظم الناس يرغبون في أن يكونوا موجهين، ولا يتحملون المسؤولية وقليلي الطموح ويهتمون بالأمن إلى حد بعيد.

أما نظرية (Y) فتقوم على الافتراضات التالية:

١ /إن معظم الناس يوجهون أنفسهم لإنجاز الأهداف التي التزموا بتحقيقها، وإن هذا الالتزام يزداد مع المكافأة المصاحبة لإنجاز هذه الأهداف.

ب /إن معظم الناس يمكن أن يتعلموا البحث عن تحمل المسؤولية وليس قبولها فقط.

ج /إن معظم الناس مبدعون في العمل ولكن طاقتهم الخلاقة في أغلب المؤسسات مستمرة جزئياً .

وتعتبر هذه النظرية العمل بالنسبة للأفراد أمراً طبيعياً وذاتياً وأنهم لا يعملون لتجنب العقاب ولكن لإنجاز شيء ذي قيمة ومعنى بالنسبة لهم. وهذه الافتراضات هي التي أكسبت هذه النظرية الأهمية في البحوث السلوكية المتعلقة بالعمل (الحيدر، بن طالب، ١٤٢٦، ص ٦٤-٦٥) وهكذا تعبر

النظريات السابقة عن وجهات النظر المتعددة لأصحابها، وهي تحاول تفسير السلوك الإنساني ودافعيته ورضاه وطرق تحفيزه للوصول إلى أداء سليم وإنتاجية مرضية. ويمكن القول بشكل عام: "إنه لا توجد نظرية واحدة تفسر جميع حالات الرضا أو عدمه بل توجد عدة نظريات تمثل وجهات نظر متباينة."

## 5.2.2 العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

من العوامل التي أثبتت الدراسات أن لها تأثيرها على درجة رضا الأفراد العوامل الآتية:

أ/ عوامل شخصية: مثل السن، مستوى التعليم، أهمية العمل بالنسبة للعامل والمستوى الإداري للوظيفة والحالة الصحية والمزاجية والسمات الشخصية وهذه العوامل جميعها ذات أثر بالغ على رضا الفرد.

ب/ عوامل متعلقة بظروف العمل: مثل نوع العمل، وطبيعة وظيفته أو مهنته كعمل روتيني أو متنوع، ابتكاري أو عادي، والأمن، والتقدم في العمل، الأجر والراتب والرئيس وزملاء العمل وساعات العمل.

وفيما يلي توضيح لتأثير بعض هذه العوامل على الرضا الوظيفي:

لقد أظهرت بعض الدراسات أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين السن وبين درجة الرضا الوظيفي، إذ أنه كلما زاد عمر الفرد كلما زادت درجة رضائه عن العمل، وكلماته به واستقر فيه. أما بالنسبة لمستوى التعليم وتأثيره على رضا الفرد فقد بينت بعض البحوث أن العامل الأكثر تعلماً يكون أقل رضا عن عمله من العامل الأقل تعلماً حيث تكون طموحاته الأولى مرتفعة عن الآخر الذي يكون في العادة قانعاً بعمله راضياً به.

بالنسبة للمستوى الإداري وجد من خلال الدراسات أن العاملين الذين يحتلون مناصب إدارية مرتفعة يكون رضاهم الوظيفي أعلى من هؤلاء الذين هم أقل منهم في المستوى الإداري. أما من حيث المستوى الوظيفي فتشير الدراسات إلى أنه كلما ارتفع المستوى الوظيفي للفرد زاد رضاه الوظيفي، نظراً لما تتضمنه الوظائف العليا من إشباع لمختلف حاجات الفرد، بينما في المستويات الوظيفية الدنيا تلعب الحاجات المادية دوراً أكثر أهمية في تحديد الرضا الوظيفي (سلامة، ١٩٩٩، ص ١٢٨).

كذلك وجد أنه كلما كان العمل هو مركز حياة العامل Central life interest أي أنهم جداً بالنسبة له من أجل معيشته ومعيشة أسرته، كلما كانت درجة الرضا لهذا العامل عن العمل أكثر من درجة رضا العامل الذي يعتبر مركز حياته في أشياء خارج العمل، أي أن هذا العمل لا يعتبر مهماً بالنسبة له.

وهناك عوامل مهنية ترتبط بالرضا الوظيفي، والعوامل الغالبة في هذه الناحية هي:

(الأجر، زملاء العمل، نوع العمل والترقي) ويلاحظ أنه يصعب على الإدارة التحكم في العوامل الشخصية في محاولة لرفع مستوى الرضا الوظيفي للأفراد. أما بالنسبة لتأثير ظروف العمل على رضا العاملين فقد أظهرت بعض الدراسات وجود علاقة طردية قوية موجبة بين الراتب والرضا الوظيفي أي أنه كلما زاد الراتب كلما زاد الرضا للأفراد كذلك بين العلاقات بالرئيس والزملاء والمشرفين وبين الرضا الوظيفي فكلما كانت العلاقة جيدة كلما ارتفع مستوى الرضا



للفرد، وعليه يمكن للإدارة أن تلعب دوراً مهماً في تعديل هذه العوامل أو بعضها من أجل رفع درجة الرضا الوظيفي للعاملين (شاويش، ٢٠٠٤، ص ١١٤).

وقد حدد عبد الخالق (١٤٠٦) العوامل التي ترتبط بالرضا الوظيفي على النحو التالي:

- أ/ عوامل ذاتية: تتعلق بقدرات ومؤهلات ومهارات العاملين.
- ب/ عوامل تنظيمية: تتعلق بسياسة التعليم وظروف وشروط العمل.
- ج/ عوامل بيئية: تتعلق بالظروف البيئية المؤثرة على العمل والعامل (الرويلي، )

وقد أشار (النمر، ١٩٩٣، ص ٨٥) إلى أهم العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل وهي كالآتي:

- أ/ الراتب.
- ب/ الترقية.
- ج/ الأمن.
- د/ الاحترام والتقدير.
- هـ/ جماعات العمل.
- و/ نمط الإشراف.
- ز/ الحرية المتاحة في العمل.
- ك/ العلاوات والبدلات والمكافآت.

أما عبد الوهاب وخطاب (١٩٩٣) فقد قسما عوامل الرضا إلى عدة عوامل وهي:

**أولاً: العوامل الداخلية أو الخاصة بالفرد**

**أ/ حاجات الفرد:**

إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل، ولكل فرد حاجات تختلف درجة الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب للفرد كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

**ب/ اتفاق العمل مع قيم الفرد:**

هناك العديد من القيم التي لدى الفرد رغبة في تحقيقها عن طريق العمل ومنها الابتكار والإبداع، والقيادة وإتقان العمل وغيرها، فإذا كانت هذه القيم متوفرة وأمكن للفرد العامل تحقيقها ارتفع الرضا الوظيفي لديه.

**ج/ الشعور باحترام الذات:**

إن توفر احترام الذات للفرد من خلال عمله سواء كان بسبب المركز الذي يشغله أو طبيعة وظيفته وجهة عمله ومعرفة أفراد المجتمع لهذه المكانة أو المنظمة الذي ينتمي إليها يؤدي إلى رضاه عن العمل.

#### د/ خصائص شخصية الفرد وظروفه:

إن الصفات الفردية المتمسمة بالتفاعل الإيجابي مع بيئة العمل (والتي منها التفاؤل والمرونة والقدرة على التفاعل مع الآخرين، وكذلك وجود الاستقرار النفسي والعاطفي والظروف المعيشية العائلية الجيدة) تنعكس على الرضا عن العمل والقدرة على التكيف مع ظروفه.

#### ثانياً: محتوى الوظيفة

إن محتوى الوظيفة وظروفها من العوامل التي تلعب دوراً مهماً في تحديد الرضا الوظيفي وذلك من حيث نوع مهام العمل ونمطه وكذلك بما تتيحه الوظيفة من إمكانيات الفرد لإظهار قدراته وإبداعاته وخبراته وإمكانياته مما يؤدي إلى تحقيق رضا عالي بالإضافة للوجود فرص في النمو والتقدم في الوظائف.

#### ثالثاً: عوامل خاصة بالأداء

يتحقق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء وذلك كما يلي:

- 1- ارتباط الأداء بمكافآت العمل وحوافز العمل، وشعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتواءم مع الأهداف المحددة.
- 2- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة في التوزيع بالنسبة للعوائد ومكافآت العمل أي أنه يتناسب مع ما يقدمه من عمل للمنظمة.

#### رابعاً: مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد

إن بعض الأفراد قد لا يكتفي بأداء العمل فقط ولكن قد يكون لديه رغبة في إنجاز أعمال تتفق مع أهداف معينة، فكلما كانت درجة الطموح مساوية أو قريبة من الأهداف التي تمت تحقيقها كلما كان الرضا أكبر.

#### خامساً: العوامل التنظيمية

ويقصد بها سياسة المنظمة من حيث نظام الأجور والترقية والنقل والإجراءات الخاصة بالأمن الوظيفي وأساليب الاتصالات واتخاذ القرارات ونوع القيادة والإشراف والرقابة (الروابي، ١٤٢٣، ص ٢٠-٢١).

وعلى الرغم من اقتناعنا بأن العوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي كثيرة ومتنوعة، بعضها يتعلق بمستوى العمل ومتطلباته، وبعضها الآخر يتعلق بشخصية العامل ودوافعه، وبعضها يختص بالجوانب الاجتماعية للمهنة، كذلك نظام العلاقات بين الزملاء والرؤساء والظروف الأخرى المرتبطة بالعمل فإن معرفة بعض هذه العوامل تمكننا من أن نحسن فيها بما يرفع من رضا العامل المهني (المشعان، ١٤١٣، ص ١٥).

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما أنه أيضاً هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية، فإنه يمكننا تقسيم الرضا إلى عدة أقسام وفقاً لاعتبار معينة كالتالي:

#### ١/ أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته:

- أ/ الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل: الاعتراف والتقدير والقبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- ب/ الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل: المدير، زملاء العمل وطبيعة ونمط العمل.

الرضا الكلي العام وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معاً .

## ٢ /أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه:

أ/ الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كانت متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهمة.

ب/ الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي (الرويلي، ١٤٢٢، ص١٨)

ويعتبر مناخ العمل محدداً مهماً للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجيو لسعام ١٩٦٩ بأن مناخ العمل يعتبر محدداً أولياً للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات لتلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي(العديلي، ١٩٨١، ص٤٣)

ولا تخفى علينا أهمية المكانة الاجتماعية والاقتصادية للوظيفة كمحدد مهم للرضا الوظيفي، وهذا يرجع لثقافة المجتمع وتقديره للعمل، ومن لمحددات الرئيسة أيضاً التي تحتل الصدارة للرضا الوظيفي نمط الإشراف أو نوع القيادة في العمل، فقد حدد علماء الإدارة والعلوم الإنسانية أن هناك علاقة قوية بين النمط السائد للقيادة أو الإشراف (ديمقراطي \_ ديكتاتوري \_ فوضوي ) والرضا الوظيفي عند الفرد وهذه العلاقة علاقة طردية قوية. كما أن العلاقات الاجتماعية في محيط العمل أحد محددات الرضا الوظيفي والمهمة في حياة الفرد فهذه العلاقات تشعره بالانتماء والرضا داخل المؤسسة وخارجها، فكلما كان في حاجة للانتماء كان أثر جماعة العمل على الرضا الوظيفي لدى الفرد كبيراً (البيوي، ٢٠٠٦).

أما من حيث الجنس فقد أظهرت بعض الدراسات أن مصدر الرضا الوظيفي يختلف عند الرجال عنه عند النساء، فمصدره لدى الرجال يتركز حول إثبات الذات من خلال عمل يتميز بالتحدي والتنوع. أما مصدره لدى النساء فيأتي نتيجة إشباع الحاجات الاجتماعية من خلال علاقات عمل طيبة (سلامة، ١٩٩٩، ص١٢٨)

## 6.2.2 قياس الرضا الوظيفي

بما أن الرضا الوظيفي يمثل مشاعر وأحاسيس غير محسوسة فإن القدرة على التعرف عليها والوصول إليها يعتبر عملية ليست سهلة. ولقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث أساليبه لدراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية. وهناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه، حيث تختلف في مدى فاعليتها على ما توفره تلك المقاييس من الدقة والشمول بالنسبة للبيانات (الرويلي، ١٤٢٣، ص٢٢).

وفيما يلي عرض لأهم أنواع مقاييس وأساليب قياس الرضا الوظيفي:

### أولاً: أنواع مقاييس الرضا الوظيفي

هناك نوعان من مقاييس الرضا الوظيفي وهما:

#### أ / المقاييس الموضوعية:

هذا النوع يقيس الرضا من خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب وترك الخدمة، وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع الموضوعي حيث تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك فيه. ويتميز هذا النوع بأنه يفيد في التنبيه بالمشكلات الخاصة برضا الأفراد ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تتيح التعرف على أسباب هذه المشكلات أو تشير إلى أساليب العلاج الممكنة.

## ب/ المقاييس الذاتية:

ويقىس هذا النوع الرضا مباشرة لكن بأساليب تقديرية ذاتية وذلك بسؤال الأفراد عنمشاعرهم تجاه الجوانب المختلفة للعمل، أو عن مدى ما يوفره العمل من إشباع لحاجاتهم.وهذا النوع من المقاييس يعتبر أكثر فائدة في تشخيص أسباب الرضا أو عدم الرضا.

1- مقياس رسم الوجه، وهو من أقدم الأساليب.

2- طريقة الملاحظة المباشرة لسلوك الموظفين.

3- طريقة المقابلات الشخصية.

4- طريقة تحليل الظواهر وتتميز بإمكانية التنبؤ بالعوامل التي تدفع الموظف إلالاستمرار في عمله أو تركه، ويعاب عليها إغفال بعض الظواهر التي لا يمكنقياسها كأثر سلوكي كالدافعية.

5- طريقة قوائم الاستقصاء وتعتمد هذه الطريقة على إجابات المفحوصين عناستقصاءات أعدت بدقة لقياس الرضا الوظيفي ومن أشهر قوائم الاستقصاء حولالرضا الوظيفي مقياس تكساس لقياس الرضا الوظيفي، ومقياس مينيسوتا للرضاالوظيفي وقائمة وصف الوظيفة (البدراي، ١٤٢٧، ص ٤٢-٤١)

## 7.2.2 العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء

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

**الاتجاه الأول:** هذا الاتجاه ظهر نتيجة تجارب وأبحاث "اهوثورن" في الثلاثينات حيث تم التركيز على العلاقات الإنسانية وزاد الاهتمام بالعاملين من خلال سماع شكواهم وحل مشكلاتهم وإشباع حاجاتهم المادية والمعنوية وتم تشجيع العاملين للمشاركة في الإدارة، وكان الهدف من ذلك هو رفعروحهم المعنوية التي بدورها تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقد أظهرت نتائج التجارب أن الإنتاجيةارتفعت وأن العوامل التي تم إدخالها في العمل أدت إلى زيادة الدافعية للعمل، ( بدر، 1995 ، ص156)

وهذه العلاقة السببية بين الرضا عن العمل والأداء التي أسهمت بها مدرسة العلاقات الإنسانيةقدتمت أساليب متعددة للعلاقات الإنسانية بهدف زيادة الرضا الوظيفي لدى العاملين وهذه الأساليبمثل المشاركة في الإدارة والإشراف المتساهل والنصح والإرشاد.

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

**الاتجاه الثالث:** يرى أن الرضا الوظيفي يحقق الأداء العالي القبول بعوائد إيجابية(حوافز) مثل الأجروالترقية والعلاقات الطيبة في حالة إدراك العامل أن هذه العوائد مرهونة بمستوى معين من الأداء.وعموما عندما يكون الموظف غيرراضي عن عمله فإن ذلك ينعكس على سلوكه فيقل التزامهبالعمل الذي يؤديه ويضعف ولاءه للمنظمة التي يعمل بها فينتج عن ذلك انسحاب الموظف من عملهنفسيا من خلال شرود الذهن أو ينسحب جسميا من خلال التأخر عنالعمل والخروج مبكراً

أو تمديد أوقات الاستراحات والغياب وتعطيل العمل وقد يصل سلوك الموظف الغير راضي إلى محاولة الانتقام من المنظمة.

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

كما أن دراسة الرضا تسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الإيجابية وتعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في مجال عمل المنظمة الذي يتطلب رضا الموظف وقناعاته حتى يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية، كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد. وعلى ضوء ذلك، يمكن القول بوجود ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستويين النظري، فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته والعمل على تنمية الثقة والولاء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الإحساس بالرضا.

## 3.2 المبحث الثالث: سلطة الطيران المدني السوداني

### 1.3.2 التعريف و النشأة

نشأت سلطة الطيران المدني في عام 1936م وكانت تتمثل في مكتب يتبع للسكرتير الإداري البريطاني أثناء الاستعمار الإنجليزي للسودان ويتمثل نشاطه في مباشرة مهام و تصريفات العبور والهبوط للطائرات وكانت الخدمات الفنية تدار بواسطة شركات انجليزية حتى استغلال السودان عام 1956م .

وتمت السودانية وتبدل نظام العمل من نظام الشركات إلى قطاع حكومي فأنشئت مصلحة الطيران المدني تحت إشراف وزارة النقل والمواصلات والسياحة وانضمت في نفس العام لمنظمة الطيران المدني الدولية (ICAO) .

وفي عام 1960 صدر قانون الطيران المدني السودان واللوائح الصادرة بموجبه لتنظيم حركة النقل الجوي بأجواء البلاد على المستوى الداخلي والعالمي .في عام 1960م تم ضم المصلحة لوزارة الدفاع فأصبحت تقوم بجميع المهام الخاصة بها .

وفي أكتوبر عام 1985م صدر قرار جمهوري بتحويل مصلحة الطيران إلى هيئة باسم الهيئة العامة للطيران المدني تحت رعاية وزير الدفاع .

في عام 1995م أنشئت وزارة الطيران والمساحة .وأخيراً تم فصل المساحة لتضم وزارة الطيران الهيئة العامة للطيران المدني وهيئة الأرصاد الجوية وشركات الخطوط السودانية. ومن مهام الهيئة العامة للطيران المدني توفير السلامة للطائرات وتشبيد المطارات وتقديم أفضل الخدمات في مجال

النقل الجوي وتلتزم الهيئة بكل ما سبق ذكره وفق قانون الطيران المدني الذي تم تجديده وإجازته عام 1999م مع التزامها بما صدر من منظمة الطيران المدني ( ICAO ) .

ويضم قانون الهيئة الجديد كل التشريعات السابقة لتعمل على ملاءمتها مع المتطلبات الحديثة للطيران المدني التي تشمل كل المسؤوليات الخاصة ببناء وتشغيل المطارات والرقابة عليها والترخيص للخطوط الناقلة للمسافرين والشحن الجوي وإجازات التدريب والتأهيل للطيارين والمهندسين وكل العاملين في نطاق خدمات النقل الجوي فهذا القانون يحكم كل منشط وعلاقات ومهام ومسؤوليات الهيئة محليا وإقليميا وعالميا .

### 2.3.2 أهداف سلطة الطيران المدني السوداني

ومن أهم أهداف سلطة الطيران المدني الآتي :-

1. تطوير وتقديم خدمات الطيران بما يكفل ازدهار وتنشيط النقل الجوي التجاري والاستراتيجي وتأمين سلامة الأجواء والمطارات والمهبط السودانية .
2. إبراز دور السودان في المحافل الدولية والإقليمية وذلك بالمشاركة الفاعلة في حفل الطيران المدني والنقل الجوي .
3. تنمية الطيران المدني وإدارته ورفع مستوى النقل الجوي الداخلي والعالمي وتأمين سلامته من النواحي الفنية والاقتصادية وتشجيعه لخدمة المصالح القومية .
4. إجراء الدراسات والبحوث ووضع الخطط لتكملة خدمات الطيران المدني وتطويرها وتنفيذها .
5. توفير أجود المطارات ومنشأتها وأحسن أساليب النقل الجوي الداخلي والعالمي وفقا للمتطلبات والمستويات العالمية .

وتمثل الهيئة جمهورية السودان في المنظمات العالمية والإقليمية والمختصة كما تمثلها في اللجان الوزارية والمحلية ذات الصلة بالطيران . تقوم الهيئة العامة للطيران المدني بالتنسيق الكامل مع الجهات المختصة بتنفيذ أغراضها وتطبيق قانون الطيران السوداني .

### 3.3.2 مسؤوليات سلطة الطيران المدني السوداني

من ابرز مسؤوليات سلطة الطيران المدني الآتي :-

1. تقديم خدمات الحركة الجوية بما فيها الاستطلاع الجوي والاتصالات اللاسلكية .
2. التنظيم الاقتصادي والفني لصناعة الطيران .
3. السلامة الجوية بما فيها صلاحية الطائرات للطيران والعمليات الجوية التي تشمل الترخيص لطاقم الطائرة الترخيص لمهندسي الطائرات الترخيص لشركات الطيران والطائرات .
4. عقد الاتفاقيات الدولية التي تتيح لشركات الطيران ربط البلاد مع بلدان العالم الأخرى وتمكين الطيران الأجنبي والداخلي من الاستفادة من الخدمات الجوية و الأرضية بالسودان .
5. بناء المطارات وصيانتها وإدارة وصيانة الأجهزة والمعدات الملاحية وشبكات الاتصال ووسائل الإطفاء على المستوى الدولي الموصى به من قبل المنظمة العالمية للطيران المدني .

### 4.3.2 رؤية سلطة الطيران المدني السوداني

أن تكون صناعة الطيران في السودان مزدهرة تساهم بصورة كبيرة في الناتج الإجمالي الوطني، وأن تصبح المطار السوداني مطاراً محورية

### 5.3.2 استراتيجية سلطة الطيران المدني السوداني

تتمثل الاستراتيجية الثلاثية لدى سلطة الطيران المدني في تحقيق النمو عبر ٣ وسائل:

١. تعزيز السلامة .

٢. التحرير .

٣ .

تطوير المطار اتو ادارتها على أساس اقتصادي وذلك خلال ٣ سنوات وتحتاج هذا لأهداف القواعد الأساسية لل تنفيذ تتمثل في إعادة الهيكلة المؤسسية.

### 6.3.2 المعايير الوطنية للتمييز

١. القيادة.

٢. السياسة والاستراتيجية.

٣. العملاء داخل المؤسسة.

٤. الشراكة والموارد.

٥. الإجراءات.

٦. نتائج العملاء خارج المؤسسة.

٧. نتائج العملاء داخل المؤسسة

٨. نتائج المجتمع.

٩. ونتائج الأداء الأساسي

بالإضافة:

أ- معايير وأنظمة منظمة الطيران المدني الدولي (الايكاو).

ب- ووضع مقاييس لأفضل الممارسات.

### 7.3.2 المطارات

أ- العدد الكلي للمطارات والمهابط في السودان ١٠١

ب- منها ١٦ مطار مجهز بمدرج مسفلت.

ج- هناك مهابط بالمجلد و عدارييل وأرياب ومطارات أخرى تستخدم لخدمات البترول وأغراض خاصة أخرى.

## 4.2 المبحث الرابع: الدراسات السابقة

### تمهيد

يعتبر إستعراض الدراسات السابقة مسألة مهمة من عدة نواحي , ففيها تجنيب الباحث للتكرار و إضاعة الجهد وفيها من ناحية أخرى وضع للبحث في إطاره الصحيح وموقعة المناسب من البحوث الأخرى والتي توصله إلى فهم أعمق لمشكلة بحثه من الوقوف على طبيعة الدراسات السابقة من حيث الموضوع والهدف وأهم النتائج التي توصلت لها والتي تعين الباحث بصورة مباشرة في مناقشة واستيعاب النتائج التي يتوصل إليها في بحثه موضع الدراسة. وعليه سيتناول الباحث الدراسات السابقة التي تحصلنا عليها .

### 1.4.2 الدراسات المحلية

- دراسة إبراهيم (2003): بعنوان "نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي" دراسة حالة الموظفين غير الأكاديميين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين

يهدف هذا البحث إلى توضيح اثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين , والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة , استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة، وتم جمع البيانات بواسطة الإستبانة والمقابلة من عينة تكونت من (120) موظف و (13) مدير إدارة. توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

- 1- إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق فيالجامعة
- 2- إجماع الموظفين على أن هناك عديد من السلبيات في نظام الحوافز المطبق في الجامعة مثل (الشعور بعدم وجود حوافز , عدم وجود معايير ثابتة لتقييم أداء الموظفين , عدم تطبيق الحوافز بالعدل , وجود عوامل شخصية في تطبيق الحوافز) ومن النتائج أيضا أن غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وان هناك أنواعا أخرى من الحوافز يجب أن يحصلوا عليها , لذلك توصل البحث إلى أن الحرمان من الحافز يؤدي إلى التأثير على درجة التعاون بين الزملاء , زيادة حدة الصراع داخل الجامعة , التأثير على درجة الولاء للجامعة وعلى درجة الإستقرار فيها.

- دراسة ابراهيم (2010 م): بعنوان " اثر الحوافز على اداء العاملين" دراسة حالة مشروع الجزيرة

هدفت الدراسة الى التعرف على اثر الحوافز على اداء العاملين في مشروع الجزيرة و اعتمدت الدراسة بصورة اساسية على استمارة الاستبيان تم تحليل الاستبيان احصائياً بواسطة برنامج (SPSS) كما اشتملت العينةالعاملينفي مشروع الجزيرة خلصت الدراسة الى اهم النتائج وهي :

- 1- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز و الاداء
- 2- لا تعطى ادارة المشروع الاهتمام الكافي فيما يتعلق بانواع الحوافز المختلفة مما يعمل على تدنى الاداء و روح الابتكار
- 3- ضعف الميزانيات المخصصة لمقابلة عملية التحفيز
- 4- وجود خلل في تطبيق نظم الحوافز من حيث غياب التقييم العلمى السليم و المتمثل في غياب المعيارية و العدالة و الموضوعية



5- عدم الاستفادة من المزايا الايجابية السائدة في المشروع مثل روح التعاون و الانسجام و علاقة الثقة و الاحترام بين الرؤساء و المرؤسيين و غيرها و توجيهها بما يخدم تطور و نهضة المشروع

- دراسة بشير (2015م): بعنوان " اثر الرضا الوظيفي على اداء العاملين " دراسة حالة الاكاديمين والموظفين في كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا

هدفت الدراسة الى التعرف على مفهوم الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته واهم العوامل المؤثرة على اداء العاملين في المؤسسات العامه والخاصه، وتوضيح اهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الاداء، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان وتكون مجتمع الدراسه من جميع الاكاديمين و الموظفين في كلية الامارات للعلوم والتكنولوجيا وتم توزيع الاستبيان على عدد (110) فرد وتحصل الباحث على (81) فرد، توصلت الدراسه الى النتائج الاتية:

- 1- وجود علاقة طرديه بين الرضا الوظيفي والاداء
- 2- وجود علاقة احصائية بين الرضا الوظيفي و الاداء
- 3- ليس هناك نظام حوافز عادل بين الموظفين

## 2.4.2 الدراسات العربية

- دراسة الودناتي ( 1999 م): بعنوان " أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي " دراسة حالة إدارة جوازات الرياض

هدفت الدراسة لتحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيراً على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين من ضباط وافراد فيإدارة الجوازات بمدينة الرياض. وأظهرت النتائج إلى إن أكثر الحوافز إنتشاراً بين ضباط وافراد إدارة الجوازات في منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب( الترقية، العلاوات، الإجازات، بدل العلاج، المشاركة في اتخاذ القرارات ) وأن أقل الحوافز إنتشاراً من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب ( التثناء الشفوي، خطابات الشكر، بدل المناطق النائية ) وأن الأفراد في إدارة جوازات منطقة الرياض اتجهوا إلى اختيار معظم الحوافز المادية باعتبارها أكثر الحوافز إنتشاراً وأهمية في تأثيرها على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي وأخيراً إن الضباط أعطوا أهمية كبيرة لتأثير الحوافز المعنوية على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي.

- دراسة العاند(2000 ) : بعنوان " اثر الحوافز على الاداء " دراسة حالة المنشآت العامة للصناعات القطنية فيالعراق

هدفتالمعرفةمدىتأثيرالحوافز علمستوىالاداءفي قطاعصناعةالغزلوالنسيجفيالعراق، وتحديدالعواملالتي تؤثر فياندفاعالعاملين نحو العمل، وذلكمساعدةصانعي القرار فيهذا القطاع علىوضعخططرفعمستويات الإنتاجيةفيظلالظروفالاقتصاديةالحالية، و قد شملت عينة الدراسة العاملين في قطاع الغزل والنسيج وأظهرتنتائج الدراسة الاتي:

- 1- وجودتذبذبفيإنتاجيةالعمالةالإجمالية

- 2- وجود علاقة إيجابية بين الحوافز المادية ومستوى الأداء
- 3- وجود علاقة طردية بين نظام الأجور ومستوى الأداء
- 4- وجود علاقة معنوية بين المكافآت المالية ومستوى الأداء
- 5- وجود علاقة معنوية بين نظام الترقيّة المناسب ومستوى الأداء
- 6- وجود علاقة إيجابية بين استعمال نظام الحوافز ومستوى الأداء

- دراسة موسى (2013): "بعنوان اثر الحوافز المادية على الرضا الوظيفي لدى العاملين" دراسة حالة العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الاردنية هدفتهذه الدراسة لمعرفة أثر الحوافز المادية في الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنيّة ، تكونت عينة الدراسة من ( 511 ) موظفاً وموظفة في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنيّة، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة طورنا استبانة مكونة من ( 26 ) فقرة، منها ( 13 ) فقرة تقيس الحوافز المادية، (13) فقرة تقيس الرضا الوظيفي، وتم التحقق من دلالة التصدق الاستبانة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة الآتي :

- 1- أن مستوى الحوافز المادية في ما يتعلق بنظام الأجور في مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنيّة مرتفع، في حين كانت متوسطاً في ما يتعلق بمنح المكافآت
- 2- أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين متوسط
- 3- كما بينت النتائج كذلك وجود أثر ذي دلالة إحصائية لنظام الأجور ولمنح المكافآت في الرضا الوظيفي لدى العاملين

## الفصل الثالث اجراءات الدراسة الميدانية

## الفصل الثالث إجراءات الدراسة الميدانية

### تمهيد

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج.

### 1.3 منهج الدراسة

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لوصف و تقييم اثر الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي في سلطة الطيران المدني من وجهة نظر العاملين ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسرو ويقيم املا في التوصل الى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع. وقد لجأ الباحث الى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، صممت خصيصاً لهذا الغرض.

### 2.3مجتمع الدراسة

شمل مجتمع الدراسة العاملين في سلطة الطيران المدني السوداني البالغ عددهم اكثر من 400 فرد في عام 2016 موزعين على ولايات السودان المختلفة .

### 3.3 عينة الدراسة

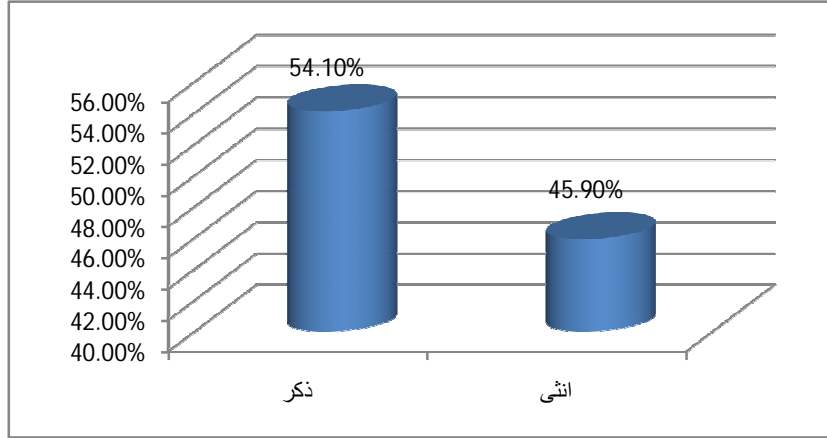
تم توزيع الاستبانة على العاملين المتاحين في ولاية الخرطوم وقد تم توزيع 85 إستبانة على مختلف التخصصات والاقسام للعاملين في الطيران المدني .

### جدول رقم (1-3) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	46	%54.1
انثى	39	%45.9
المجموع	85	%100.0

المصدر: اعداد الباحثة بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (1-3) التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الجنس



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير الجنس كالاتي: ذكر بنسبة (54.1%) وانثى بنسبة (45.9%).

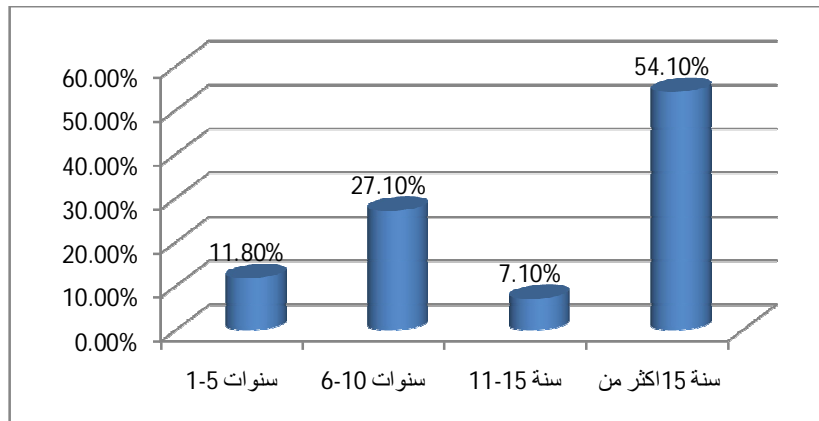
من الجدول والشكل اعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور أعلى من الاناث و يعزى ذلك لطبيعة العمل.

جدول رقم (2-3)-يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
5-1 سنوات	10	11.8%
10-6 سنوات	23	27.1%
15-11 سنة	6	7.1%
اكثر من 15 سنة	46	54.1%
المجموع	85	100.0%

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (2-3) التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير سنوات الخبرة كالاتي: من 1-5 سنوات بنسبة (11.8%) ومن 6-10 سنوات بنسبة (27.1%) ومن 11-15 سنة بنسبة (7.1%) واكثر من 15 سنة بنسبة (54.1%)

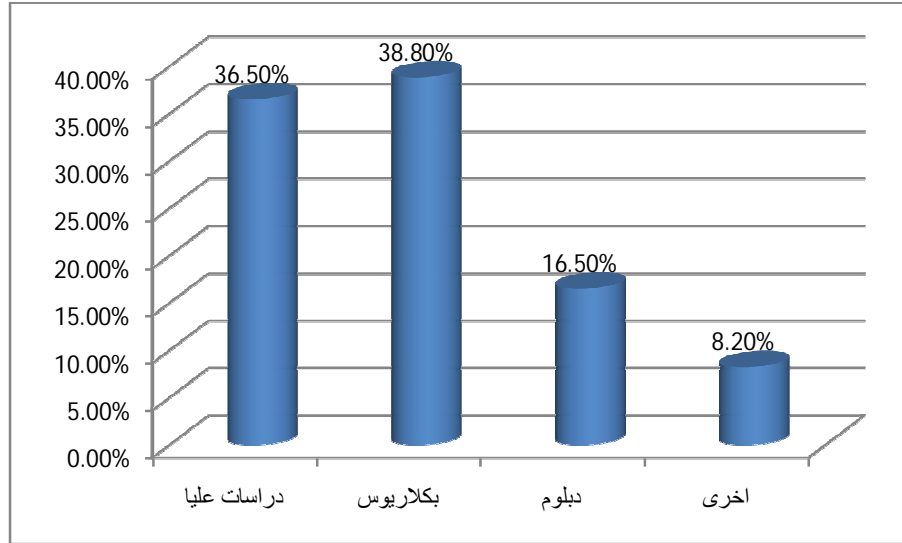
نلاحظ من الجدول و الشكل اعلاه ان اصحاب الخبرات الكبيره اكثر من 15 سنة يمثلون الاغلبية فى سلطة الطيران المدنى.

**جدول رقم (3-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير المؤهل العلمي**

النسبة المئوية	التكرارات	المؤهل العلمي
36.5%	31	دراسات عليا
38.8%	33	بكلوريوس
16.5%	14	دبلوم
8.2%	7	اخرى
100.0%	85	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016

**شكل رقم (3-3) التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي**



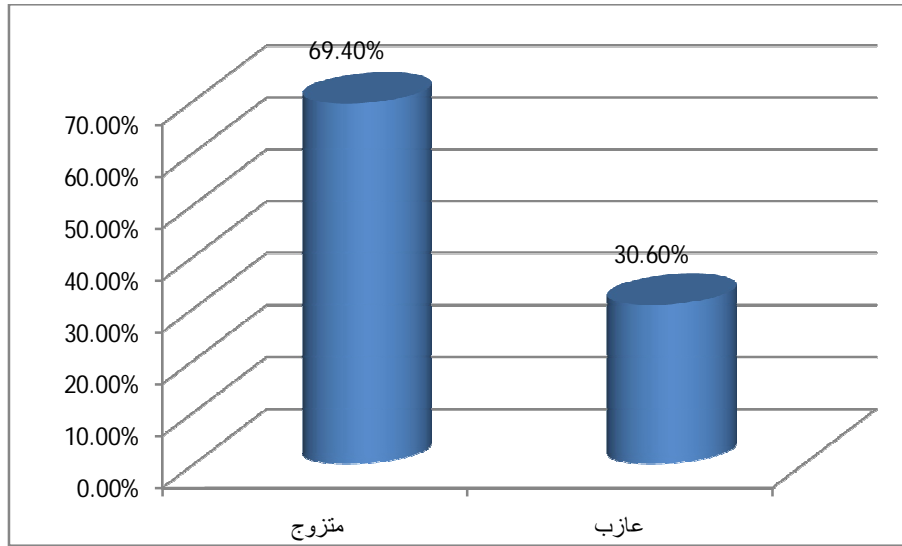
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير المؤهل العلمي كالاتي: دراسات عليا بنسبة (36.5%) وبكلوريوس بنسبة (38.8%) ودبلوم بنسبة (16.5%) واخرى بنسبة (8.2%)

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	الحالة الاجتماعية
69.4%	59	متزوج
30.6%	26	غير متزوج
100.0%	85	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (3-4) التوزيع النسبي لمتغير الحالة الاجتماعية



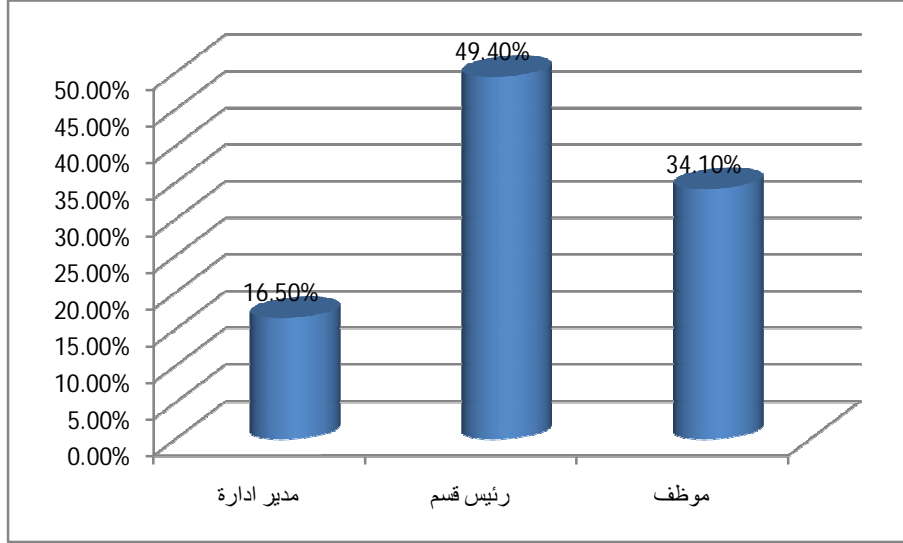
يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير الحالة الاجتماعية كالآتي: متزوج بنسبة (69.4%) وغير متزوج بنسبة (30.6%).

جدول رقم (3-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الدرجة الوظيفية

النسبة المئوية	التكرارات	الدرجة الوظيفية
16.5%	14	مدير ادارة
49.4%	42	رئيس قسم
34.1%	29	موظف
100.0%	85	المجموع

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016

شكل رقم (5-3) التوزيع النسبي لمتغير الدرجة الوظيفية



يتبين من الجدول اعلاه ان التوزيع النسبي لمتغير الدرجة الوظيفية كالاتي: مدير ادارة بنسبة (16.5%) ورئيس قسم بنسبة (49.4%) وموظف بنسبة (34.1%)  
 يلاحظ ان نسبة رؤساء الاقسام اكبر من نسبة الموظفين و ذلك لتدرج اصحاب الخبرات العالية و هم اغلبية في السلم الوظيفي و عدم وجود توازن في الهيكل الوظيفي .

تحديد حجم العينة<sup>1</sup>:

$$n_0 = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * p}{\rho^2}$$

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}}$$

$$n_0 = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2} = \underline{\underline{384.16}}$$

$$n = \frac{384.16}{1 + \frac{384.16}{109}} = \underline{\underline{85}}$$



حيث ان  $n$  تمثل حجم العينة المختارة وان  $N$  تمثل حجم المجتمع و  $p$  تمثل النسبة  $q$  النسبة المكملة لها .

### 4.3.4 اداة واجراءات جمع البيانات

استخدم الباحث اداة الاستبانة لجمع البيانات الاولية من عينة الدراسة حيث قام بتصميم الاستبانة من جزئين رئيسين يتكون الجزء الاول من البيانات العامة عنالعينة مثل الجنس والمؤهل العلمي. والدرجة الوظيفية والخبرة والحالة الاجتماعية ويتكون الجزء الثاني من البيانات الاساسية مقسمة علي محاور الدراسة الرئيسية وهي الحوافز المادية ، الحوافز المعنوية ، و الرضا الوظيفي.

لكل محور من محاور الاستبانة عدد 10 عبارات بمجموع 30 عبارة للثلاثة محاور على المبحوثين الاجابة عليها وعرض الاستبانة بعد تصحيحه على المشرف وعلى عدد من المحكمين للتأكد من دقة العبارات وصلاحيها لتحقيق اهداف البحث وتوافق الباحث بالملاحظات التي ابرزها وتعديل بعض العبارات حرفاً او اضافة ومن ثم اصبحت الاستبانة في شكلها النهائي (ملحق رقم 1).

### 5.3 صدق وثبات الاستبانة

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

الثبات يعني ان تعطي الاستبانة نتائج متقاربة او نفس النتائج اذا اعيد تطبيقها اكثر من مرة في نفس الظروف وللتحقق من ذلك تم توزيع (20) استمارة لعينة استطلاعية عن طريق الاتساق الداخلي (الفاكرونباخ) ولقد كان معامل ألفا كرونباخ = (0.94) وهو معامل ثبات عال يدل على ثبات المقياس وصلاحيته للدراسة ومعامل الصدق هو الجزر التربيعي لمعامل الثبات فبالنتالي هو (0.97) وهذا يدل على ان هنالك صدق عال للمقياس وصالح للدراسة مما يؤكد دقة الاستبانة وتمتعها بالثقة والقبول لما ستخرج به هذه الدراسة من نتائج.

### طريقة ألفا كرونباخ :

حيث تم حساب الثبات باستخدام معادلة ألفا كرونباخ الموضحة فيما يلي:

$$\text{معامل الثبات} * = \frac{N}{N - 1} \left( \frac{\text{مجموع تباينات الأسئلة}}{\text{تباين الدرجات الكلية}} \right)$$

حيث  $N =$  عدد عبارات القائمة.

المصدر: ( الاحصاء في التربية وعلم النفس – د.عزالدين ابراهيم مجذوب – 2011 ص 120)

جدول رقم (3-6) معامل الفاكرونوباخ للثبات والصدق لكل محور

الصدق	الثبات	عدد الفقرات	المحور	الرقم
0.93	0.87	10	الحوافز المادية	1
0.95	0.90	10	الحوافز المعنوية	2
0.94	0.89	10	الرضا الوظيفي	3
0.97	0.94	30	الاستبانة	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الدراسة الميدانية 2016

### 6.3 الطرق الإحصائية المستخدمة في الدراسة

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

- (1) الجداول التكرارية
- (2) النسب المئوية.
- (3) الأشكال البيانية.
- (4) الوسيط
- (5) اختبار مربع كاي
- (6) معامل الفاكرونوباخ
- (7) حجم العينة

**الفصل الرابع**  
**عرض البيانات وتحليلها**  
**و مناقشتها**

## الفصل الرابع

### عرض البيانات و تحليلها و مناقشتها

#### 1.4 عرض وتحليل البيانات

لتحليل البيانات الخاصة بالاستبانة استخدم الباحث البرنامج الجاهز للتحليل الإحصائي (SPSS) (Statistical Package for Social Science) الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد قام الباحث باستعراض كل عبارة أو مجموعة عبارات في جدول يوضح عدد الاستجابات والنسب المئوية لكل إجابة لتحليل إجابات الاستبانة.

#### 1.1.4 محور الحوافز المادية

ولتحليل المعلومات والبيانات التي حصلت عليها الدراسة من خلال الاستبانة تم إدخال هذه البيانات في جهاز الحاسب الآلي ثم طبقت عليها مجموعة من المعالجات الإحصائية وحسب ما توضحه الجداول التالية.

جدول رقم (1-4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير محور الحوافز المادية

الرقم	العبارة	ائماً	مالبأ	حياناً	ليلاً	لاستخدم اطلاقاً
1	الاجر(الراتب)	55	21	1	7	1
1.2		64.7	24.7	1.2	8.2	
2	توفر سكن او بدل سكن	36	17	3	8	21
24.7		42.4	20.0	3.5	9.4	
3	توفر ترحيل او بدل ترحيل	37	22	5	10	11
12.9		43.5	25.9	5.9	11.8	
4	منح علاوة فنية او علاوة بيغة عمل	35	12	9	17	12
14.1		41.2	14.1	10.6	20.0	
5	تعويض مادي عن الاجازات	26	11	11	12	25
29.4		30.6	12.9	12.9	14.1	
6	منح حوافر او مكافآت استثنائية	14	15	16	16	24
28.2		16.5	17.6	18.8	18.8	
7	المكافاة السنوية	40	10	7	14	14
16.5		47.1	11.8	8.2	16.5	
8	التامين الصحي	44	12	4	11	14
16.5		51.8	14.1	4.7	12.9	
9	الترقية والتدرج الوظيفي	29	14	12	14	16
18.8		34.1	16.5	14.1	16.5	
10	القروض والسلفيات	15	9	17	15	29
34.1		17.6	10.6	20.0	17.6	

يتبين من الجدول رقم (4-7) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

الاجر(الراتب) تبين ان (55) فرداً وبنسبة (64.7%) اجابوا دائماً ، بينما (21) فرداً وبنسبة (24.7%) اجابوا غالباً و(1) فرداً وبنسبة (1.2%) اجابوا أحياناً، بينما (7) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا قليلاً و(1) فرداً وبنسبة (1.2%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

توفر سكن او بدل سكنيين ان (36) فرداً وبنسبة (42.4%) اجابوا دائماً ، بينما (17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا غالباً و(3) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا أحياناً، بينما (8) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا قليلاً و(21) فرداً وبنسبة (24.7%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

توفر ترحيل او بدل ترحيليين ان (37) فرداً وبنسبة (43.5%) اجابوا دائماً ، بينما (22) فرداً وبنسبة (25.9%) اجابوا غالباً و(5) فرداً وبنسبة (5.9%) اجابوا أحياناً، بينما (10) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا قليلاً و(11) فرداً وبنسبة (12.9%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

منح علاوة فنية او علاوة طبيعة عمل تبين ان (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا دائماً ، بينما (15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا غالباً و(16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا أحياناً، بينما (16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا قليلاً و(24) فرداً وبنسبة (28.2%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

تعويض مادي عن الاجازات تبين ان (40) فرداً وبنسبة (47.1%) اجابوا دائماً ، بينما (10) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا غالباً و(7) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا أحياناً، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا قليلاً و(14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

منح حوافر او مكافآت استثنائية تبين ان (44) فرداً وبنسبة (51.8%) اجابوا دائماً ، بينما (12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا غالباً و(4) فرداً وبنسبة (4.1%) اجابوا أحياناً، بينما (11) فرداً وبنسبة (12.9%) اجابوا قليلاً و(14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

المكافاة السنوية تبين ان (29) فرداً وبنسبة (34.1%) اجابوا دائماً ، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا غالباً و(12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا أحياناً، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا قليلاً و(16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

التامين الصحي تبين ان (44) فرداً وبنسبة (51.8%) اجابوا دائماً ، بينما (12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا غالباً و(4) فرداً وبنسبة (4.7%) اجابوا أحياناً، بينما (11) فرداً وبنسبة (12.9%) اجابوا قليلاً و(14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

الترقية والتدرج الوظيفي تبين ان (29) فرداً وبنسبة (34.1%) اجابوا دائماً ، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا غالباً و(12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا أحياناً، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا قليلاً و(16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا لا تستخدم احياناً

القروض والسلفيات تبين ان (15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا دائماً ، بينما (9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا غالباً و(17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا أحياناً، بينما (15) فرداً وبنسبة (16.7%) اجابوا قليلاً و(29) فرداً وبنسبة (34.1%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

#### الجدول رقم (2-4) يوضح المقاييس الاحصائية لمتغير محور الحوافز المادية

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	الاجر(الراتب)	38.47	4	0.000	5.00	ائماً
2	توفر سكن او بدل سكن	38.47	4	0.000	4.00	غالباً
3	توفر ترحيل او بدل ترحيل	25.76	4	0.000	4.00	غالباً
4	منح علاوة فنية او علاوة طبيعية عمل	14.23	4	0.000	4.00	غالباً
5	تعويض مادي عن الاجازات	3.76	4	0.000	3.00	احياناً
6	منح حوافز او مكافآت استثنائية	40.94	4	0.000	3.00	احياناً
7	المكافاة السنوية	56.94	4	0.000	4.00	غالباً
8	التامين الصحي	11.05	4	0.000	5.00	دائماً
9	الترقية والتدرج الوظيفي	12.05	4	0.000	4.00	غالباً
10	القروض والسلفيات	12.70	4	0.000	2.00	ليلاً

الجدول رقم(2-4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبرة:

الاجر(الراتب) حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (38.47) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا دائماً .

توفر سكن او بدل سكن حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (38.47) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا غالباً .

توفر ترحيل او بدل ترحيل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (25.76) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا غالباً .

منح علاوة فنية او علاوة طبيعة عمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (14.23) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا غالباً .

تعويض مادي عن الاجازات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (3.76) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا احياناً .

منح حوافز او مكافآت استثنائية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (40.94) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا احياناً .

المكافاة السنوية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (56.94) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا غالباً .

التامين الصحي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (11.05) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا دائماً .

الترقية والتدرج الوظيفي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.05) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا غالباً .

القروض والسلفيات حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.70) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا قليلاً .

## 2.1.4 محور الحوافز المعنوية

جدول رقم (3-4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير محور الحوافز المعنوية

الرقم	العبارة	ائماً	غالباً	حياناً	أليلاً	لا تستخدم إطلاقاً
1	منح شهادات الثناء والتقدير	15	9	17	15	29
		17.6	10.6	20.0	17.6	34.1
2	المشارك في اللجان المختلفة	12	16	19	19	19
		14.1	18.8	22.4	22.4	22.4
3	الدم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة	20	16	14	22	13
		23.5	18.8	16.5	25.9	15.3
4	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	27	12	14	15	17
		31.8	14.1	16.5	17.6	20.0
5	التكليف بعممل قيادي لاجل منح مزيد من الثقة	18	12	17	22	16
		21.2	14.1	20.0	25.9	18.8
6	الترشيح للدورات التدريبية الداخلية والخارجية	20	12	18	17	18
		23.5	14.1	21.2	20.0	21.2
7	منح الترقيات الاستثنائية بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل	15	9	16	27	18
		17.6	10.6	18.8	31.8	21.2
8	امتياز نقل الموظف الي وظيفة افضل	11	8	10	14	42
		12.9	9.4	11.8	16.5	49.4
9	بيدي المرؤسين الاراء والمقترحات بكل سهولة واريحية	16	5	19	14	31
		18.8	5.9	22.4	16.5	36.5
10	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي فيي العمل	19	19	18	12	17
		22.4	22.4	21.2	14.1	20.0

يتبين من الجدول رقم (3-4) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه ماييلي:

منح شهادات الثناء والتقدير تبين ان (15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا دائماً ، بينما (9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا غالباً و(17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا أحياناً، بينما (15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا قليلاً و(29) فرداً وبنسبة (34.1%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

المشارك في اللجان المختلفة تبين ان (12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا دائماً ، بينما (16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا غالباً و(19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا أحياناً، بينما (19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا قليلاً و(19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا لا تستخدم احياناً .



الدم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة تبين ان (20) فرداً وبنسبة (23.5%) اجابوا دائماً ، بينما (16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا غالباً و(14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا أحياناً، بينما (22) فرداً وبنسبة (25.9%) اجابوا قليلاً و(13) فرداً وبنسبة (15.3%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية تبين ان (27) فرداً وبنسبة (31.8%) اجابوا دائماً ، بينما (12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا غالباً و(14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا أحياناً، بينما (15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا قليلاً و(17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

التكليف بعمل قيادي لاجل منح مزيدي من الثقة تبين ان (18) فرداً وبنسبة (21.2%) اجابوا دائماً ، بينما (12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا غالباً و(17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا أحياناً، بينما (22) فرداً وبنسبة (25.9%) اجابوا قليلاً و(16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

الترشيح للدورات التدريبية الداخلية والخارجية تبين ان (20) فرداً وبنسبة (23.5%) اجابوا دائماً ، بينما (12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا غالباً و(18) فرداً وبنسبة (21.2%) اجابوا أحياناً، بينما (17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا قليلاً و(18) فرداً وبنسبة (21.2%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

منح الترفقيات الاستثنائية بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل تبين ان (15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا دائماً ، بينما (9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا غالباً و(16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا أحياناً، بينما (27) فرداً وبنسبة (31.8%) اجابوا قليلاً و(18) فرداً وبنسبة (21.2%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

امتياز نقل الموظف الي وظيفة افضل تبين ان (11) فرداً وبنسبة (12.9%) اجابوا دائماً ، بينما (8) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا غالباً و(10) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا أحياناً، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا قليلاً و(42) فرداً وبنسبة (49.4%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

بيدي المرؤسين الاراء والمقترحات بكل سهولة واريحية تبين ان (16) فرداً وبنسبة (18.8%) اجابوا دائماً ، بينما (5) فرداً وبنسبة (5.9%) اجابوا غالباً و(19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا أحياناً، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا قليلاً و(31) فرداً وبنسبة (36.5%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل تبين ان (19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا دائماً ، بينما (19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا غالباً و(18) فرداً وبنسبة (21.2%) اجابوا أحياناً، بينما (12) فرداً وبنسبة (14.1%) اجابوا قليلاً و(17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا لا تستخدم احياناً .

الجدول رقم (4-4) يوضح المقاييس الاحصائية لمتغير محور الحوافر المعنوية

الرقم	العبرة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	منح شهادات الثناء والتقدير	2.23	4	0.000	3.00	حياناً
2	المشاركه في اللجان المختلفة	3.52	4	0.000	3.00	احياناً
3	الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة	7.07	4	0.000	3.00	احياناً
4	الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية	2.54	4	0.000	3.00	احياناً
5	التكليف بعممل قيادي لاجل منح مزيد من الثقة	2.11	4	0.000	3.00	احياناً
6	الترشيح للدورات التدريبية الداخلية والخارجية	10.00	4	0.000	2.00	قليلاً
7	منح الترفقيات الاستثنائية بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل	47.05	4	0.000	2.00	قليلاً
8	امتياز نقل الموظف الي وظيفة افضل	20.82	4	0.000	2.00	قليلاً
9	يبيدي المرؤسيين الاراء والمقترحات بكل سهولة واريحية	2.00	4	0.000	3.00	احياناً
10	يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي فيي العمل	5.05	4	0.000	3.00	احياناً

الجدول رقم (4-4) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كاي فبالنسبة للعبرة:

منح شهادات الثناء والتقدير حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (2.23) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابواحياناً .

المشارك في اللجان المختلفة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (3.52) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابواحياناً .

الدم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (7.07) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا احياناً .

الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (2.54) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا احياناً .

التكليف بعمل قيادي لاجل منح مزيد من الثقة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (2.11) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا احياناً .

الترشيح للدورات التدريبية الداخلية والخارجية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (10.00) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا قليلاً .

منح الترقيات الاستثنائية بناءً على الجدارة والمثابرة في العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (47.05) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا قليلاً .

امتياز نقل الموظف الي وظيفة افضل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (20.82) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا قليلاً .

بيدي المرؤسين الآراء والمقترحات بكل سهولة واريحية حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (2.00) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا احياناً .

يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (5.05) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا احياناً .

### 3.1.4 محور الرضا الوظيفي

جدول رقم (4-5) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمتغير الرضا الوظيفي

الرقم	العبرة	راضي جداً	راضي	راضي الي حدما	غير ارضي	غير ارضي على الاطلاق
1	عن بيئة العمل ووسائل الامن والسلامة	13	22	21	23	6
		15.3	25.9	24.7	27.1	7.1
2	عن توفير الرعاية الصحية لكل ولاسرتك	25	23	21	7	9
		29.4	27.1	24.7	8.2	10.6
3	عن علاقات العمل والتقدير والاحترام	15	25	25	14	6
		17.6	29.4	29.4	16.5	7.1
4	عن توافر فرص التدريب التاهيل	9	21	25	21	9
		10.6	24.7	29.4	24.7	10.6
5	عن عدالة فرص الترقى والامتيازات	9	13	19	33	11
		10.6	15.3	22.4	38.8	12.9
6	عن الراتب والحوافز في مقابلة احياجات الحياة	8	18	22	22	15
		9.4	21.2	25.9	25.9	17.6
7	عن اسلوب الاشراف والقيادة في مجال العمل	6	17	27	27	8
		7.1	20.0	31.8	31.8	9.4
8	عن سياسات ولوائح العمل	9	18	27	21	10
		10.6	21.2	31.8	24.7	11.8
9	عن اداؤك الوظيفي	24	32	19	7	3
		28.2	37.6	22.4	8.2	3.5
10	الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي	9	20	24	21	11
		10.6	23.5	28.2	24.7	12.9

يتبين من الجدول رقم (4-5) ان التوزيع التكراري والنسبي لأجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص المحور اعلاه مايلي:

عن بيئة العمل ووسائل الامن والسلامة تبين ان (13) فرداً وبنسبة (15.3%) اجابوا راضي جداً ، بينما (22) فرداً وبنسبة (25.9%) اجابوا راضي و(21) فرداً وبنسبة (24.7%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (23) فرداً وبنسبة (27.1%) اجابوا غير راضي و(6) فرداً وبنسبة (7.1%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن توفير الرعاية الصحية لكل ولاسرتك تبين ان (25) فرداً وبنسبة (29.4%) اجابوا راضي جداً ، بينما (23) فرداً وبنسبة (27.1%) اجابوا راضي و(21) فرداً وبنسبة (47.7%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (7) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا غير راضي و(9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن علاقات العمل والتقدير والاحترام تبين ان (15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا راضي جداً ، بينما (25) فرداً وبنسبة (29.4%) اجابوا راضي و(25) فرداً وبنسبة (29.4%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (14) فرداً وبنسبة (16.5%) اجابوا غير راضي و(6) فرداً وبنسبة (7.1%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن توافر فرص التدريب التاهيل تبين ان (9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا راضي جداً ، بينما (21) فرداً وبنسبة (24.7%) اجابوا راضي و(25) فرداً وبنسبة (29.4%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (21) فرداً وبنسبة (24.7%) اجابوا غير راضي و(9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن عدالة فرص الترقى والامتياز تبين ان (9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا راضي جداً ، بينما (13) فرداً وبنسبة (15.3%) اجابوا راضي و(19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (33) فرداً وبنسبة (38.8%) اجابوا غير راضي و(11) فرداً وبنسبة (12.9%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن الراتب والحوافز في مقابلة احياجات الحياة تبين ان (8) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا راضي جداً ، بينما (18) فرداً وبنسبة (21.2%) اجابوا راضي و(22) فرداً وبنسبة (25.9%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (22) فرداً وبنسبة (25.9%) اجابوا غير راضي و(15) فرداً وبنسبة (17.6%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن اسلوب الاشراف والقيادة في مجال العمل تبين ان (6) فرداً وبنسبة (7.1%) اجابوا راضي جداً ، بينما (17) فرداً وبنسبة (20.0%) اجابوا راضي و(27) فرداً وبنسبة (31.8%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (27) فرداً وبنسبة (31.8%) اجابوا غير راضي و(8) فرداً وبنسبة (9.4%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن سياسات ولوائح العمل تبين ان (9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا راضي جداً ، بينما (18) فرداً وبنسبة (21.2%) اجابوا راضي و(27) فرداً وبنسبة (31.8%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (21) فرداً وبنسبة (24.7%) اجابوا غير راضي و(10) فرداً وبنسبة (11.8%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

عن اداؤك الوظيفي تبين ان (24) فرداً وبنسبة (28.2%) اجابوا راضي جداً ، بينما (32) فرداً وبنسبة (37.6%) اجابوا راضي و(19) فرداً وبنسبة (22.4%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (7) فرداً وبنسبة (8.2%) اجابوا غير راضي و(3) فرداً وبنسبة (3.5%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي تبين ان (9) فرداً وبنسبة (10.6%) اجابوا راضي جداً ، بينما (20) فرداً وبنسبة (23.5%) اجابوا راضي و(24) فرداً وبنسبة (28.2%) اجابوا راضي الي حدما، بينما (21) فرداً وبنسبة (24.7%) اجابوا غير راضي و(11) فرداً وبنسبة (12.9%) اجابوا غير راضي علي الاطلاق.

#### الجدول رقم (4-6) يوضح المقاييس الاحصائية لمتغير محور الرضا الوظيفي

الرقم	العبارة	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة المعنوية	الوسيط	درجة القياس
1	عن بيئة العمل ووسائل الامن والسلامة	12.58	4	0.000	3.00	راضي الي حدما
2	عن توفير الرعاية الصحية لكل ولاسرتك	16.47	4	0.000	4.00	راضي
3	عن علاقات العمل والتقدير والاحترام	15.41	4	0.000	3.00	راضي الي حدما
4	عن توافر فرص التدريب التاهيل	13.17	4	0.000	3.00	راضي الي حدما
5	عن عدالة فرص الترقى والامتيازات	22.11	4	0.000	2.00	غير ارضي
6	عن الراتب والحوافز في مقابلة احياجات الحياة	18.00	4	0.000	3.00	راضي الي حدما
7	عن اسلوب الاشراف والقيادة في مجال العمل	23.64	4	0.000	3.00	راضي الي حدما
8	عن سياسات ولوائح العمل	13.52	4	0.000	3.00	راضي الي حدما
9	عن اداؤك الوظيفي	33.76	4	0.000	4.00	راضي
10	الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي	10.23	4	0.000	3.00	راضي الي حدما

الجدول رقم (4-6) أعلاه يوضح نتيجة اختبار مربع كأي فبالنسبة للعبارة: عن بيئة العمل ووسائل الامن والسلامة حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (12.58) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي الي حدما.

عن توفير الرعاية الصحية لكل ولاسرتك حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (16.47) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي.

عن علاقات العمل والتقدير والاحترامحيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (15.41) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي الي حدما.

عن توافر فرص التدريب و التاهيلحيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.17) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي الي حدما.

عن عدالة فرص الترقى والامتيازحيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (22.11) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا غير راضي.

عن الراتب والحوافز في مقابلة احياجات الحياةحيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (18.00) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي الي حدما.

عن اسلوب الاشراف والقيادة في مجال العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (23.64) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي الي حدما.

عن سياسات ولوائح العمل حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (13.52) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي الي حدما.

عن اداؤك الوظيفى حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (33.76) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي.

الشعور بالاستقرار والامن الوظيفي حيث بلغت قيمة اختبار مربع كأي (10.23) بقيمة احتمالية (0.000) وهي قيمة ذات دلالة معنوية بمعنى أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية في آراء عينة الدراسة لصالح الذين اجابوا راضي الي حدما.

## 2.4 إختبار الفروض الاحصائية

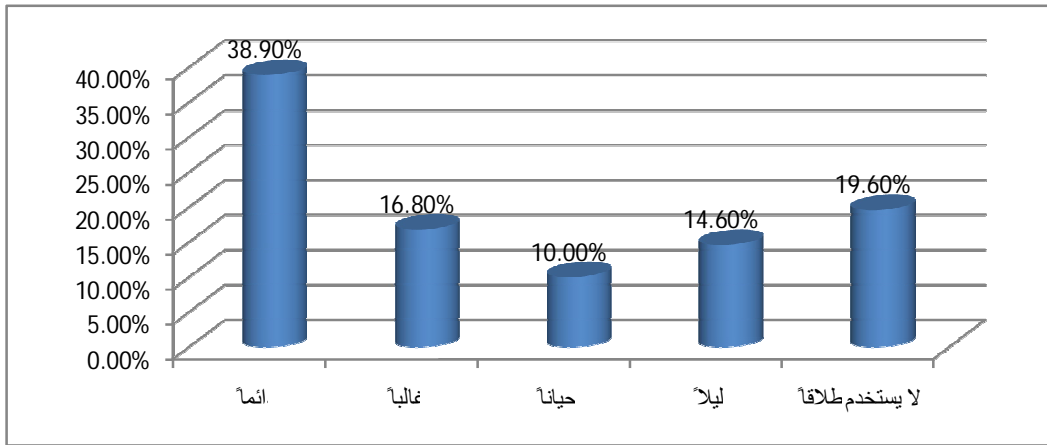
### 1.2.4 الفرضية الاولى

هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في انواع الحوافز المادية المقدمة في سلطة الطيران المدني

جدول رقم (7-4) النتائج المتعلقة بانواع الحوافز المادية

العبرة	التكرارات	النسبة المئوية
انماً	331	38.9%
غالباً	143	16.8%
حياناً	85	10.0%
ليلاً	124	14.6%
' يستخدم اطلاقاً	167	19.6%
المجموع	850	100.0%

شكل رقم (1-4) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المادية



جدول رقم (8-4) إختبار مربع كاي للحوافز المادية

الحجم	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	درجة القياس
850	4.00	211.765	4	0.000	غالباً



يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (211.765) بقيمة احتمالية (0.00) وهي اقل من القيمة المعنوية (0.05) هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في انواع الحوافز المادية المقدمة في هيئة الطيران المدني لصالح الذين اجابوا غالباً .

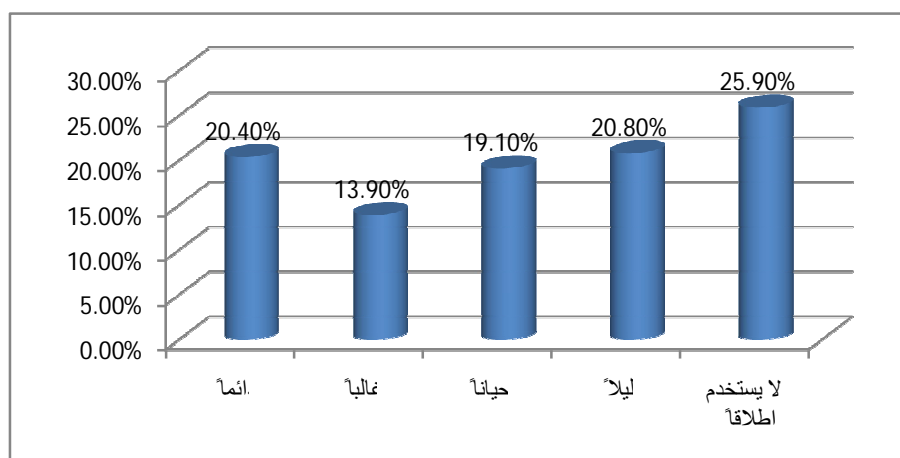
#### 2.2.4 الفرضية الثانية

هناك فروق ذات دلالة إحصائية في انواع الحوافز المعنوية المقدمة في سلطة الطيران المدني

جدول رقم (4-9) النتائج المتعلقة بانواع الحوافز المعنوية

النسبة المئوية	التكرارات	العبارة
20.4%	173	ائماً
13.9%	118	غالباً
19.1%	162	حياناً
20.8%	177	ليلاً
25.9%	220	' يستخدم اطلاقاً
100.0%	850	المجموع

شكل رقم (4-2) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الحوافز المعنوية



جدول رقم (4-10) اختبار مربع كاي لانواع الحوافز المعنوية

درجة القياس	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	مربع كاي	الوسيط	الحجم
حياناً	0.000	4	31.329	3.00	850

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (31.329) بقيمة احتمالية (0.00) وهي اقل من القيمة المعنوية (0.05) هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في انواع الحوافز المعنوية المقدمة في هيئة الطيران المدني لصالح الذين اجابوا احياناً .

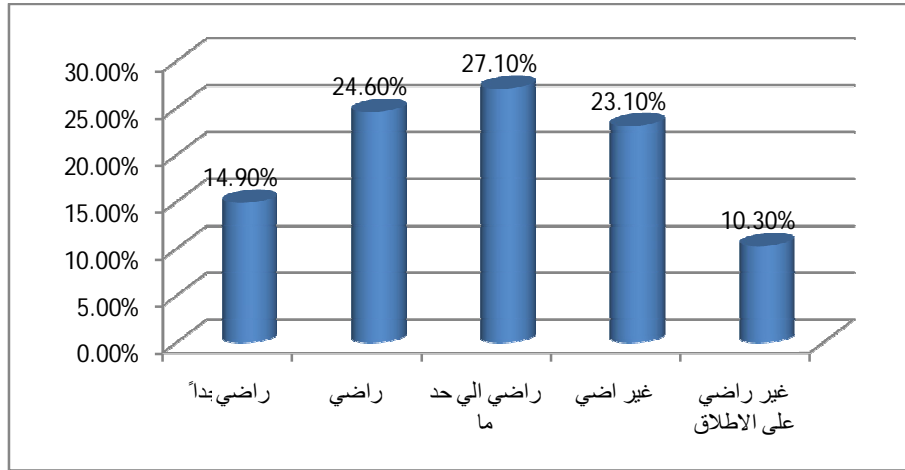
### 3.2.4 الفرضية الثالثة

هنالك درجة من رضا العاملين في سلطة الطيران المدني عن بيئة العمل الوظيفية

#### جدول رقم (4-11) النتائج المتعلقة بدرجة الرضا الوظيفي

العبارة	التكرارات	النسبة المئوية
إاضي جداً	127	% 14.9
راضي	209	% 24.6
راضي الي حد ما	230	% 27.1
غير اضي	196	% 23.1
غير راضي على الاطلاق	88	% 10.3
المجموع	850	% 100.0

#### شكل رقم (4-3) يوضح التوزيع التكراري والنسبي لمحور الرضا الوظيفي للعاملين



#### جدول رقم (4-12) إختبار مربع كاي لدرجة الرضا الوظيفي .

الحجم	الوسيط	مربع كاي	درجات الحرية	القيمة الاحتمالية	درجة القياس
850	3.00	84.529	4	0.000	راضي الي حد ما

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (84.529) بقيمة احتمالية (0.00) وهي اقل من القيمة المعنوية (0.05) هذا يعني انه توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى رضا العاملين في هيئة الطيران المدني وعن بيئة العمل الوظيفية لصالح الذين اجابوا راضى الي حد ما.

#### 4.2.4 الفرضية الرابعة

هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحافز المادي المطبق على العاملين في سلطة الطيران المدني وبين الرضا الوظيفي.

جدول رقم (4-13) نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافز المادية و الرضا الوظيفي للعاملين

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	مربع كاي	الوسيط	الحجم
دالة الاحصائية	0.00	16	52.388	4.00	الحوافز المادي
				3.00	الرضا الوظيفي

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (52.388) بقيمة احتمالية (0.00) وهي اقل من القيمة المعنوية (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحافز المادي المطبق على العاملين في هيئة الطيران المدني وبين الرضا الوظيفي.

#### 5.2.4 الفرضية الخامسة

هل هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين الحافز المعنوي المطبق على العاملين في سلطة الطيران المدني وبين الرضا الوظيفي.

جدول رقم (4-14) نتائج العلاقة بين تطبيق الحوافز المعنوية و الرضا الوظيفي للعاملين

الدلالة الاحصائية	القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	مربع كاي	الوسيط	الحجم
دالة الاحصائية	0.00	16	63.119	3.00	الحوافز المعنوي
				3.00	الرضا الوظيفي

يتبين من الجدول اعلاه ان قيمة اختبار مربع كاي (63.119) بقيمة احتمالية (0.00) وهي اقل من القيمة المعنوية (0.05) هذا يعني انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحافز المعنوي المطبق على العاملين في سلطة الطيران المدني وشركاؤه وبين الرضا الوظيفي .

## الفصل الخامس النتائج و التوصيات والمقترحات

## الفصل الخامس النتائج والتوصيات والمقترحات

### 1.5 النتائج

- 1- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في انواع الحوافز المادية المقدمة في سلطة الطيران المدني لصالح الذين اجابوا غالباً
- 2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في انواع الحوافز المعنوية المقدمة في سلطة الطيران المدني لصالح الذين اجابوا احياناً
- 3- توجد فروق ذات دلالة احصائية في مدى رضا العاملين في سلطة الطيران المدني لصالح الذين اجابوا راضى الي حد ما
- 4- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحافز المادي المطبق على العاملين في سلطة الطيران المدني وبين الرضا الوظيفي
- 5- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الحافز المعنوى المطبق على العاملين في سلطة الطيران المدني وبين الرضا الوظيفي
- 6- تهتم سلطة الطيران المدني بالحوافز المادية ولا تعطى الحوافز المعنوية الاهتمام الكافي
- 7- تظهر النتائج بانهاالك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا الوظيفي مما يدل على كفاءة تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كإحدى أدوات الرضا الوظيفي والعكس صحيح

### 2.5 التوصيات

- يقدم الباحث عدداً من التوصيات تفيضها النتائج التي توصل إليها هذا البحث على أمل ان تنفيذ المسؤولين و أصحاب القرار في سلطة الطيران المدني وهي:
- 1- تعزيز استخدام الحوافز المادية وربطها بجدول غلاء المعيشة
  - 2- ضرورة إعادة صياغة نظام معايير الترقيات للموظفين، وأن تكون بناءاً على الكفاءة المتوفرة عند الفرد
  - 3- ضرورة الإهتمام بتطبيق وتفعيل الحوافز المعنوية بصفة عامة وخاصة التي حصلت على مرتبة متدنية وفقاً لنتائج البحث
  - 4- ضرورة دعم وتعزيز علاقات العمل الإيجابية بين الموظفين وتوجيهها بشكل ينسجم مع أهداف الشركة.
  - 5- تطوير نظام الحوافز، بحيث يوازن بين الحوافز المقدمة وبين مسؤوليات العمل واجباتهم خلال الاستناد إلى النظام و صفتهم الوظيفية في المؤسسة
  - 6- الإهتمام بتنمية التحفيز الذاتي للعاملين وخاصة القاديين منهم من خلال تنمية الرقابة الذاتية و إشراكهم في اتخاذ القرار ومنحهم التفويض والسلطات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية ومنحهم الشعور بالاحترام وتقدير الذات وتقييم جهودهم والثناء عليها
  - 7- رفع مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين في سلطة الطيران المدني وذلك عن طريق الإهتمام بوضع نظام حوافز عادل يقابل احتياجات العاملين ويحقق رغباتهم الذاتية ، تطوير

اجراءات العمل و تبسيطها وتدريب العاملين عليها, ايجاد بيئة عمل مريحة تسهم في تعزيز شعور العاملين الايجابي نحو المؤسسة

### 3.5 المقترحات

يقترح الباحث اجراء دراسات مستقبلية تساعد في تحسين نظام الاجور و الارتقاء بمستوى الرضا الوظيفي و هي :

- 1-تقييم اثر الحوافز على اداء العاملين و ولائهم التنظيمي للمؤسسة
- 2- عمل مقارنة لنظام الحوافز و المكافآت مع هيئة طيران مدنى فى احدى الدول العربية
- 3- قياس درجة كفاءة العاملين من خلال مؤشر انا الإنتاجية والرضا الوظيفي
- 4- دراسة و مراجعة المعايير واللوائح التى على اساسها تعطى المؤسسة حوافز العاملين

المصادر والمراجع

1- إبراهيم ، أحمد عثمان (2003م) " نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي, لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين , رسالة ماجستير , جامعة النيلين , السودان".

2- أبو شيخة، نادر أحمد (2000)  
"إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع بالطبعة الأولى، عمان"

3- الباحثين ، سامي (2004م) " الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص السعودي المنطقة الشرقية" , دراسة ميدانية مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس في الإدارة والإبداع والتجديد , شرم الشيخ , مصر".

4- البرنوطي، سعاد نايف (2004م) " أساسيات إدارة الأعمال, الشركة العربية المتحدة, القاهرة".

5- التيجاني، محمد الحسن (2010) " التحفيز واثره فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين فى القطاع الصناعى بمكة المكرمة ،رسالة ماجستير ،الأكاديمية العربية البريطانية"

6- الحيدر، عبد المحسن بن صالح. و ابراهيم عمر بن طالب (٢٠٠٥م) "الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض ، معهد الإدارة العامة ، الرياض"

7- الدروبي، سليمان (2006) " التحفيز عن طريق إدراك الذات ت، ط1 ، عمان: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع".

8- السالم، سالم محمد (1997) "الرضا الوظيفي للعاملين في المكتبات مطبوعات مكتبة الملك فهد الوطنية، السلسلة الأولى، الرياض".

9- السالم، مؤيد وصالح، عادل" ( 2002 ) إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن.

10- السلمي، علي (2001) " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ط2 ، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع".

11- السلمي، علي (١٩٨٤م) " الحوافز والدوافع، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة".

12- الشنواني، صلاح (١٩٩٢م) " إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية".

13- العطية ، ماجدة (2003) " سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان"



- 14- العكش، علاء (2007) "نظام الحوافز والمكافآت وأثره في تحسين الأداء الوظيفي في وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة"
- 15- القريوتي، محمد قاسم، (1989م) "السلوك والتنظيمي، مطبعة البلاد، عمان: الأردن".
- 16- الكعبي، نعمة، والسامرائي، مؤيد، (1990) "إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط1، بغداد: مطبعة العمال المركزية".
- 17- الهيتي، خالد (2003) "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن
- 18- إيجرت، ماكساويه (1998)، التحفيز، ترجمة مكتبة جرير والرياض
- 19- برنوطي، سعاد (2001) إدارة الموارد البشرية دار الرائد، دار وائل للنشر عمان، الأردن
- 20- ابوبكر، مصطفى (2004) إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية".
- 21- جاد الله، محمود، 1997، أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، الاردن
- 22- جريسون، ريتشارد، (2003) كيف تقيس رضا العميل، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، ترجمة خالد العامري
- 23- جرينبرج، جيرالد (2005)، "إدارة السلوك في المنظمات"، ترجمة د. رفاعي محمد رفاعي، ودار المريخ للنشر الرياض، السعودية
- 24- حسن، إبراهيم (2000م)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان
- 25- خطاب، عايدة، 1998، الانتماء والتنظيمي والرضا عن العمل، الرياض
- 26- ربايعه، علي، (2003) إدارة الموارد البشرية: تخصص نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 27- رسلان، نبيل (1978) "الحوافز فيقوانين العالمين بالحكومة والقطاع العام، دار النهضة العربية، القاهرة"
- 28- رضا، موسى (2003) الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي "دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".
- 29- زويلف، مهدي، (2000) إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان: دار مجدلاوي.

- 30- ضيف الله، سعود (2005) " أثر الحوافز علي أداء الأطباء السعوديين في مستشفى قوي الأمن بالرياض"، رسالة ماجستير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية
- 31- سلطان، محمد سعيد أنور،(2004)"السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية. - الدالة.
- 32- شراب، باسم (2007)تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى
- 33- عبد الفتاح، نبيل عبد الحافظ(2000) ادارة الجودة الشاملة ودورها في تحسين الانتاجية في الاجهزة الحكومية، ملخص بحث مكتبي- مجلة الاداري السنة(22) العدد (82) ايلول.
- 34- عواد، طارق(2007)تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الفلسطينية في قطاع غزة رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية.
- 35- مصطفى، احمد(2005)"نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"و ادارة السلوك التنظيمي, القاهرة.
- 36- مرعي،محمد ( 2003 ) التحفيز المعنوي وكيفية تفعيلها لقطاع العمال الحكوميا العربي، جامعة دمشق :المعهد العالي للتنمية الإدارية.
- 37-نورة ، ديب ،(1999م) , التحفيز بوحدّة نوميديا , رسالة ماجستير إدارة أعمال ,جامعة قسنطينة , معهد العلوم , الجزائر.
- 38- نواوى ، ايناس فواد (2008) الرضا الوظيفي و علاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين و المشرفات التربويات بادارة التربية و التعليم بمدينة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ، جامعة ام القرى
- 39- يونس ، عادل ، (2000م) تحليل نظم الحوافز وعلاقتها بأداء العاملين في المنظمات الصناعية الليبية في مدينة بنغازي ، رسالة ماجستير ، جامعة قار يونس
- 40- Agarwal, Robert (2007), "Role of managerial incentives and discretion in hedge fund performance.", Eight edition ,kogan page Limited,USA.
- 41- Aggarwal ,S, (1993), a Quick Guide to Total Quality Management.
- 42- BRUCE, ANNE, (2003) , How to Motivate Every Employee.
- 43- Choe,Wayne (2006), "Managerial Power, Stock Based Incentives, and Firm Performance." University of New South Wales,New Jersey.
- 44- [www.alyaseer.net](http://www.alyaseer.net)

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

46- [www.pmecegypt.com](http://www.pmecegypt.com)

# الملاحق

الملاحق

إلى

الزميل / الزميله الفاضله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

بغرض إستكمال متطلبات الحصول علي درجة الماجستير من جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في تخصص إدارة الجودة الشاملة والإمتياز فأني أقوم بإجراء دراسته تطبيقيه ميدانيه بعنوان :

**(أثر الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي )**

راجياً من الله عز وجل أن أستطيع المساعده في تقديم التوصيات المناسبة للدفع في إتجاه تحسين المستوي الوظيفي والأداء العام .

يرجي التكرم بقراءة كل عباره من عبارات الإستبيان قراءة متأنيه ووضع علامة (✓) في الخانه المناسبه التي تتوافق مع الواقع لكل شخص .

علماً بأن إجابتكم ستعامل بسريه تامه وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط وتتوقف علي دقتها صحة النتائج التي ستتوصل إليها الدراسة .

شاكرين حسن تعاونكم .

**الباحث :**

**محمد الرشيد الشيخ يوسف**

البيانات الشخصية

1/ الجنس :

أنثي: :

ذكر :

2/ الخبره :

5- 10 سنوات :

اقل من 5 سنوات :

أكثر من 15 سنه :

11 - 15 سنة :

3/ المؤهل العلمي :

بكلوريوس :

دراسات عليا :

أخري :

دبلوم :

4/ الحالة الإجتماعيه :

غير متزوج :

متزوج :

5/ الدرجة الوظيفية :

رئيس قسم :

مدير إدارة :

موظف :

المحور الأول :

الحوافز المادية

م	عبارات الإستبيان	مدي الإستخدام			
		ائماً	غالبا	ليلاً	حياناً
1	الأجر (الراتب)				
2	توفير سكن أو بدل سكن				
3	توفير ترحيل أو بدل ترحيل				
4	منح علاوة فنية أو علاوة طبيعة عمل				
5	تعويض مادي عن الإجازات				
6	منح حوافز أو مكافآت إستثنائية				
7	المكافآت السنوية				
8	التأمين الصحي				
9	الترقية والتدرج الوظيفي				
10	القروض والسلفيات				

المحور الثاني :

الحوافز المعنوية

م	عبارات الإستبيان	مدي الإستخدام
---	------------------	---------------

	دائماً	غالباً	أحياناً	حيثما	! تستخدم إطلاقاً
1					منح شهادات الثناء والتقدير
2					المشاركة في اللجان المختلفة
3					الدعم والمساندة المعنوية عند الظروف الخاصة
4					الحد من الرقابة المباشرة وتنمية الرقابة الذاتية
5					التكليف بعمل قيادي لأجل منح مزيد من الثقة
6					الترشيح للدورات التدريبية الداخليه أو الخارجي
7					منح الترقيات الإستثنائية بناءً علي الجداره والمثابره في العمل
8					امتياز نقل الموظف الي وظيفة أفضل
9					يبدى المرؤوسين الآراء والمقترحات بكل سهوله وأريحيه
1					يقدر مديري المباشر جهودي ومثابرتي في العمل
0					

### المحور الثالث :

#### الرضا الوظيفي (بيئة العمل الوظيفية)

م	عبارات الإستبيان	مدي الإستخدام			
		راضي جداً	راضي	راضي إلي حد ما	غير راضي
1	عن بيئة العمل ووسائل الأمن والسلامه				غير راضي علي الإطلاق
2	عن توفير الرعاية الصحيه لك ولإسرتك				
3	عن علاقات العمل والتقدير والإحترام				
4	عن توافر فرص التدريب والتأهيل				
5	عن عدالة فرص الترقى والإمتيازات				
6	عن الراتب والحوافز في مقابله إحتياجات الحياه				
7	عن أسلوب الإشراف والقياده في مجال العمل				
8	عن سياسات ولوائح العمل				
9	عن أداؤك الوظيفي				
10	الشعور بالإستقرار والأمن الوظيفي				

