

# تحليل العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي

## دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية

د. عباس حسين جواد<sup>١</sup>

السيد كامل شكير<sup>٢</sup>

### ١ - المقدمة

ان تعدد انواع الحوافر وتباين اهداف العاملين ودوافعهم وتغيرها وتبدلها، بين وقت وآخر يجعل من مسألة اختيار الحافز المناسب والمؤثر مشكلة حقيقية امام ادارة المنظمة. وعلى الرغم من اهمية وحساسية هذا الجانب، الا ان شركات القطاع الصناعي بشكل عام ومنها الشركة المبحوثة على وجه الخصوص، لم تعط هذا الموضوع ما يستحق من اهتمام، حيث انه غالباً ما يتم وضع برامج لتحفيز العاملين دون الاخذ بنظر الاعتبار اثر هذه البرامج على رضا العاملين فيها. اذ جرت العادة على منح العاملين حوافر واحدة او متساوية، على الرغم من تباين المستويات التعليمية والمهارية فيما بينهم.

وانطلاقاً من أهمية موضوع تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي من جهة، وأهمية الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في الإسكندرية على مستوى القطر، في توفير المستلزمات الزراعية من جهة أخرى، جاءت هذه الدراسة لتتناول بالبحث والتحليل اثر سياسة تحفيز العاملين في مستوى الرضا الوظيفي في الشركة المذكورة، والتعرف على مستوى رضا العاملين عن برامج التحفيز المعتمدة ومعرفة درجات تفضيل العاملين في الشركة المذكورة لأنواع الحوافر، والتعرف على العوامل التي يمكن ان تسهم في زيادة مستوى رضا العاملين في حالة قيام الشركة المعنية بالاهتمام بها او توفيرها لهم.

ولتحقيق أهداف الدراسة، ضم البحث خمسة فصول، تناول الفصل الأول الإطار العام للدراسة والتعريف بموقعها واجراءاتها، في حين خصص الفصل الثاني لتناول الإطار النظري للدراسة، أما الفصل الثالث فانه نهض باستعراض الدراسات السابقة ومناقشتها، وتبعه الفصل الرابع

<sup>١</sup> - استاذ / عميد كلية الادارة والاقتصاد / جامعة بابل

<sup>٢</sup> - مدرس مساعد / امين مجلس جامعة بابل / جامعة بابل

<sup>\*</sup> بحث مستل من رسالة ماجستير في ادارة الاعمال / كلية الادارة والاقتصاد / جامعة الكوفة . بعنوان (تحليل العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية ) .

الذي خصص لمناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة، في حين ألفت الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات الفصل الخامس والأخير من الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة مجموعة من الفرضيات اخضعت للتحليل والاختبار للتأكد من درجة قبولها او رفضها، ولأجل اختبار الفرضيات الموضوعية تم استيعاب متغيرات التحفيز والرضا الوظيفي في استمارة استبانة اعدت لهذا الغرض، وقد تمت الاستعانة بالحاسبة الالكترونية لغرض استخراج النتائج، اما بالنسبة لتحليلها فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بالاضافة الى الوسط المرجح والاهمية النسبية والانحراف المعياري واختبار T.

### ٣- منهجية البحث :

#### ١-٢ مشكلة الدراسة

يحتل موضوع التحفيز مركزا متقدما في اهتمامات المنظمات، ويستمد أهميته من كونه يتعامل مع أغلى موارد المنظمة (العاملين)، إذ تبرز أهمية تبني سياسات تحفيز فاعلة لتحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي، وبما يضمن إنجاز الأهداف التي تسعى إليها المنظمات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

إن تعدد أنواع الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم وتغيرها وتبدلها، بين وقت وآخر يجعل من مسألة اختيار الحافز المناسب والمؤثر مشكلة حقيقية أمام إدارة المنظمة. وعلى الرغم من أهمية وحساسية هذا الجانب، إلا إن شركات القطاع الصناعي بشكل عام ومنها الشركة المبحوثة على وجهه الخصوص، لم تعط هذا الموضوع ما يستحق من اهتمام، حيث انه غالبا ما يتم وضع برامج لتحفيز العاملين دون الأخذ بنظر الاعتبار أثر هذه البرامج على رضا العاملين فيها. إذ جرت العادة على منح العاملين حوافز واحدة أو متساوية، على الرغم من تباين المستويات التعليمية والمهارية فيما بينهم.

على الرغم من أهمية معرفة اثر الحوافز على مستويات رضا العاملين في المنظمات، وعلى وجه الخصوص الشركات الانتاجية، ولضخامة حجم تخصيصات الحوافز ضمن موازنات اغلب هذا النوع من المنظمات قياساً بالتخصيصات الأخرى، خصوصاً الشركة مدار البحث حيث انها من اكثر شركات وزارة الصناعة اهتماماً في موضوع منح الحوافز. وما تمثله هذه التخصيصات من استثمار مهم يمكن ترشيد استخدامه ليتماشى مع تطلعات ورغبات العاملين، الا ان هذا الموضوع لم يحظ بالاهتمام الكافي من قبل العديد من الإدارات، لعدم وضوح الرؤيا بشأن مدى تأثير سياسات او برامج التحفيز على رضا العاملين، مما اسهم في تندي مستويات ادائهم وعدم امكانية تحقيق أهداف هذه الشركات بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

لذا تكمن أهمية هذه الدراسة، في استقراء آراء العاملين بشأن سياسات التحفيز المعمول بها في الشركة، والتعرف على اثر هذه السياسات في مستوى رضا العاملين فيها، واقتراح السبل اللازمة لتعزيز جوانب القوة والتخفيف من حدة نقاط الضعف. بالإضافة الى تحديد أولويات تفضيل العاملين لأنواع الحوافز المختلفة، إذ أن ذلك سيسهم في تصويب قرارات إدارة الشركة في مجال الاستثمار في الأنواع المؤثرة من الحوافز.

تهدف الدراسة الى الاجابة على التساؤلات الآتية:

- ١- ما هي الدوافع التي تعكس رغبات وتوقعات العاملين في الشركة ؟
- ٢- ما هو اثر السمات الشخصية في درجة استجابة العاملين لسياسات التحفيز المستخدمة ومستوى رضاهم الوظيفي ؟
- ٣- ما هي علاقة سياسات التحفيز المستخدمة بمستوى الرضا الوظيفي للعاملين في الشركة ؟

## ٢-٤ فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى:** تتصف عوامل التحفيز المعتمدة ومستوى رضا العاملين الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية بدرجة أعلى من الوسط.
- الفرضية الثانية:** توجد فروق ذات دلالة معنوية في استجابات أفراد عينة الدراسة بشأن عوامل التحفيز ومستوى الرضا الوظيفي، وفقاً للسمات الشخصية.
- الفرضية الثالثة:** هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي.

## ٢-٥ نبذة عن الشركة العامة للصناعات الميكانيكية

تأسست الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، عام ( 1967 ) بموجب قرار مجلس إدارة الشركة العامة للصناعات المرقم ( 8 ) لسنة ( 1967 ) استناداً إلى المادة الرابعة من قانون المؤسسات العامة، رقم ( 166 ) لسنة ( 1965 )، باسم (الشركة العامة للصناعات الهندسية)، وارتبطت بالمؤسسة العامة للصناعات الهندسية (الملغاة) في وزارة الصناعة والمعادن، وبدأ الإنتاج الفعلي نهاية عام 1971. (إبراهيم وآخرون، 2000).

لقد صمم المشروع لإنتاج ( 30 ) ألف آلة زراعية، ونظراً لعدم استيعاب السوق المحلية لهذا العدد في حينه، مع عدم ملاءمة تصاميم الإنتاج آنذاك، تطلب الأمر إدخال تصنيع الجرارات وأبدان السيارات وتصنيع أجزاء الربط وغيرها.

بعد إلغاء قانون المؤسسات، ارتبطت الشركة بوزارة الصناعة والمعادن مباشرة وأعطيت صلاحيات واسعة لغرض تنفيذ خططها الإنتاجية على أسس صناعية حديثة.

وفي عام ( 1988 ) ارتبطت بهيئة التصنيع العسكري، على أثر صدور قانون تشكيل هيئة التصنيع العسكري رقم ( 41 ) لسنة ( 1988 ) وخضعت لنظامها وقوانينها الإدارية والمالية، وفي ( 13/10/1993 )، فك ارتباطها من الهيئة وارتبطت بوزارة الصناعة والمعادن مباشرة، وأصبحت شركة

عامة بموجب قانون الشركات العامة رقم (22) لسنة (1997). وسجلت في سجل الشركات في (25/12/1997)، برأسمال قدره ( 1118000 ) ألف دينار، وتضم الشركة حالياً المعامل الآتية:

١- معمل السباكة والآلات

٢- معمل تصنيع الجرارات الزراعية

٣- منظومة الري بالرش الحديثة

والشكل رقم (1-2) يعرض الهيكل التنظيمي للشركة.

٢-٦ مجتمع الدراسة وعينتها

٢-٦-١ مجتمع الدراسة

لغرض تحقيق أهداف الدراسة فإن الأمر يتطلب التعرف على المجتمع الأصلي للدراسة، حيث قام الباحث بمسح هذا المجتمع وظهر انه يتكون من (٢٨٣٨) فرداً، منهم (١٥٣٧) فرداً يعملون في المعامل الإنتاجية المكونة للشركة ويشكلون نسبة ٥٤% من المجتمع الأصلي للدراسة في حين ان هناك (١٣٠١) فرداً يعملون في الأقسام الإدارية والخدمية التابعة للشركة و يشكلون نسبة ٤٦% من المجتمع الكلي للدراسة، والجدول رقم (١-١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة بحسب مكان العمل والجنس في معامل الشركة الإنتاجية.

#### جدول رقم (1-1)

يوضح توزيع العاملين في المعامل وبحسب مكان العمل والجنس

ت	مكان العمل	ذكور	إناث	المجموع
1	معمل السباكة	٣٢٩	٨	٣٣٧
٢	معمل تصنيع الجرارات	٦٣٢	٨٠	٧١٣
3	منظومة الري بالرش	٤٧٨	٩	٤٨٧
	المجموع	١٤٤٠	٩٧	١٥٣٧

المصدر : من إعداد الباحث، في ضوء المعلومات التي توافرت لديه

ويظهر من الجدول المذكور ان نسبة الذكور كانت أكثر من نسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور ( ١٤٤٠ ) فرداً يشكلون نسبة ٩٤% من العاملين في هذه المعامل بينما بلغ عدد الإناث (٩٧) فرداً بنسبة ٦%.

#### ٢-٦-٢ عينة الدراسة

بالنظر لكبر حجم مجتمع الدراسة فقد لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٢٨) موظفاً تشكل نسبة (١١,٥%)، من المجتمع الكلي للدراسة، ويبين الجدول رقم (١-٢) وصفاً لأفراد العينة.

يتضح من الجدول ان هناك فرقاً واضحاً في نسبة الذكور مقارنة بنسبة الإناث، حيث بلغ عدد الذكور (٢٨٧) موظفاً يشكلون نسبة (٨٧,٥%) من العدد الكلي لأفراد العينة، في حين ان عدد الإناث بلغ (٤١) موظفة بنسبة مقدارها (١٢,٥%) من المجموع الكلي للعينة، ونرى ان نسبة الذكور هي الغالبة وهذا أمر طبيعي حيث أن طبيعة العمل في الشركة تلائم الذكور أكثر من ملاءمتها للإناث. أما بخصوص متغير العمر، فقد شكلت الفئة العمرية (٣٠-٣٩) سنة أعلى نسبة إذ بلغت (٤٥%)، ثم تلتها الفئة العمرية (٢٠-٢٩) سنة بنسبة (٣٣%). في حين احتلت الفئة (٤٠-٤٩) سنة المرتبة الأخيرة بنسبة (٢٢%).

يتضح من هذه النسب ان الفئتين العمريتين (٢٠-٢٩) (٣٠-٣٩) سنة، قد شكلتا نسبة عالية بلغت (٧٨%).

وبخصوص متغير الحالة الاجتماعية، فقد تبين أن نسبة المتزوجين هي النسبة الأكبر، حيث انها تمثل نسبة (٨٦%) من حجم العينة الكلي، في حين بلغت نسبة العزاب (١٤%).

جدول رقم (٢-١)

يمثل وصف أفراد عينة الدراسة

ت	المتغيرات	الفئات المستهدفة	العدد	النسبة
١	الجنس	ذكور	٢٨٧	%٨٧,٥
		إناث	٤١	%١٢,٥
		المجموع	٣٢٨	%١٠٠
٢	العمر	٢٩-٢٠	١٠٨	%٣٣
		٣٩-٣٠	١٤٨	%٤٥
		٤٩-٤٠	٧٢	%٢٢
		المجموع	٣٢٨	%١٠٠
٣	الحالة الاجتماعية	أعزب	٤٥	%١٣,٧
		متزوج	٢٨٣	%٨٦,٣
		المجموع	٣٢٨	%١٠٠
٤	التحصيل الدراسي	بكالوريوس	٤٥	%١٣,٧
		دبلوم	٧٣	%٢٢,٢
		إعدادية	٢١٠	%٦٤,١
		المجموع	٣٢٨	%١٠٠
٥	مدة الخدمة	٥-١	٤٦	%١٤
		١٠-٦	١٣١	%٤٠
		١٥-١١	٧٦	%٢٣,٢
		١٦-فأكثر	٧٥	%٢٢,٨
		المجموع	٣٢٨	%١٠٠

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء استمارة الاستبانة

وفيما يتعلق بمتغير التحصيل الدراسي، فإن أعلى نسبة كانت من نصيب فئة (شهادة الإعدادية فما دون)، إذ شكلت نسبة (٦٤ %)، وهي أكثر من نصف حجم العينة، وجاءت في الترتيب الثاني فئة (الدبلوم بعد الإعدادية)، حيث شكلت نسبة (٢٢ %)، ثم فئة (البكالوريوس) بنسبه (١٤ %).

أما بالنسبة لمتغير مدة الخدمة فقد حصلت الفئة (٦-١٠) سنة على أكبر نسبة إذ بلغت (٤٠ %)، وتلتها فئة (١١-١٥) سنة، حيث حصلت على نسبة (٢٣ %)، ثم فئة (١٦- فأكثر)، بنسبة (٢٣ %)، وأخيرا الفئة (١-٥) سنة بنسبة (١٤ %)، وشكلت الفئات (٦-١٥) بمجموعها، أعلى نسبة إذ بلغت (٦٣ %)، وهذا مؤشر إيجابي إذ يفترض ان آراء أفراد هذه الفئات تتميز بالنضج وذلك لما تتصف به من دراية وخبرة في العمل.

## ٢-٦-٣ وسائل جمع البيانات

تجسدت وسائل جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب النظري للدراسة، بالمراجع والمصادر التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها واعتمادها في بناء الخلفية النظرية للدراسة، أما وسائل جمع البيانات الميدانية فقد تضمنت:

أ- المصادر الرسمية: وشملت الوثائق والسجلات الرسمية والضوابط والقرارات والملاك والهيكل التنظيمي.

ب- استمارة الإستبانة ( Questionnaire ): وتعد الإستبانة أداة مناسبة لاستطلاع آراء أفراد العينة بوصفها من أكثر الأدوات شيوعا، كما إنها تتصف بالدقة في التشخيص عندما تكون فقراتها واضحة ومحدده، ويمكن من خلالها الحصول على بيانات كثيرة في وقت محدد.

وقد اعتمد الباحث في تصميم وإعداد الإستبانة، على الخطوات الآتية:

١- مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والاطلاع على عدد من رسائل الماجستير وأطاريح الدكتوراه ذات العلاقة بمتغيرات الدراسة.

٢- بعد وضع الصيغة الأولية للإستبانة، عرضت على عدد من الأساتذة المختصين في العلوم الإدارية والتنظيمية والعلوم السلوكية والنفسية (الملحق رقم ١)، بهدف الاسترشاد بآرائهم بشأن الفقرات التي وضعت لقياس متغيرات الدراسة.

٣- بناءً على آراء المختصين حذف عدد من الأسئلة وأضيف عدد آخر، وفصلت الفقرات الخاصة بقياس الرضا الوظيفي في مقياس خاص. (الملحق رقم ٢) يوضح محتويات الاستبانة بصيغتها النهائية إذ احتوت على مقدمه تعريفية بأهمية البحث وأهدافه، وحث المبحوثين على الإجابة



الدقيقة مع توضيح كيفية الإجابة عنها. تبع ذلك مجموعة من الأسئلة الغرض منها التعرف على السمات الشخصية للعينة.

أما الأسئلة التي تخص متغيرات الدراسة فقد توزعت بين متغيرين رئيسيين:

الأول: يتعلق بالتحفيز وعوامله (الصحية والدافعة)

الثاني: يتعلق بالرضا الوظيفي

٤- دلالات الصدق والثبات

#### ٢-٦-٤ صدق الاستبانة (Validity)

اعتمد الباحث على الصدق الظاهري (Face Validity) أو الصدق التحكيمي في تقدير صدق المقياس (الاستبانة)، إذ عرضت فقرات المقياس على مجموعة من الأساتذة للحكم على صدق فقراتها في قياس ما وضعت لقياسه، وبناءً على ذلك قام الباحث بعرضها على (١٠) محكمين في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة وعلم النفس، وقد عدلت بعض فقرات المقياس واستبدلت أخرى بناءً على اقتراحات وتوصيات السادة المحكمين والمتخصصين.

#### ٢-٦-٥ ثبات الاستبانة (Reliability)

ويشير إلى الاتساق الداخلي التي يتسم بها الاختبار، وقدرته على إعطاء النتائج نفسها إذا ما تكرر استخدامه، ولغرض تحديد ثبات الاستبانة استخدم الباحث طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest)، إذ أعيد تطبيق الاختبار على مجموعة مكونة من (٣٠) موظفاً مرتين خلال (٢٠) يوماً وباستخدام مقياس كرونباخ ألفا (Cronbach-Alpha)، ووجد أن ثبات المقياس كان (٨٥%)، وهو ثبات عالٍ.

## ١- توزيع الاستبانة

بعد أن أصبحت الاستبانة بشكلها النهائي تم توزيعها على فئات عينة الدراسة، حيث بلغت عدد الاستثمارات الموزعة (٣٦٠) استثمارة، تم استعادة (٣٤٠) استثمارة منها، ولدى تدقيق الاستثمارات المستلمة، استبعدت (١٢) استثمارة منها لعدم صلاحيتها، وبذلك أصبح عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل (٣٢٨) استثمارة، وتشكل نسبة (٩١%) من الاستثمارات الموزعة.

### ٢-٦-٦ الأدوات الإحصائية المعتمدة في معالجة البيانات واستخراج النتائج

تم استخدام البرنامج الإحصائي (Excel)، على الحاسب الإلكتروني، بما يضمن دقة نتائج العمل الإحصائي وسعة استخدامه واختصار الوقت.

وقد اعتمدت مجموعة من الأدوات الإحصائية لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات، وكالاتي:

١- الوسط المرجح: (Arithmetic Mean) استخدم لتحديد مستوى الاستجابة لمتغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة.

٢- الانحراف المعياري: (Standard Deviation) استخدم لتحديد مدى التشتت في الإجابات (درجة ابتعاد أو اقتراب) قيم الاستجابة الفعلية عن وسطها المرجح.

٣- التوزيع التكراري: (Frequency Distribution) والنسبة المئوية (Percentage) اعتمدت لعرض إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة، وكذلك تحديد أولوية عوامل التحفيز، على وفق أهميتها لأفراد العينة.

٤- معامل ارتباط بيرسون: (Pearson's Correlation Coefficient) واستخدم لقياس درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمعتمدة، كما أنه يوضح فيما إذا كانت قيمة المتغير المعتمد تزداد أو تنقص كلما زادت أو نقصت قيمة المتغير المستقل أو إنها لا تتأثر (أبو صالح، ١٩٩٠).

٥- اختبار (T: Test) وقد اعتمد لتحديد معنوية الفروق بين متوسطات استجابة الموارد البشرية المستهدفة لمتغيرات الدراسة وذلك بمقارنة (T) المحسوبة مع (T) الجدولية عند مستوى معنوية معين، وكذلك علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة.

### ٣- مفهوم الدوافع ( Concept of Motives )

إن مفهوم الدوافع يمثل الرغبات والحاجات الإنسانية، من حيث سبب نشوئها واتجاهها، إذ إن الدافع هو أحد خصائص السلوك الإنساني، والمقصود بالسلوك الإنساني: مجمل النشاطات التي يقوم بها الفرد لإشباع حاجاته وتحقيق أهدافه ( العديلي، ١٩٨٣ : ص ٣٩). ويتسم السلوك الإنساني بالتنوع والمرونة، بمعنى أنه يظهر بصور متعددة ومتنوعة، ويتبدل ليتواءم مع تغير الظروف والمواقف. (الغمري، ١٩٧٩).

ويعرف الدافع ( Motive ) بأنه: رغبة الفرد في القيام بعمل معين في وقت معين. (Billy Hodge, 1970). ويعرفه الدكتور علي السلمي بأنه: حالة داخلية جسمية أو نفسية، تثير السلوك في ظروف معينة وتواصله حتى ينتهي إلى غاية معينة (السلمي، ١٩٧٦). في حين يرى ( Ahuja ) أن الدافعية هي: فعل يدفع الفرد إلى اعتماد وجهة نظر مناسبة تدفعه لأداء عمله بشكل مرضي. (Ahuja, 1993). أما ( Davar, 1994 )، فيعرف الدافعية بأنها: تحفيز للعواطف والرغبات الكامنة داخل الفرد، للقيام بعمل معين. ويعرف ( Robbins )، الدافعية على أنها: رغبة أو استعداد الفرد لبذل مستوى عالٍ من الجهد الموجه لتحقيق الأهداف التنظيمية وبما يسهم في إشباع بعض حاجاته أو رغباته. ( Robbins, 1998 ).

من خلال استعراض التعاريف السابقة يتضح لنا أن الدافعية هي: المثيرات الداخلية لرغبة الفرد في العمل والتي تنعكس على سلوكه وتصرفاته لإشباع هذه الرغبة ولتحقيق هدفه المتمثل بالحصول على عوائد مادية ومعنوية.

### ٤- نظريات الدافعية Motivation Theories

اعتمد المتخصصون في العلوم الإدارية الدوافع معياراً لتفسير سلوك العاملين استرشاداً بعلماء النفس، الذين صنفوا السلوك الإنساني بناء على الدافعية. وهناك تصنيفات مختلفة لنظريات الدافعية، ومن أهم هذه التصنيفات تلك التي قسمت نظريات الدافعية إلى قسمين هما:

١- نظريات المحتوى : ( Content Theories ) وهي النظريات التي تصنف الدوافع وذلك بالاعتماد على العوامل التي تحرك السلوك الإنساني، إذ أنها تهتم بالعوامل المرتبطة بالعمل والتقدم فيه أكثر من اهتمامها بالأجور والعوامل المادية الأخرى. (عباس وعلي، ١٩٩٩) ومن أبرز هذه النظريات، نظرية التدرج الهرمي لـ ماسلو، نظرية ذات العاملين لـ هيرزبيرج، نظرية الإنجاز لـ ميكلياند، ونظرية تحويل السلوك لـ سكر ( Flippo, 1984 ).

٢- نظريات العمليات: (operation Theories) ان هذا النوع من النظريات يهتم بوصف وتفسير سلوك الفرد وكيفية ادامته وتغيير مستواه، أي بعبارة اخرى، تعنى بمعرفة كيفية حصول الدافع والوسائل التي تدفع الافراد للقيام بسلوك معين. (العزاوي، ٢٠٠٠)، ومن أبرز هذه النظريات نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم، ونظرية بورتر ولولير، ونظرية العدالة والمساواة (المغربي، ١٩٩٥).

#### ٥- نظرية العاملين (Two-Factor Theory)

قام فردريك هيرزبيرج (F. Herzberg) وزميلاه موسنر وسنايدرمان (Maousner and Snyderman) في عام ١٩٥٠ بدراسة الدوافع والرضا لعينة تكونت من (٢٠٠) مهندس ومحاسب، في مدينة بتسبيرج بولاية بنسلفانيا. وقد حاول هيرزبيرج تحديد الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى (رضا- عدم رضا) للموارد البشرية العاملة في المنظمة، وذلك من خلال الإجابة على سؤال يدور حول أهمية العمل بالنسبة للأفراد، و ما هي الجوانب التي يرغبون في تحقيقها من خلال عملهم (Ahuja, 1993).

وقد استخدم هيرزبيرج، في إجراء الدراسة أسلوب الحوادث الحاسمة في الماضي وذلك عن طريق إجراء مقابلات مع الفئات التي استهدفتها الدراسة لتشخيص اتجاهات الأفراد الإيجابية والسلبية تجاه العمل وأثرها في مستوى رضاهم عنه أو استيائهم منه، وبعد تحليل البيانات استنتج (هيرزبيرج)، أن هناك نوعان من العوامل هما: (Herzberg, at el., 1959) و (Schuler, 1995)

#### ٦- العوامل الصحية (الوقائية) Hygiene Factors

وتتضمن عوامل بيئة العمل سياسة الشركة، الأمان الوظيفي، العلاقات التفاعلية، بين المشرفين والمرؤوسين، العلاقة مع الزملاء، وظروف العمل. وبناء على ذلك فقد أشار هيرزبيرج بأن عدم وجود أو توافر هذه العوامل بالمستوى المقبول، فإن ذلك يؤدي إلى انسحاب العاملين من الوظيفة بنفسيًا ونفسيًا. إذ إن إهمال مثل هذه العوامل، يؤدي إلى شيوع حاله من الاستياء (Dissatisfaction) الشديد وسط العاملين، وبالمقابل فإن الاهتمام بها لا يؤدي إلى الرضا، وإنما يصون العاملين من عدم الرضا.

## ٧- العوامل الدافعة *Motivator Factors*

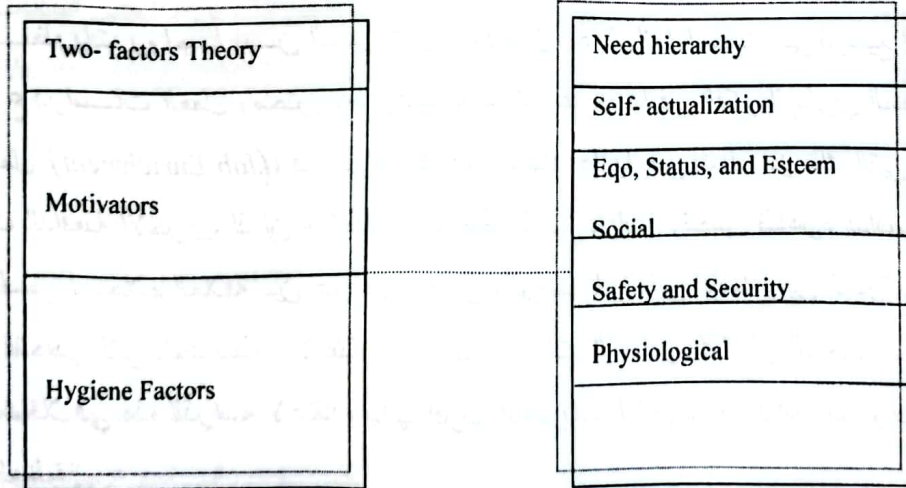
وهي العوامل التي تنبع من العمل ذاته، وتتضمن شعور العامل بالإنجاز، والتميز، والتقدم، والتمتع بالعمل، وإمكانية النمو الشخصي، والإحساس بالمسؤولية. ويؤدي الاهتمام بهذه العوامل إلى شعور الفرد العامل بالرضا (*Satisfaction*).

وقد توسع هيرزبيرج عام ١٩٦٦ في هذه النظرية، عندما أوضح، أن الرضا عن العمل (*Satisfaction*)، والاستياء من العمل (*Dissatisfaction*)، هما بعدان مستقلان، وهذا يعني أن عكس الرضا هو عدم رضا وليس استياء، وأن عكس الاستياء هو عدم وجود الاستياء وليس (*Robbins, 1976*).

والشكل رقم (٢-٤) يوضح العلاقة بين العوامل (الصحية، الدافعة) لهيرزبيرج وحاجات ماسلو الهرمية.

شكل رقم (٢-٤)

يمثل التناظر بين العوامل (الصحية، الدافعة) لـ (هيرزبيرج)، وهرمية الحاجات لـ (ماسلو)



Source: (Szilagyi & Wallace 1980)

حيث نرى أن الحاجات الفسيولوجية (Physiological Needs) وحاجات الأمان (Safety Needs) في هرمية ماسلو تناظر العوامل الصحية (Hygiene Factors) عند هيرزبيرج. بينما تناظر العوامل الدافعة (Motivator Factors)، لحاجات التقدير والاحترام (Ego, Status and Este)، وحاجات إثبات الذات (Self-actualization)، عند ماسلو.

إن نظرية هيرزبيرج واجهت انتقادات من قبل بعض الباحثين، ومن أبرزهم فروم (Vroom) ومن هذه الانتقادات :

أ- إهمالها للمستويات الوظيفية الأدنى، واعتمادها على عينة محدودة من المهندسين والمحاسبين. بحيث أن صحة نتائجها ربما تختصر على الفئتين المذكورتين ولا تشمل العاملين في المستويات الأخرى في المنظمة (Vroom, 1964).

ت- اعتمدت أسلوب المحادثة ورواية القصة، مما أسهم في تحيز النتائج التي توصلت إليها فالأسلوب المذكور شجع العاملين (أفراد العينة)، على تذكر الأحداث الطيبة والسعيدة وإقرانها بإنجازاتهم الشخصية ورد الأحداث السيئة والمحبطة إلى محيط العمل (سليمان، ١٩٧٨).

ج- التعامل مع حوادث سابقه لتحديد مستويات الرضا والتحفيز. (العزاوي، ٢٠٠٠)

ويرى الباحث انه على الرغم من كثرة الانتقادات الموجهة إلى هذه النظرية، إلا إنها تعد أكثر النظريات رواجاً بين المديرين والممارسين. حيث إنها أسهمت في توسيع المعرفة في موضوع دراسات العمل ومحتوياته، وأدخلت موضوعاً جديداً في الفكر الإداري المعاصر وهو إغناء العمل (Job Enrichment)، فالافتراضات التي تستند عليها هي اشمل من تلك التي تقوم عليها نظريات الدافعية الأخرى، إذ إن استخدام هذه النظرية في دراسة وتحليل ظاهرة الدافعية يمكن ان يؤدي الى استجلاء العلاقة بين عوامل التحفيز والرضا الوظيفي، وبما يعين المدراء على تبني برامج التحفيز التي تأخذ بنظر الاعتبار رغبات وحاجات العاملين. لذا فإن الباحث قد اعتمد هذه النظرية مدخلاً في هذه الدراسة لاعتقاده بأنها أقرب النظريات الأخرى في قياس متغيرات الحافزية والرضا الوظيفي.

## ٨- الحوافز: المفهوم، الأهمية، الأنواع

### ١-٨ مفهوم الحوافز (Concept of Incentives)

لقد أسهمت نظريات الدافعية في توضيح الصورة لدى إدارة المنظمات عن دوافع الأفراد، لغرض تقدير حاجاتهم ومحاولة إشباعها بهدف تحفيزهم، أي توجيه سلوكهم لدفعهم لاداء فعل معين، أو الامتناع عن تصرف ما، بقصد إشباع حاجه، أو تجنب ضرر ما. (بدوي، ١٩٧٠) وعلى هذا الأساس (إشباع الحاجات)، أورد السلمي، تعريفا للحوافز وهي إنها: شيء خارجي موجود في المجتمع، أو في محيط العمل، يستخدم كوسيلة جذب للفرد العامل إشباعا لرغبة يشعر بها. (السلمي، ١٩٩٨)، ويتناغم هذا التعريف مع تعريف (اللوزي: ١٩٩٥) الذي يؤكد أن الحوافز هي: مجموعة العوامل، والمزايا المهيئة من قبل الإدارة لتحريك القدرات الإنسانية للعاملين، من أجل زيادة كفاءة أدائهم للأعمال وبالشكل الذي يشبع حاجاتهم ويحقق أهدافهم ورغباتهم، وبما يخدم أهداف المنظمة أيضا. (اللوزي، ١٩٩٥).

أما (Schuler, 1995)، فإنه يعرف الحوافز على إنها: تحديد وتقدير إسهامات الأفراد العاملين لغرض القيام بالتوزيع العادل والمتساوي للأجور والمكافآت المباشرة وغير المباشرة مقابل تلك الإسهامات. (Schuler, 1995).

ويعرف ( عبد الستار العلي: ١٩٨٥)، الحوافز بأنها: مجموعة القيم المادية، أو المعنوية، التي تقدم إلى العاملين، مقابل تحسين أدائهم أو سلوكهم في العمل أو زيادة إنتاجهم فوق المعدلات القياسية. (العلي، ١٩٨٥). ويتفق مع هذا التعريف، المفهوم الذي أورده (العربي، ١٩٩٧)، حيث يشير إلى أن الحوافز هي: جميع الوسائل، أو العوامل التي من شأنها حث العاملين على الأداء بجد وإخلاص، وتشجيعهم على بذل جهد وعناية أكبر في أدائها ومكافأتهم على ما يبذلونه فعلاً من جهد أكبر من المعدل، في مجال الإنتاج والخدمات.

أما الدكتور (أحمد ماهر: ١٩٩٨)، فإنه يرى في الحوافز: العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة لتمييزه في الأداء. (ماهر، ١٩٩٨) وهو مفهوم يتوافق مع التعريف الذي جاء به (Mathis & Jackson, 1994)، الذي عرف الحوافز بأنها: العائد الذي يجنيه الفرد، كمكافأة له نتيجة تحقيق مستويات أداء تفوق التوقعات المعتادة.

من خلال استعراض المفاهيم السابقة، نرى إنها ركزت على أن الحوافز هي: وسائل معنوية أو مادية يتم توفيرها للفرد العامل، من قبل القائمين على العملية الإنتاجية، تناغما مع حاجات ورغبات العاملين وإشباعا لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة في تحسين الأداء كما ونوعا. ويرى الباحث إن التعريف الإجرائي للحوافز الذي سنعتمده الدراسة الحالية و بما يلتقي مع

طبيعية وهدف الدراسة هو: مجموعة السياسات والعوامل المسخرة من قبل إدارة المنظمة، بحسب إمكاناتها، لإشباع حاجات ورغبات العاملين وتحسين مشاعر الرضا لديهم، أو تجنب الاستياء، واستنهاضا لهممهم من أجل تلبية متطلبات أهداف المنظمة.

#### ٢-٨ أهمية الحوافز: (Importance of Incentives)

إن تزايد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها، وظهور المنظمات المتعددة الجنسيات اسهم في زيادة حدة المنافسة على الموارد البشرية الكفوءة بما يتلاءم مع استخدام هذه المنظمات للوسائل التقنية الحديثة، ناهيك عن زيادة القيود والتحديات الحكومية من قبل النقابات العمالية والتشريعات القانونية الحكومية، مما أوجب على المنظمات البحث عن أساليب جديدة في استقطاب المهارات المطلوبة من أجل ديمومة بقائها ونموها في عالم متغير باستمرار، لذا برزت أهمية استخدام سياسات فاعله لتحفيز العاملين، تتميز بعدالتها وارتباطها بمستوى الأداء، وفي هذا الصدد يقول (Schuler)، أن الأفراد العاملين عادة ما يعمدون إلى مقارنة ما يتقاضونه من أجور ومكافآت مع عوائد أقرانهم، فإذا كانت نتيجة المقارنة ايجابية تظهر علامات الرضا لديهم تجاه منظماتهم، أما في حالة ظهور العكس تبدأ حالات الاستياء وعدم الرضا لديهم. (Schuler, 1995).

إن اعتماد سياسات تحفيز فعالة لحفز العاملين، يحقق للمنظمة نتائج عديدة من أهمها النقاط الآتية: (Daft, 1989) و (noe & Others, 1994) و (Ivancevich, 1994) و (Balkin, 1995) و (Rao, 1997) و (الهيبي، 2000)

- \* تشجيع الأفراد العاملين على أداء واجباتهم بدرجة عالية من الكفاءة.
- \* زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة إنتاجية العاملين.
- \* جذب واستقطاب العاملين الجيدين والاحتفاظ بهم، وتحقيق ميزة تنافسية على المنظمات الأخرى.
- \* تنمية قدرات العاملين وتفجير طاقاتهم وحثهم على الابتكار والتجديد.
- \* تلافى الكثير من مشاكل العمل، كالغياب ودوران العمل والصراع السلبي بين العاملين.



## ٣-٨ أنواع الحوافز : (Types of Incentives)

تباينت آراء الكتاب والباحثين في تصنيف وتحديد أنواع الحوافز، اعتماداً على المعايير والأسس المختلفة التي استندوا إليها في تصنيفهم لها. فمنهم من اعتمد معيار تعدد الحاجات الإنسانية للعاملين لتصنيفها وفق هذا المعيار إلى حوافز أولية، اجتماعية، وذاتية. (السلمي، ١٩٧٠) و (عاشور، ١٩٧٩). وهناك من اعتمد معيار طبيعة الأثر المترتب على تقديم الحوافز مقسماً إياها إلى حوافز إيجابية، وحوافز سلبية. (الدفراوي، ١٩٨١) و (زويلف، ١٩٨٤: ص ١٨٨) و (الشيخلي، ١٩٩٩).

وتتضمن الحوافز الإيجابية، جميع أنواع الحوافز التي تهدف إلى التأثير الإيجابي في سلوك الأفراد العاملين بما يسهم في تحسين أداء العمل بكفاءة، اعتماداً على أساليب الترغيب، بينما تتضمن الحوافز السلبية العقوبات الموجهة للفرد العامل بهدف منعه من إتيان سلوك غير مرغوب فيه.

في حين اعتمد البعض الآخر من الباحثين معيار المستفيدين من نظام الحوافز في تصنيفها إلى حوافز فردية، وحوافز جماعية، (الغمري، ١٩٧٩) و (Rao, et al, 1997)

إن الحوافز الفردية (Individual)، هي التي يحصل عليها الفرد لمفرده، نتيجة إنجاز عمله معيماً، أو تستخدم لغرض تحفيزه على الارتقاء في الأداء إلى مستويات أعلى، أما الحوافز الجماعية (Collectivism)، فهي التي تمنح إلى مجموعة من الأفراد العاملين، نتيجة لتعاونهم واعتماد بعضهم على البعض الآخر لإنجاز عمل معين (Mcbeath, 1974).

ومما تجدر الإشارة إليه، أن أكثر التصنيفات شيوعاً وتداولاً، هو التصنيف الذي يعتمد على (نوع الحافز) أساساً له، والذي أورده أغلب الباحثين حيث صنفوها إلى حوافز مادية وحوافز معنوية. (الذهبي، ١٩٨٨) و (القيوتي، ١٩٨٩)، و (السالم وحرشوش، ١٩٩١) و (العادلي، ١٩٩٤) و (Davar, 1995) و (العربي، ١٩٩٧). وتتضمن الحوافز المادية الأجر وملحقاته، ظروف وإمكانات العمل، ضمان واستقرار العمل، وساعات العمل. (الحرفة وآخرون، ١٩٨٠).

أما الحوافز المعنوية فتتضمن فرص الترقية والتقدم، توفر فرصاً لإظهار قابليات الفرد، المشاركة في اتخاذ القرارات، عضوية المجالس، وكسب ثقة الإدارة، وتقديرها للفرد العامل. (عبد الوهاب، ١٩٨٤).

واختلفت الآراء بشأن درجة تأثير الحوافز المادية والمعنوية، فنجد من يعد الحافز المادي من أهم الحوافز، بل الحافز الوحيد الذي يدفع العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة، أي بعبارة أخرى، أن أهمية الحافز المادي تأتي من حقيقة إن الأموال هي الوسيلة الأفضل للحصول على مختلف السلع والخدمات اللازمة، لإشباع الحاجات الضرورية للفرد، مع اعتباره وسيلة لإشباع حاجات الفرد الاجتماعية والذاتية. (ناجي، ١٩٧٥)

أما بالنسبة للحوافز المعنوية، فقد أكدت العديد من الدراسات والبحوث الأهمية الكبيرة في تأثيرها على سلوك الفرد، كما أثبتت دراسة قام بها (إلتون مايو وزملاؤه) (Elthon Mayo, Et a) في مصانع هوثورن (Howthorn) لاختبار مصداقية مبادئ تايلر (Tylor) في الإدارة العلمية التي تركز على أهمية الحوافز المادية للعاملين في زيادة الإنتاج، فقد أثبتت هذه التجارب أن العوامل الإنسانية (الاجتماعية والنفسية)، لا تقل أهمية عن الجوانب المادية في تأثيرها على زيادة الإنتاج. (Conley & Athors, 1989).

من خلال استعراض التصنيفات السابقة، فإن الباحث يرى أنه وعلى الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين في إيراد تصنيفات مختلفة للحوافز، إلا إنها جميعا تصب في صالح أهداف المنظمة، وتهدف إلى ترغيب العاملين وحثهم على الأداء المتميز، أو منعهم عن إتيان سلوك معين من خلال تقديم الوسائل التي تشبع حاجاتهم أو التلويح بحجب هذه الوسائل. وأن أي نوع من أنواع الحوافز لا يمكن تجاهل تأثيره، إذ على الرغم من أهمية الحوافز الجماعية في إثارة وتشجيع روح العمل كفريق، إلا أن الحافز الفردي مهم أيضا في دفع العاملين وتحسين أدائهم، خاصة في ظل ظروف العسرة المالية للمنظمات. وكذلك الحال بالنسبة للحوافز الإيجابية والسلبية، فتميز الحافز الإيجابي بتأثيره القوي في تحسين الأداء لا يقلل من ضرورة لجوء الإدارة إلى إتباع أو التلويح باستخدام الحافز السلبي ولو على نطاق محدود.

#### ٩ - مفهوم الرضا الوظيفي. (Concept of Jop Satisfaction)

نظرا للأهمية الكبيرة التي توليها المنظمات المعاصرة للفرد العامل، بوصفه أعلى مواردها فقد حظي مفهوم الرضا الوظيفي باهتمام الكتاب والباحثين، ويتضمن الرضا الوظيفي اتجاهات الأفراد نحو أبعاد متعددة منها على سبيل المثال تصميم الوظيفة، العوائد المادية، الإشراف المباشر، العلاقة مع زملاء العمل. (الشماع، ١٩٩٩).

وهناك تعاريف متعددة وضعت لمفهوم الرضا الوظيفي فقد عرف (العديلي) الرضا الوظيفي بأنه: شعور نفسي بالارتياح والقناعة، أو السعادة نتيجة أداء الفرد للعمل. (العديلي، ١٩٨٣). أما العنزلي ١٩٨٥ فإنه يعرف الرضا الوظيفي بأنه: مفهوم سلوكي يقيس مدى تقبل الفرد لوظيفته من جميع جوانبها، وبالتالي يعكس درجة سعادته واستقراره فيها، وما تحققه له هذه الوظيفة من إشباع لحاجاته المتعددة التي يرغب في إشباعها قياسا بأدائه للوظيفة. (العنزلي، ١٩٨٥).

ويذهب ستون (Stone) إلى تعريف الرضا الوظيفي بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيقا لأهدافه الاجتماعية. (العنزلي، ١٩٨٥) و(جويده، ١٩٨٨).

من خلال استعراض التعاريف السابقة، نرى إن مفهوم الرضا الوظيفي يعد مقياساً لدرجة تقبل الفرد وقناعته لموقف العمل الكلي. ويمكن اعتماد التعريف الإجرائي الآتي لأغراض هذه الدراسة حصيلة المشاعر المتولدة لدى العاملين، استجابة لسياسات التحفيز المطبقة في الشركة.

#### ١-٩ مستويات الرضا الوظيفي ومقاييسه

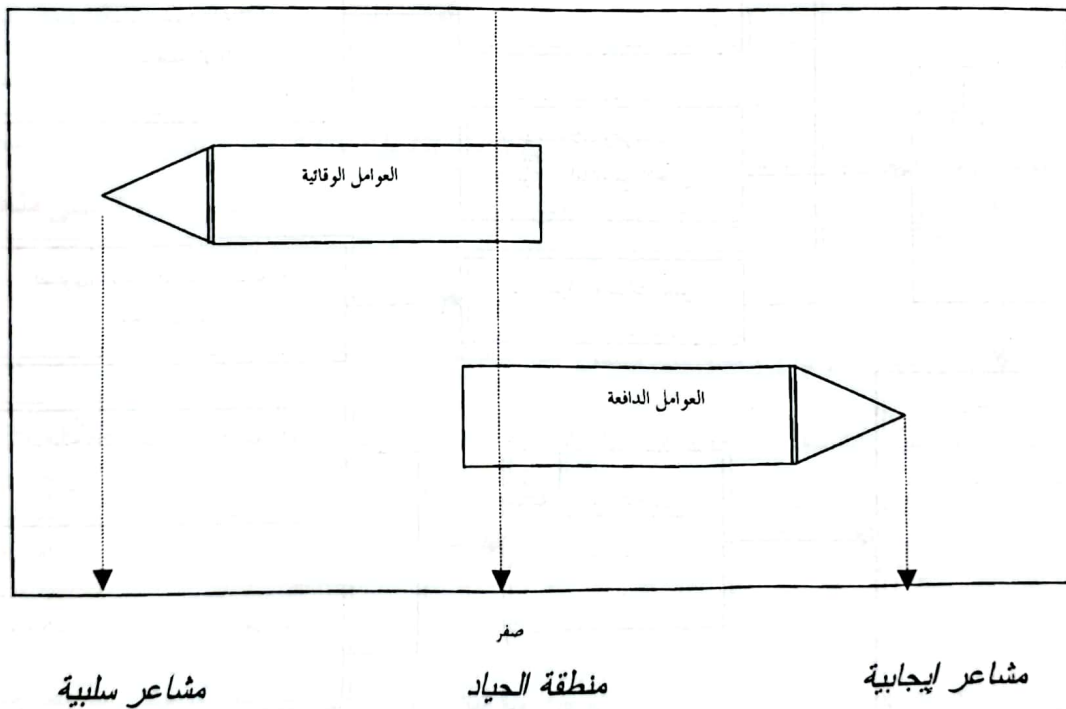
##### ١-١-٩ مستويات الرضا الوظيفي (Levels Of Job Satisfaction).

وفقاً لرأي هيرزبيرج هناك مستويان للرضا الوظيفي وهما: (الربيعي، ١٩٩٨)

مستوى المشاعر الإيجابية : ويتحقق هذا المستوى بوجود العوامل الدافعة التي تعمل على تحفيز (Motivators) الأفراد العاملين على الإنجاز، كونها تحقق الرضا الوظيفي ويطلق عليها بالعوامل الإشباعية (Satisfitors) وكما في الشكل الآتي:

#### شكل رقم (٥-٢)

#### يوضح مستويات هيرزبيرج للرضا الوظيفي



المصدر (Werther & Davis, 1982) في (الربيعي، ١٩٩٨)

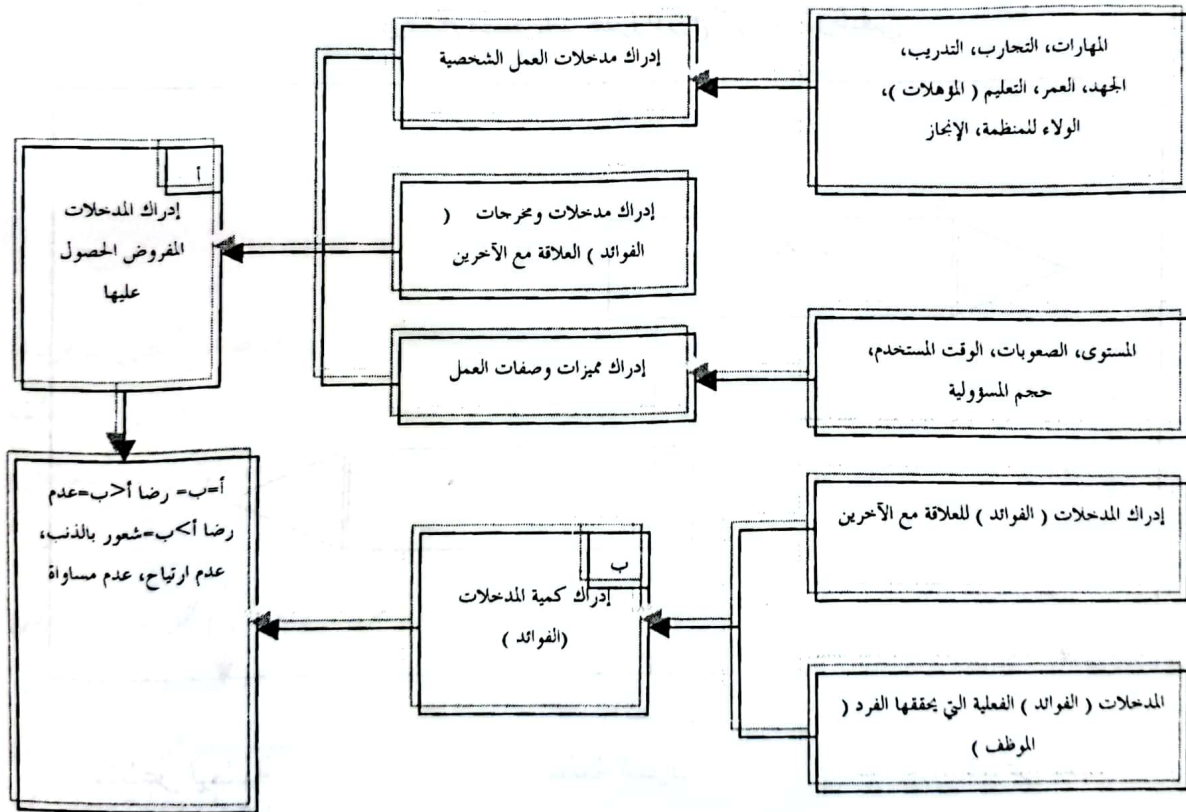
اما فيما يتعلق بمستوى المشاعر السلبية فإن هذا المستوى يتحقق في حالة عدم توافر العوامل الصحية، إذ أن وجود مثل هذه العوامل يسهم في منع حالة الاستياء ولكنه لا يؤدي الى تحقيق الرضا الوظيفي، بعبارة اخرى، ان وجود مثل هذه العوامل لا يحقق الرضا عند العاملين بل يمنع حالة عدم الرضا لديهم.

أما لولير (Lawler) فإنه حدد ثلاثة مستويات للرضا الوظيفي، ضمن أنموذجه الذي قدمه عام ١٩٧٣.

ويرى لولير أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف أو الفرق ما بين (أ) شعور الفرد تجاه ما ينبغي أن يحصل عليه و (ب) ما يدركه الشخص أنه حصل عليه بالفعل. وكما في الشكل الآتي: (العديلي، ١٩٨٣)

### شكل رقم (٦-٢)

#### يوضح مستويات لولير للرضا الوظيفي



المصدر ( Lawler, 1973 ) في العديلي، ١٩٨٣

ومن خلال هذا النموذج يمكن القول انه عندما يكون إدراك عدالة المكافأة أعلى من قيمة المكافأة الفعلية يكون ( عدم الرضا ) هو النتيجة، وعند تساوي إدراك عدالة المكافأة مع قيمة المكافأة الفعلية يتحقق الرضا، ولكن عندما تكون قيمة المكافأة الفعلية أعلى من إدراك عدالة المكافأة فإن النتيجة هي الشعور بالذنب، ومن ثم حدوث التوتر وعدم الارتياح ( عدم الرضا ).

#### ٩-١-٢ مقاييس الرضا الوظيفي Measures of Job Satisfaction

هناك مقاييس متعددة وضعت لقياس الرضا الوظيفي، فعلى سبيل المثال حدد الحرفة مقياسين هما: ( الحرفة وآخرون، ١٩٨٠ ). المقياس الموضوعي والمقياس التقديري ويقصد بالمقياس الموضوعي ( Objective Measure ) قياس الرضا من خلال الآثار السلوكية السلبية المتمثلة بمعدل الغياب، ترك الخدمة، كثرة التذمر والنزاعات ويمكن الاستفادة من هذا المقياس في التنبيه الى المشاكل الناجمة عن انخفاض مستوى الرضا.

ومن الانتقادات التي توجه الى هذا المقياس انه لايسمح بتوفير البيانات التفصيلية اللازمة للتعرف على اسباب هذه المشاكل.

في حين ان المقياس التقديري الشخصي ( Subjective Measure ) يقيس الرضا مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية من خلال توجيه اسئلة للافراد تتعلق بمشاعرهم تجاه جوانب العمل المختلفة، او عن مدى ما يوفره لهم العمل من اشباع لحاجاتهم. لذا فإن هذا المقياس اكثر فائدة في تشخيص اسباب الرضا او عدم الرضا واقتراح جوانب التغيير المطلوبة في البرامج المؤثرة على متغيرات الرضا.

ومن ابرز الاساليب المعتمدة ضمن هذا المقياس الآتي :

١. المقابلات الشخصية ( Interviews ) وتعد هذه الطريقة من افضل الطرائق للحصول على البيانات، وتحتاج الى مهارة عالية في جمع البيانات اللازمة من خلال الحوار وجهاً لوجه. ولكن يعاب على اسلوب المقابلات انها تستنزف وقتاً ومالاً هذا اضافة الى احتمالات التحيز ( العنزي، ١٩٨٥ ).

٢. الوقائع الحرجة وتتضمن توجيه سؤالين رئيسيين للافراد المراد قياس مشاعرهم حول ( اوقات السعادة - اوقات الاستياء ) حيث يطلب منهم ذكر الحوادث التي حققت لهم اعلى درجات الرضا وكذلك الحوادث التي اسهمت بتحقيق اعلى درجات الاستياء.

٣. طريقة الاستقصاء ( Questionnaire ) وتتضمن مجموعة من الأسئلة التي تشمل العوامل المراد دراستها. ويعاب على استخدام الاستبانة في جمع المعلومات هو ان بعض المستجيبين لا يدركون معنى الأسئلة او لا يعيروها الاهتمام الكافي مما يؤدي إلى

عدم دقة المعلومات المعطاة. ولكن وعلى الرغم من ذلك، فإن ( Best ) يرى أن الاستبانة تعد من الأنماط المقنعة في جمع المعلومات لأنها سهلة الإملأ وتستغرق وقتاً قصيراً، وهي موضوعية وسهلة الجدولة والتحليل. ( Best, 1981 )

## ١٠ - عرض وتفسير النتائج المتعلقة بأثر التحفيز في الرضا الوظيفي

يهتم هذا المبحث بعرض النتائج المتعلقة بأثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسية الآتية:

( هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي في الشركة المبحوثة )

والتي تشتق منها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

١. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الصحية ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

٢. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الدافعة ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

ويهدف التوصل إلى نتائج دقيقة بشأن رفض أو قبول الفرضيتين أعلاه فقد استعان الباحث بمعامل ارتباط بيرسون ( *Pearsons Correlation Coefficient* ) المبين في الجدول رقم (١٩-٤) وكالاتي:

يتبين من الجدول السابق إن معامل الارتباط بين عوامل التحفيز الصحية والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة والبالغ ( ٠,٩٢٠ )، كان ( موجبا ) و ( دال معنويا )، تحت درجة حرية ( ٣٢٦ )، وبمستوى معنوية ( ٠,٠٥ )، لأن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من قيمة  $T$  الجدولية. وتشير هذه النتيجة من الناحية الإحصائية إلى إن عوامل التحفيز الصحية المطبقة في الشركة، لها أثر كبير جدا على مستوى رضا العاملين الوظيفي، بمعنى إذا كان مستوى عوامل التحفيز الصحية إيجابيا، فإن مستوى الرضا الوظيفي سيكون إيجابيا أيضا، والعكس صحيح، أي إذا كان مستوى عوامل التحفيز سلبيا، فإن مستوى الرضا الوظيفي، سيكون سلبيا أيضا.

جدول رقم (١٩-٤)

يوضح معاملات الارتباط والقيم التائية لأثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي في الشركة

المبحوثة

مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة T		معامل الارتباط	المتغيرات
		المجدولة	المحسوبة		
٠,٠٥	٣٢٦	١,٦٤٥	٤٢,٢٤	٠,٩٢٠	إجمالي العوامل الصحية
٠,٠٥	٣٢٦	١,٦٤٥	٠,٦٨	٠,٠٣٨	إجمالي العوامل الدافعة

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

وفي ضوء هذه النتائج، يتضح لنا إن ارتباط عوامل التحفيز الصحية مع الرضا الوظيفي بعلاقة قوية، يعكس لنا اهتمام الشركة بعلاقات العمل الإنساني، وتشجيعها للتعاون بين زملاء العمل، وتنظيم ساعات العمل الرسمية والإجازات الاعتيادية، والاهتمام بتجنب حوادث العمل، وتقديم خدمات النقل للمنتسبين. حيث إن هذه العوامل حققت حافزيه أكثر من غيرها وفقاً لآراء عينة الدراسة وكما مؤشر في الجداول (٤-١) و (٤-٢).

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الاولى والتي مفادها هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الصحية ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

في حين بلغ معامل الارتباط بين عوامل التحفيز الدافعة، ومستوى الرضا الوظيفي (٠,٠٣٨)، وهو (ضعيف جداً) و (غير دال إحصائياً)، تحت درجة حرية (٣٢٦)، بمستوى معنوية (٠,٠٥)، لأن قيمة T المحسوبة (0.68) أصغر من قيمة T الجدولية (1.645)، وتشير هذه النتيجة من الناحية الإحصائية إلى إن عوامل التحفيز الدافعة المطبقة في الشركة المبحوثة ليس لها أثر معنوي في الرضا الوظيفي، وأثرت هذه النتائج وجود نوع من القصور في إمكانية إدارة الشركة في استثارة دافعية العاملين، باتجاه تحسين حافزية هذه العوامل بهدف رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الدافعة ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

وبخصوص العلاقة بين إجمالي عوامل التحفيز (الصحية والدافعة)، ومستوى الرضا الوظيفي،

التي يوضحها الجدول رقم (٤-٢٠)

جدول رقم (٢٠-٤)

يعرض معامل ارتباط بيرسون بين إجمالي عوامل

التحفيز والرضا الوظيفي

المتغير	معامل الارتباط	قيمة T		مستوى المعنوية
		المجدولة	المحسوبة	
إجمالي عوامل التحفيز	٠,٦٧٥	١,٦٤٥	١٦,٤٧	٠,٠٥

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

فإن معامل الارتباط البالغ ( ٠,٦٧٥ )، وهو ( موجب ) و( دال إحصائياً )، تحت درجة حرية ( ٣٢٦ )، بمستوى معنوية ( ٠,٠٥ )، لأن قيمة T المحسوبة ( ١٦,٤ ) أكبر من قيمة T الجدولية ( ١,٦٤ )، وتشير هذه النتيجة من الناحية الإحصائية إلى أن عوامل التحفيز ( الصحية والدافعة ) تتميز بأثرها الواضح على مستوى رضا العاملين الوظيفي، بمعنى إذا كان مستوى عوامل التحفيز إيجابياً، فإن مستوى الرضا الوظيفي سيكون إيجابياً أيضاً، والعكس صحيح.

وعلى العموم، يرى الباحث إن سبب قوة العلاقة الارتباطية بين إجمالي عوامل التحفيز والرضا الوظيفي، إلى طبيعة العلاقة القوية جدا بين عوامل التحفيز الصحية والرضا الوظيفي.

وهذه النتيجة تتعارض مع النتائج التي توصل إليها هيرزبيرج والمتمثلة، بأن الاهتمام بالعوامل الصحية لا يحقق الرضا الوظيفي، وإنما يمنع استياء العاملين، وحالة عدم الرضا، وإن العوامل الدافعة هي التي يؤدي توافرها إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

ويرى الباحث إن سبب هذا التباين، يكمن في اختلاف البيئة العراقية، عن بيئة وظروف المجتمع الغربي، والمتمثلة بالقيم، والتقاليد، والعادات الاجتماعية، والظروف السياسية والحضارية والاقتصادية، ناهيك، عن طبيعة الوضع الخاص الذي يعيشه المواطن العراقي ( ومنه أفراد عينة الدراسة )، في ظل ظروف الحصار الجائر، والتي جعلت اهتمامه ينصب على الجوانب الضرورية لإدامة الحياة، مما جعل من هذه الجوانب تشكل حافزا قويا ومؤثرا في مستوى الرضا الوظيفي.

ومن أجل تعزيز هذه النتيجة وزيادة الثقة بها وتعميق التحليلات قام الباحث بقياس معامل الارتباط لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي بحسب المتغيرات الشخصية.



جدول رقم ( ٢١ - ٤ )

يوضح معاملات الارتباط والقيمة التائية لأثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي بحسب المتغيرات الشخصية المبحوثة

المتغير	الفئة	العدد	معامل الارتباط	قيمة T		درجة الحرية	مستوى المعنوية
				المحسوبة	المجدولة		
الجنس	ذكور	٢٨٧	٠,٦٩	١٥,٤٥	١,٦٤	٢٨٥	٠,٠٥
	إناث	٤١	٠,٣١	٢,٠٧	١,٦٩	٣٩	٠,٠٥
الحالة الاجتماعية	أعزب	٤٥	٠,٠٧٧	٠,٥٠	١,٦٨	٤٣	٠,٠٥
	متزوج	٢٨٣	٠,٧١	١٦,٩	١,٦٤	٢٨١	٠,٠٥
العمر	٢٩-٢٠	١٠٠	٠,٩	٢٠,٥٥	١,٦٧	٩٨	٠,٠٥
	٣٩-٣٠	١٥٦	٠,١٧	٢,٢٠	١,٦٤	١٥٤	٠,٠٥
	٤٩-٤٠	٧٢	٠,١١	٠,٩٥	١,٦٧	٧٠	٠,٠٥
التحصيل الدراسي	إعدادية	٢١٠	٠,٩٥	٤٥,١٩	١,٦٤	٢٠٨	٠,٠٥
	دبلوم	٧٣	٠,٠٧-	٠,٦٠-	١,٦٧	٧١	٠,٠٥
	بكالوريوس	٤٥	٠,٣٢	٢,٢٤	١,٦٨	٤٣	٠,٠٥
مدة الخدمة	٥-١	٤٦	٠,٧١	٦,٩٥	١,٦٨	٤٤	٠,٠٥
	١٠-٦	١٢٢	٠,٨١	١٥,٤٥	١,٦٥	١٢٠	٠,٠٥
	١٥-١١	١٣٣	٠,٧٧	١٤,٠٥	١,٦٤	١٣١	٠,٠٥
	١٦ فأكثر	٢٧	٠,٢٣	١,١٧	١,٧٠	٢٥	٠,٠٥

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

ويتبين من الجدول المذكور أن معاملات ارتباط عوامل التحفيز والرضا الوظيفي وقيم T المحسوبة، كانت دالة معنوية في ( ١٠ ) فئات وغير دالة معنوية في ( ٤ ) فئات فقط، ونرى أن معاملات الارتباط وقيمة T المحسوبة، للذكور والإناث كانت دالة معنوية، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، وهذا يعني اتفاق الجنسين على حقيقة أثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي.

ويظهر الاختلاف في الأثر بين العزاب والمتزوجين، حيث أن معامل ارتباط فئة العزاب غير دال معنوية، لأن قيمة T المحسوبة أصغر من المجدولة.

أما بصدد متغير العمر فكان الاتفاق على وجود أثر لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي لفئتين عمريتين هما ( ٢٩-٢٠ ) و ( ٣٩-٣٠ )، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من المجدولة،

أما الفئة العمرية ( ٤٠-٤٩ )، فإنها أشرت علاقة ارتباط غير دالة معنوياً، إذ أن قيمة T المحسوبة أصغر من المجدولة.

وبشأن متغير التحصيل الدراسي، فقد كان الاتفاق على وجود أثر لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي في فئتين من أصل ثلاث فئات، وهي فئة حاملي مؤهل (الإعدادية) و(البكالوريوس)، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من المجدولة. في حين لم تظهر فئة (الدبلوم) علاقة ذات دلالة معنوية لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي، حيث أن قيمة T المحسوبة أصغر من المجدولة.

وبصدد متغير مدة الخدمة، فقد كان الاتفاق على أثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي، في ثلاث فئات من أصل أربع، وكان الاتفاق بين هذه الفئات كبيراً وواضحاً، حيث أن قيمة T المحسوبة أكبر من المجدولة، في حين لم تؤثر الفئة الرابعة (١٦-فأكثر) أثراً لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي، حيث أن قيمة T المحسوبة أصغر من المجدولة.

وخلاصة القول، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدولين ( ٢٠-٤ ) و (٢١-٤)، نرى إن هناك علاقة ارتباطيه (موجبة)، و (داله معنوياً)، بين عوامل التحفيز والرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، واستناداً إلى ذلك تقبل الفرضية التي مفادها:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي في الشركة المبحوثة.

#### ١١- عرض وتفسير النتائج المتعلقة بأثر التحفيز في الرضا الوظيفي

يهتم هذا المبحث بعرض النتائج المتعلقة بأثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة من خلال اختبار صحة الفرضية الرئيسة الآتية:

( هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي في الشركة المبحوثة )

والتي تشتق منها الفرضيتان الفرعيتان الآتيتان:

٣. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الصحية ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

٤. هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الدافعة ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

وبهدف التوصل إلى نتائج دقيقة بشأن رفض أو قبول الفرضيتين أعلاه فقد استعان الباحث بمعامل ارتباط بيرسون (Pearsons Correlation Coefficient) المبين في الجدول رقم (١٩-٤) وكالاتي:

يتبين من الجدول السابق إن معامل الارتباط بين عوامل التحفيز الصحية والرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة والبالغ (٠,٩٢٠)، كان (موجبا) و (دال معنويا)، تحت درجة حرية (٣٢٦)، وبمستوى معنوية (٠,٠٥)، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من قيمة T الجدولية. وتشير هذه النتيجة من الناحية الإحصائية إلى إن عوامل التحفيز الصحية المطبقة في الشركة، لها أثر كبير جدا على مستوى رضا العاملين الوظيفي، بمعنى إذا كان مستوى عوامل التحفيز الصحية إيجابيا، فإن مستوى الرضا الوظيفي سيكون إيجابيا أيضا، والعكس صحيح، أي إذا كان مستوى عوامل التحفيز سلبيا، فإن مستوى الرضا الوظيفي، سيكون سلبيا أيضا.

#### جدول رقم (١٩-٤)

يوضح معاملات الارتباط والقيم التائية لأثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة

المتغيرات	معامل الارتباط	قيمة T		درجة الحرية	مستوى المعنوية
		المجدولة	المحسوبة		
إجمالي العوامل الصحية	٠,٩٢٠	١,٦٤٥	٤٢,٢٤	٣٢٦	٠,٠٥
إجمالي العوامل الدافعة	٠,٠٣٨	١,٦٤٥	٠,٦٨	٣٢٦	٠,٠٥

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

وفي ضوء هذه النتائج، يتضح لنا إن ارتباط عوامل التحفيز الصحية مع الرضا الوظيفي بعلاقة قوية، يعكس لنا اهتمام الشركة بعلاقات العمل الإنساني، وتشجيعها التعاون بين زملاء العمل، وتنظيم ساعات العمل الرسمية والإجازات الاعتيادية، والاهتمام بتجنب حوادث العمل، وتقديم خدمات النقل للمنتسبين. حيث إن هذه العوامل حققت حافزيه أكثر من غيرها وفقاً لآراء عينة الدراسة وكما مؤشر في الجداول ( ٤-١ ) و ( ٤-٢ ) .

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يمكن قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الصحية ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

في حين بلغ معامل الارتباط بين عوامل التحفيز الدافعة، ومستوى الرضا الوظيفي ( ٠,٠٣٨ )، وهو (ضعيف جداً) و ( غير دال إحصائياً )، تحت درجة حرية ( ٣٢٦ )، بمستوى معنوية ( ٠,٠٥ )، لأن قيمة  $T$  المحسوبة ( 0.68 ) أصغر من قيمة  $T$  الجدولية ( 1.645 )، وتشير هذه النتيجة من الناحية الإحصائية إلى إن عوامل التحفيز الدافعة المطبقة في الشركة المبحوثة ليس لها أثر معنوي في الرضا الوظيفي، وأشارت هذه النتائج وجود نوع من القصور في إمكانية إدارة الشركة في استثارة دافعية العاملين، باتجاه تحسين حافزية هذه العوامل بهدف رفع مستوى رضاهم الوظيفي.

وبناءً على النتائج السابقة فإنه يمكن رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها هناك علاقة ايجابية ذات دلالة معنوية بين تطبيق عوامل التحفيز الدافعة ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

وبخصوص العلاقة بين إجمالي عوامل التحفيز ( الصحية والدافعة )، ومستوى الرضا الوظيفي، التي يوضحها الجدول رقم ( ٤-٢٠ )

جدول رقم (٢٠-٤)

يعرض معامل ارتباط بيرسون بين إجمالي عوامل

التحفيز والرضا الوظيفي

المتغير	معامل الارتباط	قيمة T		درجة الحرية	مستوى المعنوية
		المجدولة	المحسوبة		
إجمالي عوامل التحفيز	٠,٦٧٥	١,٦٤٥	١٦,٤٧	٣٢٦	٠,٠٥

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

فإن معامل الارتباط البالغ ( ٠,٦٧٥ )، وهو ( موجب ) و( دال إحصائياً )، تحت درجة حرية ( ٣٢٦ )، بمستوى معنوية ( ٠,٠٥ )، لأن قيمة T المحسوبة ( ١٦,٤ ) أكبر من قيمة T الجدولية ( ١,٦٤ )، وتشير هذه النتيجة من الناحية الإحصائية إلى أن عوامل التحفيز ( الصحية والدافعة ) تتميز بأثرها الواضح على مستوى رضا العاملين الوظيفي، بمعنى إذا كان مستوى عوامل التحفيز إيجابياً، فإن مستوى الرضا الوظيفي سيكون إيجابياً أيضاً، والعكس صحيح.

وعلى العموم، يرى الباحث أن سبب قوة العلاقة الارتباطية بين إجمالي عوامل التحفيز والرضا الوظيفي، إلى طبيعة العلاقة القوية جداً بين عوامل التحفيز الصحية والرضا الوظيفي.

وهذه النتيجة تتعارض مع النتائج التي توصل إليها هيرزبيرج والمتمثلة، بأن الاهتمام بالعوامل الصحية لا يحقق الرضا الوظيفي، وإنما يمنع استياء العاملين، وحالة عدم الرضا، وإن العوامل الدافعة هي التي يؤدي توافرها إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

جدول رقم ( ٢١-٤ )

يوضح معاملات الارتباط والقيمة التائية لأثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي بحسب

المتغيرات الشخصية المبحوثة

المتغير	الفئة	العدد	معامل الارتباط	قيمة T		درجة الحرية	مستوى المعنوية
				المحسوبة	المجدولة		
الجنس	ذكور	٢٨٧	٠,٦٩	١٥,٤٥	١,٦٤	٢٨٥	٠,٠٥
	إناث	٤١	٠,٣١	٢,٠٧	١,٦٩	٣٩	٠,٠٥
الحالة الاجتماعية	أعزب	٤٥	٠,٠٧٧	٠,٥٠	١,٦٨	٤٣	٠,٠٥
	متزوج	٢٨٣	٠,٧١	١٦,٩	١,٦٤	٢٨١	٠,٠٥
العمر	٢٩-٢٠	١٠٠	٠,٩	٢٠,٥٥	١,٦٧	٩٨	٠,٠٥
	٣٩-٣٠	١٥٦	٠,١٧	٢,٢٠	١,٦٤	١٥٤	٠,٠٥
	٤٩-٤٠	٧٢	٠,١١	٠,٩٥	١,٦٧	٧٠	٠,٠٥
التحصيل الدراسي	إعدادية	٢١٠	٠,٩٥	٤٥,١٩	١,٦٤	٢٠٨	٠,٠٥
	دبلوم	٧٣	٠,٠٧-	٠,٦٠-	١,٦٧	٧١	٠,٠٥
مدة الخدمة	بكالوريوس	٤٥	٠,٣٢	٢,٢٤	١,٦٨	٤٣	٠,٠٥
	س						
	٥-١	٤٦	٠,٧١	٦,٩٥	١,٦٨	٤٤	٠,٠٥
	١٠-٦	١٢٢	٠,٨١	١٥,٤٥	١,٦٥	١٢٠	٠,٠٥
	١٥-١١	١٣٣	٠,٧٧	١٤,٠٥	١,٦٤	١٣١	٠,٠٥
	١٦ فأكثر	٢٧	٠,٢٣	١,١٧	١,٧٠	٢٥	٠,٠٥

المصدر: من اعداد الباحث في ضوء نتائج الحاسبة

ويتبين من الجدول المذكور أن معاملات ارتباط عوامل التحفيز والرضا الوظيفي وقيم T المحسوبة، كانت دالة معنوية في ( ١٠ ) فئات وغير دالة معنوية في ( ٤ ) فئات فقط، ونرى أن معاملات الارتباط وقيمة T المحسوبة، للذكور والإناث كانت دالة معنوية، لأن قيمة T المحسوبة أكبر من الجدولية، وهذا يعني اتفاق الجنسين على حقيقة أثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي.

ويظهر الاختلاف في الأثر بين العزاب والمتزوجين، حيث أن معامل ارتباط فئة العزاب غير دال معنوياً، لأن قيمة T المحسوبة أصغر من المجدولة.

أما بصدد متغير العمر فكان الاتفاق على وجود أثر لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي لفئتين عمريتين هما ( ٢٩-٢٠ ) و ( ٣٠-٣٩ )، حيث أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من الجدولة، أما الفئة العمرية ( ٤٠-٤٩ )، فإنها أشرت علاقة ارتباط غير دالة معنوياً، إذ أن قيمة  $T$  المحسوبة أصغر من الجدولة.

وبشأن متغير التحصيل الدراسي، فقد كان الاتفاق على وجود أثر لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي في فئتين من أصل ثلاث فئات، وهي فئة حاملي مؤهل (الإعدادية) و(البكالوريوس)، حيث أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من الجدولة. في حين لم تظهر فئة (الدبلوم) علاقة ذات دلالة معنوية لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي، حيث أن قيمة  $T$  المحسوبة أصغر من الجدولة.

وبصدد متغير مدة الخدمة، فقد كان الاتفاق على أثر عوامل التحفيز في الرضا الوظيفي، في ثلاث فئات من أصل أربع، وكان الاتفاق بين هذه الفئات كبيراً وواضحاً، حيث أن قيمة  $T$  المحسوبة أكبر من الجدولة، في حين لم تؤثر الفئة الرابعة (١٦-فأكثر) أثراً لعوامل التحفيز في الرضا الوظيفي، حيث أن قيمة  $T$  المحسوبة أصغر من الجدولة.

وخلاصة القول، ومن خلال النتائج الموجودة في الجدولين ( ٢٠-٤ ) و ( ٢١-٤ )، نرى إن هناك علاقة ارتباطيه (موجبة)، و (داله معنوياً)، بين عوامل التحفيز والرضا الوظيفي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، واستناداً إلى ذلك نستطيع قبول الفرضية التي مفادها:

هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي في الشركة المبحوثة .

وكان من بين اهم الاستنتاجات ما يأتي :

١. اوضحت النتائج ان افراد عينة الدراسة رتبت عوامل التحفيز حسب اهميتها بالنسبة لهم وكالاتي: الشعور بأهمية العمل ، الراتب والمكافآت التشجيعية ، العلاقات الطيبة مع الزملاء ، العلاقات الطيبة مع الرؤساء ، ظروف العمل من تهوية وتدفئة ، الترقية والتقدم ، طبيعة ومهام العمل ، اعتراف الرؤساء بالانجاز والثناء عليه ، سياسة الشركة بشأن التدريب .
٢. افرزت النتائج ان العاملين يرغبون بتوافر مجموعة من عوامل التحفيز والتي تسهم في زيادة مستوى رضاهم ومن اهمها : تحسين ظروف العمل ، العدالة بتوزيع المسؤوليات ، الانخراط بدورات تدريبية داخل وخارج القطر ، توفير المعدات الحديثة ، المشاركة بأخذ القرارات ، وتهيئة سكن بأيجار رمزي .
٣. اكدت نتائج التحليل الاحصائي ان هناك علاقة ايجابية بين تطبيق عوامل التحفيز اجمالاً ومستوى الرضا الوظيفي في الشركة المبحوثة وبلغ معامل الارتباط (٠,٦٧) وقبلت الفرضية الرئيسية التي مفادها (هناك علاقة ايجابية ذات دلالة مغنوية بين تحفيز العاملين ورضاهم الوظيفي) .

## ٢- التوصيات

اما ابرز التوصيات فكانت على النحو الاتي :

١. تكثيف اهتمام الشركة باجراء مسوحات دورية لمعرفة اتجاهات الافراد العاملين بشأن عوامل التحفيز المؤثرة من اجل تشخيص العوامل المؤثرة على سلوكهم .
٢. ضرورة العمل على تعويض العاملين عن الخلل في فقرة الراتب ( المحكومة بالقانون العام ) من خلال التوسع في منح المكافآت التشجيعية .
٣. العمل على اقامة نظام عادل ومتوازن للحوافز .
٤. الاستعانة بالملاكات التدريسية بالجامعات القريبة من الشركة لتدريب العاملين على مهارات العمل بما يسهم في الاستفادة من هذه التخصصات العلمية .
٥. العمل على اشعار العاملين بأهمية مركزهم الوظيفي واهمية انجازاتهم بالنسبة لاهداف الشركة من خلال توسيع مهام عملهم وزيادة حجم مسؤولياتهم .
٦. العمل على تأسيس صندوق يمول من ارباح الشركة من اجل مساعدة العاملين الذين يتعرضون لحوادث عمل او حوادث اعتيادية لزيادة شعورهم بالانتماء والولاء للشركة .



## المراجع

١- المصادر العربية :

أ- القرآن الكريم

ب- الكتب

١. السلمي ، علي ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
٢. السلمي ، علي ، السلوك الانساني في الادارة ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٧٦ .
٣. سليمان ، حنفي محمود ، السلوك الاداري ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٨ .
٤. الغمري ، ابراهيم ، الافراد والسلوك التنظيمي : دراسة علمية وعملية واستعراض لمختبرات تحسين الاداء ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٩ .
٥. عاشور ، احمد صقر ، ادارة القوى العاملة ، الاسس والسلوكيات ، ط٢ ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ١٩٧٩ .
٦. الحرفة ، حامد وآخرون ، موسوعة الادارة الحديثة والحوافز ، الدار العربية للموسوعات ، بيروت ، ١٩٨٠ .
٧. دره ، عبد الباري ، العامل البشري والانتاجية في المؤسسات العامة ، دار القرآن ، عمان ، ١٩٨٢ .
٨. زويلف ، مهدي حسن ، ادارة الافراد ، منظور كمي ، بغداد ، دار المثني للنشر ، بغداد ، ١٩٨٤ .
٩. السالم ، مؤيد سعيد ، نظرية المنظمة ، تداخل وعمليات ، مطبعة شفيق ، بغداد ، ١٩٨٨ .
١٠. الذهبي ، جاسم محمد ، مبادئ الادارة ، الاسس النظرية ولاهم القضايا التطبيقية ، مطبعة العمال ، بغداد ، ١٩٨٨ .
١١. القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة للسلوك الانساني الفرد والجماعي في المنظمات الادارية ، ط١ ، دار المكتبات ، عمان ، ١٩٨٩ .
١٢. ابو صالح ، محمد صبحي ، عوض ، عدنان محمد ، مقدمة في الاحصاء ، مركز الكتاب الاردني ، ١٩٩٠ .

١٣. السالم ، مؤيد سعيد وحرحوش ، عادل ، ادارة الموارد البشرية ، مطبعة الجامعة ، بغداد ، ١٩٩١ .
١٤. المغربي ، كامل محمد ، السلوك التنظيمي : مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط٢ ، دار الفكر للنشر ، عمان ، ١٩٩٥ .
١٥. ماهر ، احمد ، ادارة الموارد البشرية ، مركز التنمية الادارية ، الاسكندرية ، ١٩٩٨ .
١٦. عباس ، سهيلة محمد ، وعلي ، حسين ، ادارة الموارد البشرية ، ط١ ، دار وائل للطباعة ، عمان ، ١٩٩٩ .
١٧. الشماع ، خليل محمد ، مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، مطبعة جامعة بغداد ، بغداد ١٩٩٩ .
١٨. الشبخلي ، عبد القادر ، اخلاقيات الوظيفة العامة ، ط١ ، دار مجدلاوي للنشر ، عمان ، ١٩٩٩ .
١٩. الهيتي ، خالد مطر ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، ط١ ، دار الحامد للنشر ، عمان ، ٢٠٠٠ .

### ج- الدوريات والبحوث والدراسات

١. بدوي ، احمد زكي ، حوافز العمل ، مجلة دراسات عمالية ، العدد (١٦) ، ١٩٧٠ .
٢. الدفراوي ، مجدي ، الدوافع ونظرياتها ، مجلة الادارة العامة ، العدد (٢٩) ، ١٩٨١ .
٣. العديلي ، ناصر محمد ، الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الاجهزة الحكومية السعودية ، مجلة الادارة العامة ، العدد السادس والثلاثون ، شباط ، ١٩٨٣ .
٤. عبد الوهاب ، محمد علي ، الحوافز نظرة متكاملة ، المجلة العربية للادارة ، المجلد الثامن ، العدد (٣) ، ١٩٨٤ .
٥. العلي ، عبد الستار محمد ، الصيغ والاساليب الحديثة لربط الاجر بالانتاجية ونظام الحوافز ، مجلة تنمية الرافدين ، جامعة الموصل ، ايار ، ١٩٨٥ .
٦. العادلي ، علي مزهر ، اثر الحوافز المادية في انتاجية العمل ، مجلة البحوث التقنية ، السنة (٧) ، العدد (٢٠) ، ١٩٩٤ .

٧. اللوزي ، موسى ، اتجاهات الافراد العاملين في المؤسسات الحكومية نحو حوافز العمل ، مجلة دراسات ، المجلد (٢٢/أ) ، العدد (٦) ، ١٩٩٥ .

٨. العربي ، عبد السلام علي ، الحوافز ودورها في الانتاجية قراءة في النظرية العالمية الثالثة ، مجلة الدراسات العليا ، ليبيا ، السنة (١) العدد (١) ، (١٩٩٧).

٩. ابراهيم ، علي خليل ، وآخرون ، حميد عبد ، مأمون احمد ، التقويم المالي والاقتصادي للشركة العامة للصناعات الميكانيكية للفترة (١٩٨٧-١٩٩٩) ، غير منشور ، ٢٠٠٠ .

#### د- الرسائل والاطروحات

١. ناجي ، عاملة محسن ، نظم الحوافز في المنشآت الصناعية ، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٧٥ .

٢. العنزلي ، سعد علي حمود ، الرضا الوظيفي والاداء ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٨٥ .

٣. جويذة ، عدلي رامي ، الرضا الوظيفي واثره في الانتاجية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، (غير منشورة) ، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٨٨ .

٤. العنزلي ، سعد علي حمود ، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات ، اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٠ .

٥. الربيعي ، نادية صادق ، المناخ التنظيمي واثره في الرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في الادارة العامة (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ١٩٩٨ .

٦. العزاوي ، بشرى هاشم ، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة وعلاقتها بالابداع التنظيمي ، رسالة ماجستير في الادارة العامة ، (غير منشورة) ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، ٢٠٠٠ .

**A : BOOKS**

1. Herzberh F. Mausner B. and Snyderman B., *The Motivation to Work* , 2<sup>nd</sup> ed., New York, John Wiley and Sons Inc., 1959
2. Vroom V., *Work and Motivation*, New York, John Wiley and Sons Inc., 1964.
3. Hodge B., *Organizational Behavior*, New York , John Wiley, 1970 .
4. Mcbeath G., *Productivity Theory People*, London, Business Book, 1974 .
5. Robbins, S. P., *The Administrative Process : Integrating Theory and Practice*, NJ: Prentice-Hall Inc., 1976.
6. Sziliagyi, A. Jr. and Waliace M.J., *Organizational Behavior and Performance*, 2<sup>nd</sup> ed., California: Good Year publishing Co. Inc., 1980 .
7. Best J. W., *Research in Education*, 4<sup>th</sup> ed. Aliffs, N. Prentice-Hill Englewood, 1981.
8. Flippo E., *Personnel Management*, New York Mc Graw-Hill Inc., 1984 .
9. Daft R.L., *Organization Theory and Design*, New York West Publishing Company, 1989 .
10. Ahuja K., *Management and Organization*, Delhi: Nazia printers, 1993 .
11. Mathis R.L., and Jackson, J.H., *Human Resources Management*, 7<sup>th</sup> ed., San Francisco : West Publishing o, 1994 .
12. Noe, A., Hollenbech, J. R., Barry G. and Partick M. W., *Human Resource Management*, : *Gaining A competitive advantage*. N.Y. Irwin, 1994 .
13. Davar R., *The Human Sid of Management For Word by Dale Yoder*, New Delhi : Vijay Printers, 1994 .
14. Balkin B. et al, *Managing Human Resource* , prentice-Hall International, second edition, 1995.
15. Schuler, R., *Managing Human Resources*, 5<sup>th</sup> ed., (Without Country : West Publishing co), 1995 .
16. Rao, M. G., Rao, V.S.P., and Narayana, P.S., *Organizational Behavoor : Text and Cases*, Delhi : Konark Publishers, 1997.
17. Robbins, S.P., *Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications*, 8<sup>th</sup> ed., (NJ: Prentice-Hill Inc. (1998) .

**B : JOURNALS**

1. Lvancevich S.M., *A Iongitudinal study of behavioral exception scales : attitudes and performance*, *Journal of applied psychology*, 65, 1980 .
2. Conley Sh., Bacharach, S. and Baure E., *The school work Environment and Teachcareer Dissatisfaction*, *Educational Administrative Quarterly*, Vol. 25, No., 1, 1989 .