

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة إفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا  
كلية العلوم الإدارية

بحث تكميلي مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال  
ب عنوان

أثر ثقافة التحفيز في الاستقرار الوظيفي للعاملين

(دراسة حالة شركة دال الهندسية – 2010 - 2015)

إعداد الطالب:

أسامة عباس عمر

إشراف الدكتور:

جعفر حسن محمد حماد

1437هـ الموافق 2015 م

## الإستهلال

قال تعالى (أَنْزَلَ مِنَ السَّمَاءِ مَاءً فَسَالَتْ أَوْدِيَةٌ بِقَدَرِهَا فَاحْتَمَلَ السَّيْلُ زَبَدًا رَابِيًا وَمِمَّا يُوقِدُونَ عَلَيْهِ فِي النَّارِ ابْتِغَاءَ حِلْيَةٍ أَوْ مَتَاعٍ زَبَدٌ مِثْلُهُ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْحَقَّ وَالْبَاطِلَ فَأَمَّا الزَّبَدُ فَيَذْهَبُ جُفَاءً وَأَمَّا مَا يَنْفَعُ النَّاسَ فَيَمْكُثُ فِي الْأَرْضِ كَذَلِكَ يَضْرِبُ اللَّهُ الْأَمْثَالَ)

صدق الله العظيم

سورة الزمر، الآية (9)

## الإهداء

\* إلى منارة العلم الإمام المصطفى إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

\* إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى روح والدتي العزيزة.

\* إلى من سعي وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشي من أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى روح والدي العزيز.

\* إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وأخواني.

\* إلى من سرنا سويًا ونحن نشق الطريق معًا نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفنا يدًا بيد ونحن نقطف زهرة وتعلمنا إلى أصدقائي.

\* إلى من علمونا حروفا من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام.

## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين سيدنا محمد النبي الأمي الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين ثم أما بعد، كما لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر إلى جامعة أفريقيا العالمية - كلية الدراسات العليا هذا الصرح الشامخ والمنارة العلمية التي لا تنطفئ، ممثلة بإدارتها وأساتذتها والعاملين فيها، التي منحتني الثقة وكل ما ممتطلبات الحصول على بالبحث بالمكتبة وأرجو من الله أن يوفقني بهذا العمل.

أتقدم بالشكر والحمد لله عز وجل وإلى والدي العزيزين، اللذين حملا همي لرفعة شأنني، لهما مني صالح الدعاء، كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للدكتور/ **جعفر حسن محمد حماد** الذي تفضل بالإشراف على هذا البحث، والذي لم يتأخر في تقديم النصح والتوجيه والإرشاد، ولم يبخل بجهد أو علم إلا أفاض به علي.

كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى/ شركة دال الهندسية من الادارة العليا والادارة التنفيذية لتشجيع لي على استكمال هذا البحث بمدعم لي بالمعلومات الخاصة بدراسة الحالة. ووفاء وتقديراً واعترافاً بالمساعدة التي قدمها لي أخواني ويمدهم الله بالصحة والعافية يطيب لي أن أتقدم لهم جميعاً بجزيل الشكر والتقدير.

وإلى الدكتورة الفاضلة/ **سهير صديق يوسف** التي قامت بتحليل الاستبيانات والي كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، لهم مني جميعاً خالص الشكر والتقدير، فجزاهم الله عني خير الجزاء.

وفي الختام أسأل الله العزيز القدير أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي والشيطان.

## المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة الحوافز في الاستقرار الوظيفي للعاملين وأخذت شركة دال الهندسية كنموذج للدراسة والتعرف على العوامل المؤثرة في الاستقرار الوظيفي بالشركة ، تكون مجتمع الدراسة من العاملين في إدارات الموارد البشرية في شركة دال الهندسية ، وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من العاملين في إدارات الموارد البشرية، حيث بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (50) عاملاً وعاملة، وهو يشكل ما نسبته (85%) من مجتمع الدراسة ، وذلك لتحقيق أهداف الدراسة ، وجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضياتها، قام الباحث بتصميم استبانة تكونت من ثلاثة أجزاء : الأول ينظر في العوامل الشخصية والوظيفية للعاملين، والثاني ينظر في الواقع العملي لتطبيق أثر ثقافة الحوافز، والثالث والأخير يقيس الاستقرار الوظيفي للموظفين بالشركة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: يجد الموظفون أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية ، ويرى معظم أفراد العينة ان الحوافز كافية لتحسين الأداء، وأن الحوافز بالغالب تمنح لمن يستحقها ، بينت الدراسة أن هناك أثر قوى لفعالية نظام الحوافز والمكافآت، واثره في تحسين أداء العاملين في شركة دال الهندسية ، وهذا يؤكد ان مدى تاثير نظام الحوافز في الشركة، وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع عدد من التوصيات، منها: الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز والمكافآت ، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز ، رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام الحوافز والمكافآت بالشركة بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي، العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء في زيادة التنافس البناء بين الموظفين في الحصول على المكافآت.

## **Abstract**

## **فهرست الموضوعات**

الموضوع	رقم الصفحة
الأستهلال	أ
الأهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
مستخلص البحث عربي	د
Abstract	هـ
فهرست الموضوعات	و
فهرست الجداول	ط
فهرست الأشكال	ن
المقدمة والدراسات السابقة	م
<b>الفصل الأول :المفاهيم الأساسية للحوافز</b>	
المبحث الأول: مفهوم وأهمية الحوافز	1
المبحث الثاني:أثر الحوافز علي أداء العمل	18
<b>الفصل الثاني:الرضا الوظيفي</b>	
المبحث الأول : مفهوم وأهداف الرضا الوظيفي	31
المبحث الثاني:عوامل الرضا الوظيفي	45
<b>الفصل الثالث:شركة دال الهندسية</b>	

58	المبحث الأول: النشأة والتطور لشركة دال الهندسية.
63	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة دال الهندسية
<b>الفصل الرابع: الدراسة الميدانية</b>	
77	المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
82	المبحث الثاني: تحليل بيانات الدراسة الميدانية
99	المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة الميدانية
116	الخاتمة وتشمل (النتائج والتوصيات)
119	المراجع
126	الملاحق

## فهرست الجداول

رقم الجدول	أسم الجدول	رقم الصفحة
------------	------------	------------



38	مقارنة بين نظريتي ( ماسلو و هزبرج ) في أهمية الإحتياجات	( 1/1 )
78	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع	( 4/1 )
78	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر	( 4/2 )
79	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق التخصص العلمي	( 4/3 )
80	التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخدمة	( 4/4 )
81	نتائج اختبار ألفا كرنباخ	( 4/5 )
	عبارات الفرضية الأولى: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وبين رضا العاملين بالشركة	
83	جدول التوزيع التكراري للعبارة الأولى	( 4/7 )
84	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثانية	( 4/8 )
85	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	( 4/9 )
86	جدول التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	( 4/10 )
	عبارات الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الترقيات وبين رضا العاملين بالشركة	
87	جدول التوزيع التكراري للعبارة الأولى	( 4/12 )
88	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثانية	( 4/13 )
89	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	( 4/14 )
90	جدول التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	( 4/15 )

	عبارات الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين المكافآت وبين رضا العاملين بالشركة	
91	جدول التوزيع التكراري للعبارة الأولى	( 4/17 )
92	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثانية	( 4/18 )
93	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	( 4/19 )
94	جدول التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	( 4/20 )
	عبارات الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والحوافز وبين رضا العاملين بالشركة	
95	جدول التوزيع التكراري للعبارة الأولى	( 4/22 )
96	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثانية	( 4/23 )
97	جدول التوزيع التكراري للعبارة الثالثة	( 4/24 )
98	جدول التوزيع التكراري للعبارة الرابعة	( 4/25 )
100	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الاولى	( 4/32 )
101	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الاولى	( 4/33 )
103	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الاولى	( 4/34 )
104	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية	( 4/35 )
105	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثانية	( 4/36 )

107	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية	( 4/37 )
108	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة	( 4/38 )
109	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثالثة	( 4/39 )
111	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة	( 4/40 )
112	الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة	( 4/41 )
113	نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الرابعة	( 4/42 )
115	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة	( 4/43 )

## فهرست الأشكال

رقم الشكل	أسم الشكل	رقم الصفحة
-----------	-----------	------------

11	أنواع الحوافز غير المادية	( 1/1)
26	هرم ماسلو	( 1/2)
28	نظرية فروم للتوقع	( 1/3)
35	هرم الحاجات لماسلو Maslow	( 2/1)
36	الحاجات عند الدرفير	(2/2)
41	الحاجات من منظور إسلامي مقارنة مع الحاجات عند ماسلو	(2/3)
43	والأداء الرضا بين العلاقة	(2/4)
44	نموذج نظرية التوقع	(2/5)
46	نموذج نظرية العدالة	(2/6)
49	نموذج بورتر ولولر للعلاقة بين الرضا والأداء	(2/7)
50	طريقة التوزيع الإجباري	(2/8)
64	الهيكل التنظيمي	(3/1)

المقدمة:

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله واصحابه اولى المناقب والشيم، وبعد:

ان ادارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الادارية فى اى منظمة وبما ان هنالك عوامل كثيرة تقوم بدور مهم فى كل نمو أجتماعى اقتصادى - كراس المال والموارد المادية والطبيعية والمواد التكنولوجية ، وكل هذه العوامل لاتتفوق عنصر القوى البشرية أهمية ، ولا تزال ادارة المنظمات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الانسانى يقدم افضل ما لديه لصالح المنظمة ، بما يودى الى تحقيق اهداف المنظمات نحو النمو والتطور وزيادة الانتاجية وتحقيق الارباح ، حيث انطلقت النهضة والثورة فى اوروبيا مستندة على العنصر البشرى وما قدمه من تخطيط وتطوير فى مجالات الصناعة المختلفة ومن ثم دخول اسواق المنافسة والوصول للعالمية، وما كان هذا لو لم تعتنى المنظمات الخاصة والعامة بدعم وتحفيز العامل للعمل ، وتعتبر الحوافز من الموضوعات التى حظيت وما تزال تحظى باهتمام العديد من علماء السلوك الادارى، ولعل السبب فى ذلك هو ان الحوافز بشتى انواعها المادية والمعنوية واحدة من اهم المتغيرات المستقلة الايجابية لى الدافعية للعمل وللدور الحيوى للموارد البشرية فى انجاز اهداف المنظمة، وقد اهتم علماء الاقتصاد والادارة بدراسة حاجات ورغبات الفرد ، ومدى الرضا الوظيفى الذى يوجه سلوكه نحو تحقيق اهداف المنظمة بفعالية، ان معاملة الفرد كآلة دون الاهتمام بالجانب النفسى وبيئة العمل المحيطة، والحوافز وانظمتها المختلفة وما تنثيره هذه القضايا المعقدة من مشاكل وتحديات تنعكس سلبا" على اداء الموظف فى انجاز مهامه، ويضعف الرغبة لديه فى التقدم وتطوير ادائه.

ان الاعمال مثلها مثل اى شى فى حياتنا لها حوافز تؤثر عليها وتؤثر على منتجاتها النهائية، سواء كانت هذه الاعمال اعمالا" ملموسة تنتهى بمنتجات ذات طابع ملموس او منتجات خدماتى لاتلمس بايدينا مخرجاتها، وهنا حديثنا عن القطاع الهندسى الذى هو قطاع خدماتى

يعتمد على العقل البشرى فى مجمل عملياته اليومية ولانرى له منتجا" فعليا" ملموسا"، فموظفو الشركات يتعرضون يوميا" لضغوطات مختلفة تؤدى فى نهاية الامر الى انتاج خدمة اما سيئة واما متميزة ، لذا كانت لهذه الدراسة دور فى السعى نحو الاطلاع على نظام العمل فى شركة دال الهندسية، وواقع الموظف من حيث الحوافز(المكافآت- التعويضات -الضمان الاجتماعى...الخ) ومدى علاقات تلك العناصر على الاداء الوظيفى ، والانجاز بالعمل من خلال دراسة كافة انواع الحوافز فى العمل وتأثيرها الواضح على الاستقرار الوظيفى فى شركة دال الهندسية الهندسية.

## أهمية البحث:

1. تتبع اهمية هذه الدراسة من حادثة موضوعها بالنسبة لشركة دال الهندسية وقد تبرز من خلال ما يمكن ان تتوصل له هذه الدراسة من نتائج ايجابية باعتبارها تمثل استجابة لاحدى ابرز القضايا والتحديات الرئيسية والتي يواجهها العنصر البشرى بشركة دال الهندسية.
2. تفتح هذه الدراسة المجال امام الباحثين للمساهمة فى ايجاد الحلول لبعض المشاكل المتعلقة بتحفيز العاملين فى شركة دال الهندسية.
3. تعد هذه الدراسة من الجهود المتواضعة فى مجال الادارة ، والتي يؤدى الاعداد لها الى زيادة كفاءة الاداء الوظيفى على مستوى شركة دال الهندسية.
4. تقدم هذه الدراسة افاقا" للباحثين الجدد والعاملين الذين لهم علاقة فى التعمق فى موضوع الحوافز وعلاقتها بادارة الموارد البشرية، والقيام ببحوث جديدة أكثر تخصصا".
5. يامل الباحث ان تزود الدراسة متخذى القرارات بمعلومات عن نوعية الحوافز المتبعة، مما يساعدهم فى الارتقاء بمستوى الاداء بشركة دال الهندسية
6. تعتبر هذه الدراسة مهمة بالنسبة للباحث حيث يتعرف على نتائج وتوصيات وما قام به من مجهودات وعمل دؤوب، ويستطيع التعرف على اجابة واضحة وجليّة عن مشكلة

البحث ومن ناحية اخرى التعرف على اراء المبحوثين حول اهمية الحوافز الحقيقية، ولتكون هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير فى ادارة الاعمال.

## **أهداف البحث:**

من واقع تساؤلات الدراسة يمكن تحديد الاهداف التالية:-

1. تقصى اثر الحوافز المادية فى تحسين الاداء بشركة دال الهندسية.
2. تقصى اثر الحوافز المعنوية فى تحسين الاداء بشركة دال الهندسية.
3. تقصى اثر الحوافز الاجتماعية فى تحسين الاداء بشركة دال الهندسية.
4. قياس مدى نظم التحفيز فى نظام العمل مع نتائج تقييم الاداء فى شركة دال الهندسية .
5. التعرف على مستوى الاداء لدى موظفى شركة دال الهندسية.

**مبررات البحث :** تم اختيار موضوع الحوافز المادية والمعنوية فى شركة دال الهندسية تحديداً للمبررات التالية:

1. الاسهام فى ابراز أهمية الحوافز المادية والمعنوية ومدى فعاليتها فى تحسين اداء العاملين فى شركة دال الهندسية.
2. الدعوة للاهتمام بتقييم اداء العاملين فى الشركة والتي تساهم كثيراً فى تطبيق نظام الحوافز بالطريقة المثلى التى ترضى العاملين.
3. اختصار الدراسات السابقة التى تناولت الموضوع على نطاق محدد.

## مشكلة البحث:

ان عدم توافر الحوافز المناسبة للموظف المجتهد قد يؤثر سلباً على ادائه ويسهم فى ضعف انتاجيته وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الاهداف المرجوة للشركة، ومن اجل الاستثمار الامثل لدور هذه الحوافز وتعزيز تاثيرها الحقيقى الذى يجب ان تؤديه تم اجراء هذه الدراسة، وقد تحددت مشكلة الدراسة خلال السؤال الرئيسى التالى:

ما أثر الحوافز فى الاستقرار الوظيفى للعاملين بشركة دال الهندسية ؟

ما أثر الحوافز فى الاستقرار الوظيفي للعاملين بشركة دال الهندسية؟

## الاسئلة الفرعية الاتية:

1. ما أثر استخدام الحوافز المادية فى تحسين الاداء لدى موظفى شركة دال الهندسية؟
2. ما أثر استخدام الحوافز المعنوية فى تحسين الاداء لدى موظفى شركة دال الهندسية؟
3. ما أثر الحوافز الاجتماعية فى تحسين الاداء لدى موظفى شركة دال الهندسية؟
4. ما مدى ملائمة نظم التحفيز فى نظام العمل بالشركة مع نتائج تقييم الاداء؟
5. ما مستوى تحسين الاداء لدى موظفى شركة دال الهندسية؟

## فرضيات البحث:

### تتمثل فروض البحث فى الاتي:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وبين رضا العاملين بالشركة.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقيات و رضا العاملين بالشركة.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم الأداء وربطه بالحوافز وبين رضا العاملين بالشركة.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تقييم المكافآت وبين رضا العاملين بالشركة.



## **ادوات البحث:** يستخدم الباحث عدد من المصادر والبيانات والمراجع تنقسم الى:

1. بيانات ومصادر اولية تتمثل فى: الاستبيان - المقابلات - الملاحظة - البيانات الاحصائية.
2. بيانات ومصادر ثانوية تتمثل فى : المصادر والمراجع - الدوريات - الانترنت.

## **منهج البحث:**

أستخدم الباحث المنهج الوصفى التاريخى ، والمنهج التحليلى ومنهج دراسة الحالة.

## **حدود البحث:**

الحدود المكانية: شركة دال الهندسية

الحدود الزمانية: يغطى البحث الفترة من (2010-2015م)

## **محتويات الدراسة:**

تقتصر الدراسة الحالية على موضوع اثر الحوافز فى تحسين الاداء الوظيفى من وجهة نظر مديرى الادارات ورؤساء الاقسام والموظفين بشركة دال الهندسية، ويتم استعراض الدراسات السابقة.

## **الاطار النظرى:**

من المعروف جيدا" ان السلوك الانسانى هو سلوك موجه نحو تحقيق اهداف معينة سواء كان الانسان واعيا" لما يبتغيه من اهداف او غير واعى، وقد ساعدت نظرية التحليل النفسى فى الكشف عن اهداف السلوك اللاشعورى ودافعية هذا السلوك، فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة او ناقصة للاشباع ، بقدر ما هى قوة كامنة فى الفرد تحرك سلوكه وتوجه لبذل اقصى الجهود الممكنة لتحقيق اهداف شخصية وتنظيمية ، ام الحوافز فهى مثيرات خارجية تنشئ سلوك الاداء فليس الاجر وما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين، وان دراسة السلوك الانسانى تستهدف البحث عن اسباب قيام الافراد بعمل ما بحماس بينما لايتوفر هذا الحما والرغبة عند افراد اخرين.

## مصطلحات البحث والتعريفات:

الحوافز: يمكن تعريف الحوافز بأنها مجموعة العوامل او المؤثرات التى تدفع الفرد نحو بذل اكبر الجهود فى عمله والابتعاد عن ارتكاب الخطاء فى مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته واشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته الى يسعى لبلوغها خلال عمله.

الحوافز المادية اجرائيا": تعرف بأنها مجموعة الاجراءات التى تقوم بها الشركة لاشباع الحاجات المادية والمعنوية والاجتماعية لتحسين اداء موظفيها والوصول الى تحقيق الاهداف المطلوبة منهم، ومن هنا تعرف الحوافز المادية اجرائيا" على انه مجموعة الاجراءات المتمثلة بزيادة الراتب السنوى والزيادة الاستثنائية على الراتب ، والمكافآت ، وبذل تنقلات، وبذل سكن، وما الى ذلك.

كم تعرف الحوافز المعنوية اجرائيا" بانه مجموعة الاجراءات المتمثلة بالترقيات الاستثنائية وبطاقة شكر وتقويض سلطات، وهدايا تذكارية ، وما الى ذلك.

اما الحوافز الاجتماعية تعرف اجرائيا" بانه مجموعة الاجراءات المتمثلة بتوفير مكان خاص للعبادة ومكان للخدمات الطبية، وترحيل خاص للتنقل ، وسكن ملائم، وكذلك وجود امكنة خاصة لاستخدام اوقات الراحة وتناول الوجبات وما الى ذلك.

## الدراسات السابقة:

هى تلك الدراسات التى لها علاقة بموضوع البحث ومقارنتها بالدراسة الحالية ومعرفة أوجه الشبه والاختلاف بينهما،تناول الباحث دراسات خاصة بالتحفيز والحوافز ودراسات خاصة بالاستقرار أو الرضا الوظيفي.

## متغيرات البحث:

تنقسم متغيرات البحث الى متغيرين وهما:- المتغير المستقل والمتغير التابع وتدرج تحت هذه المتغيرات عدة جوانب هي كالتالي:

أولاً: المتغير المستقل يتم اختيار مفردات المتغير المستقل بناء على انها الأكثر شيوعاً في الدراسات السابقة والأكثر أهمية وينقسم الى:

1. الحوافز المادية.
2. الحوافز المعنوية.
3. الحوافز الاجتماعية.

ثانياً: المتغير التابع: وهو اداء الموظفين.

## أولاً: دراسات عن الحوافز المادية

1. دراسة علي عبد الوهاب<sup>(1)</sup>

بعنوان (الحوافز في المملكة العربية السعودية)

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة في فاعلية الأداء وانواع الحوافز التي يفضلها الأفراد والمزايا والمشكلات التي يرونها بالحوافز التي تقدمها لهم الإدارة والتعرف على أهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول فيها على النتائج المطلوبة وهي رضا الأفراد وزيادة الكفاءة الإنتاجية ، كما توصل البحث الى أن شاغلي الوظائف الإشرافية أكثر رضا عن الحوافز من شاغلي الوظائف غير الإشرافية ، إن

---

(<sup>1</sup>) دراسة علي عبد الوهاب بعنوان " الحوافز في المملكة العربية السعودية" - رسالة ماجستير غير منشورة - السعودية - جامعة الملك عبدالعزيز - 2001م.

مجموعة العوامل الوظيفية الحيوية المتمثلة في درجة أهمية الوظيفة والراتب وفرص الترقية وفرص سماع الإقتراحات يحقق الرضا الوظيفي واخيرا اوضحت أن العوامل الوظيفية التي تحقق الرضا للرؤساء وترتبها علي النحو التالي ( اهمية الوظائف ، سماع الإقتراحات ، الترقية ، الراتب )

## 2. دراسة الزامل وخطاب<sup>(1)</sup>

بعنوان ( فعالية الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية )

وتناولت الدراسة عينة مكونة من 402 من الموظفين الحكوميين ، وتوصلت الى أن هناك قصورا في انظمة الحوافز والمتمثلة ( حسب اولويتها في القصور ) في المرتب ، الترقية ، النظم والإجراءات الإدارية ، طبيعة العمل ، وعلاقة الرئيس بالمرؤوس ، المحتوى الوظيفي والمكافآت التشجيعية وظروف العمل المكانية وجماعية العمل .

## 3. دراسة الشمخي محمد<sup>(2)</sup>

أظهرت دراسة قام بها حمزة محمود الشمخي بعنوان الحوافز المادية من وجهة النظر السلوكية الإقتصادية ، وكانت الدراسة تهدف الى الوصول الى نظام سليم للحوافز المادية في المنشآت الإقتصادية وذلك بصورة وضع قواعد خاصة لبرنامج دقيق لتقييم ووصف العمل معتمدا في ذلك التمييز بين العمل الفني والعمل الإداري ومركزا على دراسة الوقت والحركة ،أوصت الدراسة بتصحيح جدول الإجور وذلك بالربط الدقيق بين الإنتاجية والحوافز ،أوصت بإقامة جهة مركزية عليا تشريعية تخطيطية متخصصة تتولى مهمة إقامة نظام عام للحوافز الإقتصادية ( المادية ) يمكن تطبيقه في المنشآت الإقتصادية المختلفة .

---

<sup>(1)</sup>دراسة خطاب ، عبدالله ، والزامل ، عبد المنعم (2003م ) فعالية نظم الحوافز في الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، العدد 39 ، الادارة العامة ، معهد الادارة العامة ، الرياض .

<sup>(2)</sup>حمزة محمود،(2008) الحوافز المادية من وجهة نظر السلوكية الاقتصادية ، مجلة البحوث الاقتصادية ، العدد الاول السنة الثامنة، العراق.

## بعنوان (دراسة ومعرفة الحوافز الملائمة والقواعد السليمة والبيئة الصالحة بالشركات الخاصة)

تبرز أهمية الدراسة في معرفة الحوافز الملائمة والقواعد السليمة والبيئة الصالحة لتطبيقها، إذ أن هنالك كثير من المديرين يقدمون حوافز في العمل للعاملين ولكن ليس هناك مردود أو مقابل مجز من جانبهم مثل " ارتفاع الإنتاجية، التعاون والإلتزام، عمق الإخلاص، الرغبة في تحقيق أهداف العمل..... الخ " لذلك لابد من عمل مثل هذه الدراسة لحل هذه المشكلات وحتى تكون هذه الحوافز مبنية علي اسس واقعيه ومدرسة وحتى يتعمق فهم المديرين في فهم ظاهرة الرضا والمشكلات المتعلقة به، وتهدف الدراسة إلي : تعميق فهم عملية التحفيز والتعرف علي العوامل الوظيفية المؤثرة فيها، معرفة مزايا وعيوب الحوافز والمشكلات التي تعترض الإدارة عند وضع الحوافز.، التعرف على أهم الطرق لتحسين أنظمة الحوافز والوصول إلي نتائج لمعرفة الإجابة علي السؤال التالي هل هناك علاقة بين الحوافز " اى كان نوعها" و انتاجية العاملين؟ وما نوعها، وتوصلت الدراسة إلي النتائج الآتية منها: يعتبر الأسلوب الذي يتبعه القائد الإداري في قيادة مرؤوسيه أحد الحوافز الهامة لهؤلاء المرؤوسين، اذ تتوقف اتجاهاتهم وجهودهم عن طريق تعامل القائد الإداري معهم وأسلوب توجيهه وارشاده، يساعد الوصف الوظيفي علي وضع نظام للأجور بالإضافة إلي وضع نظام أكثر دقة لا تضباط العاملين، ان لشروط الخدمة اثر فاعل في عملية رفع اداء العامل فمثلا وجود بدلات - أجور اضافية- وحوافز في بنود شروط الخدمة تزيد من دافعية الفرد وتحسين أدائه، ان درجة الرضا الوظيفي التي يشعر بها الفرد تتأثر بمدي مطابقة العائد الذي يحصل عليه فعلا ويعتقد أنه المقدار المناسب او العادل للجهد المبذول ومن جهة أخرى فإن درجة الرضا تؤثر علي جاذبية العائد

---

(<sup>1</sup>) دراسة أحمد على بعنوان " دراسة ومعرفة الحوافز الملائمة والقواعد السليمة والبيئة الصالحة بالشركات الخاصة " - رسالة ماجستير غير منشورة - مصر - جامعة القاهرة - 2006م.

بالنسبة للفرد، أوصت الدراسة بالآتي: إشراك العاملين بالشركة في اتخاذ القرارات التي ترتبط بنوع الحافز المناسب نسبة لوجود عدم تباين بين شاغلي الوظائف العليا والدنيا من حيث نظرتهم للحوافز قبولها، الاهتمام بإجراءات التعيين بالشركة حسب التخصصات يساعد ذلك على وصف الوظائف، ضرورة تقييم معايير الترقيات وتقييم الأداء المعمول بها بالشركة وخاصة السلم الإداري.

#### 5. دراسة تيسير حسن أحمد<sup>(1)</sup>

هدفت الدراسة إلى دراسة مستوى الرضا الوظيفي بديوان الضرائب ولاية الخرطوم بالإضافة إلى قياس مستوى التحفيز المادي والمعنوي لدى العاملين بديوان الضرائب ولاية الخرطوم وأيضا اختبار العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي بالديوان، تلخصت أهمية الدراسة في معرفة تأثير الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين وأيضا معرفة ماهية واتجاهات وآراء العاملين بالديوان حول نظم التحفيز المتبعة بالديوان بالإضافة إلى الكشف عن مستوى الرضا الوظيفي بديوان الضرائب ولاية الخرطوم، أن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة مايلي: يتمتع العاملين بديوان الضرائب ولاية الخرطوم بدرجة مقبولة من الرضا الوظيفي، نظام التحفيز المادي المتبع بديوان الضرائب يؤثر إيجابا على مستوى الرضا الوظيفي، لا يوجد توازن بين الحوافز المادية والمعنوية ويلاحظ أن هنالك تركيز واضح على الحوافز المادية دون المعنوية، أوصت الدراسة بالآتي: أن يهتم الديوان بنظام التحفيز المعنوي لأهميته في تشجيع الأفراد في الوصول للأهداف المرجوة، أن تلتفت إدارة الديوان إلى ضرورة إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لأنهم أكثر المأما". بظروف واحوال دافعي الضرائب في القرارات المتعلقة بذلك، وجوب الموازنة بين التحفيز المادي والمعنوي وعدم التركيز على جانب واحد.

---

(<sup>1</sup>) دراسة تيسير حسن أحمد بعنوان " قياس مستوى الرضا الوظيفي بديوان الضرائب ولاية الخرطوم " - رسالة ماجستير غير منشورة - الخرطوم - جامعة النيلين - 2002م.

## 6. دراسة: آدم أحمد آدم<sup>(1)</sup>

بعنوان ( العلاقة بين انظمة التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الضرائب ولاية الخرطوم )

نبعت أهمية الدراسة في توفير بيانات تساعد واضعي نظام الحوافز بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا في اتخاذ القرارات السليمة وتوفير بيانات تساعد الباحثين في هذا المجال، هدفت الدراسة إلي دراسة وتحليل أثر الحوافز علي مستوي الأداء وأيضا دراسة الحوافز ومجهودات العاملين بالإضافة إلي دراسة نظام تقييم أداء العاملين، من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن الترقية لا تحل محل الحافز المادي بالرغم من أهميتها، المرتب الذي يتقاضاه العامل غير مرضي وغير كافي بالنسبة له، معظم العاملين غير راضين عن وضعهم الوظيفي مما يؤكد أهمية التعيين حسب المؤهل العلمي والتخصص الأكاديمي المناسب للوظيفة وأيضا الحوافز المعنوية لا تقل أهمية عن الحوافز المادية فهي أيضا لها تأثيرها الإيجابي علي العاملين مما يساعد علي أداء أعمالهم بشكل مرضي بالإضافة إلي ذلك أن معرفة العاملين بنظام الحوافز المتبع في الجامعة ضعيفة وقد تكون معدومة مما يوضح سيطرة الإدارة الكاملة علي وضع الحوافز والنظم وعدم منح العاملين فرص لتقديم مقترحاتهم وتوضيح آراءهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات التي تخصهم، أوصت الدراسة بضرورة وضع وتطبيق برنامج عادل وواضح للترقية بعيدا عن المحسوبية والتحيز حتي يزيد من إخلاص وانتماء العاملين للجامعة كما أوصت الدراسة بالاهتمام أكثر بتوصيف الوظائف وتقييمها حتي نبتعد عن الأخطاء والمشاكل التي تسببها عدم ملائمة المؤهلات العلمية والأكاديمية والوظيفية التي يشغلها العامل، وأيضا زيادة المرتبات تزيد من درجة الاستقرار في العمل وتقلل دوران العاملة وتؤدي إلي الرضا الوظيفي وأن تكون المرتبات والامتيازات بقدر المؤهلات العلمية والأكاديمية

---

(<sup>1</sup>) دراسة آدم أحمد آدم بعنوان " العلاقة بين انظمة التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بديوان الضرائب ولاية الخرطوم بحث تكميلي ماجستير فى ادارة الاعمال غير منشور, جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا 2012م " - رسالة ماجستير غير منشورة - السودان - جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2012م.

بالإضافة إلى وضع سياسات إدارية جديدة تساعد علي تغيير الأساليب البيروقراطية الروتينية القديمة. وأخيرا الاهتمام بتنمية العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين العاملين وبصفة خاصة العاملين بالإدارة الواحدة مما يساعد علي روح العمل الجماعي والاستقرار والاطمئنان النفسي وهذا بدوره يؤثر علي الأداء بصورة إيجابية.

#### 7. دراسة: أميمة عوض الكريم البشير أبو سالف<sup>(1)</sup>

##### بعنوان (نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي)

تمثلت مشكلة الدراسة في أن الموظفين بكلية التجارة جامعة النيلين تتأثر طريقة اداء أعمالهم بنظام الحوافز السائد في الجامعة وأن هنالك عدم تساوي في نظم الحوافز المقدمة للموظفين بالجامعة في الدرجة الوظيفية الواحدة الأمر الذي يجعل هنالك نوع من عدم الرضا لدي الموظفين من النظام المطبق وبالتالي ينعكس علي اداء أعمالهم،هدفت الدراسة إلي التعرف علي أهم مشكلات نظام الحوافز التي يعاني منها العاملون بالجامعة بالإضافة إلي توضيح أثر نظم الحوافز علي درجة الرضا الوظيفي للعاملين وأيضا الخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين بالجامعة،تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في الاتي:الموظفين العاملين بكلية التجارة جامعة النيلين غير راضين عن نظام الحوافز المتبع في الكلية،يري الموظفون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية وأن هنالك أنواع أخرى من الحوافز يجب أن يحصلو عليها،الحرمان من الحافز يؤدي إلي التأثير علي درجة التعاون بين الزملاء والتأثير علي بقاء الكفاءات البشرية المميزة فضلا عن التأثير علي درجة الولاء للجامعة

---

(<sup>1</sup>) دراسة أميمة عوض الكريم بعنوان " نظم الحوافز وأثرها علي الرضا الوظيفي " - بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشور، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م.



ودرجة الاستقرار فيها، وأوصت الدراسة بالآتي: ضرورة توفير العدالة والمساواة في فرص الترقية والتخلص من عدم الموضوعية والعوامل الشخصية في ترقية الموظفين وذلك من خلال إيجاد أسس ومعايير ثابتة مبنية علي دراسات علمية، ربط حافزية الموظفين بقدر المجهودات التي يبذلونها في أعمالهم لتساعدتهم على اداء أفضل والتخلص من عدم الموضوعية في إعطاء الحوافز، ضرورة تعريف الموظفين بالاسس المتبعة في تقييم أدائهم حتي يكون الموظف أكثر قناعة وهو يؤدي العمل الموكل إليه وقادر علي تطوير أدائه الذي يتم تقييمه على أساسه.

## **ثانياً: دراسات في الاستقرار الوظيفي(الرضا الوظيفي)**

### **1. دراسة درباس (2004م)<sup>(1)</sup>**

**بغنوان (إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي الاهلى السعودي)**

هدفت الدراسة للأتى: إمكانية تطبيق نماذج لإدارة الجودة الشاملة مطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية في قطاع التعليم السعودي ، معرفة مدى تطبيق إدارة التربية والتعليم للجودة الشاملة في جامعات التعليم الأهلي، مدى تطبيق إدارة الجامعة والاساتذة لمتطلبات إدارة الجودة الشاملة، مدى تعاون إدارة المدرسة مع الإدارات التربوية المختلفة في تطبيقها، وتمثلت فروض الدراسة للأتى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طريقة تطبيق الجودة الشاملة وإهتمام إدارة الجامعة، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التطبيق السليم للجودة الشاملة والتقدم التكنولوجي، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، طريقة التحليل: إستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (Spss). وتوصل الباحث إلى أهم النتائج والتوصيات الآتية: يمكن تطبيق نماذج إدارة الجودة الشاملة في التعليم السعودي، القيام بالتعرف على رغبات وحاجات

---

<sup>(1)</sup> (دراسة درباس : "إدارة الجودة الشاملة وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي الاهلى السعودي": رسالة دكتوراه غير منشورة : جامعة الملك عبد العزيز ، أبهاء ، 2004 م .

المستفيدين من القطاع التربوي.،وثانياً: التوصيات:بالبدء في تدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في التعليم الجامعي مع تكثيف ذلك في كليات التربية، ضرورة أن يتبنى القطاع التربوي عملية تصميم برامج لإدارة الجودة الشاملة تتوافق مع البيئة السعودية من حيث معتقداتها وقيمها وتقاليدها، العمل على إنشاء أقسام لإدارة الجودة الشاملة تكون ملحقه بإدارات التعليم.

## 2. دراسة الوكيل ( 2007م )<sup>(1)</sup>

بغنوان (نمط إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية في بعض مدارس وجامعات نيوتان الأهلية بالمجتمع الأمريكي)

هدفت الدراسة للآتى: كيفية الاستفادة من تطبيق الجودة الشاملة في التعليم الأهلى المصري، كيفية الإفادة من هذا النمط والوقوف على أهم الصعوبات التي تواجه تطبيقه وكيفية التغلب عليها، وتمثلت فروض الدراسة للآتى: لا توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين النمط المتبع فى المدرسة والجامعة ونمط الجودة الشاملة، هنالك صعوبات فى تطبيق نمط الجودة الشاملة فى مدارس وجامعات نيوتان الأهلية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المقابلة مع بعض مديري ومعلمي التعليم الاهلى والزيارات والملاحظة المباشرة لإمكانيات المدارس والجامعات، وطريقة التحليل: استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائى (Spss). وتوصل الباحث إلى أهم النتائج والتوصيات الآتية: أن هناك صعوبات تواجه تطبيق إدارة الجودة الشاملة منها: عم توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق، ندرة توفر البيانات والمعلومات على نحو دقيق عن النظام التعليمي وإدارته للاعتماد عليها في جمع المعلومات وتحليلها، وتوصل البحث لبعض التوصيات: مقاومة بعض

---

(<sup>1</sup>) دراسة الوكيل " نمط تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها التربوية فى بعض مدارس نيوتان بالمجتمع الأمريكى: رسالة دكتوراة غير منشورة : جمهورية مصر العربية ،جامعة القاهرة ، 2007م .

العاملين في الإدارة المدرسية وعدم الرضا عن التحول والتجديد، إعادة صياغة وإستراتيجيات التعليم على نحو يتلاءم مع فلسفة ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة، تحسين وضع المدارس مادياً وبشرياً على نحو يمكنها من تطبيق إدارة الجودة الشاملة وقبولها .

### 3. دراسة الكيلاني (2007) <sup>(1)</sup>

#### بعنوان (التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الإدارة التعليمية الأهلية)

هدفت الدراسة للآتي: وضع خطة تهدف إلى إحداث تغيير في الإدارة التعليمية نحو إدارة الجودة الشاملة، بحيث توازن تلك الخطة بين ثقافة هذه الإدارة وثقافة الجامعة.، التعريف بثقافة إدارة الجودة الشاملة، وتمثلت فروض الدراسة للآتي: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين الخطة المتبعة وكيفية تطبيق الجودة الشاملة بالجامعة الأهلية، لا يوجد تطبيق سليم لمعايير الجودة الشاملة بالجامعات الأهلية ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطريقة التحليل: إستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (Spss)، وتوصل الباحث إلى أهم النتائج والتوصيات الآتية: هنالك حوجة لتفعيل دور الجودة الشاملة في الإدارة التعليمية الأهلية، أداء الطالبة خلال المرحلة الجامعية يعتبر انعكاسا لجودة التعليم ما قبل الجامعي، وتوصل البحث لبعض التوصيات: تبني الخطة وإدخال إدارة الجودة الشاملة في مجال التربية، توخي عدم المساس بثقافة المجتمع ومرتكزات التربية فيه .

---

<sup>(1)</sup> (دراسة الكيلان بعنوان " التخطيط للتغيير نحو إدارة الجودة الشاملة في مجال الادارة التعليمية، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الرياض، جامعة الملك عبد العزيز، 2007م"

#### 4.دراسة الشافعي وناس (2000م)<sup>(1)</sup>

بعنوان(ثقافة الجودة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر)

هدفت الدراسة للأتى: توضيح ثقافة الجودة الشاملة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر،توضيح أهمية وجود إدارة للتغيير تقود عملية التغيير نحو الجودة الشاملة،وتمثلت فروض الدراسة للأتى:هنالك علاقة ذو دلالة إحصائية بين الفكر الإداري التربوي والتطبيق السليم لإدارة الجودة الشاملة،لا توجد علاقة بين الجودة الشاملة والتفكير الإداري السليم، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وطريقة التحليل:إستخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (Spss)،وتوصل الباحث إلى أهم النتائج والتوصيات الآتية:تطبيق ثقافة الجودة الشاملة في الفكر الإداري التربوي الياباني وإمكانية الاستفادة منها في مصر،الفكر الإداري التربوي في اليابان قائم على التفاهم المشترك بين القادة والمعلمين والطلاب.وتوصل البحث التوصيات:يجب على القيادة التربوية أن تركز على مجموعة من الأفكاروالمبادئ،أن العبء الأكبر يقع على المديرين لتغيير ثقافة الأفراد نحو الجودة الشاملة،ضرورة اقتناع القيادة التربوية - بكافةمستوياتها- بأهمية التغيير نحو الجودة الشاملة.

#### أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فى إنها هدفت الى التعرف على العوامل الوظيفية المؤثرة فى فاعلية الاداء ونوعية الحوافز التى تقدمها الادارة، والتعرف على اهم السبل لتحسين نظم الحوافز والحصول فيه على النتائج المطلوبة وهى رضا الافراد ورفع الكفاءة الانتاجية وتناولت وايضا" الرضا الوظيفي واسخدمت المنهج الوصفي التحليلي .

---

(<sup>1</sup>)دراسة الشافعى بعنوان "ثقافة الجودة فى الفكر الإدارى التربوى اليابانى وإمكانية الاستفادة منها فى مصر ، مصر ،جامعة القاهرة ، 2000م .

واختلفت فى انظمة الحوافز والمتمثلة (حسب اوليتها فى القصور) فى المرتب , الترقية , النظم والاجراءات الادارية ,طبيعة العمل, علاقة الرئيس بالمرؤوس , المحتوى الوظيفي والمكافآت التشجيعية وظروف العمل المكانية وجماعية العمل , وكونها طبقت على شركة دال الهندسية وإنها درست العلاقة بين الحوافز والاستقرار الوظيفي معاً و اوصت بالعمل على زيادة فاعلية اثر نظام الحوافز بالشركة والتوجيه بمنح الحوافز والترقيات الوظيفية بناء على معايير وضوابط مهنية. والربط بين نتائج تقييم الاداء السنوى ومنح الحوافز , وتعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافى بناء عليه الموظف الملتزم المجتهد ويسأل ويحاسب من يقصر فى واجباته الوظيفية.

## هيكل البحث:

يشتمل البحث على مقدمة ودراسات سابقة وأربعة فصول، حيث تناول الفصل الاول : المفاهيم الأساسية للحوافز ،تحدث المبحث الأول عن: مفهوم وأهمية الحوافز،والمبحث الثاني:أثر الحوافز علي أداء العمل،أما الفصل الثاني تناول: الرضا الوظيفي فى المبحث الأول : مفهوم وأهداف الرضا الوظيفي ،والمبحث الثاني:عوامل الرضا الوظيفي، وكان الفصل الثالث عن دراسة الحالة حيث تناول المبحث الاول:النشأة والتطور لشركة دال الهندسية ، والمبحث الثاني تحدث عن الهيكل التنظيمي للشركة، والفصل الرابع تناول الدراسة الميدانية، ففي المبحث الاول تناول: اجراءات الدراسة الميدانية، والمبحث الثاني تحدث عن تحليل بيانات الدراسة الميدانية وكان المبحث الثالث عن اختبار فرضيات الدراسة الميدانية ، ثم الخاتمة وشملت (النتائج والتوصيات، المراجع والملاحق.



## الفصل الأول

### المفاهيم الأساسية للحوافز

#### المبحث الأول: مفهوم وأهمية الحوافز:

الأجر هو المقابل الذي يتحصل عليه العامل من المنظمة نظير ما يؤديه من عمل بها، أما الحافز فهو ما يتلقاه مقابل الانجاز المحقق والنتائج عن اجتهاده في أداء هذا العمل. حيث أن الحافز الذي يتلقاه هو الذي يدفعه لزيادة جهده في هذا العمل، ولاشك أن كليهما معاً الآخر والحافز هما اللذان يمثلان دافعه للعمل والاجتهاد فيه، وتعتبر الحوافز هي المزايا المادية والمعنوية التي ينالها العامل بالمنظمة أو المؤسسة نظير عمله والاجتهاد في أدائه بالصورة المرضية له ومقابلها المادي والمعنوي هو الذي يخلق في العامل الحماس والدافع للمزيد، والحوافز تمثل المقابل الذي يشبع حاجة العامل وبالتالي يدفعه إلى العمل الايجابي وبالتالي المزيد من الجهد. (1)

مفهوم الحوافز:

لغة: من حيث اللغة يشير مصطلح الحوافز إلى "حفزه، دفعه إلى الخلف، والليل يحفز النهار أي يسوقه ورأيته متحفزاً أي مستقراً مستعجلاً لا يمكن جلوسه في الأرض". (2)

اصطلاحاً: قد اعتنى الباحثون وعلماء الإدارة بمفهوم الحوافز وأنواعها، علي أنها تعتبر المؤثر الخارجي الذي يوجه بوصلة العاملين في منظمات الأعمال، سواء الخاصة أو العامة منها.

وهنا نسترشد ببعض التعاريف والمفاهيم للحوافز على أنها فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة، ...الخ) توفرها المؤسسة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعر للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج، والسلوك السلوك، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع. (3)

---

(1) زكي مكي إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، د، ن، 2009م، ص 229.

(2) أحمد رضا: معجم متن اللغة، دار الحياة، بيروت، 1958م، ص 122.

(3) عمر عقيلي: إدارة القوة العاملة، دار زهران للنشر، عمان، 1996م، ص 9.

وقد عرفت الحوافز بأنها "شعور داخلي للفرد يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين، يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف محددة".<sup>(1)</sup>

والحوافز هي مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على نتائج ايجابية والتي تترتب على هذا السلوك في إطار هذا المنظور فإن الحوافز بالنسبة للفرد تتمثل في العوامل والمؤثرات التي تدفعه لأداء عمله بأرفع إنتاجية وأرفع درجة من الكفاءة والفاعلية بغية الوصول إلى تميز مادي أو معنوي.<sup>(2)</sup>

والتحفيز يتم بواسطة مجموعة من الحوافز التي توفرها المنظمة للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية وتحقيق الغاية المطلوبة.<sup>(3)</sup>

والحوافز عبارة عن عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرائق ايجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.<sup>(4)</sup>

وتعرف الحوافز بأنها الوسائل أو العوامل الخارجية التي تشبع حاجات العامل وتوجه سلوكه على نحو معين.<sup>(5)</sup>

مما سبق نلاحظ أن مجموعة التعريفات التي ذكرها العلماء والباحثون عن الحوافز متقاربة من حيث دلالتها وتصب في مجري واحد في مجملها تشير إلى أن الحوافز هي عبارة عن مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وإنتاجيتهم.

---

(1) نعمة الكعبي ومؤيد السامرائي: إدارة الأفراد مدخل تطبيقي، ط الأولي، مطبعة العمال، بغداد، 1990م، ص 148.

(2) أحمد أبو سن: إدارة الموارد البشرية، د. ن، الخرطوم، 2007م، ص 141.

(3) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية، عمان، 2009م، ص 141.

(4) إبراهيم عبد الله الطخيس: الإدارة التربوية، ابن سينا للنشر، الرياض، 2001م، ص 109.

(5) فاروق المجذوب: العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي، بيروت، 2002م، ص 342.



ووفقاً لهذا المفهوم يجب أن نفرق بين الحافز والدافع فالحافز خارجي، أما الدافع فهو داخلي ينبع من داخل الإنسان، ولكن الحوافز يمكن أن تحرك وتوقظ الدوافع.

### أهمية الحوافز:

تلعب الحوافز دوراً فعالاً ومهماً في إنتاجية العاملين، وتتبع أهمية الحوافز من حاجة الفرد إلى الاعتراف بأهمية ما يقوم به من مجهودات وإنجازات، فتقدير الغير لذلك الجهد عن طريق الحوافز، يعتبر من الأمور المهمة التي تساهم في إشباع مجموعة الحاجات الأساسية المتفاعلة في نفس الفرد.

وتتبع أهمية الحوافز من أهمية زيادة الإنتاجية بالمؤسسة وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، وكلما زادت درجة رضا العاملين كلما زاد حماسهم تجاه العمل وبذلوا أقصى جهدهم في زيادته وتعتبر الحوافز أداة من أنجح الأدوات التي تستخدمها المنظمة لدفع عاملها نحو العمل بحماسة وهمة تحقيقاً لأهدافها، وبالتالي لا بد لها من الاهتمام بها كأداة فاعلة لتحقيق أهدافها التنظيمية وإن كان الأجر يتكامل مع الحافز في إشباع حاجات العاملين، فإن الأجر يعتبر الحافز الأول للعمل وبهما معاً تتحقق الدافعية وبقدر إشباعها يأتي العمل، وبالتالي فالحافز هام وأساسي لدفع العمل. ونجد المنظمات تتنافس في تقديم الحافز الذي يدفع لرضا العاملين، وها الحافز بشقيه المادي (النقدي) والمعنوي هام من حيث يعتبر أداة لرفع كفاءة العاملين وتفجير قدراتهم وطاقاتهم، كما أنه يؤدي لاستقرار النفسي للعاملين، وبالتالي يرفع قدرتهم على التركيز في العمل، كما أنه يؤدي إلي خلق روح الإبداع فيهم والتطوير وتتبع أهميته أيضاً من اعتباره أداة لتحقيق الرضا للعاملين. (1)

تتبع الأهمية الأساسية للحفز أهمية العنصر البشري كأحد عناصر الإنتاج التي يمكن الفرد من وأهداف المنظمة وأهداف المجتمع المتمثلة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعتبر الحوافز التي تتمثل نتائج عملية الحفز ومصادرها الأساسية هي

---

(1) زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 230.

أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة الموارد البشرية في المنظمة الأخرى من اختبار وتدريب أي جهود الموارد البشرية وتوجيهها. (1)

وتظهر أهمية الحوافز في استمرارية العاملين في المؤسسة وانتمائهم للمنظمات ورفع كفاءة الإنتاجية.

تعتبر الحوافز أداء مهمة في أيدي القيادات الإدارية والمشرفين والإداريين في أي منظمة، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في تنظيم سلوك العاملين نحو أنفسهم ونحو غيرهم، ونحو المنظمة وأهدافها وطموحاتها وإدارتها، ونحو الإنتاجية وعملياتها ومن أهم ما يمكن أن تقوم به الحوافز الآتي:

- المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى تحقيق هدف أنساني في حد ذاته، عرضاً رئيساً له انعكاساته على زيادة إنتاجية هؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقاتهم مع المنظمة وإدارتها ومع أنفسهم.
- المساهمة في تنظيم منظومة احتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتهم وتعزيز التناسق بينها بما يجسم أهداف المنظمة وتطلعاتها، وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحرك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه... الخ.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم الكيفية معاً، لا العاملين كثيراً ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارستها إلى تفسيرات كثيراً قد تكون خاطئة، مما يولد مناخاً سيئاً للفهم.
- والعداوة السلبية بين الطرفين، وبصورة ينعكس سلباً على المنظمة والعاملين معاً.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلى وجودها في صفوف العاملين.

---

(1) خالد عبد الرحيم الهيني: إدارة الموارد البشرية، مكتبة جامعة بغداد، 1975م، ص 113.

- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارات لدى العاملين ويضمن بالنتيجة ازدهار المنظمة وتطورها.

وأيضاً تظهر أهمية استخدام الحوافز المالية في الآتي:

1/ الدافع للعمل لدى غالبية الأفراد: هو زيادة الدخل وعلي الرغم من أن الدافع المالي ليس الدافع الوحيد المؤثر علي الأداء، إلا أن الفشل في استخدامه كحافز شرط من الشروط الأساسية لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

2/ التعبير صراحة عن أنماط السلوك: التي يتم المكافأة عنها، أن التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها، والصياغة الجيدة للأهداف شروط لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

3/ الاستخدام المتقطع للحوافز: يعتبر التعزيز المتقطع أكثر فعالية من التعزيز المستمر تجعله يفقد كثيراً من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو آخر، وأسوأ من ذلك عندما يتم الاستناد إلي الحافز لأداء العمل المطلوب بشكل عادي، انظر إلي الحوافز الثابتة علي المرتب، هل يمكن اعتبارها حافزا لقد أصبحت جزءا من الراتب تستلزم رد فعل الموظف إذا تم منعها.

4/ منح الحافز في تحقيق الأداء الجيد: قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره علي الأداء لو انه لم يتوافق معه في نفس الفترة الزمنية، فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي، نظرا لان المكافأة سوف يتم الحصول عليها في نهاية العام أو بعد فترة زمنية طويلة. الم تسمع قول رسول الله صلى الله عليه وسلم (أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه).

5/ استمرارية المعلومات المرتدة: أن توافر المعلومات عن الأداء بشكل منظم ترفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع الأداء نظرا لتوقيع المكافأة، كما أنها تقيد في تعديل سلوك البعض الآخر يوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع.<sup>(1)</sup>

أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:<sup>(1)</sup>

(1) جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003م، ص 482.

- 1 - إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة.
- 2 - تنمية روح المشاركة والتعاون، تؤدي الحوافز الجماعية إلى تكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم، وتفاعلم لتتفذيها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
- 3 - تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة، تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

### أهمية الحوافز علي مستوى المنظمة:

- 1/ التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية، تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والسوائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ علي مكانتها، هذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- 2/ التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة، ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب، والاختبار والتعيين والتدريب، والتنمية، وتقييم الأداء والأجور، المنافع والخدمات، الترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة علي النتائج المتوقعة علي مستوى المنظمة.
- 3/ تهيئة المناخ التنظيمي المناسب، تسهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدي الأفراد مما يدفعهم للحرص علي المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

وبوجه عام فإن أهمية الحوافز تكمن في الآتي:

- 1 - المساهمة في إشباع العاملين ورفع روحهم المعنوية.

---

(1) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009م، ص 142.

(2) بشار يزيد الوليد، مرجع سابق، ص 147.

- 2 - المساهمة في إعادة تنظيم منظومة احتياجات العاملين وتنسيق أولوياتها.
- 3 - المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه وتوجيهه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين.
- 4 - تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المنظمة إلي وجودها بين العاملين.
- 5 - المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم.
- 6 - تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المنظمة وتطورها.
- 7 - المساهمة في تحقيق أي أعمال أو أنشطة تسعى المنظمة إلى إنجازها. (1)

الأسس التي تمنح بموجبها الحوافز:

تمنح الحوافز علي الأسس التالية:

- 1/ الأداء: يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي وفي بعض الحالات هو ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك بالكمية أو الوجود أو توفير في بعض أوقات العمل أو توفير في بعض التكاليف أو في أي مورد آخر ويعتبر الأداء فوق العالي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير علي الإطلاق لحساب الحوافز. (2)
- 2/ المجهود: يصعب أحياناً قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس كما في أداء الوظائف الخدمية والأعمال الحكومية لان الناتج احتمالي الحدوث وذلك فإن العبرة أحياناً بالمحاولة وليس بالنتيجة أو قد يمكن الأخذ في الحسبان ومكافأة المجهود والأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلي النتائج ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيراً من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسية وعدم موضوعية في كثير من الأحيان. (3)

---

(1) عساف عبد المعطي محمد: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات، دار الزهران، عمان، الأردن، 1999م، ص 86.

(2) [www.islammemo.cc](http://www.islammemo.cc) تاريخ الدخول 2013/11/15م الساعة 8:25.

(3) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007م، ص 347.

3/ الأقدمية: ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل وهي تشير اللي حد ما إلي الولاء والانتماء الذي يجب مكافأته بشكل ما وهي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية وتظهر أهمية علاوات الأقدمية الحكومية بشكل اكبر من الخاص.

4/ المهارة: بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد علي ما يحصل عليه من شهادات اعلي أو ارخص وكما تلاحظ فإن نصيب هذا المعيار الأخير محدود جداً ولا يساهم إلا بقدر ضئيل جدا في حساب حوافز العاملين.

#### تصنيف الحوافز:

علي أي منظمة أن تختار لنفسها التوليفة لأنواع الحوافز وذلك لكي يكون لديها نظام متكامل يحفز العاملين علي أدائهم المتميز وهنالك العديد من أنواع الحوافز والمستخدمه في شتى المنظمات كما أن هنالك طرقا عديدة لتحقيق الحوافز:

حوافز العمال: يتميز أداء العمال بسهولة القياس وبالتالي فإن حساب حوافزهم يتميز بأنه واضح واهم العمال الذين يسهل حساب الحوافز لهم هم عمال الورش والمصانع وانسب أنظمة الحوافز التي تقدم لهم أنظمة الحوافز بالقطعة أو بالوقت النمطي.

1/ الحوافز بالقطعة: هي تعتبر أهم طرق دفع الأجور والحوافز معا وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة ويفضل عند تطبيق هذه الطريقة وجود اجر ثابت

2/ حوافز الوقت: في هذه الطريقة علي العامل أن يقوم بإنتاج في وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافأ علي مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ علي استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر. (1)

نفرض أن العامل يقوم بإنتاج خلال وقت نمطي هو 7 ساعات في اليوم ، مفروض عليه أن ينتج 150 وحدة (كإنتاج نمطي أو معياري ) في اليوم. ثم نفرض أن العامل استطاع إنتاج 200 وحدة في اليوم، أي زيادة 50 وحدة خلال الوقت المحدد.

(1) المرجع السابق، ص 352.

وبالقيام نسبة الزيادة في الإنتاج النمطي أو المعياري إلى نسبة 50 وحدة أي 150 وحدة يثبت أنها الثلث، أي أن التميز في الأداء يعنى استغلال الوقت المعياري في الإنتاج بكفاءة عالية.

ويحدد مقدار الحافز بأنه الأجر اليومي فإن كان الأجر اليومي هو 12 جنيهاً، فإن العامل يحصل علي 4جنية كاملة كحافز عن استخدامه للوقت بصورة جيدة بالتالي يكون إجمالي الأجر والحافز معاً هو 16 جنية في اليوم. (1)

أنواع ونظريات الحوافز

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز، وهي متداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة استخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة.

ويمكن تقسيمها كالآتي:

#### 1/ الحوافز المادية:

وهي لحوافز التي تقدم للعاملين في شكل مادي سواء كانت نقود أو أشياء عينية أو خدمات مختلفة تشبع حاجة مادية لديهم، كإشباع حاجات الطعام والشراب والسكن والملبس والنقل والاستقرار في العمل وتشمل المكافآت المالية والخدمات التي تقدمها المنظمة للعاملين وتسهم في استقرارهم في العمل، وتأخذ هذه الحوافز أشكالاً مختلفة ومتعددة وكلها تؤدي إلى إشباع حاجات العاملين المختلفة.

كذلك تعتبر كل المكافآت التشجيعية التي تمنح للعاملين في شكل بدلات أو خدمات تصنف ضمن الحوافز المادية بما في ذلك المشاركة في الأرباح والعلاوات ويدخل ضمنها أيضاً الضمانات التي تقدمها المنظمة لعمالها كالتأمين الصحي أو التأمينات الاجتماعية وباختصار فإن كل حافز يشبع رغبات وحاجيات الفرد للفرد غير معنوي يعتبر حافز مادي. (2)

---

(1) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 354.

(2) زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 234.

وبصفة عامة يمكن القول بأن الحوافز المادية تعتبر من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً في اندماج الفرد برغبة وإخلاص للعمل متى كانت الأجور مناسبة وكفيلة بإشباع متطلبات الفرد وهي كالاتي:

1/ الأجور والمرتبات: يعتبر الأجر من أهم الحوافز المادية التي تحت الأشخاص لبذل الجهد والعمل، إذ أنه كلما زاد الأجر زاد حافز العامل على بذل الجهد وتحسين مستوي الأداء.

2/ التعويضات: تمثل التعويضات حافزاً إضافياً لبذل المزيد من الجهود، ومنها العلاوات والمنح والبدلات وطبيعة العمل.

3/ المزايا العينية ذات القيمة المادية: وتكون على عدة أشكال منها: الأجهزة وبطاقات السفر والغذاء وحضور الحفلات ومهمات السفر.

4/ ظروف العمل ومتطلباته المادية: تشكل الظروف المادية المحيطة بعمل الأفراد مثل: الآلات، التجهيزات، مكان العمل. عاملاً مؤثراً على أداءهم في العمل ورغبتهم به فكلما زادت وتحسنت ظروف العمل كان استعداد الفرد للعمل أكبر.

5/ الزيادات الدورية: وتكون حافزاً على أساس ربطها بالإنتاجية والأداء ويكون أساس منحها هو كفاءة الفرد.<sup>(1)</sup>

ركائز التحفيز المادي:<sup>(2)</sup> يجب أن يكون للتحفيز المادي أساس ومعياري يحدد الحكم والكيف، الذي يمكن أن تصمم بناء عليه نظم الحوافز المادية للعاملين، بفرض أن تكون متناسبة وفعالة بالقدر الكافي الذي تطمح أن تحقق الحوافز منه أهدافها. ومن أهمها:

1 - أن يكون عادلاً ويطبق وفقاً للقوانين واللوائح الإدارية النافذة على الجميع.

2 - أن يكون مناسباً لما يبذله الشخص من جهود في العمل.

3 - أن يكون متوافقاً مع المعدلات المحددة للأداء.

---

(1) عمر عقيلي، مرجع سابق، ص 201.

(2) محمد مرعي: التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام العربي، المعدل العالي للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، 2003م، ص 20.



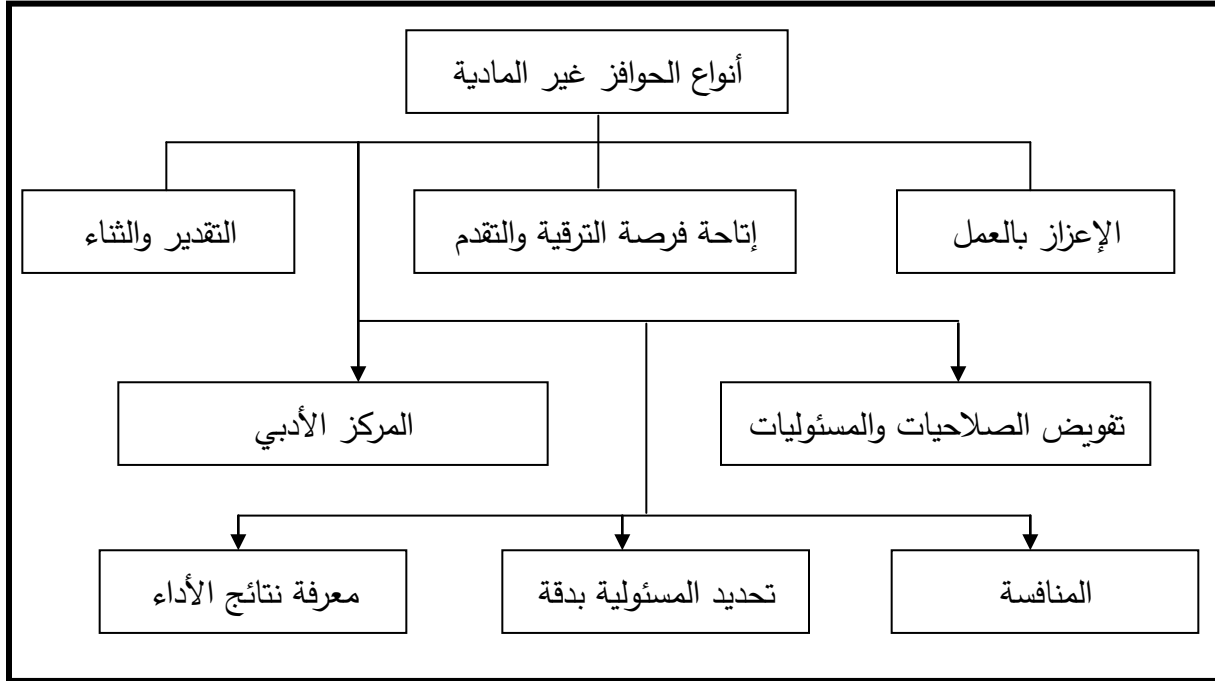
4 - أن يكون مشبعاً للحاجات النفسية.

## 2/ الحوافز المعنوية:

وهي الحوافز التي تشبع الحاجات النفسية والذاتية حيث أنها حوافز غير مادية، وتشبع هذه الحوافز الحاجات المتعلقة بالشعور بالإعزاز في العمل والشعور بالتقدم والرقى والشعور بالمركز الأدبي والمكانة الاجتماعية والتقدير والثناء، ومن أمثلتها الاحترام في المجموعة والأوسمة المختلفة والشهادات التقديرية والتكريم والمدح والنشر بصحيفة الانجاز والنقل لموقع عمل أفضل، كذلك المشاركة والكلمة الطيبة.<sup>(1)</sup>

والشكل التالي يمثل أنواع الحوافز غير المادية

شكل (1/1) أنواع الحوافز غير المادية



المصدر: بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2009م.

## أهمية الحوافز المعنوية: (2)

(1) بشار يزيد الوليد، مرجع سابق.

(2) زكي مكي إسماعيل، مرجع سابق، ص 236.

تعتبر الحوافز المعنوية هامة للعاملين خاصة أنها تشبع حاجات معنوية يحتاجون إليها باستمرار، كذلك فإن الحوافز المادية وحدها لا ترضي الإنسان، حيث أن هناك حاجيات بخلاف المادة يسعى الفرد لإشباعها وكثيراً ما يترك الإنسان عملاً يدر عليه الكثير من المال لكنه لا يجد فيه راحة نفسية أو رضا معنوي فيهجره بالرغم ما يحققه من عائد مجزي.

وتعتبر الحوافز المعنوية موضوعاً محورياً في مجال الإدارة وذلك لارتباطه بالعنصر البشري، خاصة بالكوادر التي تتميز بالكفاءة والقدرة والإبداع بوجه خاص وبالطبع فإن هذا لا يعني أن العمالة العادية لا تهتم بالجانب المعنوي وإن كان تأثيرها به يقل مقارنة بآثره على الكفاءات الأعلى، فالعامل البسيط يبحث أيضاً عن المعاملة الكريمة والاحترام والمشاركة في الرأي والتقدير.

وحيث لن الحوافز المعنوية تؤثر على الأداء برغم أنها لا تكلف الإدارة أي تكلفة مادية ولعل هذا ما يزيد من أهميتها وهي تعتبر قوى دافعة ودافعة للإدارة.

وهناك أنواع متعددة من الحوافز المعنوية مثل:

1/ الوظيفة المناسبة: حيث تتبع أهميتها من أنها تجعل الطريق ممهداً للموظف كي يبرز طاقاته وإمكاناته.

2/ الإثراء الوظيفي: وأسلوب الإثراء الوظيفي يعمل علي تنويع واجبات الوظيفة ومسؤولياتها والتجديد في أعبائها بالشكل الذي يهيئ لشاغلها أن يجدد قدراته ويطور مهارته بمقابلة هذه الأعباء والمسؤوليات.

3/ المشاركة في اتخاذ القرارات : يعني ذلك إشراك الموظفين أو العاملين عند اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمال العاملين.

4/ الترقية: تعتبر حافزاً معنوياً ومادياً، إذ أنها تحمل معها زيادة في الأعباء والمسؤولية وتأكيداً للذات.

5/ الباب المفتوح: ويدخل ضمن الحوافز المعنوية التي تقدم لإشباع حاجات الذات واحترام الآخرين ويعني الباب المفتوح السماح للعاملين بتقديم المقترحات والأداء التي يرونها مباشرة إلي رؤسائهم .

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

7/ المركز الاجتماعي: فالوظيفة التي تحقق للإنسان مركزاً اجتماعياً مرموقاً تعد حافزاً ايجابياً وتمثل إشباعاً لحاجات الإنسان، والمركز الاجتماعي هو كمية الأمور التي يسعى الفرد إلي اكتسابها والحفاظ عليها.

8/ تسليم الأوسمة والدروع: وهذا الحافز الايجابي يعطي لمن كانت خدماته كبيرة أو جليلة ويعد هذا الحافز دافعا للعاملين لإبراز قدراتهم وأحقيتهم بالتقدير والاحترام.

وقسم البعض الحوافز المعنوية إلي الأقسام التالية: (1)

1/ شهادات التقدير .

2/ الاعتراف بالكفاءة وبجهود المرؤوسين .

3/ الأوسمة .

4/ عمل حفل علي شرف المرؤوسين .

5/ تحسين لقب المرؤوس أو الإداري .

6/ الترقية الوظيفية شريطة أن لا يرافقها زيادة في الراتب .

7/ إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية .

وتعتمد الحوافز المعنوية في إثارة وتحفيز العاملين علي وسائل أساسها احترام العنصر البشري الذي لديه أحاسيس وأمال وتطلعات اجتماعية يسعى إلي تحقيقها من خلال عمله في الدائرة.

---

(1) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله: أثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بإدارة حسابات المشتركين، بلدية غزة، رسالة منشورة على الانترنت، الأكاديمية العربية بالدانمارك، 2012م، ص 39.

كما أن نظام الحوافز (المعنوية) يجب أن يكون متجددا ومستمرًا وذلك لا الحافز مهما كان نوعه وأهميته للفرد بمرور الزمن يفقد قيمته لدى الفرد.

قسمت الحوافز من حيث أثرها وفعاليتها إلي: (1)  
أ/ حوافز ايجابية:

وهي تمثل تلك الحوافز التي تحمل مبدأ الثواب للعاملين والتي تلبي حاجاتهم ودوافعهم لزيادة وتحسين نوعيته وتقديم المقترحات والأفكار البناءة وتهدف الحوافز الايجابية إلي تحسين الأداء في العمل من خلال التشجيع بسلوك ما يؤدي إلي ذلك. وهذه الحوافز تدخل فيها كافة المغريات وتعتبر من أفضل الأساليب في تحريك الأفراد العاملين في معظم الحالات لأنها تخلق مناخاً صحياً مناسباً في ظروف العمل المحيطة. (2)

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع الأفراد وحثهم علي إحداث السلوك المرغوب فيه وهو خير مثال علي هذا النوع من الحوافز هو:

- عدالة الأجور .

- منح الأكفاء علاوات استثنائية.

- ثبات العمل واستقرار الفرد في عمله

والحوافز الايجابية تنمي روح الإبداع والتجديد لدي العاملين لأنها تتلاءم ورغبات الموظفين بحيث تترك بعض النتائج الايجابية علي مجريات العمل مثل حافز المكافأة النقدية التي تمنح للعامل مقابل قيامه بعمل يستدعي التقدير .

فالحوافز الايجابية لها أثرها الملموس في تقوية الرابط بين الحافز والأداء فاستخدام الحافز عندما يحقق العامل انجازا متميزا وجيدا ويؤدي بالضرورة إلي الاستمرار في تحقيق مزيدا من الانجاز في الأداء وهذه الحوافز تكون فعالة ومؤثرة

---

(1) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 40.

(2) محمود فؤاد جاد الله: أثر الحوافز في رفع كفاءة العاملين، مجلة التنمية الإدارية، العدد 56، 1997م، ص 60.

عندما تستخدم فور قيام العامل بالتصرف المطلوب، فالمكافأة علي سبيل المثال لا تكون قادرة علي التأثير الايجابي في السلوك ما لم يتوفر شرطان هما:

- أن تكون الحوافز مشروطة ومتوقفة علي معدل الأداء الكمي ومستواه النوعي فكلما كان الإنتاج عاليا وجيدا يزداد تبعا لذلك حجم الحافز.
- أن تؤدي الحوافز إلي إشباع حاجة معينة يشعر الموظف بضرورة إشباعها فإذا لم يستطع الحافز إشباع الحاجات والرغبة لدي الأفراد فاته يفقد قدرته التحفيزية وتكون الفائدة شبه منعدمة.

وتهدف الحوافز الايجابية إلي رفع الكفاية الإنتاجية وهي تركز علي إحداث السلوك المرغوب فيه وتتمثل الحوافز الايجابية:

- إشعار الفرد بانجازه.
- العدالة والموضوعية في مرتبطة بطبيعة العمل.
- وضع بدلات خاصة مرتبطة بطبيعة العمل.
- شكر الموظفين علي ما حققوه من نجاحات في عملهم.
- استقرار العامل في عمله.
- توفير فرص الترقية الاستثنائية أمام الموظفين.
- الاعتراف بكفاءة الفرد في عمله.
- إيجاد دورات وبعثات 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 سلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية

وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، فالحافز السلبى 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 السلبى لا يحفز الموظف إلى العمل وإنما هو يحذر ولا يدفع للتعاون ولا يعلم الأداء وإنما يعلم 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 عادة ما يؤدي العمل بالدرجة التي تعرضه للفصل، والحوافز السلبية تحدث توازناً في عملية التحفيز فهي تذكر العاملين بأنهم مثلما يثابون على الأداء الممتاز، فإنهم يعاقبون على الأداء الضعيف فتحفظ الإدارة بذلك رهبتها. (1)

ويمكن استخدام الحوافز السلبية للأغراض التالية:

- 1/ لكي يؤدي الفرد التزاماته بشكل جيد.
  - 2/ حتى لا يستمر في الخطأ.
  - 3/ من أجل حفز العاملين لتحسين أدائهم لإبعاد العقوبة عنهم من جهة وحصولهم على الحوافز الايجابية من جهة أخرى.
  - 4/ تعتبر الحوافز السلبية تحذيراً للآخرين لعدم الوقوع في الأخطاء. (2)
- ومن أمثلة الحوافز السلبية:
- الإنذار والردع.
  - الخصم من الراتب.

---

(1) ميرفت توفيق إبراهيم عوض الله، مرجع سابق، ص 41.

(2) فؤاد سالم وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، المستقبل للنشر والتوزيع، طبعة ثالثة، 1989م، ص 15.

- الحرمان من العلاوة.

- الحرمان من الترقية وغيرها حسب نظام الخدمة المدنية.

ويرى كثير من الإداريين بأن العقاب أو التهديد به إدارة فعالة لتحقيق الطاعة والولاء من قبل العاملين وقد يكون هذا مفيداً أكثر من غيره من الوسائل وحافزاً قوياً لتقويم الفرد لسلوكه، ولكن قد يكون العقاب أو التهديد به سبباً لخوف الفرد بدرجة لا يمكنه للاستجابة بطريقة ايجابية للتعليمات والمقترحات وتتمو لديه اتجاهات غير ملائمة عن العمل.<sup>(1)</sup>

ولقد تبين حديثاً أن الحافز السلبي قادر علي توفير إنتاجية جيدة في المدى القصير مع انخفاض يطرأ علي معنويات الأفراد حيث الاهتمام الأكثر بالإنتاج مما ينتج عنه آثار سلبية تتمثل في زيادة وقت العمل، كثرة الشكاوي ، تكرار الغياب ومشاكل في العمل ومن ثم فإن الإنتاج علي المدى الطويل يلاقي هبوطاً.

وهناك آثار ضارة للتخويف والعقاب منها :

- إن فرض العقاب علي العاملين دون توضيح أسبابه قد يولد لديهم الخوف مما يضع شبح العقاب أمامهم دائماً.

- إن العقاب قد يؤدي إلي عدم التعاون بين العاملين وقد يجعلهم يخافون من الوقوع في الخطأ.

- إن إنزال العقاب علي الفرد يجعله دائماً متردداً أو يشعر بالخوف وعدم تحمل المسؤولية مخافة من الوقوع في الخطأ.

## المبحث الثاني أثر الحوافز في العمل

---

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002م، ص 456.

تترك الحوافز بأنواعها ايجابية أو سلبية بلا شك الأثر علي أداء معظم العاملين، فيما لها من آثاراً اقتصادية واجتماعية علي متلقي الحوافز، ويتمثل الأثر الوظيفي في الجهود التي سيبذلها الموظف الذي تلقى الحوافز من اجل الحفاظ علي المكانة والصورة المأخوذة عنه، وتترجم من خلال تقديم الجهود المساوية لمقدار الحافز الذي تم منحه إياه. إضافة لتوفير جو تنافسي بين الموظفين، نظرا لتطلعهم للحصول علي حوافز أسوة بزملاء العمل، وهذا بدوره يؤدي بالنتيجة إلي رفع كفاءة العمل. أما الآثار الاجتماعية والاقتصادية التي تحققها الحوافز المادية التي يتحصل عليها الموظف، فهي غالبا ما تساهم في حل المشكلات المادية التي يعاني منها الموظف وأسرته، فتكون الحوافز أوجدت حولا لمشاكل اقتصادية واجتماعية، تولد لدى الموظف الشعور بالانتماء إلي مؤسسته. (1)

إضافة للعلاقة العضوية بين الكفاءة الإنتاجية والدوافع المتمثلة بظروف العمل المادية والاجتماعية وحاجات الأفراد. أن الإدارة تستطيع أن تحرك الرغبة في الفرد عن طريق إرضاء دوافعه وحاجاته التي تؤدي لرفع الكفاءة الإنتاجية للفرد. (2) والكفاءة في العلاقة بين مساهمة الفرد الشخصية في أداء ونتائج أدائه علي اعتبارات خطط الحوافز من قاعدة الهرم حتى نهايته تعنى بخصوصية توجهات الإدارة.

وهناك أهداف أساسية ثلاث لإدارة نظم الحوافز والمكافآت كي تحقق الأداء المنظور الذي وضعت من اجله وهي:

- 1/ الاستقطاب والاحتفاظ لموظفين مناسبين للمنظمة.
- 2/ تحسين وتطوير مستويات أداء الموظفين.
- 3/ تطويع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتوظيف أي لا يكون هناك تعارض مع حقوق العاملين.

---

(1) سليمان الدوري: التحفيز عن طريق إدراك الذات، دار عالم الثقافة للنشر الطبعة الأولى، 2006م، ص 21.

(2) مهدي زويلف، مرجع سابق، ص 284.



ويكون بانجاز الأهداف السابقة ضماناً لحوافز تنافسية تشجع وتدعم أداء أعضاء المنظمة، والاستقطاب والاحتفاظ بعاملين مؤهلين وتخفيض من دوران العمل وتسرب الكفاءات من المنظمة، مع الحفاظ علي الحقوق والامتيازات التي كفلها القانون للموظف.

وهناك العديد من أنواع خطط التحفيز ومنها مثلاً برامج الحوافز الفردية التي تزيد الدخل لعاملين محددين من خلال زيادات في الراتب الأساسي مقابل تحقيق معايير أداء فردية مسبقة.

نجد أن هناك حاجة لخطّة ناجحة للحوافز ومتكاملة، تعنى بحاجات ورغبات الفرد العامل وتحقق توقعاته، تهدف لتطوير الأداء الفردي وتحقق بالتوازي إرضاء الفرد وتنمية وتطوير الأداء المؤسسي.

العوامل التي تؤثر على سياسات استخدام نظام الحوافز:

إذا لم تستخدم المؤسسات أو المنظمات نظام الحوافز بالطريقة الفعالة أو وفق التصميم المرسوم لها وإعطاء كافة فئات العاملين، وفق الخطّة المحددة للنظام فإنه يعرض المؤسسات إلى مخاطر عديدة أهمها:

- 1 - زيادة الزمن المتفق على انجاز المهام والأعمال عن الوقت الفعلي المحدد.
- 2 - انخفاض معدلات الإنتاج إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة.
- 3 - انخفاض جودة الخدمات والمنتجات وشعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
- 4 - سيادة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون.
- 5 - ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حيث توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- 6 - ارتفاع نسبة الغياب عن العمل.

7 - الابتعاد عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة وسد آفاق النجاح وازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت وكل مناسبة. (1)

متطلبات خطط الحوافز:

يوجد متطلبين أساسيين لتخطيط الحوافز:

أ/ الطرق والإجراءات والوسائل المستخدمة في تقييم أداء الأفراد فإذا كانت الحوافز ترتبط بمستوي أداء الفرد، إذن لابد أن يشعر الفرد بأن أدائه وأداء الآخرين يقيم بطريقة صحيحة وعادلة ومن الطبيعي أن تختلف دقة وسهولة تقييم الأداء باختلاف نوعية الوظائف وطبيعة الأداء.

فمثلاً الأداء لمندوب بيع يحصل على العمولات يكون من السهل قياسه، بينما يصعب قياس أداء مدير في الإدارة الوسطى، والنقطة الأساسية والدرجة في عملية قياس الأداء هي درجة الثقة في الإدارة، فإذا فقد الفرد الثقة في الإدارة فإنه يستحيل مع هذا بناء نظام صحيح لتقييم الأداء. (2)

ب/ زيادة فعالية نظام الحوافز، ويتمثل في ضرورة إغمار الحوافز والمكافآت على الأداء فلا بد للفرد أن يشعر بوجود علاقة بين ما يفعله وما يتحصل عليه.

فخطط الحوافز الفردية تعتمد على مدى إدراك الفرد لوجود علاقة مباشرة بين أدائه ومكافأته. وبنفس الطريقة فإن خطط الحوافز الجماعية تعتمد على إدراك الأفراد لوجود علاقة بين أداء الجماعة ومكافآت أعضاء الجماعة، أيضاً يجب أن يدرك أعضاء الجماعة أن الأداء الفردي يؤثر علي مستوى الأداء الجماعي.

أهم خطط الحوافز:

1/ خطة تعتمد علي الوفر في الوقت: تعطي خطط الحوافز المبنية علي أساس الوفر في الوقت الفرصة، للحصول علي علاوة، إذا ما قام الفرد بإنتاج المستوى المطلوب من

(1) محمد الحسن التجاني، مرجع سابق، ص 65.

(2) راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدارة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003م، ص 307.

الإنتاج في وقت قبل الوقت المعياري أو المحدد، وهناك ثلاثة أنواع من هذه الخطط وهي:

أ/ خطة هالسي: ومن خلالها يدفع للفرد أجر مضمون ومؤكد للساعة إلي جانب قسط لأي وقت متوفر عن الوقت المعياري لإنتاج كمية محددة من الإنتاج فمثلاً، إذا كان الوقت المعياري لإنتاج الكمية المطلوبة هو ساعة، وقام الفرد بإنتاجها في (45) دقيقة، فإنه سيدفع الأجر وفقاً لمعدل الساعة العادي، بالإضافة إلي نسبة ثابتة من قيمة (15) دقيقة التي تم توفيرها في الوقت.

ب/ خطة روان: وهي تختلف عن خطة هالسي، في أنها لا تستخدم نسبة ثابتة من الوقت المتوفر، ولكنها تطبق نسب متفاوتة وفقاً للوقت التي تم توفيره. فمثلاً الفرد الذي أنتج الكمية المعيارية في 75% من الوقت المحدد فإنه سيحصل علي 25% علاوة علي أجره.<sup>(1)</sup>

ج/ خطة بيدو: وهنا يتم الاعتماد في الدفع علي تحديد وحدة معيارية للقياس تسمى (ب). وتتحدد حوافز الفرد وفقاً لعدد (ب) التي تم تحقيقها أزيد من الوقت المعياري خلال فترة زمنية.

2/ خطط علي أساس العمولات: عادة تطبيق الخطط السابق مناقشتها علي عمال الإنتاج، ولكن يوجد بعض خطط الحوافز التي يمكن تطبيقها علي أنواع أو مجموعات أخرى من العاملين، ومن احد هذه الخطط هي ما يتم فيها الحصول علي الحوافز وفقاً لنظام العمولات، وعادة ما يطبق نظام أو خطط الحوافز بالعمولات علي مندوبي البيع أو مندوبي التأمين، وبالرغم من تنوع هذه الخطط إلا أن كلها يعتمد علي حجم المبيعات، ولو بصورة جزئية.

ويعمل بعض رجال البيع:

أ/ وفقاً لنظام العمولات بصورة كلية.

---

(1) رواية حسن، مرجع سابق، ص 310.

ب/ والبعض الآخر يعتمد في حصوله علي أجره علي مزيج من المرتب الثابت والعمولة.

ج/ أو قد يحصل رجل البيع علي مسحوبات شهرية تطرح بعد ذلك من العمولات التي حققها.

والعرض من هذه المسحوبات هو توفير المال الكافي لرجل البيع علي شهري لتغطية مصاريفه الأساسية والفرق بين حصول الفرد علي مرتب ثابت إلي جانب العمولة (البديل 2) وحصول الفرد علي مسحوبات شهرية (البديل 2)، هو أن المسحوبات، لا بد من ردها مرة أخرى بعد تحقيق العمولات في فترة لاحقة أما المرتب، فلا يرد مرة أخرى ويفيد نظام المسحوبات في حالة رجال البيع الذين تتميز مبيعاتهم بالتقلب من شهر لآخر، أو تكون مبيعاتهم موسمية.

وتتميز خطط الحوافز علي أساس العمولة، بأنها تربط مباشرة بين الأداء والمكافآت. فرجل البيع يعلم انه إذا لم ينجح في عمله، لن يحصل علي العمولة، ولكن من ناحية الأخرى، فان من أهم عيوب هذا النوع من الخطط هو انه قد يوجد بعض العوامل الخارجية التي لا يستطيع الفرد التحكم فيها، التي قد تؤثر علي مستوى مبيعاته، ومن ضمن العوامل الخارجية المؤثرة: التغير التكنولوجي، الاقتصاد القومي، العوامل المناخية، وأذواق المستهلك في إنجاح المنظمة، وعادة ما يتم الحصول علي العلاوة في صورة نقدية كمبلغ إجمالي في نهاية السنة.

3/ خطط الأداء طويلة الأجل: قامت بعض المنظمات حديثا بتبني خطط حوافز إدارية، تعتمد علي تحقيق هدفا ماليا طويل الأجل للأداء، وهذا علي عكس خطط العلاوات الدورية العادية، وعادة ما تسمي هذه الخطط بالمشاركة في الأداء أو خطط الوحدة، وتقوم هذه الخطط بمكافأة المديرين التنفيذيين في المستويات العليا، بمنحهم بعض

وحدات الأداء وبداية فترة الأداء ثم تحدد القيمة الفعلية لهذه الوحدات، وفقا للأداء الفعلي للمنظمة خلال هذه الفترة والتي تتراوح عادة ما بين (3 - 5) سنوات. (1)

4/ اختيارات للإداريين للاستثمار في أسهم المنظمة:

صمت خطط اختيارات الاسم لإعطاء الفرصة للمديرين لاختيار شراء أسهم الشركة وفقا لشعر ثابت ومحدد مسبقا وإذا زاد سعر السهم، فانه من حق الفرد أن يمارس اختيار شراء السهم بالسعر الثابت وتحقيق أرباح ومن الناحية الأخرى إذا انخفض سعر السهم فان المدير يكون من حقه عدم شراء السهم وتتطوي فكرة هذه الخطط علي تقديم حافز للمديرين علي العمل بكفاءة وفعالية لزيادة أرباح الشركة، ومن ثم زيادة سعر السهم. (2)

أسباب فشل الحوافز: قد يتعرض نظام الحوافز الذي تضعه المنظمة للفشل وذلك للأسباب الآتية:

- 1/ الحافز سوف يمنح علي أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج اكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.
- 2/ أن الأجر ليس الحافز الوحيد حيث أشار عالم النفس (Fredrick Herzberg) أن المال يحقق حالة من الهدوء المؤقت لدى الفرد وسرعان ما يزول تأثير هذا الحافز، لذلك فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد، ولذلك يقترح (Herzberg) أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحافز المالية بالإضافة إلي مجموعة من الحوافز غير المالية مثل زيادة فرص أحساس الفرد بالانجاز وتحقيق النجاح النفسي في وظيفته. (3)

---

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص 313.

(2) علي السلمي: الدوافع والحوافز، المنظمة العربية الإدارية، القاهرة، 1970م، ص 119.

(3) محمد سيد أحمد، عبد المحسن عبد المحسن جودة: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، د. ت، ص 443.

3/ مكافأة المخطئ، فالبعض ينظر إلي المكافأة والعقاب علي أنهما وجهان لعملة واحدة، ولذلك فإن العبارة التالية: "افعل هذا وسوف تحصل تلك" لا تختلف كثيراً عن عبارة: "افعل هذا أو لماذا لم تحصل تلك".

4/ أن المكافأة قد تمزق العلاقات بين الأفراد ولذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق بسبب تركيز الفرد علي تحقيق مصلحته الخاص.

5/ قد يؤدي منح المكافأة إلي إعاقة الأداء حيث يشير احد الخبراء إلي أن تحقيق التميز قد يسير في احد الاتجاهات والمكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم أخبار الأفراد بان دخلهم سوف يعتمد علي الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم فهم يركزون علي زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة، وقد يسلكون سلوكاً لا أخلاقياً في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية.

6/ قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد، نظرا لان التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة مثل خفض التكلفة، ولذلك فإن حدوث أية تغيرات يعنى صعوبة تحقيق هذا الهدف وبالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغير ودرجة استجابة العاملين.

7/ قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدي الفرد، ونظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لوجبات وظيفته اختياريا.

8/ أن الأفراد يرغبون في الحصول علي حوافز معنوية بالإضافة إلي الحوافز المادية فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله وان يشعر بقيمته وهو يمارس واجبات وظيفته، ولذلك فان التركيز علي الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة. (1)

نظريات الحوافز والعوامل المؤثرة علي سياسات الحوافز:

نظريات الحوافز: لقد أظهرت دراسات النفس عبر دراسات متعددة أن سلوك الأفراد ليس عملية سهلة يمكن حيها لصالح المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف المطلوبة بل أنها

---

(1) جاري دبسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، السعودية، 2007م، ص 444.

عملية معقدة تخرج عن الإطار إلي حددته بعض النظريات في الإدارة، ولذلك كان لابد للمديرين يسترشدوا بأداء وأفكار هذه النظريات لعرض استثمار جهود العاملين وحثهم نحو العمل المثمر ونظرا لما تحمله هذه النظريات من أهمية للفكر الإداري نركز منها علي سبيل الإيجاز المفيد ما يلي: (1)

1/ نظريات تايلور (النظرية الكلاسيكية):تقوم علي أساس وضع معايير أو مقاييس دقيقة لأداء الأعمال باعتماد الوقت والحركة في تحديد مستويات الأداء. وان زيادة الإنتاج تحقق بتطبيق نظم الحوافز النقدية من خلال تقليص الزمن اللازم لها كما افترض أن نظام الأجر وزيادته باضطراد تبعا لعدد الوحدات أو حجم الأداء هو أيضا يرتب زيادة في إنتاجية الفرد فكل إنتاجية عالية تقابل اجر عالي ، وهكذا لا مجال للعاملين الذين لا يتجاوز أدائهم المستوي المطلوب أو المحدد من قبل المنظمة زيادة أو الحصول علي حافز وعلي الإدارة أن تحدد موقفها منهم أما التدريب أو النقل أو الاستغناء عنهم ولاشك أن هذه النظرية أغفلت نواحي كثيرة بتركيزها علي النواحي الاقتصادية والمادية في حفز العاملين متجاهله أن الأفراد يختلفون عن بقية عناصر الإنتاج بسماته الإنسانية.

2/ نظريات الحاجة:نظر العالم ماسلو إلي حاجات الفرد علي أنها خمسة هي: (2)

أ/ الحاجات الأساسية أو الفيزيولوجية كالأكل والملبس والسكن.

ب/ الحاجات للاستقرار والأمن في العمل وضمان الاستمرارية والتطور.

ج/ الحاجات الاجتماعية كالحب والانتماء للجماعة.

د/ حاجات التقدير والمكانة الاجتماعية، كالنفوذ واحترام الغير.

هـ/ ألحاجه إلي الانجاز وتحقيق الذات إلي الوصول إلي ما يتفق مع مقررات الفرد وتحقيق النجاح الباهر.

---

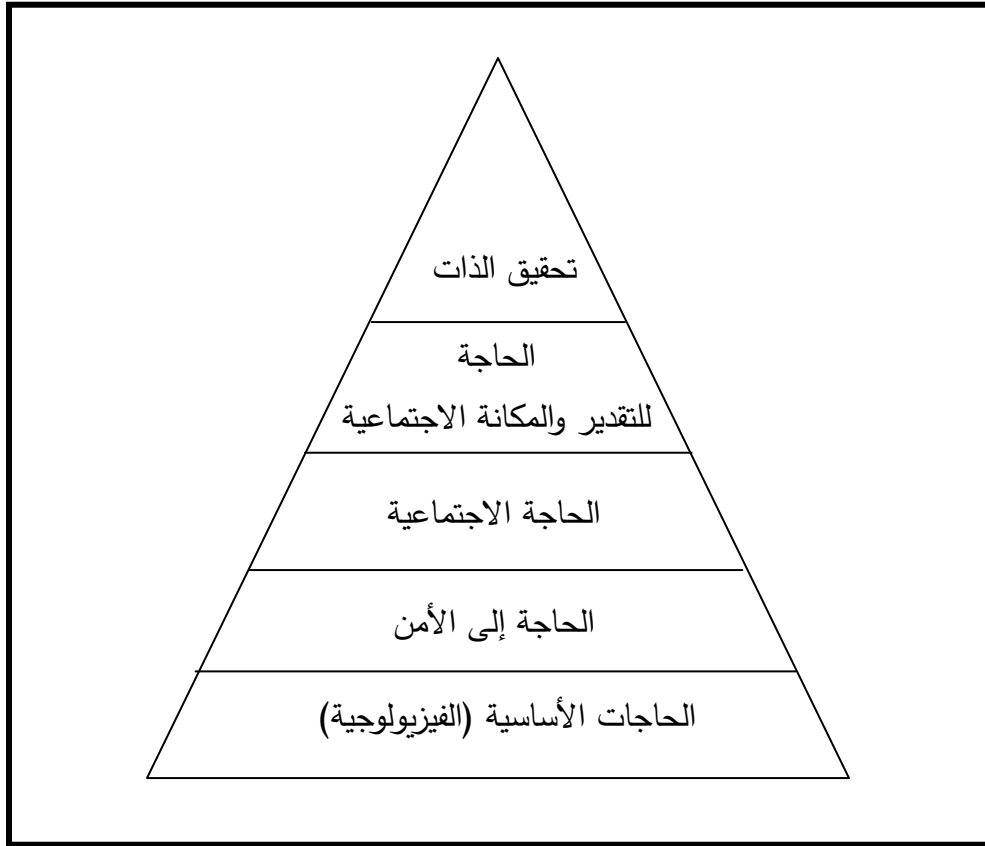
(1) زكي مكي إسماعيل: إدارة الموارد البشرية، د. ن، الخرطوم، 2006م، ص 24.

(2) السيد محمد عبد الغفار: إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990م، ص 214.

ويرى ماسلو أن تعطيل مثل هذه الحاجات وعدم إشباعها (نسبياً) سوف يؤدي إلى حالات غير مرغوبة في العمل ويرى أيضاً أن إشباع حاجات الفرد الأساسية سيؤدي إلى ظهور وسيادة الحاجات التالية (الأمن والاستقرار) وإشباع الأخير سيؤدي إلى سيادة الحاجات الاجتماعية وهكذا.

لقد طور (مكيلا) نظرية ماسلو (الحاجة) وقسمها إلى ثلاث:

- 1/ الحاجة إلى القوى وذلك من خلال شعور بعض الأفراد بالحاجة لها.
  - 2/ الحاجة إلى الانجاز من خلال شعور الأفراد بالرغبة نحو تحقيق النجاح والخوف من الفشل، فهم يواجهون التحديات للوصول إلى الأهداف.
- شكل (1/2) هرم ماسلو



المصدر: السيد محمد عبد الغفار: إدارة سلوكيات الأفراد في المنظمات، دار النهضة العربية، القاهرة، 1990م، ص 215.



### 3/ نظرية (Y ، X)

يقسم (ماجوجور) المدراء إلى فئتين: (1)

أ/ المديرون من الفئة الأولى مجموعة (x) هذه المجموعة يصفون الفرد العامل بأنه يميل إلى الكسل ولا يميل إلى العمل إلا قليلا ويتهرب من المسؤولية. علي هذا الأساس تقع مسؤولية المدراء علي حث العاملين وقيادتهم والرقابة عليهم لغرض انجاز الأهداف المطلوبة.

ب/ المديرون من الفئة الثانية ومجموعة (y) وتقوم هذه المجموعة علي افتراضات تخالف ما جاءت به مجموعة (x) حيث ترى أن الفرد يرغب ولديه القدرة علي العمل وبهذا فهي ترتب التزام علي الإدارة بان الموظف تطلق طاقه وتخفيض الرقابة عليه والأخذ بمبدأ اللامركزية وإثراء الوظيفة. (2)

4/ نظرية العلاقات الإنسانية: تركز هذه النظرية علي خلق أجواء التعاون والتفاهم والانسجام بين العاملين والإدارة وهذا يتطلب التعرف علي طبيعة رغبات أو سلوك أو اتجاهات العاملين لإمكان الحصول علي مشاركتهم الجماعية الفعالة نحو تحقيق الأهداف.

ومن ابرز المساهمات في بلورة هذه النظرية أبحاث وتجارب (التون مايو) في مصانع هورثوت كما تعتبر دراسة (ليكون) من الدراسات التي أسهمت في وضع نظرية الحوافز. وتقوم فكرة (ليكون) علي أساس أن المنظمة هي مجتمع إنساني يهدف إلي تحقيق أهداف محددة يشترك في تحقيقها مجموعة من العاملين مرؤوسين ورؤساء ويعتمد تحقيق تلك الأهداف علي طبيعة العلاقة بها، فالعلاقة القائمة علي أساس الود والاحترام هي سببا في إنتاجية كفاءة ومرتفعة.

---

(1) أحمد أبو سن، مرجع سابق، ص 215.

(2) المرجع السابق، ص 160.

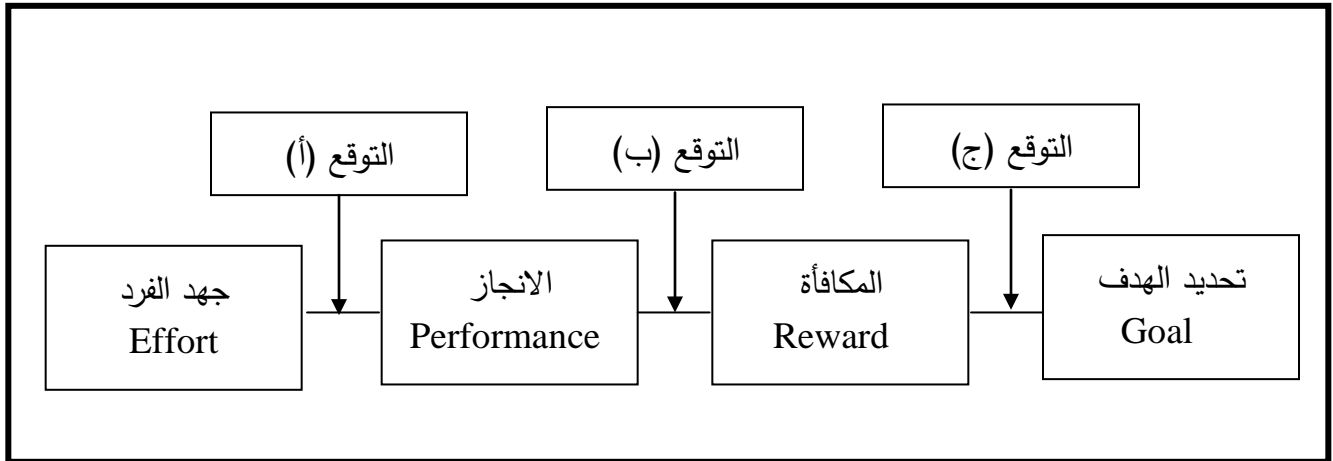
5/ نظرية التوقع والأداء: تعتبر من أكثر النظريات المنطقية، حيث أنها تربط بين ما يقدمه الأفراد من مجهودات وبين الكسب المتوقع في حافلة تحقيق النجاح أو الوصول إلي المستوى المطلوب للأداء.

ويفسر (فاروم) الحوافز وهو من مؤيدي هذه النظرية وفقا لمبدأين: (1)

الأول: أن الأفراد يفضلون القيام بنشاط يعود عليهم بأكبر نفع.

الثاني: أن الإدارة لابد أن تنظر إلي رغبات وحاجات الفرد الذين يسعون للوصول إليها وإشباعها. ونظرته وتقديره إلي نوع الأداء والنشاط الذي يمثل من وجهة نظره الوسيلة لتحقيق غاياته فعلي هذا الأساس فان سلوك الفرد في العمل إنما هو ارتكاز علي المنفعة الشخصية التي تعود عليه ، ويمكن القول أن ما يدفع الفرد نحو العمل يتمثل في الاعتقاد بان مجهوده سوف يقابل بالتقدير. (2)

شكل (1/3)  
نظرية فروم للتوقع



المصدر: محمد الحسن التجاني، مرجع سابق، ص 35.

6/ نظريات العاملين: وترى هذه النظرية أن تحفيز الفرد نحو العمل إنما يتحقق بعد قيام الإدارة بتحقيق وإشباع حاجات الفرد في العمل ومن ثم تبدأ باستحضار جوانب حفز

(1) منصور أحمد: المبادئ العامة للإدارة، د. ن، القاهرة، 1973م، ص 275.

(2) المرجع السابق، ص 258.

العاملين للأداء . ولقد قام (هيز برج) وزملاء دراسته علي مجموعة من المهندسين لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل ، وتوصلوا في ذلك إلي أن هناك مجموعتين من الحوافز التي تدفع السلوك الإنساني في بيئة العمل الأولي هي قرب بيئة العمل من رغبات وطموحات الفرد والمتمثلة في سياسة الإدارة والعلاقات بين الأفراد والإشراف وظروف العمل وضمانه والنقود.

وثانيهم العوامل الحافزة التي تساعد في دفع الفرد لاتخاذ سلوك نحو هدف المنظمة ومن أمثلتها تقدير الإدارة لجهود الفرد، وزيادة المسؤولية والتقدم والتنمية والترقية. (1)

7/ نظرية التحفيز اليابانية: لقد شهدت اليابان تطور اقتصاديا هائلا بعد الحرب العالمية الثانية جعلها من أوائل المنافسين تجاريا وصناعيا علي مستوى العالم . ويعزي كثير من هذا النجاح إلي الأسلوب الإنساني المتفرد الذي اتبعته الشركات اليابانية في معاملته العاملين فيها الأمر الذي أدى إلي تحفيزهم والتفاني في أدائهم فما هو هذا الأسلوب: أ/ يتمتع العامل الياباني بالأمن الوظيفي والتوظيف الدائم لا يباح الوظيفة إلا عند الموت أو المعاش وهذه المعاملة أدت إلي أن يكون العامل مواليا ويرى مصلحة الشركة هي مصلحته الخاصة.

ب/ تحترم الشركات اليابانية نظام الأقدمية في الترقيات هذا أدى إلي مزيد من الولاء . ج/ تقوم الشركات اليابانية في إشراك العاملين في أرباح الشركة وهذا يحفز لأداء متطور .

د/ تقوم الشركة بتدريب العاملين باستمرار لمواكبة التطور وهذا يشعر العامل بأنه مؤهل لانجاز الأعمال بإتقان ويحفزه للعمل .

---

(1) ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، معهد الإدارة، الرياض، 1402هـ/1982م، ص

إن هنالك مشاكل تواجه نظرية التحفيز اليابانية لأن التوظيف مدي الحياة أصبح نظام تقادم والشركة لكي تنافس في السوق العالمي عليها أن تقوم بتخفيض الموظفين من ذوي الأعمار المتوسطة وذلك بإعطائهم حق التقاعد مع مكافآت مجزيه. وعلي الشركة أن تبحث عن بدائل لهؤلاء الموظفين الذي كان نتاج التوظيف مدي الحياة .

إن نظام الترقية علي أساس الاقدمية قد وجد معارضه شديدة من الخبراء الفنيين صغار السن المؤهلين والمتعلمين مع التكنولوجيا الحديثة كما أن العاملين الجدد اقل ولاء بالمقارنة مع قدامي العاملين في الشركة نفسها. <sup>(1)</sup>

---

(1) أحمد إبراهيم أبو سن، مرجع سابق، ص 196.

## الفصل الثاني الرضا الوظيفي

يتناول هذا الفصل مفهوم الرضا الوظيفي من الناحية اللغوية والإدارية والنظريات المفسرة له ، وأهدافه وقد عرضت ذلك في مبحثين :

### المبحث الأول : مفهوم وأهداف الرضا الوظيفي مفهوم الرضا:

قبل التطرق لمفهوم الرضا الوظيفي من ناحية إدارية أود أن ألقى نظرة على مفهوم الرضا من الناحية اللغوية والأصطلاحية . فالرضا في اللغة هو ضد السخط، وإرتضاه، رآه له أهلاً، ورضى عنه: أحبه وأقبل عليه<sup>(1)</sup>

أما في الإصطلاح فإنه ثمرة من ثمار الحب، وأن الحب يورث الرضا<sup>(2)</sup> . قال تعالى (ارْجِعِي إِلَىٰ رَبِّكِ رَاضِيَةً مَّرْضِيَّةً)<sup>(3)</sup> .  
مفهوم الرضا الوظيفي من الناحية الإدارية :

إن تحديد مفهوم الرضا الوظيفي من المسائل المعقدة والشائكة "وذلك لأن مشاعر الرضا تدخل في نطاق العواطف وتمثل العواطف مشاعر وجدانية "

وقد بذل علماء الإدارة محاولات ومجهودات عديدة لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي، فقد عرف شاويش الرضا الوظيفي للعاملين بأنه " محصلة الإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنظمة "

ويؤكد بدر بأن مفهوم الرضا الوظيفي " عبارة عن شعور الفرد بمدى إشباع الإحتياجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفية معينة ، إذ تتوقف درجة الرضا عن مقدار الحاجات التي يرغب الفرد أن يشبعها وذلك من خلال عمله في وظيفة معينة وما تتبعه هذه الوظيفة من حاجات للفرد بالفعل .

(1) جمال الدين محمد ابن منظور، لسان العرب (بيروت: دار صادر بيروت، المجلد 14، 1956م) ، ص323

(2) أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ( الإسكندرية: دارالمعرفة الجامعية، 2004 ) ، ص154 .

(3) سورة الفجر ، الآية(28).

ويرى لولر أن الرضا هو " عبارة عن الإختلاف ما بين (أ) شعور الشخص تجاه ما سيحصل عليه. (ب) (ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل) <sup>(1)</sup> .

وعرفه المشعان بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم ، كما أنه محصلة للإتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ، نوعية الإشراف والعلاقة بين الرؤساء المباشرين ، العلاقة بين العاملين والمرتب ، فرص الترقية والتقدم في العمل ، مزايا العمل في المنظمة ، الأمان في العمل ، مسؤوليات العمل وإنجازه ، المكانة والإعتراف والتقدير <sup>(2)</sup> .

ويشرح كاي كيبلر مفهومه للرضا الوظيفي بأنه " ذلك الشعور بالإكتمال والإنجاز النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات. إنما ذلك الشعور بالإرتياح النابع من العمل ذاته .

ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدراً من الرضا :

• فالمشرف الذي يؤدي دوره بنجاح كقائد لفريق العمل يقود سيارته في نهاية اليوم بعد العمل و هو شاعر بها.

• والفني الذي ينجح في إكتشاف الآلة التي تسببت في تعطيل الإنتاج وإصلاحها يشعر بالفخر لما أنجزه <sup>(3)</sup> .

وفي نظر كاي أن الإنجاز هو الذي يولد الشعور بالرضا .

ومن وجهة نظر بلك (Bullock) أنه إتجاه يعتبر محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل ، ويكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ، ويستند هذا

---

<sup>(1)</sup> ناصر محمد العديلي " الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية بحث ميداني "

مجلة معهد الإدارة العامة الرياض ( العدد 36 ، فبراير ، 1983 م ) ، ص 50

<sup>(2)</sup> المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

<sup>(3)</sup> كاي كيبلر ، تحقيق الرضا الوظيفي . ترجمة خالد العامري ، ط 1 ( القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع 2003 م ) ص

التقدير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية ، وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات . ولهذا فإن الفرد قد يحب بعض أشكال العمل ، وبنفس القوة يكره غيرها (1) .

ويعرف لوك الرضا الوظيفي بأنه "حالة عاطفية انفعالية إيجابية أوسارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية وينتج الرضا الوظيفي عن إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة : وله ثلاثة أبعاد (2):

- جانب شعوري / عاطفي ، الرضا الوظيفي هو إستجابة شعوره تجاه جانب في العمل - وبهذا لا يمكن رؤيته .

- الرضا الوظيفي - يتقرر غالباً بمدى تجاوز النتائج والتوقعات .

- الرضا الوظيفي يمثل إتجاهات عديدة مترابطة.

**النظريات المفسرة للرضا الوظيفي:** حاول علماء الإدارة جاهدين تفسير ظاهرة الرضا الوظيفي وصاغوا نظريات في هذا الصدد خرجوا بها بعد أبحاث قاموا بها ، سأذكر بعضها في هذا البحث .

**1/ نظرية تدرج الحاجات :** وصاحب هذه النظرية هو إبراهيم ماسلو A . Mallow ويرى ماسلو في نظريته أن الإنسان لديه عدد من الحاجات وهذه الحاجات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها في مدرج هرمي فالشخص يخضع إلى إشباع الحاجات الإنسانية الأولوية تعبر عن مدى أساسية الحاجة.

فالحاجات الفسيولوجية تجئ أولاً في أولوية الإشباع تليها حاجات الأمان ، ثم الحاجات الإجتماعية ، ثم حاجات تحقيق الذات فسلوك الفرد يتجه إلى اشباع الحاجات الأكثر أهمية

---

(1) محمد أسعد و نبيل رسلان ، الرضا الوظيفي للقوى البشرية العاملة في المملكة العربية السعودية ( جدة : جامعة الملك عبدالعزيز ، 2004م ) ، ص ص 28 . 29 .

(2) حسين حريم ، السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد في المنظمات " ( الأردن : عمان ، دار زهران لنشر والتوزيع ، 2007م ) ، ص 105 .

وهي الحاجات الدنيا ( الفسيولوجية ) في سلم الإشباع ، ثم ينتقل إلى الحاجات التي تليها في الأهمية ( حاجات الأمان ) ، وهكذا يتم التدرج في سلم الإشباع .

وإشباع الفرد لمجموعة معينة من الحاجات ، يترتب عليه بروز وإثارة مجموعة الحاجات التالية لها في ترتيب الأولوية . فإشباع الفرد لحاجاته الفسلوجية يؤدي إلى تحريك وإثارة حاجات الأمان لديه . وكذلك فإشباعه لحاجات الأمان .

يؤدي إلى بروز الحاجات الإجتماعية وسيطرتها على سلوكه وهكذا .  
فالحاجات الإنسانية كما يراها ماسلو تنقسم إلى خمس مجموعات <sup>(1)</sup>:

**1- الحاجات الفسلوجية :** وهي تتضمن أساسيات الحياة من النواحي الجسمانية الأساسية مثل الحاجة إلى المأكل والمشرب والنوم والمأوى ... الخ .

**2 حاجات الأمان :** وهي الحاجة إلى الأمن والشعور بالطمأنينة فيما يتعلق بالبيئة المحيطة به .  
" ولا يقتصر الشعور بالأمن والإطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا . فإستقرار الفرد في عمله ، وانتظام دخله ، وتأمين مستقبله أمن نفسي للفرد " <sup>(2)</sup>.

**3/ الحاجات الإجتماعية والعاطفية :** وهي تتضمن حاجة الإنتماء والشعور بالعاطفة تجاه الآخرين وشعور الآخرين به وأنه بحاجة إلى رفقا ومجتمع يتفاعل معه .

**4/ حاجات التقدير :** فالإنسان يحب أن أن يقدره الغير وتكون له مكانة عند غيره وسيكون دائما ساعيا لتحقيقها .

**5/ حاجات تحقيق الذات :** وهي حاجة الفرد في تحقيق كل ما يدفع بقدراته نحو أفاق تحقق له المكانة السامية والمرموقة التي يسعى لها . والشكل (2/1) يبين نظرية ماسلو في تدرج الحاجات حيث أن تتدرج الحاجات عند الإنسان من الحاجات الطبيعية ثم تنتهي في هرم الحاجات وهو تقدير الذات .

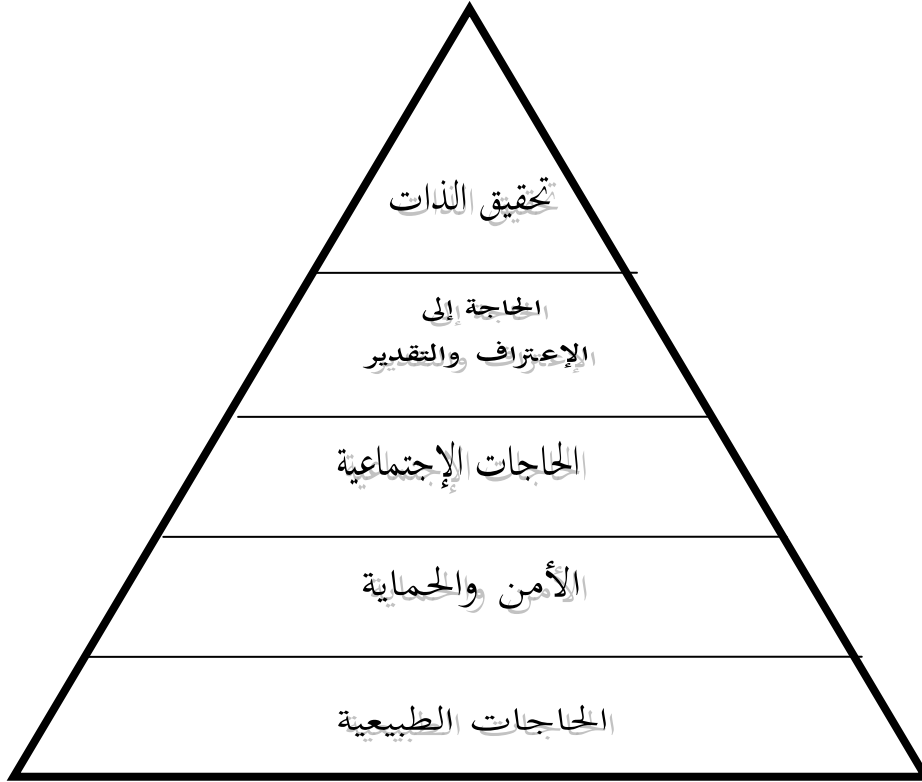
---

<sup>(1)</sup> أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق كره ، ص 73 .

<sup>(2)</sup> نفس المرجع السابق ، ص 72 .



شكل (2/1)  
هرم الحاجات لماسلو Maslow



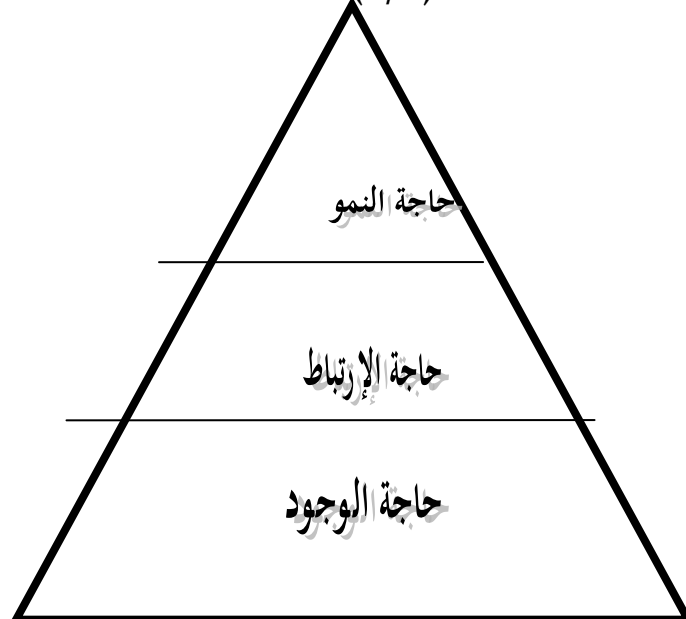
المصدر : حمد عبد العزيز ، جعفر أبوبكر ومحمد حمزاوي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ( وزارة المعارف المملكة العربية السعودية . 1988 ) ، ص 137 .

2/ نظرية الدرفير : Alderfer Theory

حاول الدرفير في نظريته هذه إلى جمع الحاجات الخمس التي أثبتها ماسلو في نظريته إلى ثلاث مستويات :

- ♦ **حاجة الوجود:** وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الماء ، الغذاء ، الأجور ، ظروف العمل . وتمثل الحاجات الفسيولوجية عند ماسلو<sup>(1)</sup>.
- ♦ **حاجة الارتباط :** يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية التبادلية مع الآخرين ، وتشبه الحاجات الاجتماعية عند ماسلو .
- ♦ **حاجات النمو :** تركز على تطوير قدرات وإمكانات الفرد والرغبة في النمو الشخصي . ويتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي ، وهذه تمثل حاجات التقدير والإحترام وتحقيق الذات عند ماسلو. والشكل (2/2) بين الحاجات حسب نظرية الدرفير .

شكل (2/2) الحاجات عند الدرفير



المصدر : محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 (عمان: دار وائل للنشر ، 2005م) ص 296

3/ نظرية ذات العاملين (Two Factors Theory) :

<sup>(1)</sup> محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 (عمان: دار وائل للنشر ، 2005م) ص 296 .

قام هيرزبيرج (Hertzberg) بتطوير هذه النظرية عل ضوء الدراسات التي قام بها على مائتي مهندس ومحاسب حول أهم العوامل التي تحقق لهم الإشباع في العمل .  
وقد صنف بعد ذلك هذا الباحث هذه العوامل إلى قسمين أساسيين أطلق على إحداهما (( الحوافز )) Motivators ، وعلى الآخر ( الهاجينية ) أو (عوامل الصيانة) أو العوامل الوقائية .  
فهيرزبيرج يقسم الاحتياجات إلى :

1/ **العوامل الدافعة Motivator** : وهي العوامل التي تسبب وجود الرضا والإشباع الوظيفي وهي تدفع إلى العمل والأداء الجيد والتجديد والإلتزام والارتباط . وقد وجد هيرزبيرج أن هذه العوامل تتعلق بالوظيفة نفسها أي (( بمحتويات الوظيفة )) (Job contents) وهي<sup>(1)</sup> :

(أ) المسؤولية واتساعها وتنوعها وألا نختصر الوظيفة على التنفيذ فقط .

(ب) التقدم ، أي العمل الذي يتيح للفرد التقدم .

(ج) الإعتراف ، أي اعتراف الغير بالعمل والشخص وأهميته ومايقوم به .

(د) طبيعة العمل وأن يكون له معنى وأن يحمل طابع التحدي .

(هـ) الإنجاز ، أي وجود العمل الذي يشعر فيه الموظف أنه ينجز شيئا .

(و) النمو والتنمية الشخصية ، التي تحققها المنشأة للشخص نتيجة العمل .

ولهذا سميت هذه العوامل (( بالدوافع )) ( Motivators ) لأنها هي التي تدفع إلى تحسين الأداء والعمل وإستمرار هذا التحسين . وأن توافرها هو الذي يسبب الرضا ولذا سميت أيضا (( عوامل الرضا )) .

2/ **العوامل الوقائية** : وتوافر هذه العوامل مهم جدا وبها يمكن معرفة مشاعر الاستياء ولا يؤدي وجودها بالضرورة على وجود الرضا وقد وجد هيرزبيرج أن هذه العوامل تتعلق (( بمحيط الوظيفة )) .

---

(<sup>1</sup>) محي الدين الأزهرى ، الإدارة ودور المديرين ، ط1 (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2003م)، ص 272.

وذلك مثل الأجور ، ظروف العمل ، سياسات الشركة وتنظيمها، الإدارة والقيادة ، الأمان الوظيفي ، المركز ، درجة الإشراف ، مستوى العلاقات والترابط مع الزملاء ومع المشرفين ومع المرؤوسين ، والمزايا العينية . وأن عدم وجود هذه العوامل يسبب عدم الرضا الذي يؤدي إلى الإهمال والتأخير عن الغياب والرغبة في ترك العمل .

وبعد النظر والتمعن نجد أن هنالك تشابها بين نظرية ماسلو و هيرزبيرج إلا أن هيرزبيرج يقسم الإحتياجات لقسمين بينما ماسلو يقسمها إلى خمسة إحتياجات والجدول (2/1) يوضح كيف أن هيرزبيرج اختصر الحاجيات الخمسة التي ذكرها ماسلو في نظريته :

**جدول (2/1) مقارنة بين نظريتي ( ماسلو و هيرزبيرج ) في أهمية الإحتياجات :**

وجه المقارنة	نظرية ماسلو	نظرية لهرز بيرج
العوامل الوقائية أوعوامل الصيانة	-الحاجات الفسيولوجية - حاجات الأمان -الحاجات الإجتماعية ( الحب والانتماء )	- الأمن الوظيفي -ظروف العمل - سياسات الشركة - الأجور - نوعية الإشراف - طبيعة العلاقات - موقع ومكانت العمل

<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإنجاز</li> <li>- الاعتراف</li> <li>- طابع التحدي في العمل</li> <li>- المسؤولية</li> <li>- النمو</li> <li>- التقدم والتعليم</li> <li>- عمل ذو معنى تام</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحاجة إلى الاحترام</li> <li>- والتقدير</li> <li>- الحاجة إلى تحقيق الذات</li> </ul>	<p>العوامل الدافعة</p>
---	---	------------------------

المصدر: أحمد عبد الرحمن الشميمري و عبد الرحمن بن أحمد هيجان و بشرى بنت بدر المرسى غنام، مبادئ الإدارة الأساسيات والاتجاهات الحديثة ، ط1 ( المملكة العربية السعودية : مكتبة العبيكان ، 2004م ) ، ص 27

المفهوم الإسلامي للحاجات : بعد سردي لمفهوم الحاجات عند ماسلو أود أن أبين المفهوم الإسلامي لحاجات الإنسان . فعلماء الإسلام وضحو هذه المفاهيم منذ قرون طويلة إستلهموا وإستنبطوا هذه المفاهيم من القرآن الكريم والسنة النبوية .فقد بينوا أن مقاصد الشريعة جاءت لتحقيق مصالح وحاجيات العباد في الدنيا والآخرة يقول الأمام الشاطبي رحمه الله أن تكاليف الشريعة : " ترجع إلى حفظ مقاصدها في الخلق . وهذه المقاصد لا تعدوا ثلاثة أقسام : إحداها : أن تكون ضرورية : " فمعناها أنها لابد منها في قيام مصالح الدين والدنيا ، بحيث إذا فقدت لم تجر مصالح الدنيا على إستقامة ، بل على فساد وتهارج وفوت حياة ، وفي الأخرى فوت النجاة والنعيم ، والرجوع بالخسران المبين "(1) .

فقوله " إذا فقدت لم تجر مصالح الدنيا على إستقامة ، بل على فساد وتهارج وفوت حياة " فهي الحاجات الطبيعية وتأمين الذات التي يسعى لتحقيقها أي أنسان من مأكّل ومشرب وأمن وسلامة وغير ذلك من الأمور التي يفقدها لا تستقيم الحياة ، بل لا تكون حياة أصلا . ولا شك أن أي أنسان يتطلع بداية لتوفير هذه الضروريات .

(1) إبراهيم موسي الشاطبي ، الموافقات ، تحقيق عبد الله دراز ، ط1 ( بيروت : دار المعرفة ، 2004 ) ، ص324

"ومجموع الضروريات خمسة ، وهي : حفظ الدين ، والنفس ، والنسل ، والمال والعقل .  
وقد قالوا إنها مراعاة في كل مل<sup>(1)</sup>.

**ثانيها : أن تكون حاجية :** " فمعناها : أنها مفتقرة إليها من حيث التوسعة ورفع الضيق المؤدي في الغالب إلى الحرج والمشقة اللاحقة بفوت المطلوب ، فإذا لم تراعى دخل على المكلفين . على الجملة . الحرج والمشقة ولكنه لا يبلغ مبلغ الفساد العادي المتوقع في مصالح العامة " .

ويدخل في ذلك الحاجات الإجتماعية لأن يفقدها تكون الحياة ولكن يكون معها الحرج والمشقة فالإنسان مدني بطبعه يعشق العيش في جماعة .

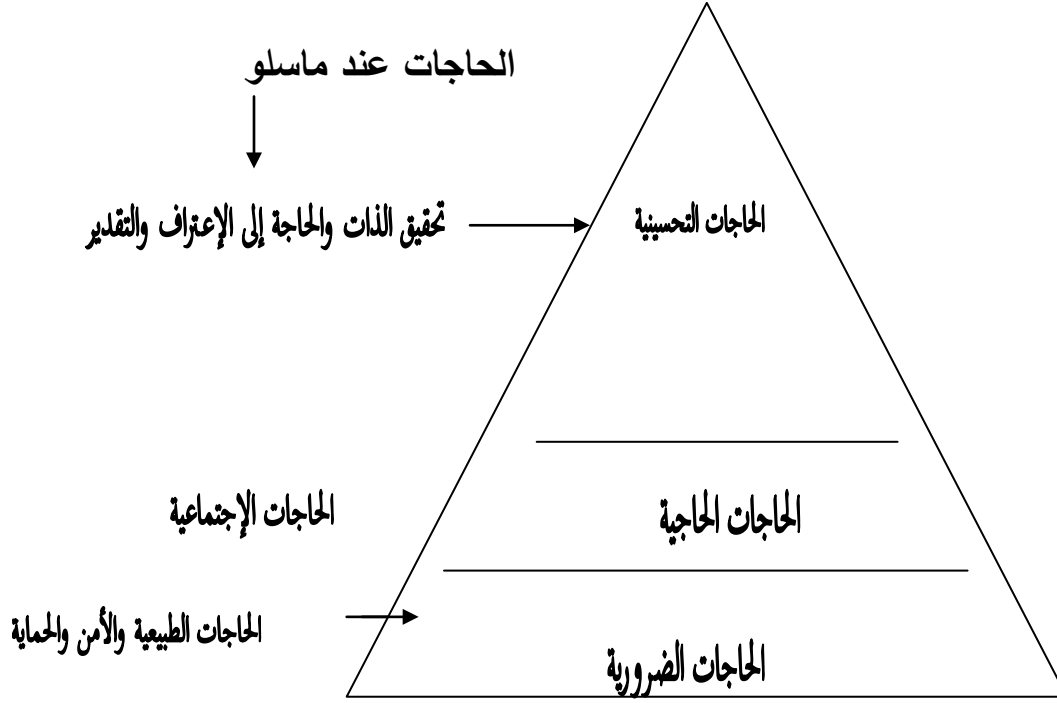
**ثالثها : أن تكون تحسينية :** " فمعناها : الأخذ بما يليق من محاسن العادات ، وتجنب الأحوال المذنبات التي تأنفها العقول الراجحات " .

ويدخل في ذلك ما عبر عنه الإداريون الحاجة إلى تحقيق الذات والتقدير . ويمكنني أن أخص كلام الشاطبي في شكل هرمي مقارنة مع الحاجات عند ماسلو في الشكل (2/3) .

---

(1) نفس المرجع السابق ، ص 326 .

### شكل (2/3) الحاجات من منظور إسلامي مقارنة مع الحاجات عند ماسلو



المصدر : إعداد الباحث

**4/ نظرية العلاقات الإنسانية :** تعتمد العلاقات الإنسانية على ضرورة تفهم حاجات الأفراد ورغباتهم وبالتالي العمل على التي تتفق مع الرغبات في حدود الأهداف العامة المقررة ، بحيث يسود تعاون وفهم مشترك بين كل من المسؤولين عن الإدارة والعاملين على كافة مستوياتهم ، من أجل إنتاج أفضل وكفاية أعلى ، وقد أكدت الإتجاهات الحديثة في الإدارة أن المناخ الإجتماعي الذي يعيش فيه العاملين يحقق نتاجا أوفر وأفضل إذا شعر فيه بالطمأنينة والثقة ، وبالتالي تزداد القدرة على التكيف والرضا عن العمل . ولذا كان للعلاقات الإنسانية أهميتها في الوفاء بالمطالب الأساسية في حياة الفرد ، تلك المطالب والاحتياجات التي لا تعبر فقط عن

حاجات مادية خالصة ، وإنما تعبر أيضا عن حاجات نفسية إذا ما أشبعت أصبح الفرد أكثر شعورا بالرضا عن عمله وأكثر تعاونا مع الآخرين على تحقيق الهدف المطلوب<sup>(1)</sup>.

فاهتمام دعاة مدرسة العلاقات الإنسانية يتركز على دراسة الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد العامل ، وتزايد الإهتمام بمشاعر الأفراد وزاد التركيز على الحوافز الاجتماعية بحسبانها المحرك الأساسي لقدرات العاملين لزيادة الإنتاج في المنظمة أو المؤسسة الصناعية<sup>(2)</sup>.

ولقد دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى إعتراف الإدارة بالجماعات الصغيرة داخل المؤسسة ودعت إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين ومراقبي العمال ، وإلى أن يتعاطفوا بصورة أفضل مع العاملين وأن يناقشوا معهم مشاكلهم الاجتماعية والأسرية وأن يشعروهم بالإهتمام كشركاء في العمل لا كأجراء.

كما أوضحت هذه النظرية أن للعاملين أهدافا وتطلعات قد تختلف عن أهداف المنظمة وقد تتعارض معها ، ولذلك فإنه يصبح لزاما على الإدارة أن تناقش هذه الأهداف والتطلعات مع العاملين وأن تسعى إلى تحقيقها عن طريق تفويض السلطة إلى العاملين وإشراكهم في إتخاذ القرارات التي تهمهم ، عند ذلك يشعر العاملون بإنسانيتهم وكرامتهم ، وهذا الشعور في حد ذاته يحفزهم لمزيد من الإنتاج والعطاء، وقد وجهت إنتقادات لمدرسة العلاقات الإنسانية لإهتمامها بالعاملين على حساب الجوانب الأخرى المتعلقة بالتنظيم فلم تكن نظريتها متكاملة ، فقد كان تركيزها على العنصر البشري . ولا شك أن العنصر البشري مهم ، ولكن لا يمثل كل العملية التنظيمية . والشكل (2/4) يوضح علاقة الرضا بالأداء حسب مفهوم نظرية العلاقات الإنسانية :

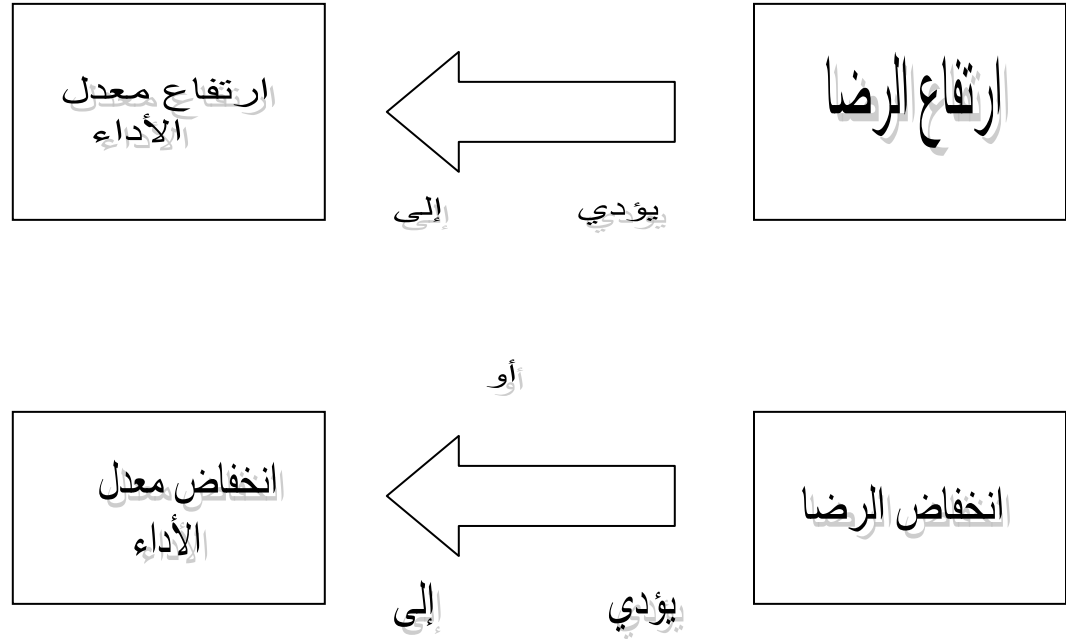
---

(<sup>1</sup>) محمد عابد المشاوية ، العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الإسلامي و المعاصر ( الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2005م ) ، ص 14.

(<sup>2</sup>) أحمد إبراهيم أبو سن ، الإدارة في الإسلام ، ط 6 ( الخرطوم : دار الخريجي للنشر والتوزيع، 2006م ) ، ص 187 .



## شكل (2/4) العلاقة بين الرضا والأداء



المصدر : ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن ( الرياض : معهد الإدارة العامة، 1995 ) ، ص 65.

**5/ نظرية التوقع :** صاحب هذه النظرية هو فيكتور وفروم Vector & vroom وقد أعد نظريته على أساس أن دافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء ، ودرجة التوقع لدى الفرد . ويمكن صياغة ذلك في الفرض المبسط التالي : الدافعية لأداء معين = قوة الجذب × التوقع.

ومعني هذا أن الدافعية للعمل هي محصلة لتوقعات المنافع المتوقعة من أداء العمل . بمعنى أن<sup>(1)</sup>:

(<sup>1</sup>) أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره ، ص ص 70-71 .

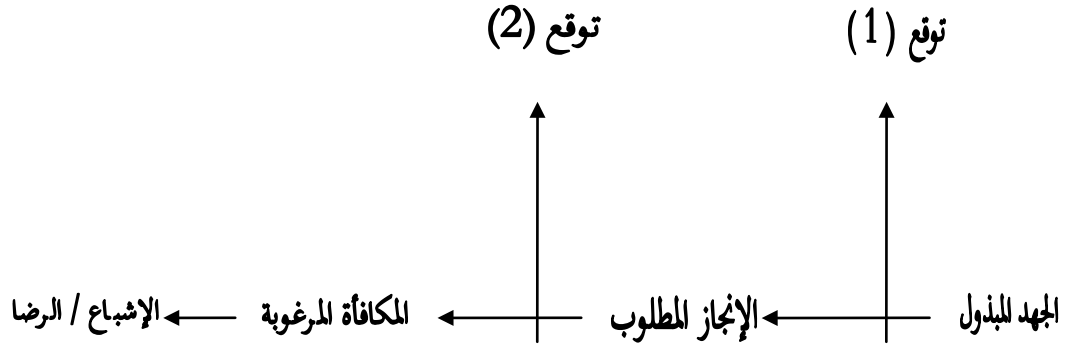
1/ الجهد المبذول سيؤدي إلى الإنجاز المطلوب .

2/ إن الإنجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له .

وهذا يعني أن الفرد لن يسلك سلوكا يتوقع أن نتيجته ستكون منخفضة ، وكذلك لن يختار سلوكا يحقق مكافأة لا تشبع حاجاته . لهذا فإن حفز الفرد للقيام بعمل ما يعتمد على قوة الرغبة والتوقع ، وبناء على هذه النظرية فإن الأفراد يتعلمون من تجاربهم التي من خلالها يتكون لديهم احتمالات بأن نوعا معينا من السلوك سيؤدي لى تحقيق نتائج معينة <sup>(1)</sup>.

والشكل (2/5) يوضح كيف أن الرضا يتحقق حسب مفهوم أصحاب نظرية التوقع :

### شكل (2/5) نموذج نظرية التوقع



المصدر : محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط 3 (عمان: دار وائل للنشر ، 2005م) ص 293

وتعتبر نظرية التوقع ضمنا وسيلة لتحقيق غاية ، فقد نجد أن النتيجة التي حصل عليها الفرد ليست هدفا بحد ذاته وإنما تكون وسيلة أو وسيطا لتحقيق نتيجة أخرى مرغوب فيه . مثال ذلك قد يرغب الفرد في الترقية في وظيفته ، ليس بهدف الترقية ، وإنما بسبب إدراكه واعتقاده بأن الترقية هي السبيل لتحقيق حاجة التقدير والإحترام والتميز والحصول على المردود المادي من أجور ورواتب... الخ

(<sup>1</sup>) محمود سليمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 292 . 293 .

## المبحث الثاني عوامل الرضا الوظيفي

### تمهيد :

تعد أسباب أو عوامل الرضا من الأمور المعقدة ، ذلك لأن العوامل المولدة للرضا تتداخل معها المشاعر العاطفية والتفاعلات النفسية ولذا نرى تباين في آراء الباحثين في مجال الإدارة . إلا أن هنالك شبه اتفاق على بعض العوامل التي يكون وجودها مطلوباً لإرضا الأفراد .

ويشير محمد القبلان إلى ضرورة النظر بين الفرد والبيئة التي يعمل في إطارها . وقد عدد بعض العناصر التي تدخل في الرضا متمثلة في الهيكل التنظيمي ، وإمكانيات التدريب المتاحة ، وعوامل السن ، ومستويات التعليم ، والمركز الاجتماعي ، والجمهور ، وعنصر الراتب ، وسنوات الخبرة في الوظيفة الواحدة ، والعلاقات الإشرافية ، والأمور المتعلقة باعتبار وتقدير الموظف وشعوره بالأمن والاستقرار النفسي في الوظيفة التي يشغلها<sup>(1)</sup>

وحدد مكي عوامل الرضا الوظيفي في ست فئات أساسية هي الرضا عن الوظيفة، والرضا عن الأجر، والرضا عن فرص النمو والارتقاء الوظيفي والرضا عن أسلوب الإشراف ، والرضا عن مجموعة العمل ، والرضا عن النواحي الاجتماعية في العمل ( نشاطات ترفيهية ، وتأمينات ، ومعالجة مشكلات العاملين الاجتماعية وغيرها )<sup>(2)</sup>.

وقد توصل العديلي إلى أن الحد الأعلى للرضا الوظيفي عن الجوانب المختلفة لعمل الفرد يتطلب خليط من العناصر المختلفة المكونة لمناخ العمل<sup>(3)</sup>.

---

(1) يوسف محمد القبلان ، مرجع سبق ذكره ، ص 12 .

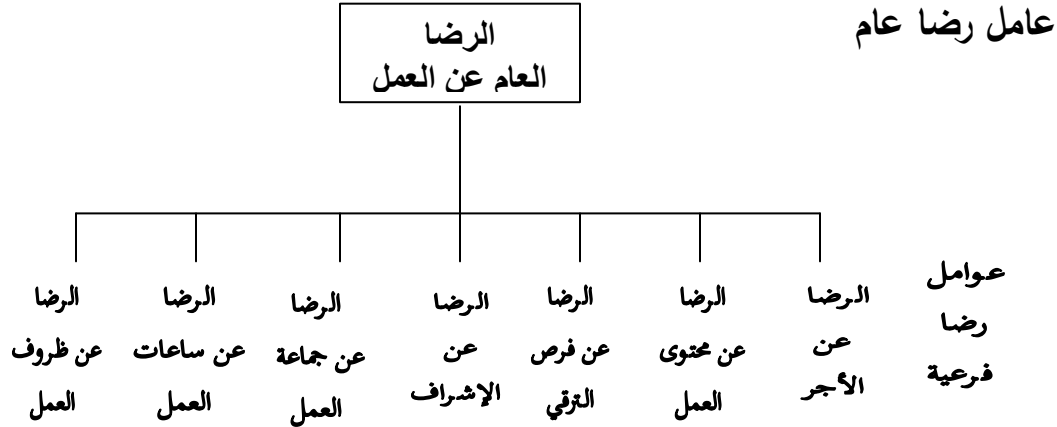
(2) عبد المحسن بن صالح الحيدر وإبراهيم عمر بن طالب ، مرجع سبق ذكره ص ، 31 .

(3) ناصر محمد العديلي ( الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض ) رسالة ماجستير منشورة غير منشورة - معهد الإدارة العامة ، مركز البحوث ، ص 43.

وقد حدد عاشور عوامل الرضا العام في ثمانية عوامل كما في الشكل (2/11) :

### شكل (2/11)

#### عوامل الرضا



المصدر : أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات (دارالمعرفة الجامعية 2004م)، ص. 140

ويمكنني أن أقسم عوامل الرضا إلى قسمين<sup>(1)</sup> :

1. **عوامل داخلية:** وأقصد بها العوامل المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلية وتؤثر فيها من الداخل . وتتمثل في النواحي الفنية والإجرائية لأداء الأعمال داخل المنظمة ونمط الإشراف والقيادة ونظام الأجور والحوافز ومجموعة العمل وغيرها من العوامل داخل محيط العمل .
  2. **عوامل خارجية:**العوامل الخارجية هي مجموع من العوامل التي تحيط بالمنظمة والإداري معا من خارج البيئة ويكون لها آثارا سلبية أو إيجابية .
- العوامل الداخلية**

(<sup>1</sup>)أحمد صقر عاشور ، السلوك الإنساني في المنظمات (دارالمعرفة الجامعية 2004م)، ص. 140

**أولاً : الكفاية المادية :** ويقصد بالكفاية المادية هنا : المرتبات والأجور التي تدفع بشكل دوري للعاملين .

وتعتبر الأجور من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العمال والإدارة . فلا شك أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً وعينا ، لذلك فإن العناية بتحديد الأجر العادل أو الإهتمام بوضع سياسية رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الأفراد<sup>(1)</sup>.

فالواقع أن دور الأجر لا يقتصر على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الشعور بالأمان وليرمز إلى المكانة الاجتماعية . كما ينظر إليه الفرد وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح الفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين وفضلاً عن ذلك فإن بعض الأفراد وخاصة من يتقلدون الوظائف العليا قد يعتبر الأجر كرمز للنجاح والتفوق.

**أهمية الرواتب والأجور :** يأتي الراتب أو الأجر في طليعة الإعتبارات التي توجه إختيار الفرد للوظيفة . فالراتب يعتبر المورد الرئيسي للموظف ، وعليه يكون إعتماده الأساسي في تأمين إحتياجاته المعيشية ومتطلباته الاجتماعية .

فالرواتب والأجور لها أهمية بالغة في حياة الموظفين وعليها يتوقف<sup>(2)</sup>:

1. تحديد مستوياتهم ومستويات من هم على نفقتهم في المأكل والمشرب وفي السكن والتعليم والصحة والرفاهية الاجتماعية بوجه عام .

2. قدرتهم الشرائية لسد متطلباتهم وتلبية حاجاتهم الحياتية .

3. مدى تقيدهم بقواعد الالتزام بأخلاق الوظيفة . فقد اثبتت الدراسات أن الرشوة والفساد واستغلال الوظيفة وغيرها من مظاهر الفساد والانحراف الوظيفي .

إنما تنقشي بصورة أكيدة وملموسة بين صفوف الموظفين الذين يتقاضون رواتب ضئيلة لا تكفيهم لسد إحتياجاتهم الحياتية ومتطلباتهم الاجتماعية .

---

(<sup>1</sup>) عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ( الإسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة 1998م) ، ص 283 .

(<sup>2</sup>)أحمد صقر عاشور مصدر سبق ذكره ، ص 143 .

4. مدى ولائهم للمؤسسة أو الدولة التي يعملون فيها . وذلك أن الولاء للمؤسسة يستوجب الكفاف كحد أدنى .

5. مدى ونسبة انتاجهم في العمل . ذلك أن الراتب يعتبر من أهم الحوافز الوظيفية بحث أنه كلما كان عادلا ، كافيا ، متوازنا كلما زادت جهود الموظف وارتفعت نسبة إنتاجيته كما ونوعا .

6. مدى ونسبة ارتباطهم بالوطن أو المؤسسة التي يعملون فيها . فقد أثبتت الدراسات العديدة التي قام بها مكتب العمل الدولي والخبراء المختصون بأن (التسرب الوظيفي) أي تنقل الموظفين من مركز إلى آخر أو مؤسسة إلى أخرى ، يعود في معظمه إلى هروبهم من الرواتب القليلة التي يتقاضونها ، وسعيهم وراء مؤسسات أخرى تدفع لهم رواتب أعلى<sup>(1)</sup> . ولأهمية تحقيق العدالة في منح التعويضات (الأجور والمرتبات) ، فإن العديد من المنظمات تقوم بإجراء دراسات دورية للتعرف على مدى إدراك العاملين وإحساسهم تجاه النظام المتبع في تعويضهم . ومن أهم الأسئلة التي توجه إليهم في هذا الصدد :ماهي درجة رضائك عن مستوى أجرك ؟ وما هي المعايير المستخدمة في زيادة مستوى أجرك الحالي؟، وماهي العوامل التي تعتقد أنها استخدمت أثناء تحديد مستوى أجرك؟<sup>(2)</sup> .

**ثانيا الحوافز :** يعرف إبراهيم الحوافز بأنها " مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل سواء أكان مديرا أو منفذا . نحو بذل أكبر جهد في عمله والإمتناع عن الخطأ فيه " . ويعرفها العديلي " بأنها الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان والتي يمكنه الحصول عليها وإستخدامها لتحريك دوافعه نحو سلوك معين وأدائه لنشاط أو أنشطة محدودة بالشكل والأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته ويحقق أهدافه<sup>(3)</sup>

---

(<sup>1</sup>) فوزي حبيش ، الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين ( بيروت :دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، 1991 ) ، ص ص 206 . 207 .

(<sup>2</sup>) إبراهيم بدر شهاب " الحوافز الإدارية في الفكر " مجلة معهد الإدارة العامة ، مجلد 45 ( العدد 2 ، مايو ، 2005 م ) ، ص 246 .

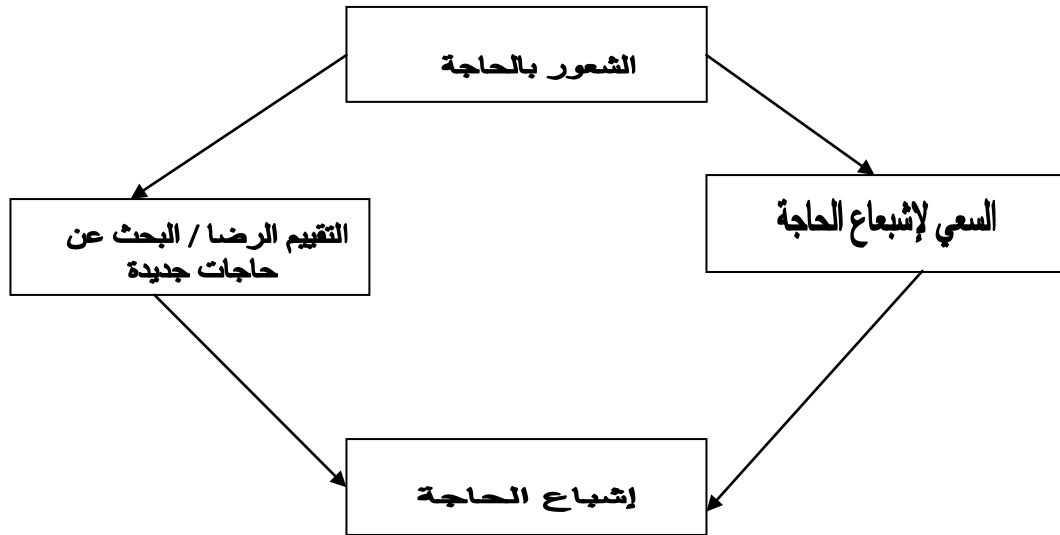
(<sup>3</sup>) ناصر محمد العديلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

وعملية الحفز عبارة عن قوى أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة ، فعندما يشعر الفرد بوجود حاجة لديه فإنه يرغب في إشباعها، فالحاجات تسبب التوتر والذي يقود إلى بذل الجهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى الإشباع ومن ثم تحقيق الرضا والبحث عن حاجات جديدة .

وفي حالة عدم قدرة الجهد المبذول على إشباع الحاجات فإن التوتر يستمر، وعندئذ يكون أمام الفرد عدة بدائل منها محاولة بذل الجهد مرة أخرى ، أو تغيير مسار الجهد المبذول ، أو استبدال الحاجة بأخرى<sup>(1)</sup> . والشكل (13/1) يبين عملية الحفز عند الأفراد :

### شكل (2/12)

#### عملية الحفز عند الأفراد



المصدر : محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 3 (عمان: دار وائل للنشر ، ، 2005م) ص 281 .

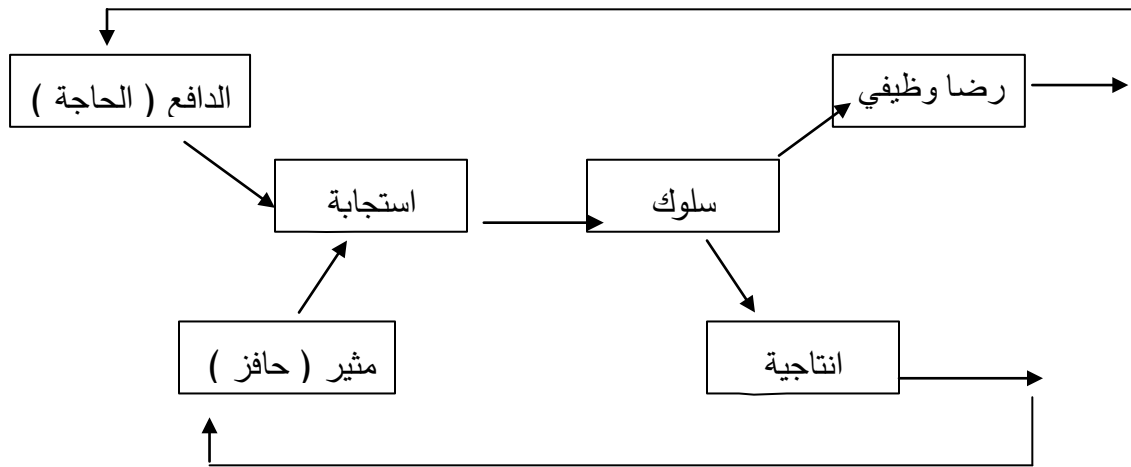
وتكون الحوافز ذات فاعلية كبيرة ومؤثرة في الأفراد وتحقق النتيجة المطلوبة إذا تحقق عاملين<sup>(1)</sup>.

(<sup>1</sup>) محمد سليمان العميان مرجع سبق ذكره ص 280 - 281.

1. مدى اتفاق الحافز مع الحاجة الملحة لدى الفرد . فكلما كانت الحوافز المعطاة تتفق ونوعية الحاجات التي يحاول الفرد اشباعها ، كلما زادت فاعلية هذه الحوافز .
2. مقدار الحافز . فكلما زادت مقادير الحوافز المعطاة ( بفرض اتفاق هذه الحوافز مع حاجات الفرد) كلما زاد أثرها وفعاليتها في تحريك دافعية الفرد للحصول على هذه الحوافز. والشكل (14/1) يبين ارتباط الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي والإنتاجية .ويمكن تقسيم الحوافز إلى أنواع مختلفة وفق معايير معينة ، ومن هذه المعايير ما يلي<sup>(2)</sup>:
  - أ. من حيث النوع أو تقسيم الحوافز إلى مادية وغير مادية .
  - ب. من حيث الفئة المستهدفة : وتقسم إلى حوافز فردية وجماعية .
  - ت. ومن حيث طبيعة الجزاء : وتقسم الحوافز إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية .
  - من حيث البدائل المتاحة ، وتقسم الحوافز إلى حوافز أساسية وحوافز بديلة .

### شكل (2/13)

#### ارتباط الدوافع والحوافز والرضا الوظيفي والإنتاجية



<sup>(1)</sup> محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ط 3 (عمان: دار وائل للنشر ، 2005م) ص 281

<sup>(2)</sup> عبد الباري درة ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ط 1 ( عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع ، 2008 ) ، ص 86 .



عبد الباري درة ، العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ط 1 ( عمان : دار الفرقان للنشر والتوزيع ، 2008م ) ، ص 86 .

ثالثا : اسلوب ونمط الإشراف : يُعرف الإشراف بأنه " القدرة على التوجيه من أجل تحقيق هدف معين عن طريق الآخرين "

الأنماط الإشرافية :في الفكر الإداري اشتهرت ثلاثة أنماط إشرافية رئيسية :

أولا : النمط الإشرافي الاتقراطي أو الدكتاتوري :

وهذا النوع من الإشراف تكون كل السلطات في يده وينتهج فيه المشرف أسلوب السيطرة المحكمة للسلوك ، ويفترض هذا النوع من النمط (1):

1. أن الإنسان مخلوق كسلان بطبيعته لا يحب العمل ، أناني قليل الطموح نسبيا ، وخامل لا يريد تحمل المسؤولية ، ويعمل بأقل جهد ممكن ، ويميل إلى الاعتماد على غيره ولا يبالي بحاجة التنظيم وأهدافه .

2. إرغام الفرد على العمل ، وتزويده بحافز الأمان والاطمئنان في العمل ، والحافز المادي الذي يتمثل في الأجور والمكافآت ، والحافز السلبي الذي يعتمد على التهديد بالحرمان من الحوافز المادية .

3. توجيه الفرد توجيهها دقيقا ، وإحكام الرقابة الشديدة والدقيقة عليه ، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون إشراف أو متابعة .

وعلى الرغم من هذا النمط من القيادة يكون ناجحا في بعض الحالات التي تقشل فيها أساليب القيادة الأخرى ، إلا أن له مساوئ كثيرة أهمها (2):

1. انخفاض الروح المعنوية للأفراد وبالتالي عدم الرضا الوظيفي لديهم .

2. تولد الكراهية والعداء بين القائد والتابعين .

3. يؤدي عدم ولاء التابعين للقائد .

4. قتل روح المبادأة والإبداع لدى المرؤوسين .

---

(1) نفس المرجع ، السابق ، ص 225 .

(2) محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ، ص 260 .

5. انعدام الإتصال الصاعد وبالتالي انعدام التفاهم المتبادل .  
6. يؤدي إلى خلق التنظيمات غير الرسمية للتخفيف من القلق النفسي والتوتر والإحباط لدى المرؤسين مما يؤثر على الأداء بسبب الصراع بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي .  
**نمط الإشراف الديمقراطي أو المشاركة:** تمتاز هذه القيادة بأن القائد هنا يستشير الخاضعين ويأخذ باقتراحاتهم بشكل جدي قبل أن يضع قراره ويجب مناقشة الميزات المحددة لكل التابعين والمواقف التي تؤدي إلى قيادة المشاركة وبالتالي إلى الإنجاز الفعال.  
مزايا هذا النمط مايلي<sup>(1)</sup>:

1. رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط .
  2. تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو إجتماعي سليم .
  3. تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة .
  4. تحقيق الإستقرار النفسي والأمان للعاملين .
  5. تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين .
- وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة عدة مآخذ منها :
- 1- تستغرق القرارات التي تصنع بطرق ديمقراطية تعتمد على المشاركة وقتا أطول عن تلك التي تصنع انفراديا بواسطة الرئيس ، لذلك فإن أساليب المشاركة لا تصلح في حالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة .
  - 2- قد تؤدي إشراك الرئيس لمؤسسيه في مجال معين ، إلى زيادة طموح واتساع توقعات المرؤوسين إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها اشراكهم فيها .
  - 3- قد تترك المشاركة انطبعا لدى المرؤسين بأن الرئيس يعد إشراكهم نتيجة قلة خبرته ، وضعف مبادئه ، وضعف ثقته بقراراته . فإذا تكوّن لدى المرؤسين انطبعا بضعف الرئيس ، فإن قدرته على التأثير عليهم ستضعف وتتقلص .

---

(1) أحمد عبد الرحمن الشميمري و عبد الرحمن بن أحمد هيجان و بشرى بنت بدير المرسى غنام ، مرجع سبق ذكره ، ص 240 .

4- اذا لم تتوافر الخبرة والمهارة الكافية لدى المرؤوسين ، أو إذا لم يتوافر الإهتمام الكافي بالمشكلة محل الدراسة ، أو إذا كانت أهدافهم متعارضة مع أهداف الرئيس أو أهداف المنظمة ، فإن اشراكهم في صنع القرار قد تؤدي إلى انخفاض كفاءة هذا القرار

**ثالثا : نمط الإشراف الحر :** في ظل هذا الأسلوب من القيادة لا يملك القائد سلطة رسمية وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وإتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم .

مزايا هذا النمط القيادي ما يلي (1) :

(أ) قد يؤدي هذا الأسلوب إلى نتائج حسنة اذا كانت الظروف ملائمة لتطبيقه وتوفرت المهارة لدى القائد لتطبيقه حيث يؤدي إلى تشجيع الأفراد على التقدم والمساهمة بالفكر المستقل وتحقيق الابداع الشخصي والحصول على الخبرة عن طريق الاستقلال في العمل ويتم التفويض إلى المرؤوسين الأكفاء ونتيجة الثقة بتجاوب هؤلاء المرؤوسين .

(ب) قد ينجح هذا الأسلوب عندما يتعامل القائد مع أفراد ذوي مستويات عقلية وعلمية عالية في مؤسسات الدراسات والأبحاث .

مآخذ هذا النمط الإشرافي ما يلي (2):

1. أن أسلوب نادر التطبيق وهو غير عملي للقيادة حيث يضعف الإهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية .
2. يؤدي إلى فساد مناخ العمل حيث تسود الفوضى والقلق ويفقد التوجيه السليم والرقابة الفعالة .
3. أن هذا الأسلوب لا يعد من الأساليب القيادية لأن القيادة هي النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في محال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق هدف معين بوسيلة التأثير أو الإستمالة .

---

(1) أحمد صقر عاشور مرجع سبق ذكره ، ص 240

(2) محمود سليمان العميان مرجع سبق ذكره ، ص ص 262-263 .

**علاقة الرضا بنمط الإشراف :** تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل. وكان من أهم ما أسفرت عنه بعض هذه الدراسات أن الأقسام ذات الإنتاجية المرتفعة يتسم سلوك المشرف فيها بالتالي<sup>(1)</sup>:

1. إشرافه على مرؤوسيه يتسم بالعمومية وعدم التعرض للتفصيلات .
  2. إهتمامه بكيان ومشاعر المرؤوسين واعطاؤه أولوية للأمور المتعلقة بالأفراد كبشر .
  3. إستحواز عملية الإشراف على نسبة كبيرة من وقته .
- وتشير النتائج السابقة إلى أن نمط القيادة المتمركزة في المرؤوسين يحقق نتائج وإنتاجية أعلى ويحقق رضا أفضل عن نمط الإشراف المتمركز في الإنتاج
- ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا ، وهو أن تأثير المشرف على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ، كما يتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم . فكلما زادت وسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرة المشرف ، كلما قوي تأثير سلوك المشرف إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل ، والعكس بالعكس . وكلما كان نمط سلوك المشرف متوافقا مع تفضيلات وخصائص المرؤوسين أنفسهم كلما زاد رضاهم عن العمل ، والعكس بالعكس . فالمشرف الذي يفرض سلطات وحريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية لا شك يشبع احتياجاتهم ويحقق رضاهم عن العمل . أما المشرف الذي يفرض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحددة ويتمتعون بقدرات منخفضة ، فهو يخلق ارتباكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم تجاه العمل .

**رابعا : وضوح الأهداف والإجراءات الإدارية في المؤسسات :** إن من أولويات ومهام التنظيم للمؤسسات والمنظمات هو صياغة ووضع الأهداف ووضع الإجراءات الإدارية .

---

(1)أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 .

(أ) **الأهداف** :من الشعارات التي أخذت مجالا بارزا في الكتابات الإدارية الحديثة الشعار القائل بأن مسؤولية إدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها ، وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة<sup>(1)</sup>. وقد تتعارض أهداف المجموعة مع الأهداف الشخصية لأفرادها . فنجاح التخطيط يعتمد على إيجاد هدف أساسي مشترك بين الأعضاء والأقسام والمشروع . فاستقرار الأهداف الفعالة في جميع مجالات التشغيل وعلى جميع المستويات يؤدي إلى أهداف مشتركة للمنشأة ككل . وبينما تتضمن أهداف المنشأة الخطة الأساسية لها فإنه قد يكون للقسم أهدافه المعينة . ومن البديهي أن تساهم أهداف القسم في الحفاظ على أهداف المنشأة إلا أن مجموعتي الأهداف قد تكونا مختلفتين تماما.

**أهمية الأهداف<sup>(2)</sup>:**

1. الرغبة في التحسين والتطوير .
  2. الرغبة في تحديد الجهود والتنسيق بينها .
  3. توجيه السياسات والقرارات في المجالات المختلفة للعملية الإدارية.
- أنواع الأهداف:** هناك ثلاثة أنواع من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها، ويمكن تقسيم تلك الأهداف على النحو التالي<sup>(3)</sup>:
- 1/ الأهداف الممكنة:** هذا النوع من الأهداف الممكن تحقيقها لابد وأن يحدد تقديرياً الوقت اللازم لتحقيقها في إطار رسم الخطة ، وذلك يتحدد برسم برنامج زمني يساهم في توضيح المسار المطلوب التحرك فيه من أجل بلوغ هذه الأهداف .

---

(<sup>1</sup>)جميل أحمد توفيق ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي ( بيروت : دار لنهضة العربية ، 1986م ) ، ص 79.

(<sup>2</sup>)سعد الدين عشاوي ، الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الإقتصادية والأمنية ، ط1 ( الرياض : أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، مركز الدراسات والبحوث ، 2000 ) ص 76 .

(<sup>3</sup>)جميل أحمد توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص 96.

**2/ الأهداف الممكن تطبيقها في الحال :** بمجرد وضع الأهداف الممكنة يتم تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف فرعية توزع على أوقات زمنية أقل ، يتم تحقيقها مباشرة في حدود الإمكانيات والموارد والظروف المتاحة.

**3/ الأهداف التصويرية :** هذا النوع من الأهداف يتم طرحه في حالة وضع الخطط ، ولكن في حقيقة الأمر قد يكون سبباً لنوع من الاحباط يساهم في إعاقة العمل .

**مكونات الأهداف الجيدة :** لا يمكن الإجابة بطريق عامة وسليمة عن كون الأهداف سليمة أو لا . ذلك لأن وجود الأهداف تعتمد على ظروف البيئة المحيطة والتي تعمل من خلالها ، كما تعتمد على الموارد المتاحة التي تخصص لتحقيقها ، وتعتمد على الدوافع التي تسيطر على هؤلاء الذين تعتبر وظائفهم مسؤولة عن تحقيق هذه الأهداف .

ولكن من الممكن أن نحدد بعض الصفات التي تميز الأهداف الجديدة وهي<sup>(1)</sup>:

1. أن يكون الهدف محدداً بطريقة عملية . بمعنى أن توضع بطريقة يمكن قياسها .
  2. أن يكون الهدف محدداً بطريقة وظيفية .
  3. أن يصابح الهدف تحديد كامل للقيود الموضوعة عليه . بمعنى ألا تكون القيود ضمنية تفهم من سياق الأهداف وإنما يحجب أن تكون صريحة .
- علاقة الأهداف بالرضا :** إن عدم وجود أهداف واضحة للمنظمات يؤدي إلى فوضى في قياس ما تحقق من إنجاز ولا تستطيع المنظمة محاسبة موظفيها بسبب عدم وجود أهداف وخطط تفصيلية واضحة تقيس عليها معدلات الناتج ، مما يؤدي إلى صعوبة قياس أداء الموظفين بالتالي يتساوى الموظف المنتج والغير منتج مما يؤثر سلباً على الموظفين الأكفاء فيضعف معنوياتهم وأذكر هنا بعض الفروض التي قدمها لوك والتي تحوي علاقات بين خصائص الهدف وبين الدافعية والأداء والرضا . وألخص ما لخصه عاشور عن هذه العلاقات في الآتي<sup>(2)</sup> :

---

(1) أحمد صقر عاشور مرجع سبق ذكره ، ص ص 86-88

(2) علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مصر: دار غريب للطباعة والنشر، 2002م).

1. عندما يكون للفرد هدفا يود تحقيقه ، فإن هذا الهدف يعمل كعامل محرك لدافعية الفرد لبذل الجهد والسعي لتحقيق هذا الهدف . فوجود هدف اداء أو إنجاز معين يرغب الفرد في تحقيقه يوجه نشاط الفرد وسلوكه نحو هذا الهدف ويحرك دافعيته بدرجة أكبر عما لو لم يكن ضمن غاياته .
2. تتأثر الدافعية لتحقيق الهدف بدرجة التحديد التي يتصف بها الهدف فالهدف المعبر عنها في صورة محددة ودقيقة تحرك الدافعية بدرجة أكبر عن الأهداف المعبر عنها في صورة عامعة وغامضة .
3. كلما زادت صعوبة الهدف ، كلما كان أكثر اثارة للدافعية بما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء .
4. كلما زادت جاذبية الهدف وزادت قيمته لدى الفرد كلما زاد الأثر الدافعي لهذا الهدف .

---



## المبحث الأول

### النشأة والتطور لشركة دال الهندسية

نبذه عن مجموعة دال الهندسية :

مجموعة دال هي من أكبر الشركات القابضة تنوعا وانتشارا في السودان. حيث انها مجموعة تعمل عبر ستة قطاعات (الغذاء والزراعة والهندسة والعقارات والخدمات الطبية والتعليم) - كل قطاع من الأعمال المذكورة قد تكون به عدة شركات تقوم بدور رائد في قطاعها.

منذ إنشائها في عام 1951 وقد عملت الشركة على تطبيق المعايير الدولية , تدعمها قوى عمل واضحة المبادئ والقيم الاخلاقية.

وتعدّ من الشركات القليلة التي تعكس الذين يُشكّلون ملامح اقتصاد السودان الحديث. كما أنها تعدّ نموذجاً لشركات رجال الأعمال الناجحين الذين يوظفون ثرواتهم لخدمة شعوبهم وأوطانهم وهم يجابهون الكثير من التحديات والعقبات التي تحوّل بينهم وتحقيق طموحاتهم الوطنية الكبرى. مجموعة دال<sup>[17]</sup>: تشمل عدد من المصانع منها:-

الشركات التابعة لمجموعة دال :

- مطاحن سيقا للغلال
- مصنع الكوكا كولا :
- مصنع كابو لمنتجات الألبان
- 0-دال الزراعية
- 1-دال الغذائية ( سيقا )
- 2-دال الطبية
- 3-دال للسيارات ( ميتسوبيشي - كتريلار - مرسيدس بينز - )
- 4-دال العقارية

5- شركة تترا باك السودانية الهواء السائل منشأة لإنتاج الغازات الصناعية والطبية.

6- سوتراك

7- شركة دال الهندسية

وهي الشركة موضع البحث وسوف نتطرق في هذا البحث لدراسة حالة مشتملة كل الجوانب الادارية والاستراتيجية , وكون شركة دال الهندسية هي احدى شركات هذه المجموعة فقد خلق ذلك بيئة عمل جيدة

ومناخ مناسب لنجاح حقيقي مبني على اسس علمية .

شركة دال الهندسية : النشأة والتطور , فلسفة ومنهجية شركة دال الهندسية , الهيكل التنظيمي , مهام الادارات والاقسام , اهم الانجازات التي كانت دليل على التخطيط الاستراتيجي السليم .

### **نبذة تاريخية عن شركة دال الهندسية**

**النشأة والتطور :** هي شركة متخصصة في حلول البنية التحتية في قطاع الطاقة والانشاءات , بوصفها الجهة الوحيدة لعدد من الموردين الرئيسيين في الهندسة , الزراعة , الصناعات و الانشاءات . كانت تعرف في السابق باسم تجاري، ساير & كولي أيلاندرز المحدودة ، وهم أقدم اعضاء في مجموعة دال.

ومن بدايتها المتواضعة مع إدارة البناء داخل مجموعة دال تطورت إلى أحد اكبر شركات العقارات والممتلكات في السودان. اليوم تمتلك الشركة مجموعة مبهرة من المباني الصناعية والتجارية - ملعب جولف - السكنية التنموية - المقرن وهو مشروع على نطاق واسع من منطقة التقاء النيلين الأزرق و الأبيض.

وتضم ايضا دال العقارية التي أنشئت في 1988 مع اختصاص تقديم التصميم المعماري والبناء و خدمات صيانة المرافق لتلبية الاحتياجات للمجموعة. وتساعد المجموعة على النمو الهائل وذلك يعني قيام الادارة بدور رائد في تصميم وتشيد المباني الصناعية ذات الجودة العالية في السودان.

فلسفة ومنهجية شركة دال الهندسية :تتبع فلسفة ومنهجية شركة دال الهندسية من ايمانها واهتمامها بآركان النجاح في العمل المؤسسي المتكامل والمتربط ومن وضعها كشريك استراتيجي للمجتمع من حولها ويظهر ذلك جليا من خلال اهتمامها بالآتي :-

**الموارد البشرية :** هي أأمن وأعلى ما نملك وندرك الدور الرئيسي الذي تضطلع به في نجاح الشركة . ونحن نهذف إلى استقطاب وتطوير ، تدريب ، وجلب كفاءات داخلية وخارجية والابقاء على أفضل المواهب المتاحة - محليا ودوليا. نحن نقوم بتوفير الموظفين على أعلى مستوى عالمي ونوفر لهم فرص التعليم و التنمية والرضا الوظيفي و نرى فوائد هذا الإستثمار من خلال عملائنا وشركائنا.

**اختيار الشريك:** دال الهندسية تهذف إلى أن تكون شريكا في تطوير وإنشاء البنية التحتية للمؤسسات التي تبحث عن التوسع في السودان. من خلال القدرات التشغيلية والسمعة الممتازة و من خلال فهمها العميق للثقافة السودانية وبيئة الأعمال واسعة النطاق والتغطية الجغرافية من البلاد ,هذه الشراكة تجعلنا فريدين في المجال الهندسي المتكامل.

إننا في شركة دال الهندسية نسعى دوما إلى بناء طويل الأمد وخلق علاقات المنفعة المتبادلة مع جميع شركائنا.

وذلك من خلال الاستفادة من الخبرات والامكانيات المتاحة للشركة وتسخيرها في بناء العلاقات الاستراتيجية مع الشركاء .

**الجودة والتميز:**تعتبر الخدمات والاستشارات الهندسية التي تقدمها الشركة صاحبة الطلب الأفضل في فئتها ، حيث انها تقوم بتقديم خدمات و استشارات هندسية عالية الجودة. وذلك من خلال وضع منهج جودة متكامل , ولقد كانت من أوئل الحاصلين على عدد من الشهادات المحلية والعالمية , وفقا لمعايير الجودة والسلامة في السودان والعالم , بما فيها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي , تحليل المخاطر ونقاط المراقبة الحرجة

**المسؤولية المجتمعية:** إن التزام الشركات بالمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية أمر أساسي. ونحن نقيس نجاحنا قدر أعمالنا وسلوكنا وعن طريق نوعية منتجاتنا والخدمات الممتازة التي نقدمها . ونحن في رحلة مستمرة لتعزيز مسؤولية الشركات في السودان.

اهم الاعمال التجارية و الصناعية التي انشأتها وساعدت شركة دال في انشائها :

- انشاء مصانع الالبان:
- انشاء دال للصناعات الغذائية ومصنع للتعبئة و المخازن والمكاتب الادارية.
- انشاء مطاحن سيقا و مباني ومنشآت في شمال الخرطوم و بورسودان.
- المطاحن و التوسعات الجديدة والمباني.
- مدرسة المجتمع الدولي الخرطوم (kics)، من طراز و بيئة تعلم عالمية .
- وحدة التحكم الإدارية من □ Dell (DMC) شمال الخرطوم .
- محطات توليد الكهرباء في عسلايا و الرهد كانت من أوائل المشاريع الخارجية.
- وعندما بدأت عملياتها في القطاع الصناعي، بناء الإدارة الرائدة في تصميم وتشيد المباني الصناعية عالية المستوى بما في ذلك:
- انشاء قاعة كبار الزوار في مطار الخرطوم .
- انشاء مقهى الاوزون في الخرطوم .
- انشاء قاعة المحاضرات - جامعة الخرطوم .
- انشاء مكاتب شركة سوتراك .
- انشاء مباني مشروع دال الزراعية .
- انشاء أكاديمية الغولف.

□ انشاء مكاتب محطة التخزين و مباني الإدارة لشركة دال للصناعات الغذائية

□ مشروع حديقة السنط

□ تأهيل حديقة بدر في الخرطوم .

□ شراكة مع شركة فينتي لإنشاء أول ملعب قولف من نوعه في الخرطوم، تضم ملعب للجولف ومجمع فيل في سوبا وهي حي سكني في جنوب شرق الخرطوم.

□ مشروع المقرن وهو مشروع مشترك لتطوير منطقة المقرن وهو التقاء النيلين الأزرق و الأبيض في قلب الخرطوم في نهاية محور أعمال.

## المبحث الثاني

### الهيكل التنظيمي لشركة دال الهندسية

تمتاز الهياكل التنظيمية لشركات مجموعة دال بأنها متنوعة وفقا لمعطيات العمل او النشاط أي انها موضوعة وفقا لنوع الانشطة والمنتجات التي تعمل عليها الشركة .

ومما لا شك فيه ان الهيكل تنظيمي لاي مؤسسة ما، يتكون عادةً من الأنشطة والمهام التي يتم توزيعها بين العاملين بالمؤسسة والقيام بعمليات التنسيق والإشراف، وهو بالضرورة مُوجه نحو تحقيق أهداف المؤسسة والتنظيم. كما يُمكن اعتبارها أيضاً بكونها منظار للأفراد اتجاه مؤسساتهم والبيئة المحيطة. يمكن هيكلة منظمة او مؤسسة بطرق عديدة ومختلفة بحسب أهدافها. لذلك فإن هيكلة التنظيم يحدد اسلوب عملها ونتائجها.

حيث يسمح الهيكل التنظيمي بتحديد المسؤوليات للوظائف المختلفة والعمليات المحددة لجهات مختلفة مثل الفروع أو الدوائر أو الإدارات والأقسام مجموعات العمل والافراد.

لتنظم المؤسسة تأثيران على العمل التنظيمي.

أولاً: لأنها توفر الأساس الذي يتحكم بإجراءات التشغيل القياسية والروتين.

ثانياً : فإنها تحدد أي من الأفراد يتحمل مسؤولية صنع القرار في كل إجراء. وبالتالي فإن وجهات نظرهم تحدد إجراءات المنظمة.

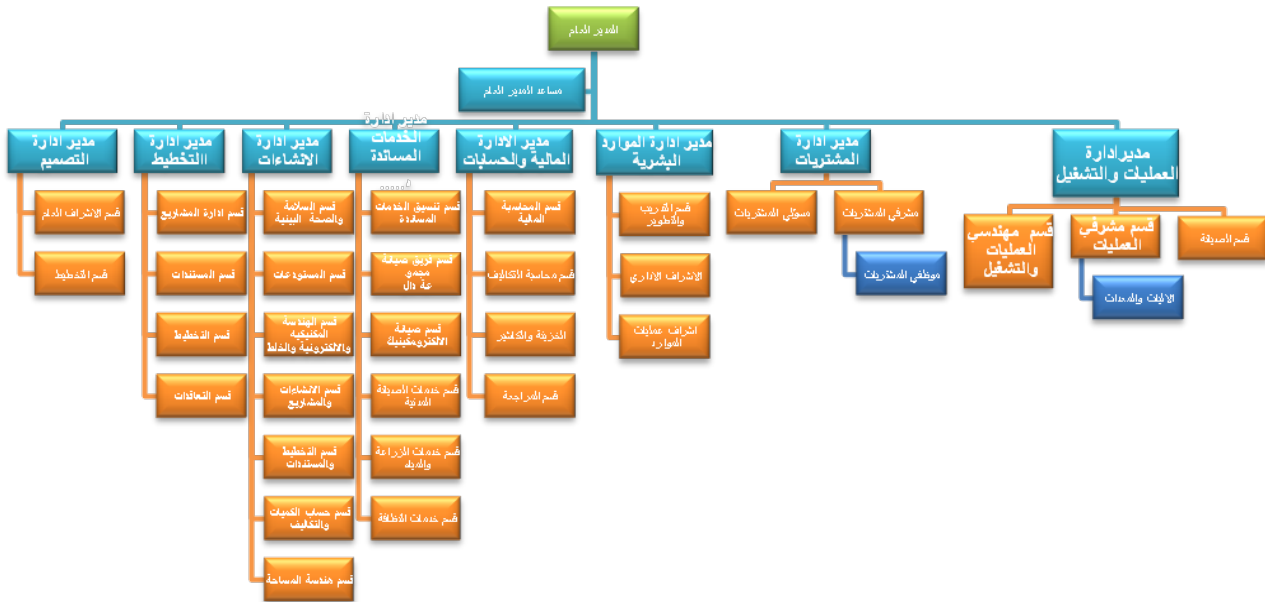
نخلص من ذلك ان كل هيكل تنظيمي لكل شركة من شركات المجموعة يختلف بعض الشيء في الشكل والحجم (حسب النشاط ) مع الاتفاق في العلمية والمنهجية الثابتة في كل هياكل شركات مجموعة دال

وعلى سبيل المثال لا الحصر سوف نتطرق الى هيكل شركة دال الهندسية التي يتكون هيكلها من 8 ادارات باقسامها المختلفة .

## الهيكل التنظيمي:

شكل (3/1)

### الهيكل التنظيمي



## الادارات والأقسام :

### إدارة العمليات والتشغيل :

المهام : هي الادارة المعنية بإدارة العمليات الإنشائية بأربعة وظائف رئيسية هي التصميم، جدولة الاعمال ، التشغيل او التنفيذ ، الرقابة والسيطرة.

1-التصميم : يتطلب تصميم عملية التحويل صنع قرارات عديدة متعلقة بتصميم المنتج، واختيار الموقع وتصميم المبني وتخطيطه المكاني والزمني وتصميم كل من نمط عملية التحويل واختيار التجهيزات نفسها ونمط انسياب العمل وقد تأخذ عملية التحويل نمطا مستمرا أو متقطعا أو مشروعا لإنتاج وحدة واحدة هذا فضلا عن تصميم العمل ومعايير الأداء.

2-جدولة الاعمال : بعد الانتهاء من تصميم عملية التحويل التي تتضمن بدورها عمليات إنتاجية أو يمكن اعتبارها هيكل لعملية إنتاجية، يجب جدولة هذه العمليات بما يهيئ تقديم منتج مرغوب أو أكثر في الوقت المناسب، وتغطي وظيفة الجدولة كلا من الأجلين الطويل والقصير لكنها تكون أكثر تفضيلا في الأجل القصير، ففي الأجل الطويل يتم إعداد تنبؤات وتقديرات لحجم الطلب الكلي

تكون أساسا لجدولة وتهيئة الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج مثل العمالة والطاقة المحركة والمواد الخام وغيرها للوفاء بحجم العمل المتوقع، وفي الأجل القصير تجري جدولة مستويات أحجام العمالة ونوبات العمل على مدى اليوم، الأسبوع، وكذا توالي تنفيذ كل من أوامر الإنتاج من حيث مساراتها ومراحلها وجدولة تدبير مستلزمات الإنتاج وحركة المخزون والمواد تحت التشغيل ونوبات العمل وكذلك تجري جدولة عمليات الشروع .

3-التشغيل أو التنفيذ : يتضمن التشغيل عملية التحويل تنفيذا فعليا للإجراءات وخطط العمليات و يتضمن شراء وتخزين وتحويلات المدخلات وإعادة تصميم للإجراءات عند الضرورة والصيانة والمتابعة .

4-الرقابة والسيطرة : تتطلب السيطرة على عملية التحويل، طريقة أو أكثر لقياس الأداء وكذلك جودة الناتج قبل تسليمه ، أو تقديمه للعميل وعلى ذلك يتطلب الأمر سيطرة على كل من جودة النواتج المرحلية والنهائية والمخزون والتكلفة والجدولة وتخصيص الموارد ، وتتطلب فعالية إدارة العمليات الانشائية متابعة مستمرة للمتغيرات البيئية وجعل النظام ديناميكيا ومتفاعلا بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي المواد ، تغيرات تكنولوجية، تغيرات في أذواق العملاء...الخ. وذلك يتطلب الأمر إدراكا واعيا للحالة والاستجابة لهذه المتغيرات.

اقسام ادارة العمليات والتشغيل :

• مدير الادارة



- قسم مهندسي العمليات والتشغيل
- قسم مشرفي العمليات ويتكون من
- وحدة اليات العمليات وبها اربع انواع من الاليات العاملة
- اللودرات وسائقها
- الباك لودرات وسائقها
- الكرينات وسائقها
- التتاك وسائقها
- وحدة الصيانة وبها المساعدين

#### ادارة المشتريات :

المهام :تخطيط وتنظيم العمل بإدارة المشتريات و تنفيذ شراء أى مواد خام ومستلزمات إنتاج ومستلزمات صيانة وتشغيل وكذلك المتطلبات المختلفة , لإدارات الشركة المختلفة بالمواصفات المطلوبة وفى الوقت المحدد وبأفضل الاسعار.

#### اقسام ادارة المشتريات :

- مدير الادارة
- قسم ادارة المشتريات
- قسم مشرفي المشتريات وبه
- كبار مسئولي المشتريات وينقسموا الى
- مساعدي المشتريات
- مسؤول المشتريات

#### ادارة الموارد البشرية :

المهام :

المهام التي تمارسها إدارة للموارد البشرية مهام كبيرة جدا حيث انها تعنى بكل ما يخص الكادر البشري

بالشركة ولذلك تم بعض التفصيل .

#### (1) بناء القوة العاملة : (

أ - التخطيط الإستراتيجي للعمالمة .

ب - الاستقطاب .

ج - الاختيار والتعيين .

د - إدارة المسار المهني .

#### (2) تطوير الهيكل الوظيفي

أ - تصميم الوظائف .

ب - تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين : التدوير الوظيفي ، الإثراء الوظيفي .

ج - خطط الإحلال .

#### (3) تنمية وتطوير العاملين

أ - التقديم والتهيئة المبدئية .

ب - التدريب ، داخل وخارج المنظمة .

ج - تنويع وتطوير مهارات العاملين .

د - تطوير المسار المهني .

#### (4) تحفيز العاملين

أ - دراسة دوافع العاملين .

ب - الأجور والتعويضات .

ج - نظم الحوافز والمزايا المالية وغير المالية .

د - التأديب والجزاءات .

(5) صيانة القوة العاملة :

أ - برامج الأمن والسلامة .

ب - الرعاية الصحية ، الطبية والنفسية .

ج - خدمات العاملين .

د - الاستشارات المهنية .

(6) متابعة تقدم العاملين

اقسام ادارة الموارد البشرية :

1-مدير الادارة

2-قسم التعليم والتطوير

3-الشؤون الادارية وبها

• 15 سائق

• 8 حراس امن

• 3 حراس (خفراء)

4-قسم مشرفي عمليات الموارد البشرية وبه

• موظفي عمليات الموارد البشرية

• موظفي الموارد البشرية بالمواقع

**الادارة المالية :**

المهام : وضع السياسات المالية العامة للشركة وحفظ ومتابعة الارصدة بالبنوك  
ورصد الموقف المالي للشركة يوميًا بالاضافة للمرتبات.

- حساب التكاليف وهو القيام بحصر التكاليف العامة بالشركة بدءًا من تكلفة  
الانتاج وجميع التكاليف ببندوها وفصولها المختلفة، قياس الموقف المالي

للشركة من حيث ارتفاع العائدات على المنصرفات ام المنصرفات على العائدات مما يساعد الادارة لإتخاذ القرارات التي توجه سير العمل بالمؤسسة الى الوجهة

الصحيحة.

- حسابات المواقع هذا الشق مناط به مهمة حفظ حسابات المواقع اليومية وضبط حساب الصادر والوارد من المنصرفات اليومية مع الايرادات التي تم تحصيلها وتحديد موقف الصرف اليومي،
- المراجعة الداخلية: هذا هو بوليس الحسابات يضبط ويدقق في كل الحسابات ليصحح الاخطاء المحاسبية التي تحدث عن طريق الخطأ او المتعمد، وهو مرآة الادارة للنظر بطريقة غير مباشرة لما يدور داخل حساباتها واموال الشركة ومدى سلامة موقفها المالي.

**اقسام الادارة المالية :**

- 1-مدير الادارة
- 2-قسم المحاسبة المالية
- 3-قسم محاسبة التكاليف وبه  
أ- قسم حسابات المواقع
- 4-قسم الحسابات وبة  
أ- الصرافين
- ب- امناء الصناديق
- 5-قسم المراجعة الداخلية

**ادارة الخدمات المساندة :**

**المهام :**

تقديم الخدمات المساندة على مستوى الشركة فى مجال الخطط المعتمدة وبما يتماشى مع هذه الخطط

ومن مهام الادارة ايضا توفير بيئة عمل صالح وجاذبة للعمل , كتوفير المياه والكهرباء , , النظافة العامة ووسائل الاتصال والنسخ والطباعة البوفيه المراسلات وخلافه الى جانب اعمال الحراسة والنظافة والصيانة الخاصة بالمكاتب والمباني والمواقع المختلفة.

التنسيق مع الجهات المختصة لاداء اعمال التشييد والصيانة والتامين

الاشراف على اعمال الزراعة والمياه

الاشراف على مطبوعات الشركة وتطويرها وادارة مستودع الادوات المكتبية وتامين المطبوعات للشركة

تقديم الدعم للمركز والفروع فيما يتعلق بالتحسينات الخاصة بالمباني والاشراف على جميع العقود الخاصة بذلك الاشراف على التعاقدات مع متعهدى تزويد الخدمات الخارجيين

أى أعمال اخرى يكلف بها فى مجال الاختصاص .

**اقسام ادارة الخدمات المساندة :**

1-مدير الادارة .

2-قسم تنسيق الخدمات المساندة

3-قسم صيانة الالكترومكينيك وبه

أ- منسق الالكترومكينيك (فني المكنيكا - فني الكهربا -فني التبريد )

4-قسم فريق صيانة مجموعة دال

5-قسم خدمات الهندسة المدنية وبه

(حدادين - نجاريين - بناءين - عمال بناء - دهانين )

6-قسم خدمات الزراعة والمياه وبه

أ- مهندس الزراعي

ب- كبارالجناينيين

ت- جناينيين

7-قسم خدمات النظافة

### ادارة الانشاءات :

المهام :

الإعداد الكامل للمشاريع وتنفيذها من خلال .

تحديد العلاقات وتوزيع الادوار بين الأطراف المشتركة فى تنفيذ المشروع .

اتخاذ الإجراءات اللازمة لتدبير الموارد اللازمة للمشروع .

تنظيم أعمال المرؤوسين فى المشروع والإشراف عليهم والتنسيق فيما بينهم .

متابعة تنفيذ أنشطة المشروع واتخاذ القرارات المناسبة لإصلاح مسارات التنفيذ .

مراقبة التكاليف واتخاذ القرارات الكفيلة بالالتزام بخطة التكاليف .

اتخاذ الإجراءات الكفيلة بجعل التدفقات النقدية من وإلى المشروع لصالح المشروع .

التأكد من أن مقاولى الباطن على المستوى المطلوب ومتابعة تنفيذ أعمالهم .

المحافظة على حقوق وممتلكات ومعدات الشركة وذلك من خلال التخزين الجيد.

حساب الكميات وجدولتها

التأكد من إصدار المتطلبات لصالح المشروع فى الوقت المناسب ويراجع المتطلبات الواردة من الطرف الآخر لتقرير مدى صحتها .

وضع نظام التقارير الذى يربط داخلياً بين وظائفه التنظيمية وخارجياً مع أصحاب المشروع والمستثمرين و السلطات المحلية ومقاولى الباطن والموردون وكذلك يربط المشروع بالوظائف التنظيمية .

اعداد الإجتماعات الخاصة بالمشروع على المستوى الإستراتيجى عامة والمستوى التنفيذى أحياناً .

### وضع سياسة تحفيز العاملين فى المشروع .

تعتبر ادارة الانشاءات واقسامها هي المسئولة عن تحقيق وتنفيذ خطة المشروع من حيث الوقت والتكاليف والجودة ومن ثم ينبغى أن تكون لها سلطات إختيار المساعدين والمرؤوسين وإتخاذ جميع القرارات داخل المشروع بما لا يتعارض مع السياسة العامة للشركة واللوائح والقوانين .

التأكد من الإدارة الجيدة لموقع المشروع من حيث الشؤون الإدارية والإعاشة و تنظيم حركة المرور وتأمين الموقع والعاملين فيه ضد المخاطر . تعيين مديراً لموقع المشروع و مدير المشروع .

### اقسام ادارة الانشاءات :

#### 1-مدير الادارة

#### 2-قسم السلامة والصحة البيئية وبه

##### أ- مشرفي السلامة والصحة البيئية

##### ب- موظفي السلامة والصحة البيئية

#### 3-قسم المستودعات وبه

##### أ- كبار امناء المستودعات

##### ب- امناء المستودعات

##### ت- مساعدي امناء المستودعات

##### ث- امناء مستودع المواقع

#### 4-قسم الهندسة الميكانيكية والالكترونية والخلط وبه

أ- المهندسين

ب- المشرفين

ت- المنسقين

ث- الفنيين

5- قسم الانشاءات والمشاريع وبه

أ- مهندسي الانشاءات

ب- مهندسي المدنية

ت- مراقبي العمال ومساعدى مراقب العمال

ث- الدهانين , الحدادين , النجارين والبنائين المسلح

ج- عمال البناء

6- قسم مهندسي الانشاءات

7- قسم هندسة المساحة وبه

أ- مهندسي المساحة

ب- فني المساحة

8- قسم حساب الكميات والتكاليف

9- قسم التخطيط والمستندات

**ادارة التخطيط :**

**المهام :**

وضع الخطط الاستراتيجية قصيرة وبعيدة المدى

التخطيط السليم لكل مشروع من مشاريع الشركة لرفع كفاءة وسرعة إنجاز المشاريع , الدراسات والإنشاءات الجديدة والتشغيل والصيانة التي تقوم بها الشركة .

التنسيق الجيد والربط المتكامل بينها وبين الادارات الاخرى على اعلى مستوى .

اعداد برنامج أولويات التنمية



الإتصال المباشر بالأجهزة الحكومية والشركات العاملة بالمدينة المعنية بتنفيذ مشاريع التجهيزات الأساسية والإنشاءات من أجل تنسيق تنفيذ مشاريعها المختلفة وفقاً للقواعد والمواصفات المعتمدة

توضيح كافة العقبات التي قد تنشأ أثناء تنفيذ الخطط والبرامج .

المساهمة مع الإدارات الأخرى في إعداد خططها وخطط المناقصات .

متابعة تنفيذ وتقييم الخطط والبرامج والمشروعات الواردة في خطة الشركة بصفة دورية ورفع تقارير عن سير العمل حسب النماذج التي تعدها الى الجهات المختصة إعداد وجمع وتصنيف وتحديثات البيانات .

#### اقسام ادارة التخطيط :

1-مدير الادارة

2-قسم ادارة المشاريع وبه

أ- مدراء المشاريع

3-قسم التعاقدات

4-قسم التخطيط

5-قسم المستندات

#### ادارة التصميم والإشراف :

المهام :

التصميم المعماري للمشاريع الجديدة مع كل التفاصيل .

الكشف الموقعي على المشاريع عن طريق تشكيل لجان لمعرفة واقع الحال والاطلاع على المنطقة ومعرفة مواد الإنهاء المستعملة في تلك المنطقة بالإضافة إلى تحديد المجاورات والشوارع الرئيسة .

بعد إكمال التصميم المعمارية والمصادقة عليها يتم توزيع العمل على باقي الاختصاصات

( الإنشائي . الكهربائي . الصحي . التكييف ) .

بعد إكمال كل التصميم يحال إلى ادارة الانشاءات لإعداد الكشوفات المسعرة .  
المرحلة الاخيرة هي جمع كل التصميم بكافة الاختصاصات مع الكشوفات المسعرة ورفعها إلى المدير العام لرفعها إلى قسم المشاريع .  
الإشراف على تنفيذ المشاريع المعدة تصاميمها لتنفيذها بالشكل المعماري المطلوب .  
طبع ونسخ المخططات والخرائط المتعلقة بكل المشاريع الخاصة بالاقواق

2-خزن المخططات اعلاه ضمن جرارات خاصة بها

3-فهرسة وارشفة المخططات والخرائط ضمن برنامج على الحاسوب الالكتروني للاستدلال عنها عن مكان حفظها وخزنها

4- تدقيق المخططات الانشائية

3- اجراء الكشوفات الموقعية طبع وتهيأة التقارير الشهرية والفصلية ضمن جداول لبيان عمل الادارة من خلالها  
اقسام ادارة التصميم والإشراف :

1-قسم الاشراف وبه

أ- المهندسين المشرفين

ب- المهندسين المقيمين

ت- مهندسي الالكتروميكينك

2-قسم التخطيط والمسح الميداني

3-قسم التصميم وبه

أ- مهندسي الانشاءات (مدنية )

- ب- مهندسي الالكترومكينك (الكثونية - مكانيكا - )
- ت- المهندسين المعماريين
- ث- مهندسي التصميم الداخلي

# الفصل الأول

## إجراءات الدراسة الميدانية

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة :

تخطيط الدراسة الميدانية الهدف منها تحديد محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها وإثبات فرضياتها وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومصادر المعلومات وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

#### \* أولاً: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين بشركة دالة الهندسية بعدد (50) موظف.

#### \* ثانياً: عينة الدراسة

أعتمد الباحث عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لغرض الدراسة وتم اختبارها من مجتمع البحث الموضح في الفقرة السابقة حيث قام الباحث بتوزيع (50) استبيان على المستهدفين وتم استطلاع عدد (50) موظف وذلك بنسبة (100%) حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة. وللخروج بنتائج موضوعية ودقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية :

1. النوع : ( ) ذكر ( ) أنثى .
2. العمر: أقل من 30 ( ) من 30 إلى أقل من 40 ( ) من 40 إلى أقل من 50 ( ) 50 فأكثر ( ) .
3. التخصص العلمي: محاسبة ( ) إدارة أعمال ( ) إقتصاد ( )
4. سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات ( ) من 5 - أقل من 10 سنوات ( ) من 10 - أقل من 15 سنة ( ) من 15 سنة فأكثر. ( )

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولية لعينة الدراسة :

## 1. النوع.

جدول رقم (4/1) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

النوع	العدد	%
ذكر	23	46
أنثى	27	54
المجموع	50	100

المصدر :إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/1) أن غالبية أفراد العينة إناث حيث بلغت نسبتهم (54%) بينما بلغت الذكور (46%).

## 2. العمر

جدول رقم (4/2) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

العمر	العدد	%
أقل من 30	7	14
من 30 الى 40	23	46
من 40 الى 50	12	24
50 فأكثر	8	16
المجموع	50	100

المصدر :إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/2) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (أقل من 30 ) سنة حيث بلغت نسبتهم (14%) بينما بلغت نسبة الذين تتراوح أعمارهم (من 30 الى 40 ) سنة بنسبة (46%)، أما أفراد العينة والذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 40 الى 50 ) فقد بلغت نسبتهم (24%)، أما الذين تزيد أعمارهم (50 فأكثر) نسبة (16%).

### 3. التخصص العلمي:

جدول رقم (4/3) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق التخصص العلمي.

التخصص العلمي	العدد	%
محاسبة	11	22
إدارة أعمال	28	56
إقتصاد	11	22
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/3) أن غالبية أفراد العينة تمثل تخصصهم العلمي ب (إدارة اعمال) حيث بلغت نسبتهم (56%) من أفراد العينة ، بينما تساوت نسبة الذين تخصصهم (محاسبة واقتصاد) بنسبة (22%) ، وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات المؤهلة علميا" وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى الحصول على آراء موضوعية حول موضوع البحث.

### 4. سنوات الخبرة:

جدول رقم (4/4) التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق لسنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	العدد	%
--------------	-------	---

أقل من 10 سنوات	24	48
10 – 15 سنوات	11	22
15 – 20 سنة	3	6
20 – 25 سنوات	2	4
25 سنة فأكثر	10	20
المجموع	50	100

المصدر :إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/4) أن غالبية أفراد العينة تتراوح خبراتهم ما بين (أقل من 10 سنوات) حيث بلغت نسبتهم (48%) من أفراد العينة ، بينما بلغت نسبة الذين كانت خبرتهم (من 10 سنة وأقل من 15سنوات) بنسبة (22%) وأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم العملية (من 15 سنة وأقل 20سنوات) بلغت نسبتهم (6%)،وأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم العملية(من 50 سنة وأقل من 25سنوات) بلغت نسبتهم (4%) وأفراد العينة الذين تتراوح خبرتهم العملية(25 فأكثر) بلغت نسبتهم (20%) وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات ذات خبرة علمية عالية وممتازة" وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى الحصول نتائج مرضية وتقيد البحث.

### ثالثاً" الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

#### (1)اختبار درجة مصداقية البيانات:

لاختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرنباخ ( Alpha- cronbach ) وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً" لمعامل ألفا كرنباخ 70% . وقد تم إجراء اختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للإستبان لجميع محاورها وحاءات النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

#### جدول رقم (4/5) نتائج اختبار ألفا كرنباخ:

العبارات	قيمة ألفا كرنباخ
عبارات الفرضية الأولي	0.76

0.81	عبارات الفرضية الثانية
0.78	عبارات الفرضية الثالثة
0.84	عبارات الفرضية الرابعة
0.92	جميع عبارات الاستبيان

### المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول (4/5) أعلاه توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي في الإجابات مما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### (2) "الأساليب الإحصائية الوصفية."

تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة .

### (3) "الوسيط."

تم استخدام مقياس الوسيط ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن 1 لعبارة أوافق بشدة والوزن 2 لعبارة أوافق والوزن 3 لعبارة لا رأى والوزن 4 لعبارة لأوافق والوزن 5 لعبارة لأوافق مطلقاً.

### (4) استخدام اختبار (كاى تربيع).

وتم استخدام هذا الاختبار لاختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك إذا كانت قيمة مربع كاى المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل ( فرض البحث ) صحيحاً . أما إذا كانت قيمة مربع كاى عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون الفرض البديل (فرض) البحث غير صحيح.

### (5) البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة.



لتحليل بيانات أسئلة الإستبان استخدام الباحث برنامج SPSS والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي . وكلمة SPSS هي اختصار لـ ( Statistical package for social science ) وهى تعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كـأن تحليلاً "وصفياً" أو تحليلاً "استنباطياً" أو مايعرف باختبارات الفروض.

## **المبحث الثانى:تحليل بيانات الدراسة الميدانية**

يهدف الباحث من تحليل البيانات الأساسية التمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة ومن ثم يقدم الباحث إحصاءاً "وصفياً" للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة . وقد قام الباحث بتلخيص البيانات في جداول ' والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم المميزات الأساسية للعينة وقد استخدم التوزيع التكراري لتوضيح عدد المشاهدين للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع محاور الإستبان:

### **أولاً:" محور الفرضية الأولى: فعالية نظام الحوافز**

جدول رقم (4/6) التوزيع التكراري للعبارة الأولى(أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً)

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	13	26
أوافق	16	32
لا رأى	7	14
لا أوافق	10	20
لا اوافق بشدة	4	8
المجموع	50	100

المصدر :إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم(4/6) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً وذلك بنسبة (58%) ، بينما الذين لم يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (28%) ، بينما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (14%).

جدول رقم (4/7) التوزيع التكراري للعبارة الثانية(أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية )

الإجابة	العدد	%
---------	-------	---

أوافق بشدة	8	16
أوافق	21	42
لا رأى	9	18
لا أوافق	8	16
لا أوافق بشدة	4	8
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/7) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن (أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية وذلك بنسبة (58%) ، والذين لا يوافقون على ذلك بنسبة (24%) ، بينما الذين لا رأى لديهم نسبة (18%).

جدول رقم ( 4/8 ) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة(أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد(نهاية الخدمة)

الإجابة	العدد	%
---------	-------	---

8	4	أوافق بشدة
58	29	أوافق
12	6	لا رأى
18	9	لا أوافق
4	2	لا أوافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الإستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/8) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة) وذلك بنسبة (66%) ، أما الذين لا يوافقون بلغت نسبتهم (22%) إما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (12%).

جدول رقم (4/9) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (أعتقد أن نظام الحوافز في الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين )

الإجابة	العدد	%
---------	-------	---

2	1	أوافق بشدة
34	17	أوافق
36	18	لا رأى
22	11	لا أوافق
6	3	لا أوافق بشدة
100	50	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/9) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن أعتقد أن نظام الحوافز في الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين وذلك بنسبة (36%) ،بينما بلغت نسبة غير الموفقون (28%)، إما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (36%).

### ثانياً" محور عبارات الفرضية الثانية: الترقيات

جدول رقم (4/10) التوزيع التكراري للعبارة الأولى (أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز بالشركة ملائمة )

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	6	12

أوافق	13	26
لا رأى	7	14
لأوافق	16	32
لأوافق م على الإطلاق	8	16
المجموع	50	100

#### المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/10) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشده وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون علي أن أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز بالشركة ملائمة وذلك بنسبة (38%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (48%)، إما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (14%).

**جدول رقم (4/11) التوزيع التكراري للعبارة الثانية (الترقيات بالواسطة والمحابة ليس بالضرورة أن تؤثر سلبًا على أدائي الوظيفي )**

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	10	20
أوافق	17	34
لا رأى	10	20

24	12	لا أوافق على الإطلاق
2	1	المجموع

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/11) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن الترقيات بالواسطة والمحابة ليس بالضرورة أن تؤثر سلباً على أدائي الوظيفي وذلك بنسبة (54%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (26%) ، أما الذين لا يبدون رأى بلغت نسبتهم (20%).

جدول رقم (4/12) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات )

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	1	2
أوافق	13	26
لا رأى	17	34
لا أوافق على الإطلاق	14	28

المجموع	5	10
---------	---	----

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/12) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن ترقية لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات وذلك بنسبة ( % ) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك ( % ) ، أما الذين لا يبدون رأى بلغت نسبتهم ( % ) .

جدول رقم ( 4/13 ) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل)

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	13	26
أوافق	9	18
لا رأى	15	30
لاأوافق بشدة	4	8
المجموع	50	100

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م



يتضح من الجدول رقم (4/13) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل وذلك بنسبة (44%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (8%) ، أما الذين لا يبدون رأياً بلغت نسبتهم (30%).

### ثالثاً " عبارات الفرضية الثالثة: المكافآت

جدول رقم (4/14) التوزيع التكراري للعبارة الأولى (أعتقد أن نظام المكافآت بالشركة يشجع على تحسين الأداء الوظيفي )

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	10	20
أوافق	15	30
لا رأياً	13	26
لا أوافق	12	24
المجموع	50	100

**المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م**

يتضح من الجدول رقم (4/14) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن أعتقد أن نظام المكافآت بالشركة يشجع على تحسين الأداء الوظيفي وذلك بنسبة (50%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24%) ، بينما بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأى (26%).

**جدول رقم (4/15) التوزيع التكراري للعبارة الثانية (سبق لك وأن تلقيت مكافأة على أداءك المتميز )**

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	6	12
أوافق	11	22
لا رأى	9	18
لأوافق	21	42
لا أوافق بشدة	3	6
المجموع	50	100

**المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م**

يتضح من الجدول رقم(4/15) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة لأوافق ولأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة لا يوافقون على أن سبق لك وأن تلقيت مكافأة على أداءك المتميز وذلك بنسبة (34%) ، بينما بلغت نسبة الموافقين على ذلك (48%) ، إما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (18%).

**جدول رقم ( 4/16) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة(أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت)**

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	13	26
أوافق	24	48
لا رأى	8	16
لا أوافق	2	4
لا اوافق بشدة	3	6
المجموع	50	100

**المصدر :إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م**

يتضح من الجدول رقم(4/16) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار

الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت وذلك بنسبة (74%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10%) ، أما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (16%).

**جدول رقم (4/17) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبًا على أدائي).**

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	6	12
أوافق	16	32
لا رأى	16	32
لا أوافق	6	12
لا اوافق بشدة	6	12
المجموع	50	100

**المصدر :إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م**

يتضح من الجدول رقم(4/17) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبًا على أدائي وذلك بنسبة (44%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (24%)، أما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (32%).

#### رابعاً" عبارات الفرضية الرابعة: تقييم الأداء والحوافز

جدول رقم (4/18) التوزيع التكراري للعبارة الأولى(تربط الإدارة العليا في شركة دال الهندسية بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف)

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	7	14
أوافق	13	26
لا رأى	16	32
لا أوافق	8	16
لا اوافق بشدة	6	12
المجموع	50	100

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم(4/18) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تربط الإدارة العليا في شركة دال الهندسية بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف وذلك بنسبة (40%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (28%) بينما بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأى (32%).

**جدول رقم (4/19) التوزيع التكراري للعبارة الثانية (أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت )**

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	14	28
أوافق	22	44
لا رأى	9	18
لأوافق	3	6
لا أوافق بشدة	2	4
المجموع	50	100

**المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م**

يتضح من الجدول رقم (4/19) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت وذلك بنسبة (72%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (10%) ، إما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبته (18%).

جدول رقم (4/20) التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية )

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	13	26
أوافق	24	48
لا رأى	6	12
لا أوافق	4	8
لا اوافق بشدة	3	6
المجموع	50	100

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/20) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية وذلك بنسبة (74%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14%) ، أما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (12%).

جدول رقم (4/21) التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة)

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	6	12
أوافق	7	14
لا رأى	16	32
لا أوافق	16	32
لا اوافق بشدة	5	10
المجموع	50	100

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول رقم (4/21) ارتفاع تكرار الإجابات في فئة لا أوافق ولاأوافق على الإطلاق وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة لا يوافقون على أن أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة وذلك بنسبة (42%) ، بينما بلغت نسبة الموافقة على ذلك (26%)، أما الذين لم يبدوا رأى فقد بلغت نسبتهم (32%).



## المبحث الثالث

### إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يتناول الباحث في هذا المبحث مناقشة وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك نتائج التحليل الإحصائي لاختبار الفروض . وسيقوم الباحث بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حدا بهدف الحكم على صحتها أوعدمه إستناداً إلى التحليل الإحصائي العام .

ولإختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بتحديد العبارات المرتبطة بالفرضيات ثم اختبارها باستخدام :

**أولاً" استخدام الوسيط :** حيث يتم استخدام الوسيط لكل عبارة من عبارات الإستبيان حيث يتم إعطاء الدرجة (1) لإجابة أوافق بشدة والدرجة (2) لا إجابة أوافق والدرجة (3) لإجابة لا رأى والدرجة (4) للإجابة لأوافق والدرجة (5) لإجابة لا أوافق بشدة.

**ثانياً" استخدام كآي تربيع :** لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

وفيما يلي مناقشة واختبار فرضيات البحث .

**أولاً" الفرضية الأولى:** توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين فعالية نظام الحوافز وبين رضا العاملين بالشركة

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً" تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الأولى:  
جدول رقم (4/22) الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى.

العبارات	الوسيط	التفسير
أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً.	2	أوافق
أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية	2	أوافق
أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد(نهاية الخدمة)	2	أوافق
أعتقد أن نظام الحوافز فى الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين	3	لا رأى

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2031م.

يتبين من الجدول(4/22) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنوياً .

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أشعر بالأمان والاستقرار نظراً لوجود نظام التقاعد(نهاية الخدمة)

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة لا رأى لديهم أن أعتقد أن نظام الحوافز فى الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين.

### استخدام اختبار كاي تربيع:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعدادات الموافقين واللا رأين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الأولى وفيما يلي الجدول رقم (4/23) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

### جدول رقم (4/23) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الأولى

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويًا.	2	9
أجد أن الراتب وملحقاته الذي أقتضاه يسد حاجاتي الأساسية	1	16.6
أشعر بالأمان والاستقرار نظرًا لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة)	2	47.8
أعتقد أن نظام الحوافز فى الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين	2	24.4

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول (4/23) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (27.95) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (0.5%) والبالغة (5.99) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويًا .

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (1.60) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (1) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (3.84) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

العينة ولصالح الموافقون على أن أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتقاضاه يسد حاجاتي الأساسية.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (17.15) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) (5.99) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن أشعر بالأمان والاستقرار نظرًا لوجود نظام التقاعد (نهاية الخدمة).

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (14.45) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) (5.99) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن أعتقد أن نظام الحوافز في الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الأولى تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الأولى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4/2) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	29	11.6
أوافق	102	40.8
لا رأى	51	20.4
لا أوافق	54	21.6

5.6	14	لا اوافق بشدة
100	250	المجموع

المصدر : إعداد من نتائج الاستبيان 2013م.

يتبين من الجدول رقم (4/24) أن نسبة % من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الأولى بينما بلغت نسبة (52.4%) غير الموافقة على ذلك (27.2%) ، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد الإجابات الموافقة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (122.6) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين فعالية نظام الحوافز وبين رضا العاملين بالشركة قد تحققت.

## **ثانياً الفرضية الثانية: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الترقيات وبين رضا العاملين بالشركة**

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة

الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الثانية:

جدول رقم (4/25) الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية.

العبارات	الوسيط	التفسير
أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز بالشركة ملائمة	3	لا رأى
الترقيات بالواسطة والمحاباة ليس بالضرورة أن تؤثر سلباً على أدائي الوظيفي.	2	أوفق

ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات	3	لا رأى
غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل	3	لا رأى

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م.

يتبين من الجدول (4/25) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة لا رأى لديهم على أن أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز بالشركة ملائمة.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الترقيات بالواسطة والمحابة ليس بالضرورة أن تؤثر سلباً على أدائي الوظيفي.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة لا رأى لديهم على أن ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات.

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة لا رأى لديهم على أن غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.

### استخدام اختبار كاي تربيع:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموافقين واللا رأين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الثانية وفيما يلي الجدول رقم (4/26) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

جدول رقم (4/26) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثانية.

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
----------	-------------	---------------

7.4	4	أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز بالشركة ملائمة
13.4	4	التريقات بالواسطة والمحابة ليس بالضرورة أن تؤثر سلبيًا على أدائي الوظيفي.
18	4	ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات
7.2	4	غالبية التريقات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل

### المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتضح من الجدول (4/26) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (7.4) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح لا يوافقون على أن أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز بالشركة ملائمة.
2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (13.4) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن التريقات بالواسطة والمحابة ليس بالضرورة أن تؤثر سلبيًا على أدائي الوظيفي.
3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (18) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات.
4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (7.2) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%)

والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أن غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الثانية تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثانية كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (4/27) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية.**

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	21	13.125
أوافق	52	32.5
لا رأى	64	40
لأوافق	23	14.375
المجموع	160	100

**المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م**

يتبين من الجدول رقم (4/27) أن نسبة ( 45.5%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الثانية بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (14%)، إما الذين لم يبدو رأى فقد بلغت نسبتهم (40%)، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد الإجابات الموافقة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية ( 46) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه



فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الترقيات وبين رضا العاملين بالشركة قد تحققت.

### **ثالثاً الفرضية الثالثة: توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم المكافآت وبين رضا العاملين بالشركة**

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الثالثة:  
جدول رقم (4/28) الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة.

العبرة	الوسيط	التفسير
أعتقد أن نظام المكافآت بالشركة يشجع على تحسين الأداء الوظيفي	2	أوافق
سبق لك وأن تلقيت مكافأة على أداؤك المتميز	3	لا رأى
أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت.	2	أوافق
منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلباً على أدائي.	3	لا رأى

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2013م.

يتبين من الجدول (4/28) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أعتقد أن نظام المكافآت بالشركة يشجع على تحسين الأداء الوظيفي.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين لا رأى لديهم على أن سبق لك وأن تلقيت مكافأة على أداءك المتميز.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة لا رأى لديهم على أن منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلباً على أدائي.

#### استخدام اختبار كاي تربيع:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعدادات الموافقين واللا رأين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول رقم (4/29) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

#### جدول رقم (4/29) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثالثة

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
أعتقد أن نظام المكافآت بالشركة يشجع على تحسين الأداء الوظيفي	4	7.4
سبق لك وأن تلقيت مكافأة على أداءك المتميز	4	18.8
أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت.	4	32.2
منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلباً على أدائي.	4	12

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2013م.

يتضح من الجدول (4/29) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (7.4) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن أعتقد أن نظام المكافآت بالشركة يشجع على تحسين الأداء الوظيفي.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (18.8) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين بشدة على أن سبق لك وأن تلقيت مكافأة على أداؤك المتميز

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (32.2) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت.

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (12) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبًا على أدائي.

للتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الثالثة تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (4/30) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	35	17.5
أوافق	66	33
لا رأى	46	23
لأوافق	37	18.5
لأوافق بشدة	16	8
المجموع	200	100

المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتبين من الجدول رقم (4/30) أن نسبة (50.5%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الثالثة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (26.5%) ، إما الذين لم يبدو رأى فقد بلغت نسبتهم (23%) وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد الإجابات الموافقة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (70.4) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم المكافآت وبين رضا العاملين بالشركة قد تحققت.

## رابعاً" الفرضية الرابعة:توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين تقييم الأداء والحوافز وبين رضا العاملين بالشركة

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً" تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الثانية:  
جدول رقم (4/31) الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة.

العبارات	الوسيط	التفسير
تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقية ونتائج تقييم الأداء للموظف	3	لا رأى
أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.	2	أوافق
أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية	2	أوافق
أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.	3	لا رأى

المصدر: إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2013م.

يتبين من الجدول(4/31) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين لا يبدون رأى على أن تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت .

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (3) وتعنى هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين لا يبدون رأى على أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.

### استخدام اختبار كاي تربيع:

ولاختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموافقين واللا رأيين وغير الموافقين للنتائج أعلاه تم استخدام اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الرابعة وفيما يلي الجدول رقم (4/32) يلخص نتائج الاختبارات لهذه العبارات:

**جدول رقم (4/32) نتائج اختبار مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الرابعة.**

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاي
تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقيات ونتائج تقييم الأداء للموظف	4	7.4
أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.	4	27.4
أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية	4	30.6
أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.	4	12.2

**المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م**

يتضح من الجدول (4/32) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (7.4) وهذه القيمة أقل من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (05%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد

العينة ولصالح غير الموافقين على أن تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقية ونتائج تقييم الأداء للموظف.

2. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية ( 27.4) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) (9.48) والبالغة ( 9.48 ) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.

3. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (30.6) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) (9.48) والبالغة ( 9.48 ) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن أشعر بالرضا والقبول عن مسماي ودرجتي الوظيفية

4. بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (12.2) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) (9.48) والبالغة ( 9.48 ) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقين على أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الثانية تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الرابعة كما هو موضح في الجدول التالي:

**جدول رقم (4/33) التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة.**

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	44	19.13
أوافق	75	32.61
لا رأى	47	20.43
لأوافق	43	18.70
لأوافق بشدة	21	9.13
المجموع	230	100

#### المصدر : إعداد الباحث من نتائج الاستبيان 2016م

يتبين من الجدول رقم (4/33) أن نسبة (41.74%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الرابعة بينما بلغت نسبة غير الموافقين على ذلك (27.83%)، إما الذين لم يبدو رأى فقد بلغت نسبتهم (20.43%)، وقد بلغت قيمة مربع كاي المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد الإجابات الموافقة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة (94.2) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاي الجدولية عند درجة حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فأن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة.

ومما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أنه توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين تقييم الأداء والحوافز وبين رضا العاملين بالشركة قد تحققت.



## الخاتمة

### أولاً: النتائج

1. بينت الدراسة أن هناك أثر لفعالية نظام الحوافز والمكافآت، ودوره في تحسين أداء العاملين في شركة دال الهندسية ، وهذا يدل على قوة نظام الحوافز في الشركة.
2. أظهرت النتائج أن قانون التقاعد (نهاية الخدمة) منصف للموظف ، وأن نظام العلاوات والزيادات السنوية مرضي، ويحفز لتحسين الأداء.
3. أن نظام الحوافز بالشركة يحقق أهدافه في رفع وتحسين الأداء الوظيفي.
4. أن نظام الرواتب والمزايا الإضافية تسوده العدالة بصفة عامة، وأن العلاوات الاجتماعية مقبولة من وجهة نظر العاملين في الشركة، وتسهم في رفع مستوى الأداء.
5. أظهرت نتائج الدراسة أن الترقيات الوظيفية بصفة عامة في شركة دال الهندسية عادلة.
6. أن هناك تناسب بين المؤهل العلمي والخبرة والدرجة الوظيفية لمعظم أفراد العينة.
7. أن الشركة تستخدم أساليب المنافسة في الترقية الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات، وأن هناك جودة في الهياكل التنظيمية للشركة وتسكين الموظفين مما يدعم تطوير الأداء الوظيفي.
8. ليس هناك خلل في طرق وآليات منح الترقية مع نظام الحوافز، وهناك معايير وضوابط إدارية لمنح الحوافز، وأن الترقيات التي تمنح بالواسطة والمحسوبية تؤثر سلباً على أداء الموظفين، وذلك يوضح أنه توجد عدالة في تطبيق نظام الحوافز والمكافآت.
9. أن ترقية المديرين والمشرفين في إطار ادراي سليم، وذلك من شأنه أن ينعكس ايجاباً على قدرة المدراء في الإشراف والتوجيه السليم، ويدلل على أن الحوافز الممنوحة للمدراء والمشرفين تحقق أهدافها.
10. أظهرت نتائج الدراسة أن نظام الحوافز فاعل ويساعد على تحسين الأداء الوظيفي، وأن معظم الموظفين يعلموا جيداً عن نظام وآليات منح المكافآت.

11. يرى معظم أفراد العينة كفاية ومناسبة المكافآت كحافز لتحسين الأداء ، وأن المكافآت بالغالب تمنح لمن يستحقها.
12. استخدام الإدارات العليا في شركة دال الهندسية للمكافآت كحوافز لتطوير الأداء ، وأن العدالة في منح المكافآت يؤثر ايجاباً على الأداء .
13. أن هناك دور فعال للمدراء والمشرفين في استخدام المكافآت كحافز للموظفين المتميزين في أدائهم كما نص عليها قانون ونظام الحوافز ، وهناك زيادة في اتجاه منح المكافآت ممكن أن تعطي نتائج ايجابية على الأداء بشكل عام.
14. أظهرت الدراسة أن الادرات العليا والمدراء في الشركة يربطوا بين نتائج تقييم الأداء ومنح الحوافز والمكافآت كمعيار وضابط للتمايز بالأداء وأداة للثواب والعقاب، وذلك يبين انخفاض وارتفاع أهمية نتائج تقييم الأداء كمعيار في منح الحوافز.
15. يجد الموظفون أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزهم وتدفعهم للعمل بإخلاص وفعالية.
16. ليس هناك خلل وضعف في نظام تقييم الأداء الوظيفي، لشعور غالبية الموظفين بالإنصاف والعدالة لنتيجة تقييم أدائهم، وهذا من شأنه أن يكون ايجاباً في رفع مستوى الأداء.
17. إرتفاع مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بالنسبة لدرجاتهم ومسمياتهم الوظيفية، وهذا يدل على أن نظام الحوافز بالشركة يحقق أهدافه.

### **الربط بين النتائج والفروض**

- هناك علاقة طردية ذات دلالة احصائية بين فرضيات البحث ونتائجه اى بين تطبيق الحوافز المادية والمعنوية والرضا عن بيئة العمل الوظيفية مما يدل على انه كلما زاد تطبيق الحوافز المادية والمعنوية كلما زاد رضا العاملين عن بيئة العمل الوظيفية.

### **ثانياً: توصيات الدراسة**

بعد استعراض نتائج الدراسة لا بد أن نضع بعض التوصيات التي بموجبها يمكن معالجة نقاط الضعف والخلل، وتعزيز نقاط القوة فيما يتعلق بالحوافز ومستوى الأداء بالشركة ، وذلك على

## النحو التالي:

1. العمل على زيادة فاعلية أثر نظام الحوافز بالشركة، وذلك من خلال مراجعة وتقييم القوانين التي تتعلق بنظام التقاعد، والعلاوات الدورية السنوية والاجتماعية، وتطويرها بشكل يتلاءم مع توقعات الموظف بالشركة ، وهذا يعمل على رفع مستوى الأداء وتطويره.
2. أن تكون التوجهات من الإدارات العليا في الشركة في منح الحوافز والترقيات الوظيفية بناء على معايير وضوابط مهنية.
3. العمل على تفعيل أثر نظام المكافآت من خلال توجيهها لمن يستحقها، وأن تكون أداة رافعة لمستوى الأداء و زيادة التنافس البناء بين الموظفين في الحصول على المكافآت.
4. على الإدارات العليا والمديرين في الشركة والزيادة في استخدام المكافآت حسب ما خوله القانون لهم، وخصوصًا للموظفين ذوي الأداء المتميز.
5. الربط بين نتائج تقييم الأداء السنوي ومنح الحوافز ، بما يضمن أن يكون تقييم الأداء الأداة الرئيسية في منح الحوافز.
6. ضرورة أن تكون نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار للثوب والعقاب، وخصوصًا عند استخدام الحوافز سواء أكانت ايجابية أو سلبية بما يضمن تحقيق أهداف نظام الحوافز والمكافآت.
7. رفع مستوى الرضا الوظيفي بشكل عام من خلال الاستخدام الجيد والفاعل لنظام الحوافز والمكافآت بالشركة بما يساهم في رفع مستوى الأداء الوظيفي.
8. تعزيز سياسة الثواب والعقاب كمعيار يكافئ بناء عليه الموظف الملتزم والمجتهد، و يسأل ويحاسب من يقصر في واجباته الوظيفية.
9. العمل على ترسيخ العدالة والإنصاف، وخصوصًا فيما يخص منح الحوافز والمكافآت، والحد والقضاء على المحاباة والمحسوبية في منحها، بما يكفل أن تسود العدالة بيئة العمل، وتساهم في رفع مستوى الأداء.

## الربط بين النتائج والتوصيات

من خلال ما تم سرده من النتائج والتوصيات نرى ان هناك تقارب كبير بين النتائج التى توصل له الباحث والتوصيات التى قدمها.

### ثالثاً: الدراسات المقترحة

يقترح الباحث القيام بالدراسات المستقبلية التالية:

1. تقييم ودراسة نظام الرواتب في القطاعين العام والخاص ومقارنتهم ومعرفة اوجه الشبه والاختلاف بينهم ، ومدى امكانية التوفيق بينها , وقبول كل منهم بالآخر.
2. أثر نتائج تقييم الأداء كأداة يتم على أساسها منح الحوافز والمكافآت في الاقسام الاخرى لشركة دال الهندسية.
3. دراسة مقارنة بين نظام الحوافز بشركة دال الهندسية والشركات الاخرى.
4. دراسة مشكلة التضخم الوظيفي في القطاع الخاصة والذي يتمثل فى الترهل الوظيفي، وزيادة العاملين اكثر من الوظائف المتاحة (عطالة مقنعة) والمحسوبية فى التعيين وأثره كل ذلك على الأداء وسبل الحل.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
جامعة أفريقيا العالمية  
عمادة الدراسات العليا

---

السيد / .....المحترم

،، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،

الإستبانة التى بين يديك هى الأداة التى يعتمد عليها الباحث فى جمع

**معلومات حول (أثر ثقافة التحفيز فى الاستقرار**

**الوظيفى للعاملين)**

(داسة حالة- شركة دال الهندسية)

فى الفترة من 2010م-2015م

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال

أرجو أن تقتطع جزءاً من زمنك لملاء هذه الإستبانة ليعيننى فى الوصول لنتائج تفيد  
البحث .

أفيدكم بأن المعلومات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط.

لكم الشكر والتقدير ،،

الباحث :

اسامة عباس عمر

القسم الأول- البيانات الشخصية

نأمل الاجابة على التساؤلات التالية بوضع علامة (✓) أمام الإجابة التى تعبر عن وجهة

نظرك.

		1.النوع :	
<input type="text"/>	أنثى	<input type="text"/>	ذكر
		2.العمر :	
<input type="text"/>	30 وأقل من 40	<input type="text"/>	أقل من 30
<input type="text"/>	50 وأقل من 60	<input type="text"/>	40 وأقل من 50
<input type="text"/>		<input type="text"/>	60 فأكثر
		3.التخصص العلمي :	
<input type="text"/>	إدارة اعمال	<input type="text"/>	محاسبة
<input type="text"/>		<input type="text"/>	اقتصاد
		4. سنوات الخبرة :	
<input type="text"/>	5 واكل من 10	<input type="text"/>	أقل من 5
<input type="text"/>	15 واكل من 20	<input type="text"/>	10 واكل من 15
<input type="text"/>	25 فأكثر	<input type="text"/>	20 واكل من 25

### القسم الثاني :محاور الإستبانة

أرجو إن تبين وجهة نظرك في كل من العبارات التالية بوضع إشارة ( √ ) إمام العبارة المناسبة

درجة التحقيق					مجالات الاستبانة – والفقرات لكل مجال	رقم
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجال الأول: فعالية نظام الحوافز	
					أشعر بالرضا عن العلاوات والزيادات التي تضاف لراتبي سنويًا.	1
					أجد أن الراتب وملحقاته الذي أتناضاه يسد حاجاتي الأساسية	2
					أشعر بالأمان والاستقرار نظرًا لوجود نظام التقاعد(نهاية الخدمة)	3
					أعتقد أن نظام الحوافز في الشركة جيد ويعمل على تحسين أداء الموظفين	4
					المجال الثاني: الترقيات	
					أعتقد أن آليات الترقية في نظام الحوافز بالشركة ملائمة	1
					الترقيات بالواسطة والمحاباة ليس بالضرورة أن تؤثر سلبًا على أدائي الوظيفي.	2
					ترقيت لدرجتي الوظيفية من خلال المسابقات والاختبارات	3
					غالبية الترقيات الوظيفية تمنح بناء على الجدارة والمثابرة في العمل	4
					المجال الثالث: المكافآت	
					أعتقد أن نظام المكافآت بالشركة يشجع على تحسين الأداء الوظيفي	1
					سبق لك وأن تلقيت مكافأة على أدائك المتميز	2

					أعتقد أن نتائج تقييم الأداء السنوي هي المعيار الأساسي لمنح الحوافز والمكافآت.	3
					منح المكافآت لمن لا يستحقها ليس بالضرورة أن يؤثر سلبًا على أدائي.	4
					<b>المجال الرابع: تقييم الأداء والحوافز</b>	
					تربط الإدارة العليا في الوزارة بين منح الترقية ونتائج تقييم الأداء للموظف	1
					أعتقد أن تقرير الأداء السنوي هو الأداة الرئيسية لمنح الحوافز والمكافآت.	2
					أشعر بالرضا والقبول عن مسامي ودرجتي الوظيفية	3
					أن نتائج تقييم الأداء الايجابية تحفزني وتدفعني للعمل بكفاءة.	4