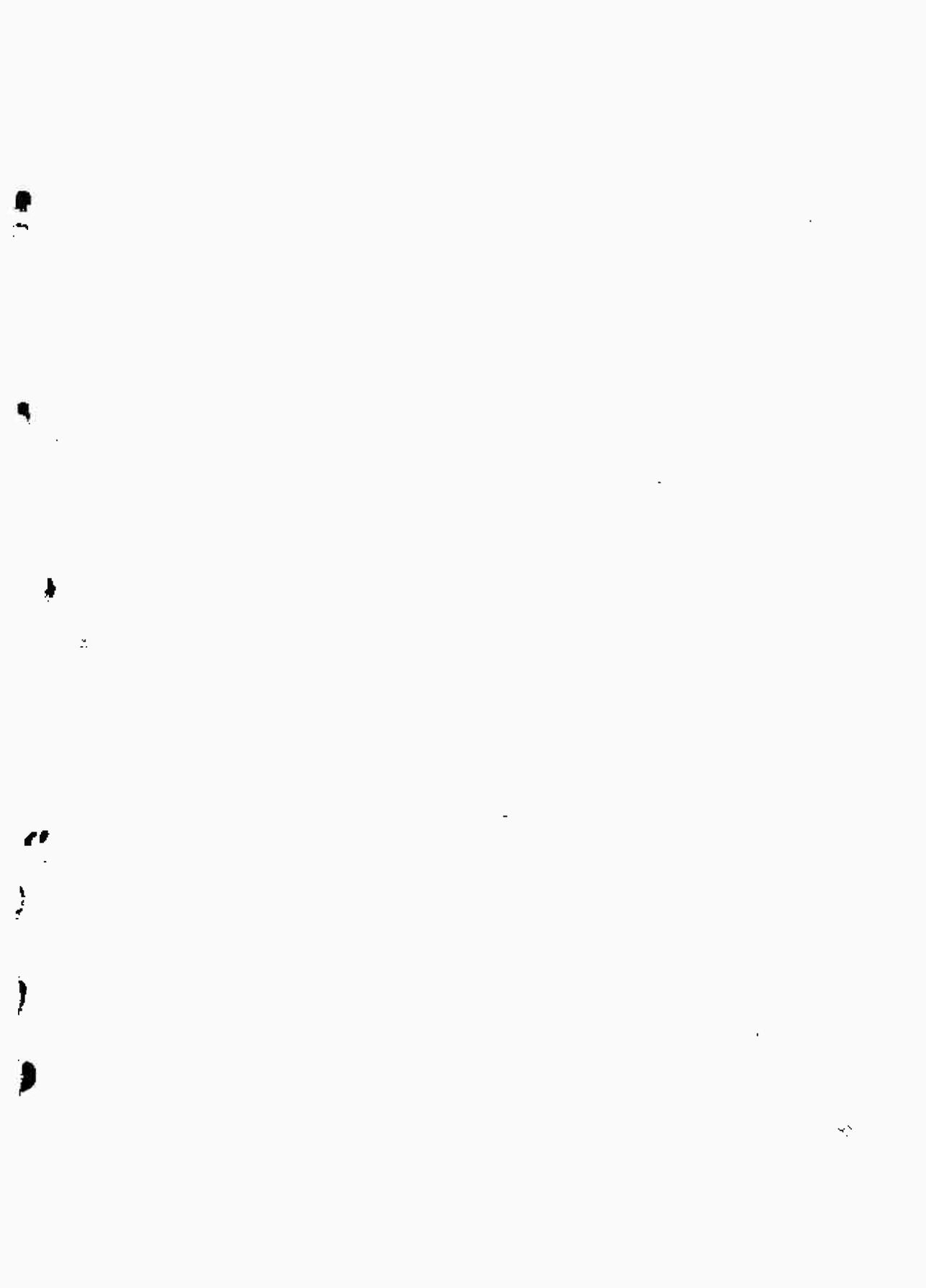


بسم الله الرحمن الرحيم

العلاقة بين اتجاهات المدراء نحو الحوافز
وبعض المتغيرات الوظيفية

اعداد

الدكتور / عبد الرحمن سليمان الطيرى
قسم علم النفس - كلية التربية
جامعة الملك سعود



العلاقة بين الجهات المدراء نحو الجواهر : وبعض المتغيرات الوظيفية

الدكتور عبد الرحمن سليمان الطيرى

مقدمة :

للعوامل التنظيمية والادارية دور أساسى فى التأثير على سلوك الأفراد فى عملهم ، ومن ثم على انتاجيتهم فى مجال العمل . ولعل من أهم هذه العوامل ذات الأثر الكبير : تصميم العمل ، درجة الرقابة ، سمات شخصية المدير ، أسلوبه فى الإدارة ، درجة انتماء وولاء فريق العمل . وهذه العوامل وغيرها كثيرا ما تمثل أساسا قويا لتحريك السلوك وتوجيهه ، وهو ما يسمى بالدوافع . ويرى جوش Gosh, 1980 أن على المنظمة أو المؤسسة أن توفق بين متطلبات الأدوار التى حددتها ورسمتها لنفسها ، كما يجب أن توفق بين حاجات الأفراد وتوقعاتهم ، بالإضافة الى ضرورة بث روح الرعى لمتطلبات الأدوار . وفى هذا إشارة الى أن العاملين فى المنظمة يربطون بين أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة التى يعملون بها ، فإذا شعروا أن أهدافهم لا تختلف عن أهداف المؤسسة وأن تحقيق أهداف المؤسسة هو تحقيق لأهدافهم فانهم وقتها سيزيدون من انتاجيتهم .

وبعد الأمن أحد المتطلبات الأساسية للفرد بشكل عام فى الحياة أو فى عمله الخاص . وحول موضوع الأمن يرى جيلرمان Gellerman, 1963 أن معظم المنظمات تنبج الى التركيز على الأمن ، وذلك من خلال ايجاد برامج ذات فائدة مباشرة ، مثل برامج الصحة العامة والوقاية من الحوادث وكذلك برامج التقاعد . ويرى أن مثل هذه البرامج وكذلك موضوع الأمن بشكل عام قد يكون أحد الأسباب المهمة وراء قرار الاستمرار فى المنظمة أو تركها نهائيا .

وبحكم الطبيعة التى يتمتع بها الانسان بوصفه كائنا اجتماعيا يتوجب الأمر بالنسبة الى كثير من الأفراد أن يتفاعلوا ويحتلوا مع الآخرين فى مناسبات يشعرون

من خلالها بالإنهاء والقصور من الآخرين في حفلات والمناسبات الاجتماعية وقد أجرى شاشتر Schachter. 1959 دراسة حول موضوع الانتهاء الاجتماعي ، فوجد أنه في كثير من الأحيان يقدم الأفراد على الاختلاط بالآخرين ولقائهم لرغبتهم في تأكيد معتقداتهم وأفكارهم بالإضافة الى التعرف على الأفراد الذين يشاركونهم هذه الآراء والمعتقدات .

وحول مفهوم الاحترام ومردود ذلك على الفرد يرى جيلرمان Gellerman. 1963 أن الاحترام عبارة عن درجة التقدير التي يقابل بها الفرد من قبل الآخرين في بيئة العمل أو خارجها ، وسواء أكان ذلك بصفة رسمية أم غير رسمية ، إذ أن هذا الاحترام له أثره على الفرد بما يحققه من الراحة والوفاق مع ظروف الحياة العملية . وفي دراسة أجراها هرزبرج وآخرين Herzberg. 1959 تبين أن السعادة والرضا في الوظيفة يرتبطان بعوامل تتعلق بالعمل نفسه مثل : التقدير ، الأجر ، الاعتراف ، الترقى الوظيفي ، نوعية المسئوليات الموكلة للفرد ، النمو النفسي . أما مشاعر عدم السعادة فانها ترتبط بعوامل ذات علاقة ببيئة العمل مثل : الأنظمة ، الإجراءات ، الإشراف ، العلاقة بين الموظفين ، الراتب ، ظروف العمل المادية ، ضمانات العمل الصحية .

وبحلول الأفراد تحقيق التقدير والاحترام من خلال عدة طرق ، فحيث نجد بعض الأفراد يركز على المعطيات المادية نجد الآخرين يهتمون بالجوانب الشخصية أو تحقيق الذات . ومهما اختلفت الطرق في تحقيق هذه الأهمية فما يزال الناس بحاجة ماسة لأن تكون أهميتهم معلنة ومؤكدة . ولعله من المفيد أن نشير الى أن الأفراد يسعون لتحقيق الأهمية والتقدير الى مستوى معين ، ثم اذا ما شعروا بأنهم حققوا مثل هذا المستوى تبدأ قوة الحاجة أو الرغبة في التناقص ، ويتحول الاحترام أو الأهمية الى شيء اعتيادي يجب المحافظة عليه دون اضافة أو تطوير .

ومن الأمور ذات الأهمية بالنسبة للموظفين روح التحدي مشعور المنافسة الذي قد يوجد فيهم . ويرى وايت White. 1959 أن التحدي يعتبر أحد المصادر الأساسية لتحريك السلوك الانساني ويقصد به « التحدي » القلبي على

التحكم في عوامل البيئة الاجتماعية والمادية . فان الأفراد الذين يوجد عندهم مثل هذا الدافع لا ينتظرون حتى تتحقق مطالبهم ، بل انهم يحاولون التحكم في البيئة ، وكذلك تغيير ما يمكن تغييره منها حتى يتحقق ما يطمحون اليه .

ومن خلال استعراضه لمجموعة من الدراسات التي أجريت على المدراء والموظفين يرى ماكلياندي McClelland, 1961 أن المدراء يتوقعون أن موظفيهم يتطلعون — على التوالي — الى الأمور الآتية : الرواتب الجيدة ، الأمن الوظيفي ، الترقية ، وكذلك بيئة عمل جيدة . أما عن سؤال الموظفين أنفسهم فقد تبين أنهم يتطلعون الى أمور تختلف عن تلك التي أوردتها المدراء ، وقد جاء ترتيبهم للأمور التي يتطلعون اليها على النحو التالي : الاحترام والتقدير التام لما تم انجازه من عمل ، الحضور والوجود الشخصي في الموضوعات والأمور ذات العلاقة بالعمل ، تفهم المشاكل الشخصية والتعاطف معها .

ويتضح مما سبق الاختلاف بين ما يرنو اليه الموظفون وبين ما يراه المدراء ضروريا لموظفيهم ، كما تتضح أهمية الجوانب القيادية لدى المدير من خلال ما أوردته شينو Scheino, 1965 ، حيث يقول : إن المدير الجيد لابد له من أن تكون لديه القدرة على تشخيص الجوانب ذات الأرباط ببيئة العمل وكذلك من يعملون معه ، حيث إنه كلما وجدت اختلافات وتفرق بين العاملين معه في قناعاتهم وحوافزهم فان الأمر يتطلب أن يكون المدير ذا حساسية ومقدرة تشخيصية لهذه الجوانب ، وذلك حتى يكون قادرا على مواجهة هذه الاختلافات وتقديرها . وبضيف قائلا : إنه لابد للمدير لكي يكون ناجحا ومؤثرا أن يغير ويكيف سلوكه القيادي بناء على متطلبات البيئة التي تواجهه ، ولكي يحقق هذا التغيير والتكيف فانه لابد له أن يكون ذا شخصية مرنة وكذلك لديه قدرات متعددة .

وحول أهمية العوامل البيئية في العمل على الانتاجية فقد أجريت دراسة ماثورة على مجموعتين من الموظفين احدهما تجريبية تعمل تحت درجات اضاءة مختلفة ، وأخرى ضابطه تعمل تحت درجة اضاءة ثابتة . وذلك من قبل النون مايو Mayo, 1945 . وقد يبس هذه الدراسة أنه كلما اادت درجة اضاءة المكان اادت

انتاجية الموظفين أو العاملين ، كما ظهر أن العينة الضابطة قد زادت انتاجيتها دون أن يحدث أى تغير في درجات اضاءة المكان .

ويتضح أثر يفة العمل على انتاجية العاملين والموظفين مجلاء من خلال أسلوب الادارة المتبع من قبل المدير أو المشرف الادارى ، ويظهر ذلك بوضوح من تبعنا لهذا المثال الذى وقعت أحداثه في أحد المواقع الصناعية . وتتلخص مجريات الأمور في أن أحد المشرفين تم تحويله الى أحد الأقسام ، حيث فوجئ ، بأن الأمور تسير في القسم الجديد بشكل غير مُرضى ، وذلك لما لاحظته من فوضى وكسل من عمال النظافة بالإضافة الى عدم الالتزام بشكل عام وعدم الشعور بالمسئولية . وازاء هذا الوضع ورغبة في تغيير السلوك نحو الأحسن والأفضل دعى الى اجتماع بينه وبين العاملين . وقد بدأ الاجتماع بتقرير حقيقة مفادها أن هناك مجموعة من المشاكل ولكنه لا يدري ماذا يعمل حيالها . وأردف قائلا بحكم خبرتكم (مخاطبا الخدم) في المجال فانه لابد من وجود عمل جماعى لحل هذه المشكلات ، ومن ثم قال : هل هناك من لديه أى اقتراح ؟ وقد حدث صمت طويل دون أن يجد اجابة من أحد ، وبعد هذا الصمت قام أحد الخدم وأشار الى مشكلة من المشاكل التى يعرفها وأضاف عليها اقتراحا لحلها ، وبعد هذا دخل مجموعة أخرى من الخدم شاركوا في الحديث حتى أنه في نهاية الأمر دخلوا في نقاش تمتع وجذاب بينما كان المشرف يدون ملاحظاتهم ومقترحاتهم . وفي نهاية الجلسة تم تلخيص الأفكار الواردة — وبشكل مقبول — لكل الحاضرين . وبعد هذه الجلسة بدأ المشرف (المدير) باحالة معظم المشاكل الى الخدم ، كما أوكل اليهم مهمة اختيار الآلات والأدوات والمنظفات التى يحتاجونها في عملهم . وبعد هذا اللقاء بدأ المشرف (المدير) يدرك الآثار الايجابية التى أحدثتها هذا الأسلوب الإدارى حيث لاحظ تغيرا في سلوكهم تمثل في اهتمامهم بالعمل والحفاظة عليه وكذلك الاعتراز والافتخار به .

ولعلنا ندرك من هذا المثال الواقعى الأثر الذى يحدثه عرس التعمه والاحترام في نفوس العاملين ، بالإضافة الى اعطاء العاملين فرصة اتخاذ القرارات ولاسيما ما يتعلق بعملهم بشكل مباشر .

أهمية الدراسة :

تقوم الحوافز بدور أساسي في توجيه فعاليات الإنسان وأنشطته ، وذلك بحكم ما تحثه لدى الفرد من تنبيه يكون مردوده واضحا في نوعية السلوك الذي يسلكه هذا الفرد ، وكذلك الأسلوب الذي ينفذ فيه ذلك السلوك . ودور الحوافز لا يمكن تصوره على مجال من مجالات الحياة ، بل بالإمكان أن نلمس أثره في مجالات عدة . ولعل المجال الوظيفي واحد من أهم المجالات ذات العلاقة الوثيقة بمفهوم الحوافز ويرجع ذلك الى أن العمل الوظيفي يتطلب إنجازات معينة ، إلا أن تحقيق هذه الانجازات مرهون — في كثير من الأحيان — بنظرة مدير المؤسسة أو المنظمة نحو الحوافز ، وقدرته على استخدام أنسبها للموقف أو الظروف الذي يمر به . كذلك فإن ما يترتب على هذه الحوافز لدى الموظف من شعور بالرضا أو عدمه سينعكس على مستوى الأداء من حيث الجودة أو الضعف .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تحاول الوقوف على حقيقة الحوافز لدى رؤساء ومدراء بعض المؤسسات والوزارات ، فضلا عن معرفة العلاقة القائمة بين مواقف المدراء تجاه الحوافز وبعض المتغيرات ذات الطابع الوظيفي مثل : عدد الموظفين في المنظمة ، ظروف العمل البيئية ، طبيعة العمل ، عدد الموظفين الذين يلتحقون بالعمل أو يتركونه .

مشكلة الدراسة :

تمثل مشكلة الدراسة في محاولة الاجابة عن السؤال العام الآتي : ما هي العلاقة القائمة بين الحوافز وبعض المتغيرات الوظيفية ؟

ومن الممكن أن تكون هذه الدراسة انطلاقة لدراسات أخرى من قبل المهتمين مما قد يؤدي الى حسن استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المجال الوظيفي ، وقد يؤدي ذلك بدوره الى عدد من الجوانب الايجابية ومنها : علاقات وظيفية أفضل ، انتاجية أجدد . ونجدد الاشارة الى أن الدراسات العربية التي تتناول هذا الموضوع قليلة .

فروض الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى فحص العلاقة القائمة بين الاتجاهات نحو الحوافز وبعض المتغيرات الوظيفية عند بعض المدراء والرؤساء . وتتلخص فروض هذه الدراسة فيما يلي :

- ١- ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو الحوافز وعدد الموظفين .
- ٢- ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو الحوافز ونوعية بيئة العمل .
- ٣- ليست هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو الحوافز وطبيعة العمل .
- ٤- ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو الحوافز وبين عدد من يلتحقون بالعمل من الموظفين الجدد .
- ٥- ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو الحوافز وبين عدد من يتركون العمل .
- ٦- يستخدم المدراء مع موظفيهم عددا متنوعا من الحوافز .

مصطلحات الدراسة :

- ١- الاتجاه نحو الحوافز : هو الموقف الذي يتخذه المدير من استخدام الامكانيات المتاحة من أجل تحريك سلوك موظفيه ومن أجل زيادة انتاجيتهم ونشاطهم وهذه الحوافز قد تكون مادية أو معنوية .
- ٢- بيئة العمل : ويعنى به موقع العمل وكل الظروف المحيطة به ودات الأثر على أداء

الفاصلين فيه ، كالتربية ، الاضاعة ، النظافة ، السعة ، توافر الامكانيات بشكل عام .

٣- طبيعة العمل :

نقصد به نوع العمل الذي يزاوله المدير ، وهل هو مكثي بحث أو ميداني بحث أو بين بين .

المنهج والاجراءات

أداة الدراسة :

قام الباحث بترجمة أداة سبق اعدادها من قبل الدكتور والتر جيميلش Walter Gemelch^١ والواردة في مذكرة غير منشورة . وتتكون الأداة من عشرين فقرة ، كل واحدة منها يفترض أنها تتناول جانباً من الأمور ذات العلاقة بالعمل الوظيفي وظروفه . ولقد قام الباحث بترجمة هذه الأداة وخضعت الأداة للتمحيص اللغوي ، كما قام الباحث بحساب ثباتها بطريقتين : طريقة التجزئة النصفية (الفردى والزوجى) ، فوصل معامل الثبات الى ٠,٦٨ ، أما الطريقة الثانية فكانت معادلة ألفا وقد وجد أن معامل الثبات باستخدام هذه الطريقة يساوى ٠,٧١ ، وكانت الاستجابة على فقرات الأداة كما يلي : غير موافق جداً ، غير موافق ، لا أدري ، موافق ، موافق جداً . وأعطيت غير موافق جداً ووزنا يساوى (١) ، أما موافق جداً فأعطيت وزنا يساوى (٥) . هذا وقد أرفق مع هذه الأداة أثناء تطبيقها استمارة حول بعض المعلومات الوظيفية . انظر ملحق (١) .

عينة الدراسة :

طبقت أداة الدراسة على مجموعة بلغت ٥٢ فرداً ، هم مدراء ورؤساء أقسام وإدارات من المتحقيين بدورات تدريبية تعقد في معهد الإدارة العامة بالرياض في المملكة العربية السعودية . كذلك شملت العينة أفراداً من منسوبي مصفاة

١ Walter H. Gemelch, Department of Educ. Washington Stat. Univ.

الرياض . هذا وقد جمعت معلومات الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي
١٤٠٦ هـ .

ومن الملاحظ أن أفراد عينة الدراسة يتورعون على كثير من الأنشطة الادارية
مثل : شئون الموظفين ، ادارة الصيانة ، المستودعات ، المختبرات وغير ذلك ،
وعينة الدراسة عبارة عن عينة مختارة وليست عشوائية .

المتغيرات والأشاليب الاحصائية :

تشتمل هذه الدراسة على مجموعة من المتغيرات وهي : اتجاهات المدراء نحو
الحوافز ، عدد الموظفين ، بيئة العمل ، طبيعة العمل ، عدد الموظفين المنسحبين
من العمل ، عدد الموظفين الجدد الملتحقين بالعمل ، نوعية الحوافز المستخدمة
من قبل المدراء . وقد تم اختيار هذه المتغيرات لما يفترض من أهمية بالغة وأثر
مباشر أو غير مباشر لهذه المتغيرات على السلوك الادارى للمدير وطريقة تعامله مع
مرؤوسيه ، حيث إن قلة الموظفين قد يكون سببا في استخدام الحوافز لزيادة
الانتاجية ، أما بيئة العمل (ونقصد بها البيئة الفيزيقية) فقد تكون سببا في
استخدام الحوافز إذ إن بيئة العمل غير المواتية قد تشجع المدير على استخدام
الحوافز لتعويض موظفيه عما يعانونه من رداءة في بيئة عملهم كسوء التهوية
والأضاءة ونسحة المكان . أما اختيار متغير طبيعة العمل بوصفه واحدا من
متغيرات الدراسة فيعود الى ما يفترض من أنه قد يكون سببا في اكتساب اتجاهات
سلبية أو ايجابية نحو الحوافز ، فنوعية المعاناة التي يمر بها المدير بنفسه نتيجة طبيعة
العمل تجعله يقدر الظروف التي يمر بها موظفوه ، ومن ثم يسعى نحو تحسينها
والتخفيف من قسوتها ووظأتها على موظفيه . أما اختيار متغيرى عدد من يلتحقون
بالعمل وعدد من يتركون العمل فيعود الى أن هذين المتغيرين قد يكونا مؤشرا لمدى
توافر حوافز مشجعة للبقاء في العمل أو عدم توافر تلك الحوافز التي تشجع على
البقاء فيه

وقد تمت دراسة العلاقة بين متغير الاتجاهات نحو الحوافز وبقيية المتغيرات من

خلال استخدام معاملات الارتباط ، كما استخدم اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق بين مجموعات يثاب العمل المختلفة ، وكذلك المجموعات المختلفة في طبيعة عملها ، حيث وجد أن العينة تتوزع الى يثنى العمل الجيدة والمتوسطة ، أما من حيث طبيعة العمل فقد وجد أن العينة تتوزع الى نوعين أيضا فهناك ذوى الأعمال المكتبية وذوى الأعمال المكنية/اليدانية ، هذا وقد حلت النتائج باستخدام الحاسب الآلى لجامعة الملك سعود . وقد اختبرت النتائج عند مستوى دلالة ٠,٠٥ .

حدود الدراسة :

حيث إن عينة الدراسة مختارة وغير عشوائية بالمفهوم الدقيق لمعنى العشوائية ، وبما أن العينة تميل للصغر ، لذا فإنه لا يمكن تعميم النتائج التى توصل إليها ، وإنما تقتصر النتائج والاستنتاجات التى أمكن استخراجها على العينة فقط وليس بالامكان تعميمها على المجتمع الأسمى .

التالى

للاجابة عن الفرض الأول فى هذه الدراسة والمرتبطة بالعلاقة بين الاتجاه نحو الحوافز وعدد الموظفين عند المدير ، يتبين من جدول رقم (١) أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تكوين اتجاهات نحو الحوافز الوظيفية وبين قلة عدد الموظفين أو كثرتهم عند المدير أو الرئيس . ومن ثم يتم قبول الفرض الصفرى .

جدول رقم (١)

الارتباط بين الاتجاه نحو الحوافز وعدد الموظفين (ن = ٥٢)

الدلالة	الارتباط	التفسيرات
٠,٤٠	٠,١٢	الاتجاه نحو الحوافز وعدد الموظفين

أما بخصوص الفرض الثاني والمتعلق بالفروق في الاتجاه نحو الحوافز بين يعنى العمل بالرجوع الى جدول رقم (٢) يتبين أن هناك فروقا ذات دلالة احصائية بين ذوى بيئات العمل الجيدة وبين ذوى بيئات العمل المتوسطة ، اذ وجد أن قيمة (ت) تساوى ٢,٤٢ وهى دالة عند مستوى دلالة ٠,٠٢ . وهذه الدلالة تبين لنا أن المدراء ذوى بيئات العمل الجيدة لديهم اتجاهات إيجابية أقوى من تلك التى لدى ذوى بيئات العمل المتوسطة . وعليه يتم قبول الفرض البديل القاضى بأن هناك فروقا ذات دلالة احصائية في الاتجاه نحو الحوافز بين المديرين ذوى البيئات الجيدة ونظرائهم من ذوى البيئات المتوسطة .

جدول رقم (٢)

الفروق بين موظفى البيئات الجيدة وموظفى البيئات المتوسطة
في اتجاهاتهم نحو الحوافز (ن = ٥٢)

المجموعة	المتوسط	الانحراف المعيارى	درجة الحرية	قيمة ت الدلالة
ذات بيئات جيدة	١٠٠,١	٦,٧٢	٥٠	٠,٠٢
ذات بيئات متوسطة	٩٥,٢٧	٦,٤٦		

وقد يتعلّق بالفرض الثالث والذي ينص على أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين ذوى الأعمال المكتبية وبين ذوى الأعمال المكتبية/الميدانية . فبين جدول رقم (٣) أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ٠,٠٥ من حيث اتجاهات المديرين نحو الحوافز ، ومن ثم يتم قبول الفرض الصفري من أنه ليس هناك فروق ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو الحوافز وطبيعة العمل .

جدول رقم (٣)

الفروق بين موظفي الأعمال المكتبية ، وموظفي الأعمال المكتبية/الميدانية
في اتجاهاتهم نحو الحوافز (ن = ٥٢)

الانحراف	درجة	الانحراف	المتوسط	المعيارى	الحرية	قيمة ت	الدلالة
ذوى أعمال مكتبية	٩٧,٩٠	٦,٩٤			٥٠	٠,٦١	٠,٥١
ذوى أعمال مكتبية/ميدانية	٩٩,٢٢	٧,٠٢					

وفيما يتعلق بالفرض الرابع والمرتبط بنوعية العلاقة بين اتجاهات المدراء نحو الحوافز وبين عدد الموظفين الجدد الذين يلتحقون بالعمل بالمنطقة أو المؤسسة ، فيالرجوع الى جدول رقم (٤) يتبين أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين تكوين الاتجاهات نحو الحوافز وبين عدد الموظفين الجدد الملتحقين بالعمل ، وذلك عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، وبناء عليه يتم قبول الفرض الصفرى من أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتجاهات نحو الحوافز وعدد الموظفين الجدد .

جدول رقم (٤)

العلاقة بين الاتجاهات نحو الحوافز وعدد الموظفين الجدد (ن = ٥٢)

الارتباط	الدلالة	التغيرات
٠,٧٠	٠,٠٥	الاتجاه نحو الحوافز وعدد الموظفين الجدد

أما فيما يتعلق بالفرض الذى ينص على أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين الاتجاه نحو الحوافز وعدد من يتكون العمل من الموظفين ، فيتبين من جدول رقم (٥) أنه ليس هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين اتجاهات المدير نحو الحوافز وبين عدد من يترك العمل من الموظفين بسبب اتجاهات المدير نحو الحوافز ، وتشير هذه النتيجة الى أن الارتباط غير دال عند مستوى دلالة ٠,٠٥ ، وعليه يتم قبول هذا الفرض الصغرى .

جدول رقم (٥)

العلاقة بين الاتجاهات نحو الحوافز وعدد من يترك العمل من الموظفين
($n = ٥٢$)

المتغيرات	الارتباط	الدلالة
الاتجاه نحو الحوافز وعدد الموظفين التاركين للعمل	٠,٠٧	٠,٦٥

وحول السؤال الأخير الذى تحاول هذه الدراسة الاجابة عنه وهو : ما أهم الحوافز المستخدمة من قبل المدراء مع موظفيهم ، فيبين جدول رقم (٦) أن المدراء يستخدمون معظم الحوافز المشار إليها ولكن بنسب متفاوتة ماعدا الحافز رقم (٤) والقاضى بالترشيح للمؤتمرات ، اذ إنه لم يوجد بين أفراد العينة من أشار الى استخدامه لهذا الحافز .

وبالرجوع الى جدول رقم (٦) يتبين أن أهم ثلاثة حوافز مستخدمة من قبل أعداد كبيرة من أفراد العينة هى : الشكر والثناء اللفظى ، حيث أشار ٣٥ فردا من أفراد العينة باستخدامه وذلك بنسبة ٧٧٪ ، كذلك الترقية فقد أشار ٣٠ فردا من العينة باستخدامه وذلك بنسبة ٥٨٪ من العينة .

أما الحافز الثالث وهو الترشيح للدورات فقد أشار ٢٩ فرداً باستخدامه وذلك بنسبة ٥٦% من العينة .

جدول رقم (٦)

تكرار استخدام الحوافز ونسبها المئوية (ن = ٥٢)

الرقم	الحافز	التكرار	النسبة
١	الشكر والثناء اللفظي	٣٥	٦٧%
٢	الحوافز العينية والنقدية	٢٢	٤٢%
٣	الشكر والثناء المكتوب في رسالة خاصة	١٧	٣٣%
٤	الترشيح للمؤتمرات	صفر	صفر
٥	الترقية	٣	٥٨%
٦	الترشيح للدورات	٢٩	٥٦%
٧	الامتداح أمام الآخرين	١٢	٢٣%

مناقشة واستنتاجات

بعد استعراض النتائج التي أسفرت عنها هذه الدراسة يتبين لنا أن تكوين اتجاهات إيجابية أو سلبية نحو الحوافز من قبل مدراء ورؤساء الدوائر والأقسام ليس مرتبطاً بالضرورة بعدد الموظفين الذين تحت إدارتهم ، إذ إنه مهما زاد أو قل عدد الموظفين عند الرئيس أو المدير فلن يؤثر ذلك على نوعية الاتجاهات التي يكونها المدير نحو الحافز . وعند استقصاء العلاقة بين تكوين الاتجاهات نحو الحافز وبين نوعية بيئة العمل التي يوجد فيها المدير أو الرئيس فقد تبين أن بيئة العمل الجيدة تساعد على تكوين اتجاهات إيجابية نحو الحوافز لدى المدير ، وهناك فرق ذو دلالة إحصائية مرتفعة بين بيئة العمل الجيدة وبين بيئة العمل المتوسطة في هذا الشأن .

أما من حيث طبيعة العمل ودورها في تكوين الاتجاهات نحو الحوافز عند المدير فقد تبين أنه لا يوجد اختلاف جوهري بين مجموعة ذوى الأعمال المكتبية ومجموعة ذوى الأعمال الميدانية . وتبين هذه النتيجة أن الاتجاهات نحو الحوافز لا تتأثر بنوعية وطبيعة العمل المزاول من قبل المدير ، فلا الأعمال المكتبية ولا الأعمال الميدانية ذات أثر على تكوين الاتجاهات سواء أكانت إيجابية أم سلبية نحو الحوافز . ومن ناحية أخرى تجدر مناقشة الارتباط الدال بين الاتجاهات نحو الحوافز وعدد الموظفين الجدد أو التاركين للعمل ، فقد كشفت نتائج هذه الدراسة عن أن الالتحاق بمؤسسة أو إدارة من أجل العمل لا يتم وفق ما تحظى به المؤسسة من سمعة في مجال وجود اتجاهات إيجابية نحو الحوافز من قبل مديرها أو رؤسها ، كذلك الحال بالنسبة لترك العمل إذ لا يتم وفق وجود اتجاهات سلبية نحو الحوافز في المؤسسة .

كما بينت نتائج هذه الدراسة أن المدراء يستخدمون الشكر والثناء اللفظي بنسبة أكبر من استخدامهم لبقية الحوافز ، وبلى ذلك — من حيث كثرة الاستخدام — حافز الترقبات ، ثم الترشيح للدورات ، ومن هذه النتائج نلاحظ أن هناك تدرجا في نسب استخدام هذه الحوافز ، فنجد أن الامتداح أمام الآخرين وكذلك الترشيح للمؤتمرات تستخدم بنسبة قليلة جدا أو لا تستخدم على الإطلاق .

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة

لاشك أن أى دراسة من الدراسات لا بد من أن يكون لها مردود ما سواء على المستوى النظرى أو على المستوى التطبيقي . وهذه الدراسة يصدق عليها الأمر ذاته ، إذ إنها تسهم على المستوى النظرى بتقديم جزء بسيط من النتائج في مجال السلوك داخل المنظمات وكذلك أهمية الحوافز في نفس المجال . وبالإضافة الى ذلك فإن هذه الدراسة أسهمت في إبراز أداة في اللغة العربية ستكون مفيدة للباحثين في المستقبل . أما في المجال التطبيقي فإن هذه الدراسة تلفت الانتباه الى أهمية الاختلاف في الهيئات العملية وضرورة العمل على تحميمها وإضافة الى ما

سبق فان هذه الدراسة تؤكد أهمية حوافز الشاء اللفظى ، الترقيات ، الترشيح للدورات ، وتجمعنا نعمل على تأصيلها والتأكيد على استخدامها من قبل المدراء ورؤساء الأقسام في مختلف بيئات العمل .

المراجع

- 1 - Gosh, P. *Industrial Psychology*, First ed. Himafayd, Bombay, Publishing House, 1980.
- 2 - Gellerman, Saul W. *Motivation and Productivity*. New York: American Management Association, 1963.
- 3 - Schacter, Stanley. *The Psychology of Affiliation*. Stanford California: Stanford University Press, 1959.
- 4 - Gellerman, Saul W. *Motivation and Productivity*. New York: American Management Association, 1963.
- 5 - Herzberg, Mausner, B., Snyderman, B. *The Motivation to Work* (2nd ed.) New York, John Wiley, 1959.
- 6 - White, Robert W. "Motivation Reconsidered; The Concept of Competence". "Psychological Review", LXVI. No. 5, 1959.
- 7 - McClelland, Atkinson, J.W, Clark, R.A. and E.L. Lowell. *The Achievement Motive*. The Achievement Society (Princeton, N.J.: D. Van Nostrand Co.) Inc., 1961.
- 8 - Schein, Edgar H. *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, Inc., 1965.
- 9 - Mayo, Elton. *The Social Problems of an Industrial Civilization* (Boston: Harvard Business School, 1945)

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى استقصاء العلاقة بين اتجاهات المدراء نحو الحوافز وبعض المتغيرات المتمثلة في عدد الموظفين ، بيئة العمل ، طبيعة العمل ، عدد الموظفين الجدد ، عدد الموظفين التاركين للعمل في المؤسسات . وتبين من النتائج أن اتجاهات المدراء نحو الحوافز تتأثر ببيئة العمل اذ تبين أن بيئة العمل الجيدة تؤثر على الاتجاهات نحو الحوافز أكثر مما تحدثه بيئة العمل المتوسطة . أما علاقة الاتجاه نحو الحوافز ببقية المتغيرات فلم تكن دالة احصائيا . أما بسؤال المدراء حول أهم الحوافز التي يستخدمونها بكتابة مع مرؤوسهم فقد تبين أن الشكر والثناء (اللفظي) ، والترقيات ، والترشيح للدورات هي أهم الحوافز المستخدمة وبكثرة .

Abstract

This study aimed to investigate the relationship between principals' attitude toward motivations and some job's variables such as employees' number, work environment, work nature, number of new employees' leaving work. The results show that attitudes toward motivations are affected by work environment. The good environment creates positive attitude more than average environment. The results show no significant relationship between attitude toward motivation and the rest of variables. When principals were asked about the most important motivations they are using, they show that verbal thanking, promotion, and nomination for training are the most important motivations they are using.

ملحق (1)

معتقدات المدراء تجاه الحوافز
وعلاقتها ببعض المتغيرات الوظيفية

اعداد

الدكتور / عبد الرحمن سليمان الطيبري

قسم علم النفس

جامعة الملك سعود

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الاخ المدير / حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

حكيم أن الخواطر تحتل مكانا أساسيا في مجال الادارة والعطاء الوظيفي بشكل عام ، لذا رأى الباحث أهمية دراسة موضوع الخواطر وعلاقته ببعض المتغيرات ذات الطابع الوظيفي . وحيث أن سعادتكم من الذين نطمح في الاستفادة من خبرتهم ، لذا تم اختياركم للمساعدة في اتمام هذا البحث .

هذا وسوف تجدون سعادتكم أن البحث مكون من جزئين :

الجزء الأول : يتناول معلومات عامة عن العمل وطبيعته .

الجزء الثاني : يتناول معتقداتكم واتجاهاتكم بشكل عام تجاه الخواطر الوظيفية

لذا نرجو التكرم باعطاء جزء من وقتكم للاجابة على الجزئين . هذا ولكم من

الباحث جزيل الشكر والتقدير سلفا على حسن التعاون .

الباحث

الدكتور / عبد الرحمن سليمان الطويري

قسم علم النفس — كلية التربية

جامعة الملك سعود

معلومات عامة .

الإدارة

- ١- عدد الموظفين في ادارتك
- ٢- تقديري لبيئة العمل من حيث التهيئة ، الانارة ، النظافة ، السعة ، وتوفير
الامكانيات بشكل عام .

١- جيدة ٢- متوسطة ٣- تحت المتوسط

٣- هل طبيعة العمل في ادارتك ؟

١- مكتبي ٢- مكتبي وميداني ٣- ميداني

٤- متوسط عدد الذين يتحققون للعمل بادارتك سنويا

٥- متوسط عدد الذين يتركزون العمل في ادارتك سنويا

٦- نوعية الحوافز المستخدمة في ادارتك (الرجاء اختيار أهم ثلاثة أشياء
فقط) .

(أ) الشكر والثناء اللفظي .

(ب) الحوافز المعنوية والتقديرية .

(ج) الشكر والثناء المكتوب في رسالة خاصة .

(د) الترشيح للمؤتمرات .

(هـ) الترقيات .

(و) الترشيح للدورات .

(ز) الامتداح أمام الآخرين .

(ح) أشياء أخرى لم تذكر مثل

فيما يلي مجموعة من العبارات التي يفترض أن تكون ذات علاقة بمفهوم الخواصر ومكانته في بيئة العمل . المطلوب هو أن تقرأ كل عبارة تبصم ثم تحدد رأيك فيها (من حيث الموافقة وعدم الموافقة) بناء على أحد الاحتمالات التالية وذلك بوضع دائرة حول الاحتمال الذي يقع عليه الاختيار .

(١) غير موافق جداً (٢) غير موافق (٣) لا أدري (٤) موافق (٥) موافق جداً

- ١ — الزيادة في الراتب يجب أن تعطى للموظفين الذين يؤديون أعمالهم على أحسن وجه .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٢ — التوصيف الوظيفي يساعد الموظف على معرفة ما هو متوقع منه .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٣ — على المدراء اعطاء عناية أكبر للظروف البيئية لأماكن العمل .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٤ — على المدراء أن يعملوا جاهدين من أجل إيجاد علاقات حسنة بين الموظفين .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٥ — الاهتمام الفردي بمن يؤدي العمل كما يجب يعنى الشيء الكثير للموظفين .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٦ — يحتاج الموظف أن يشعر بأن مهاراته وقدراته ذات فائدة للعمل الذي ينتمى اليه .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٧ — بالإمكان أن نجعل من أى وظيفة شيئاً ممتعاً ومثيراً .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٨ — كثير من الموظفين يرغب في تقديم أفضل ما عنده في أى عمل يقوم به .
٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٩ — المناسبات واللقاءات الاجتماعية بين الموظفين من الممكن أن تحدث الرغبة والحماس عندم تجاه العمل .
٥ ٤ ٣ ٢ ١

- ١٠- الفخر والاعتزاز بطبيعة العمل شيء مهم بالنسبة للموظف .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١١- من الأفضل اعطاء الموظف فرصة الاحساس بأنه حاذق وناجح في تخصصه الوظيفي .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٢- يفضل الموظفون بشكل عام تنظيم اعمالهم وكذلك عمل القرارات المتعلقة بها بأقل قدر ممكن من التوجيه والاشراف من قبل الآخرين .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٣- الامن الوظيفي مهم لكل موظف .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٤- من الأهمية بمكان توفير متطلبات وأدوات العمل .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٥- معاشات التقاعد من العوامل المهمة في ربط الموظف بالوظيفة .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٦- نوعية العلاقة القائمة بين أفراد العمل الواحد ذات أهمية بالغة .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٧- من الأهمية بمكان إيجاد علاقة غير رسمية بين فريق العمل الواحد .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٨- يجب أن يتميز المدير بالوضوح والصرامة .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ١٩- الاشراف الادارى المتميز بالجمود قد تكون نتائجه سلبية على مشاعر الموظفين .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١
- ٢٠- من الواجب تذكير الموظفين بأن أداءهم الوظيفي يعتمد على خلفيتهم العملية والتدريبية .
 ٥ ٤ ٣ ٢ ١