

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر
فرع علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

الموضوع:

دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد
العاملين في المؤسسات الاقتصادية.
دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر CAB - قالمة-

تحت إشراف الأستاذ:

- زدوري أسماء

من إعداد الطالبتين:

- بوعلاق مريم

- بوعلاق حليلة

السنة الجامعية: 2013-2014

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم
الحكيم"

صدق الله العظيم

الشكرات

الحمد والشكر لله أولاً وأخيراً على نعمة التوفيق الذي سدد
خطانا لهذا العمل وأعاننا عليه.

نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذة المشرفة " أسماء زدوري " للجهد
المبذول منها ونصائحها القيمة وإرشاداتها وانتقاداتها البناءة.

كما نخص بالشكر الأستاذ الفاضل " خمقاني بدر الزمان " لما منحنا
من جهد ووقت وإرشادات وتوجيهات ودعم لإنجاز هذا العمل.

دون ان ننسى أن نتوجه بالشكر الجزيل إلى الوالدين الكريمين ودعمهما لنا
في كل خطوة نخطوها.

كما نتوجه بالشكر لجميع أساتذتنا المحترمين في كل مراحل الدراسة
لما قدموه من مجهودات للإرتقاء لهذا المستوى ونخص بالذكر أساتذة
قسم علوم التسيير.

و إلى كل عمال المكتبة وعمال مؤسسة عمر بن عمر وعلى رئسهم
عمي صالح ومهدي.

و في الأخير نتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم من قريب أو من بعيد
في إنجاز هذا العمل.

أ..... المقدمة العامة:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التحفيز.

2..... مقدمة الفصل:

3..... المبحث الأول: الحوافز والدوافع

3..... المطلوب الأول: مدخل للدوافع motivation:

3..... أولاً: تعريف الدوافع:

5..... ثانياً: أهمية دوافع العمل:

5..... ثالثاً: أنواع الدوافع TYPES OF MOTIVES:

6..... المطلوب الثاني: مدخل للحوافز

6..... أولاً: مفهوم الحوافز:

8..... ثانياً: أهمية نظام الحوافز

9..... ثالثاً: قواعد نظام الحوافز

10..... المطلوب الثالث: العلاقة بين الدوافع والحوافز:

11..... المبحث الثاني: أساسيات حول التحفيز:

12..... المطلوب الأول: أنواع الحوافز:

12..... أولاً: حسب طبيعة الحافز

13..... ثانياً: حسب أثر الحافز

13..... ثالثاً: حسب ارتباط الحوافز

14..... المطلوب الثاني: نظريات الحوافز:

14..... أولاً: نظريات المحتوى

18..... أولاً: النظريات العملية

20..... المطلوب 03 : أساليب التحفيز و مصادره

20..... أولاً: أساليب التحفيز

21..... ثانياً: مصادر التحفيز

21..... المبحث الثالث: إدارة نظام الحوافز

22..... المطلوب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

22..... مرحلة الدراسة وإعداد

22..... مرحلة وضع الخطة

22..... مرحلة تجريب الخطة

22..... مرحلة التنفيذ والمتابعة

23..... المطلوب الثاني: شروط نجاح نظام الحوافز:

24..... المطلوب الثالث: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز و مشكلاته:

24..... أولاً: العوامل المؤثرة في فعالية نظام الحوافز

25..... ثانياً: مشكلات التحفيز

26..... خاتمة الفصل :

الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الرضا الوظيفي.

27.....	مقدمة
28.....	المبحث الأول: مفاهيم حول الرضا الوظيفي
28.....	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
28.....	أولا: مفهوم الرضا الوظيفي
30.....	ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي
30.....	ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي
31.....	المطلب الثاني: الإجراءات والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:
31.....	أولا: الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي
32.....	ثانيا: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي
32.....	المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي:
32.....	أولا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته
33.....	ثانيا: أنواع الرضا باعتبار زمنه
33.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي:
33.....	المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي
34.....	المطلب الثاني: أساليب وطرق قياس الرضا الوظيفي
35.....	أولا: أساليب قياس الرضا الوظيفي
36.....	ثانيا: طرق قياس الرضا الوظيفي
37.....	المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي
39.....	المبحث الثالث: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي .
39.....	المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي
40.....	أولا: الانتماء التنظيمي
40.....	ثانيا: الولاء التنظيمي
41.....	المطلب الثاني: مكونات وعوامل الولاء التنظيمي
41.....	أولا: مكونات الولاء التنظيمي
41.....	ثانيا: عوامل الولاء التنظيمي
42.....	المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي
44.....	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية
45.....	مقدمة الفصل
46.....	المبحث الأول : مدخل حول إدارة الموارد البشرية
46.....	المطلب الأول :ماهية إدارة الموارد البشرية
46.....	أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية
47.....	ثانيا: خصائص إدارة الموارد البشرية
47.....	ثالثا: وظائف إدارة الموارد البشرية
48.....	المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية والحوافز
50.....	المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي
50.....	المبحث الثاني:أنواع الحوافز والرضا الوظيفي

50	المطلب الأول: الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.
51	أولا: علاقة الإدارة بالعمال
52	ثانيا: نمط الإشراف
53	ثالثا: جماعة العمل
54	رابعا: ساعات العمل
55	خامسا: الخدمات الاجتماعية
57	المطلب الثاني : الحوافز المادية والرضا الوظيفي
57	أولا: الأجور
58	ثانيا: الترقية
58	ثالثا: المكافآت
60	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي
60	المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز والأداء.
60	المطلب الأول: تأثير الحوافز على الأداء.
60	أولا: مفهوم الأداء
61	ثانيا: الخطوات المساعدة لتحفيز العاملين لتحسين الأداء
62	ثالثا: علاقة الحوافز بالأداء
63	المطلب الثاني: تأثير الحوافز على الإنتاجية.
63	أولا: مفهوم إنتاجية العمل
64	ثانيا: دور التحفيز في زيادة الإنتاجية
65	المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته بمختلف المتغيرات.
65	أولا: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
67	ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية
69	ثالثا: علاقة بين الدوافع والحوافز والأداء والرضا الوظيفي:
70	خلاصة الفصل
	الفصل الرابع: دراسة ميدانية في مؤسسة عمر بن عمر.
71	مقدمة الفصل
72	المبحث الأول: ماهية مؤسسة عمر بن عمر
72	المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر
72	أولا : لمحة تاريخية عن المجمع
73	ثانيا: تقديم المؤسسات المكونة لمجمع عمر بن عمر
75	المطلب الثاني: التعريف بوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر
75	أولا: نبذة حول وحدة المصبرات
75	ثانيا: مصالح الوحدة ووظائفها :
78	ثالثا: النظام المحاسبي المتبع وأهم المستندات المستعملة:
79	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات عمر بن عمر.
80	أولا: أهداف الوحدة:
81	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

81	المطلب الأول: المنهج المستخدم:
81	المطلب الثاني: الأدوات المنهجية المستخدمة:
82	أولاً: الاستمارة:
83	ثانياً: المقابلة:
83	ثالثاً: الملاحظة:
83	رابعاً: الوثائق والسجلات:
84	المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة:
84	أولاً: مجتمع الدراسة:
84	ثانياً: مجالات الدراسة الميدانية:
85	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة :
85	المطلب الأول: الحوافز المطبقة بالمؤسسة:
85	أولاً: الحوافز المادية الإيجابية المطبقة من قبل المؤسسة:
87	ثانياً: الحوافز المعنوية:
88	المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في تحليل الدراسة:
88	أولاً: ثبات أداة الدراسة:
89	ثانياً: أساليب المعالجة الإحصائية:
89	ثالثاً: خصائص عينة الدراسة:
96	المطلب الثالث: تحليل نتائج الإستبيان ومناقشتها
96	أولاً: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول:
98	ثانياً: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني:
101	ثالثاً: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث:
104	الخاتمة
105	الخاتمة العامة
109	قائمة المراجع

مما لا شك فيه أن المنظمة تسعى دوماً إلى تحقيق الفعالية والمردودية من خلال الاستخدام الأمثل والعقلاني لطاقتها البشرية وإمكانياتها المادية، وإذا كان بإمكانها التحكم في الإمكانيات المادية فالعامل البشري رغم توفره إلا أنه يصعب التحكم فيه نظراً لمرونته وقابلية سلوكه للتغير على مر الزمن، لذا يستوجب على المنظمة الاهتمام بهذا العامل باعتباره جوهر عملية الإنتاج والمتغير الأساسي فيها .

ويتحدد أداء العنصر البشري بتفاعل عاملين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة فيه والتميز بين هذين العاملين مهم، إذ على أساسه تحدد الإجراءات التي تؤثر في تحسين أداء العنصر البشري فإذا كانت مشكلة المقدره تحل بتكوين وتدريب العاملين وزيادة مهارتهم فإن مشكلة الرغبة في العمل تواجهها المنظمة باستخدام أسلوب آخر يتمثل في التحفيز .
فعملية التحفيز تحتل مكانة عالية في هرم الإدارة التي تسعى إلى تنمية مهارات وسلوكات وقدرات عمالها بغرض الرفع من مستوى فعالية أدائهم الوظيفي تحقيقاً لأهدافهم وأهداف المنظمة التي ينتموا إليها.

وعليه إن الحوافز تكمن في أنها وسيلة إشباع تستعمل لتغيير وتوجيه سلوك وتصرفات العامل من خلال البحث عن الأفراد الذين تحتاجهم المنظمة وترغب في الاحتفاظ بهم، هذا من جهة، ومن جهة أخرى المحاولة المستمرة لتحسين أداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة التي هو مسؤول عنها، ومن جهة ثالثة، من خلال العمل على تكريس الالتزام بقيم المنظمة لديه واحترامها والدفاع عنها وتنمية روح التعاون والولاء والانتماء للمنظمة .

ولقد اهتم الباحثون في موضوع تحفيز الأفراد منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية، وعند تطور العلم والدخول لها من باب علم النفس في الغرائز والدوافع ووضعت نظريات لتفسير أسباب الحفز منها نظريات المحتوي والنظريات العملية .
ولكي تستفيد المنظمة من مجهودات الأفراد بشكل أمثل على الإدارة أن تحدد متطلبات الوظيفة من حيث واجباتها ومسؤولياتها وأهدافها وما هي الحوافز الإيجابية والسلبية الواجب تطبيقها. فإذا انتهت العملية برضا الفرد عن نظام الحوافز المطبق لأنه يحقق له الإشباع المطلوب وأيضاً لعدالته، استمر في تأدية نشاطه بكفاءة وزيادة ثقته وزاد ولاؤه للمنظمة التي يعمل بها.

وأما إذا انتهت العملية بعدم رضا الفرد عن نظام الحوافز المطبق لأنه لم يحقق له الإشباع المطلوب أو لعدم عدالته أو كليهما. فقد يقوم بسلوكات غير مرغوبة. وعليه نستنتج أن الرضا الوظيفي هو بمثابة نتيجة لعملية التحفيز بتفاعل عاملين هما مقدار الإشباع الذي يحصل عليه الفرد والذي تكون وظيفته هي مصدره الأساسي، وأيضاً لإدراكه لعدالة العوائد التي تحقق له الإشباع.

أهمية الدراسة

لقد اكتسب موضوع الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي أهمية من خلال إدراك جميع المنظمات بأن العنصر البشري هو الأكثر تميزاً من بين جميع الموارد المتوفرة في هذه الأخيرة، وخاصة في ضوء التطورات الفعالة والمستمرة في المجال التكنولوجي، وزيادة

حجم المنظمات وكذا التطورات التي طرأت على البيئة الاجتماعية التي تجعل السلوك الاجتماعي غاية في التعقيد.

ومن المعروف أنه توجد حقيقة لا تقبل الجدل والنقاش وهي كفاءة أداء المنظمات لمواجهة التحدي المذكور يتوقف على كفاءة العناصر البشرية أيا كانت مواقعها التنظيمية وأن رفع أداء وإنتاجية الفرد وفق تخطيط سليم هو نقطة التحوّل نحو بناء المنظمات. ومن هذا ظهرت حتمية على المنظمة يجب أخذها مأخذ الجد، ألا وهي ضرورة الانتقاء النوعي للحوافز من أجل رفع أداء العاملين والحرص على ضمان ولائهم، والذي أثبتت الدراسات أن تحقيقه يعود بنسبة كبيرة إلى درجة رضا العمال عن عملهم. هذا الرضا تحدده مجموعة من المحددات تتضمن في مجملها حوافز بشتى أنواعها.

إشكالية الدراسة:

لقد أضحي من الضروري الاهتمام بالعنصر البشري كمصدر من مصادر النجاح لأي منظمة، الأمر الذي يستوجب عليها أن تبحث بعمق في نظام يوجه سلوك العاملين لديها ويدفعهم للعمل وهذا لا يكون إلا بتوفير قدر مناسب من الحوافز يتحقق من خلاله الرضا الوظيفي للعاملين.

وعلى ضوء ما سبق يمكن بلورة وطرح التساؤل الذي يبرز إشكالية هذا البحث على النحو التالي :

"ما هو دور نظام التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟"

وهذا التساؤل الجوهرى يؤدي إلى طرح جملة من الأسئلة كالاتي:

- ما هو الدور الذي تلعبه الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين؟
- ما هو الدور الذي تلعبه الحوافز المعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين؟
- هل تساهم سياسة التحفيز المطبقة في تغيير مستوى أداء وإنتاجية الأفراد العاملين؟
- كيف ينعكس تحقيق الرضا الوظيفي على كل من أداء وإنتاجية الأفراد العاملين؟

فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تساهم الحوافز المادية في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- توفر الحوافز المعنوية يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.
- يترتب عن شعور العاملين بالرضا الوظيفي التغيير في إنتاجية العمال.
- سياسة التحفيز المطبقة ترفع من مستوى أداء وإنتاجية العاملين في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- إن الغرض من دراسة هذا الموضوع هو كالاتي:
- التعرف على الحوافز بأنواعها والعلاقة بينها وبين الدوافع.

- التطرق إلى الرضا الوظيفي والوقوف على مسبباته.
- توضيح أهمية الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي ورفع مستوى الأداء.
- دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وانعكاساته على إنتاجية المؤسسة.
- الوقوف على دراسة ميدانية لإسقاط الجانب النظري على واقع المؤسسات لتوضيح الموضوع بشكل أكثر توضيح لكل ما أشرنا إليه.

منهج وأدوات الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وفي محاولة منا لتحقيق أهدافها فقد تم الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي المناسب للجانب النظري في حين سنعتمد في الدراسة الميدانية على منهج دراسة حالة بهدف قياس رضا الأفراد العاملين على نظام الحوافز المطبق بالمؤسسة، ومن بين الأدوات المنهجية المتبعة هو أسلوب الاستقصاء بالاعتماد على:

- استمارة: موجهة للعاملين بالمؤسسة والاستعانة بمقياس ليكرت كأداة لمعرفة اتجاهاتهم نحو عملهم .
- الملاحظة: التي تساعد في التعرف على ما يجري داخل المؤسسة بصفة عامة وكذلك التعرف على ظروف العمل المادية والتصرفات المختلفة للعمال على اختلاف فئاتهم، وكذا سلوكيات العاملين اتجاه رؤسائهم.
- المقابلة: تساعد في الحصول على بيانات والمعلومات اللازمة لمجتمع البحث وسنستنبط مجموعة الأسئلة من إشكالية الموضوع.
- السجلات والوثائق الداخلية: التي يمكننا الإطلاع عليها داخل المنظمة.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات تناولت موضوع التحفيز وعلاقته بالرضا الوظيفي ومن

بينها:

- دراسة حامد بدر 1983: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، واشتملت العينة على 85 عضو من أعضاء هيئة التدريس على الإجازات والخدمات التي توفرها الجامعة لهم.
- دراسة يونغ 1988: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي للمعلمين بالمدارس الابتدائية بولاية كاليفورنيا، واشتملت العينة على 160 معلما وأسفرت نتائج الدراسة على أن أكثر المتغيرات تأثيرا في رضا المعلمين هي (القيادة الديمقراطية، الرواتب، الإمكانيات المتوفرة لترقية، توفر مكافآت الانجاز).
- دراسة الودناني 1999: وعنوانها أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا في الأجهزة الأمنية، هدفت الدراسة إلى تحديد أكثر أنماط الحوافز تأثيرا على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي للعاملين (ضباط وأفراد في إدارة الجوازات بمدينة الرياض).

أظهرت النتائج إلى أن أكثر الحوافز انتشارا بين الضباط وأفراد جوازات منطقة الرياض من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الترقيات، العلاوات، الإجازات، المشاركة في اتخاذ القرارات) وأن الحوافز الأقل انتشارا من حيث الأهمية والتأثير على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي هي على الترتيب (الثناء الشفوي، خطابات الشكر).

◀ دراسة إبراهيم عثمانى 2003: وهي دراسة بعنوان نظم الحوافز وأثرها على الرضا الوظيفي لدى العاملين غير الأكاديميين بجامعة النيلين، رسالة ماجستير، بجامعة النيلين، السودان ويهدف هذا البحث إلى توضيح أثر نظم الحوافز على درجة الرضا الوظيفي للموظفين والخروج بمقترحات وتوصيات تساهم في وضع نظام للحوافز ينال رضا الموظفين في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

⇒ إن الموظفين العاملين في كلية التجارة بجامعة النيلين غير راضين بالأغلبية عن نظام الحوافز المطبق في الجامعة.

⇒ غالبية الموظفين يرون أن الحوافز الممنوحة لهم غير كافية .

⇒ زيادة الصراع داخل الجامعة يؤثر على درجة الولاء والاستقرار فيها.

◀ دراسة Eunyoung choi 2003: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العمل الإضافي على كل من الأجر والرضا الوظيفي في كوريا الجنوبية، وبينت النتائج أن هناك اختلاف كبير في الرضا الوظيفي بين العمال الذين يعملون عمل إضافي وبين العمال الدائمين، كما بينت نتائج الدراسة أن عمال الوقت الإضافي يكسبون أقل من الذين يعملون في وظائف أخرى مثلهم، مما يؤثر تلقائياً على رضاهم.

◀ دراسة grant. Jessie 2003: هدفت هذه الدراسة إلى الرضا وعدم الرضا الوظيفي لدى العاملين بشؤون الطلاب في إتحاد الكليات المتوسطة الأمريكية، كما هدفت إلى معرفة تأثير العوامل التالية (الاعتراف بالجهد والترقية والإشراف الجيد والعلاقة مع الزملاء والسياسة التي تضعها المؤسسة وظروف العمل والراتب والأمان على الرضا وعدم الرضا الوظيفي).

نسبة موظفي أعضاء اتحاد كليات المتوسطة الأمريكية راضين عن عملهم %83.

شرح المصطلحات الأساسية لدراسة:

الحوافز: هي شيء خارجي وهي تلك الأساليب والعوامل التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لكي تجعلهم ينهضون بعملهم على نحو أفضل، وتحثهم على بذل جهد أكبر وزيادة الأداء نوعاً وكما بهدف تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع حاجات الأفراد ذاتهم.

الدافعية: هي قوة داخلية تثير حماس الفرد وتحرك وتنشط سلوكه باتجاه معين لتحقيق هدف أو نتيجة أو منفعة لإشباع حاجة معينة فيزيولوجية أو نفسية ولا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها أو قياسها وإنما يمكن استنتاجها والاستدلال عليها من السلوك الظاهري للفرد.

الرضا الوظيفي: هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الإشباع الذي يستمد من هذا العمل، وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية وبالتالي فهو يشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.

الأداء الوظيفي: يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالباً ما يحدث ليس بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد فمثلاً الطالب قد يبذل مجهوداً كبيراً في الاستعداد للامتحان ولكنه يحصل على درجات منخفضة وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عالي بينما الأداء منخفض.

محتوى الدراسة:

سنقوم بتقسيم دراستنا هذه إلى قسمين تناولنا في القسم الأول الجانب النظري وفي القسم الثاني الجانب التطبيقي.

الجانب النظري: وينقسم بدوره إلى ثلاث فصول كالآتي.

١ الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول الحوافز.

وسنتطرق فيه في المبحث الأول إلى التعرف عن الدوافع والحوافز والعلاقة التي تربط بينهما، أما المبحث الثاني فحاولنا من خلاله التعرف على أنواع الحوافز التي يمكن أن تطبقها المؤسسة وكذلك النظريات المفسرة للحوافز وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى التعرف على إدارة نظام الحوافز.

٢ الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي حول الرضا الوظيفي.

وسنحاول فيه التعرف في المبحث الأول على ماهية الرضا الوظيفي أما المبحث الثاني فحاولنا من خلاله التعرف على أساسيات حول الرضا الوظيفي وفي المبحث الثالث سنتطرق إلى العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي.

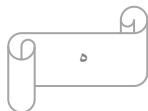
٣ الفصل الثالث: دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري.

سنتعرف في هذا الفصل على الدور الذي تلعبه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في محاولة منا للتعرف على أهم أنواع الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي وكيفية انعكاسه على سلوكيات العاملين، والتأثيرات الجانبية لذلك والتي تتجسد من خلال الأداء والإنتاجية ومختلف العلاقة الموجودة بين المتغيرات المدروسة.

أما القسم الثاني: فهو عبارة عن قسم تطبيقي والذي يتمثل في دراسة ميدانية بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات، حيث سنقوم من خلالها بدراسة العلاقة بين الرضا عن العمل وعلاقته بالحوافز، انطلاقاً من البيانات المجمعة وفي الأخير سنحاول تقديم بعض النتائج والتوصيات.

صعوبات الدراسة:

- ✍ عدم وجود مراجع تساعدنا في إيجاد علاقة الربط بين الحوافز والرضا الوظيفي.
- ✍ صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية وقادرة على فهم واستيعاب الموضوع.
- ✍ عدم فهم العاملين للأسئلة والموضوع بصفة عامة وهذا ما انعكس على بعض الإجابات.



مقدمة الفصل:

إن المنظمات الناجحة تهدف باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز الأفراد ذوي الأداء المتميز وحفز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم وإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمرار التميز وتطوير الأداء وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال طريقة تحفيز فعالة. ذلك أن التأثير على اتجاهات الأفراد لتنظيم وإثارة دوافعهم وتوجيه سلوكهم في الاتجاهات المطلوبة يعتبر التحدي الأساسي نحو بناء الأفراد في المنظمات الحديثة، ومن هذا المنطلق فإن تحديد القوى الداخلية للفرد بتحديد النفسية منها هي محور التحليل للوصول إلى مساهمة فعلية للفرد لأداء عمله عن رغبة وقدرة.

إن تحديد دوافع الفرد لا يكفي إطلاقاً لتحديد نمط سلوكه، كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز. لذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول : الدوافع والحوافز.

المبحث الثاني : أساسيات حول الحوافز.

المبحث الثالث : إدارة نظام الحوافز.

المبحث الأول: الحوافز والدوافع

لتحقق المنظمة نتيجة ايجابية يستدعي الأمر إعطاء المورد البشري حقه الكامل في التنمية، فتبحث الإدارة في تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها بالاعتماد على جملة من

المغريات (الحوافز) بأنواعها المتعددة الكفيلة بإثارة الدوافع الكامنة بالعنصر البشري بفرض توجيهه باتجاه سلوك مرغوب وهادف.

المطلب الأول: مدخل إلى الدوافع motivation:

الدافع للأفراد هو مفهوم غير واضح المعالم لأنه يعبر عن عوامل داخلية لا يمكن قياسها أو رؤيتها بشكل مباشر وإنما يمكن معرفتها من خلال الآثار المقترنة بأنماط السلوك الإنساني والمؤثرة فيه.

أولاً: تعريف الدوافع: لقد حضي مفهوم الدوافع باهتمام العديد من الباحثين، لما تتسم به الدوافع من أهمية أساسية في توجيه سلوك الإنسان لتحقيق نجاح المنظمة وتطورها ومن أهم هذه التعاريف:

تعريف (1) :

الدوافع هي عبارة عن الرغبات والحاجات وأي قوى مشابهة تسيير وتوجه السلوك الإنساني نحو أهداف معينة. فتكون الدافعية هي كل ما يتعلق بتلك القوى التي تنشط السلوك الإنساني، أو تحافظ عليه في مستوى معين أو توجهه وجهة معينة.(1)

تعريف (2) :

هي القوى أو الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للموقف والمؤثرات البيئية المحيطة به.(2)

التعريف (3) :

الدافع رغبة وتعهد العامل، يتم إظهارها في الوقت المناسب باعتبارها جهد.(3)

التعريف (4) :

الدوافع تعبير عن حاجات الفرد ولذا فهي شخصية وداخلية.(4)

¹ مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشرق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 3، 2005، ص 44.

² ناصر محمد ألعديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، مطابع الإدارة العامة، العربية السعودية، 1995، ص 147.

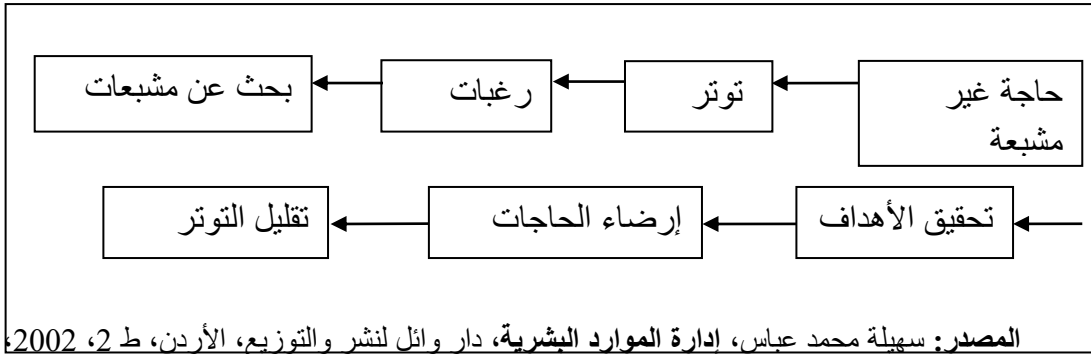
³ دافيد ويتون، تيم كامبرون، الإدارة والقيادة: التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد الحليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001، ص 241.

¹ سنان الموسوري، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 276.

ومنه ومما سبق يمكن أن نعرف الدافع على أنه عبارة عن الرغبة أو الحاجة في عمل شيء أو الوصول إلى هدف معين وهذه الحاجة تكون داخلية تؤدي إلى ظهور مخرجات بشكل سلوك خارجي. والنموذج التالي يوضح عملية حصول الدوافع أو ظهورها:

شكل رقم (01) :

عملية ظهور الدوافع



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، ط 2، 2002،

ص 166.

ويلاحظ من النموذج السابق، أن الحاجات المشبعة تؤدي إلى التوتر الذي يثير هذه الحاجات مما يؤدي إلى سلوك معين للوصول إلى الأهداف، أما إذا تحققت هذه الحاجات فإنها سوف تشجع وتكون النتيجة لتقليل التوتر وإيجاد التوازن. ولكي يتحرر الأفراد ويتخلصوا من التوتر لا بد لهم من الانضمام في نشاط معين وكلما زاد التوتر لا بد لهم من زيادة النشاطات، لذلك عندما نرى الأفراد يعملون بجد يمكن الاستنتاج بأنهم يعملون برغبة في تحقيق بعض الأهداف التي تعطيهم قيمة معينة. ويتضح مما سبق بأن الدافع عبارة عن أشياء كامنة في النفس البشرية أو هي عبارة عن قوة داخلية تتبع من داخل الفرد وتؤدي إلى السلوك يتجه نحو تحقيق هدف يمثل حاجات يطمح الإنسان إلى إشباعها. أو بعبارة أخرى هي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على تنشيط السلوك الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة.

ثانياً: أهمية دوافع العمل: إن دراسة وتشخيص دوافع العمل ذات أهمية كبيرة لكل من الأفراد العاملين والمنظمة وأن أهم الفوائد المترتبة على ذلك ما يلي: (1)

- الدوافع تشكل الأساس أو العامل المؤثر على أداء الأفراد، لذا فإن تشخيص هذه الدوافع تساعد المنظمة على إشباعها بالوسائل التحفيزية المناسبة سواء منها الحوافز المادية أو المعنوية.
- تؤدي الدوافع الإيجابية إلى زيادة التعاون بين الأفراد أنفسهم وبين الأفراد والإدارة.
- تساعد الدوافع الإيجابية في تقليل الصراعات بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة.
- تؤدي الدوافع إلى زيادة إبداع الأفراد في العمل، إذ أن استثمار القدرات الكامنة سيزيد بزيادة الدوافع الإيجابية.

¹ منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط 1، 2011، ص 269.

- يساعد تشخيص الدوافع بصفة كبيرة في إعداد وتصميم البرامج التدريبية المؤثرة في الدوافع وتتميتها.

ومن الجدير بالذكر فإن دوافع العاملين تتباين بتباين المكونات الشخصية كالسمات الذهنية والجسمية والقيم والاتجاهات وتباين المتغيرات البيئية المحطة بهم.

ثالثاً: أنواع الدوافع TYPES OF MOTIVES: ويمكن أن تصنف الدوافع إلى:

1- دوافع الخوف: يعتبر دافع الخوف من أقدم الدوافع التي كانت تستخدم في السابق، حيث يتمثل ذلك الدافع كمن يعمل عمل شاق ولا يستطيع أن يتخلف عنه مهما كان عذره لخوفه من صاحب العمل أو عدم إتباعه لتنظيمات العامة في المنظمة، والتي تنص على حضور العامل للعمل في الوقت المحدد وإذا لم يحضر تتم معاقبته.⁽¹⁾

2- دوافع اقتصادية: تتمثل هذه الدوافع بحاجة الفرد مثلاً إلى المال والذي يستطيع من خلاله الإنسان إشباع الكثير من الحاجات إذ يلعب دوراً أساسياً في حياة الإنسان الاقتصادية والاجتماعية....

3- دوافع الطمع: هذه الدوافع تشبه الدوافع السابقة إلا أنها لا تقصد الطمع المذموم فقط ولكن القصد منها العمل رغبة في الحصول على الأجر المادي أو الدعم المعنوي كهدف أساسي فقط، فالعامل يرتبط بعمله لحاجته إلى ذلك العمل الذي يرضيه مادياً ومعنوي، ولكن إذا عرض للعامل عملاً أوفر أجراً، أو أعلى مكانة أو أكثر راحة تحول الفرد إلى العمل الجديد وبدون نقاش أو جدال لأن هدفه الأول هو الربح المادي والمعنوي وهنا يكمن الاختلاف مع الدوافع الاقتصادية.

4- دوافع ذاتية: تمثل الدوافع الذاتية بأن العامل في المنظمة يعمل بجدية ويتمتع بولاء عالي ويخلص لها ويتفانى في عمله بدافع الحب للمنظمة والرضا عن العمل والأيمان به أو حب الظهور ومثل ذلك رؤساء الأندية والجمعيات.

5- دوافع اجتماعية: يمكن التعبير عن هذه الدوافع عندما يقبل الأفراد على أنشطة معينة حبا وإيماناً بالظهور في المجتمع مثل البحث عن الاحترام والمكانة الاجتماعية.

ويجب التأكيد هنا بأن كل الأعمال عمادها الأول هو الإنسان وليس الآلة ويخطئ كل من يظن أن العمل يعتمد على كفاءة الآلات فقط مهما كان العمل ألياً، فأساس نجاحه الأفراد والأفراد يعملون، فمنهم من يخاف البطالة فهو مضطر للعمل باجتهاد، ومنهم من يريد زيادة راتبه ومكافأته، ومنهم من يحب العمل ويحب المنظمة التي يعمل فيها فهو مهوم بها كالمدير تماماً ويفكر في كيفية إنجاح هذه المنظمة في أداء الأعمال المكلف بها.

المطلب الثاني: مدخل إلى الحوافز

إن تحديد دوافع الفرد لا يكفي إطلاقاً لتحديد نمط السلوك كما هو مخطط له لتحقيق الأداء المطلوب لذا يتطلب الأمر البحث عن شيء ما يمكن من خلاله تحديد نمط السلوك المطلوب من كل فرد وهو ما يعرف بالحوافز.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2006، ص 368، 369.

أولاً: مفهوم الحوافز: إن موضوع تحفيز العاملين لتقديم أفضل ما لديهم لمنظماتهم، هو موضوع غاية في التعقيد وهو دائماً محل اهتمام علماء السلوك والإداريين ومن هنا نتطرق إلى بعض التعاريف التي تناولها الباحثون :

تعريف (1) :

تعريف الدكتور محمد علي السلمي للتحفيز "هي العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان وتؤثر على سلوكه".⁽¹⁾

تعريف (2) :

هو شعور لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من وراءه إلى تحقيق أهداف محددة، وقد يعرف بأنه أسلوب معين يهدف إلى زيادة قدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كما ونوعاً مما يؤدي في الأخير إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، فقد تكون للعامل القدرة على العمل لكن تنقصه الرغبة في الأداء.⁽²⁾

تعريف (3) :

تعريف محمد رفيق الطيب للحوافز: "هو تشجيع الأفراد واستنهاضهم لكي ينشطوا في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة والمقصود بذلك أن المنظمة تقوم بالتأثير على الفرد من الناحية الخارجية كأن يعرض عليه أجر مرتقعا أو توزع عليه الأرباح في أواخر السنة".⁽³⁾

تعريف (4) :

لقد عرفت الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تدفع الفرد لاختيار التصرف المناسب لتحقيق الهدف.⁽⁴⁾

تعريف (5) :

الحوافز هي بالتحديد العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية هذا وتعتبر الحاجات الإنسانية مصدر أساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم في المنظمة، وبما أن الدوافع تنبع من الفرد فإن الحوافز هي شيء خارجي تجذب إليها الفرد باعتبارها الوسيلة لإشباع حاجاته.⁽⁵⁾

¹ محمد علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970، ص 15.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 113.

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1955، ص 55.

² Lain Meignant, Ressources Humains Deployerla Stratégie , Edition Liaisons, Paris, 2000, P 226.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع، دمشق، 1997، ص 102.

- وبناء على ما تقدم نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد وبين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:
- الحالة المعنوية للفرد.
 - درجة رضا الفرد عن عمله.
 - استقرار الفرد في المنظمة.
 - جودة أداء الفرد وإنتاجيته.
 - كفاءة الأداء التنظيمي.

تعريف (6)

هي مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الجهد الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم تحقيقاً لأهداف المنظمة. (1)

تعريف (7)

عرف ديموك DIMOCK الحوافز على أنها "العوامل التي تجعل الأفراد يقومون بعملهم على نحو أفضل ويبدلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم". (2)

إذن حسب التعاريف السابقة نعرف التحفيز على أنه مجموعة من العوامل التي تعمل على التأثير في سلوك الفرد من خلال إشباع حاجاته.

- ومنه ومما سبق نستنتج مجموعة من النقاط التي تشكل ملامح الحوافز هي:
 - أن الحوافز هي كل الوسائل المتاحة في البيئة المحيطة.
 - تتمثل الحوافز في مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العاملين أياً كان موقعهم نحو بذل جهد أكبر للإقبال على تنفيذ مهامهم بجد وكفاءة لرفع مستوى العمل كما ونوعاً.
- ثانياً: أهمية نظام الحوافز: تكمن أهمية نظام الحوافز بالنسبة للمنظمة والفرد معا في ما يلي: (3)

- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاجية وجودة إنتاجية ومبيعات وأرباح.
- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

⁴ خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 122.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 28.

² فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة لنشر التوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 116.

- رفع روح الولاء والانتماء.
- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- تخفيض الفائض في العمل.
- الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، والأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي.

ثالثاً: قواعد نظام الحوافز: يبني نظام الحوافز الفعال على عدد من القواعد والتي يوضحها الشكل الآتي: (1)

شكل رقم (02):

قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية لنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص 146.

وضوح الهدف والغاية: يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير وكذلك على المدى البعيد، بحيث تسعى جميع الأطراف (الفرد- الجماعة - المنظمة) إلى تحقيقه.

المساواة والعدالة: يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ومن ثم فلكل فرد الحق أن يتقاضى نصيباً متساوياً من الحوافز ما دام قد التزم بالأسس والمعايير المحددة.

تميز الأداء: يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز، إذاً يجب أن تزيد كمية الأداء وجودته أو تنخفض تكلفة الإنتاج أو وقته.

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 146.

القوة والمجهود: يتم توزيع الحوافز وفق قدرة كل شخص أو جماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز ومع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل والأساليب والمجهود المبذول.

الحاجة والرغبة: يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجتهم ورغبتهم وكلما زادت حاجة الفرد للحوافز زادت حصته.

المهارة والابتكار: تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكار وحلول إبتكارية لمشكلات العمل والإدارة.

المطلب الثالث: العلاقة بين الدوافع والحوافز:

الدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل والتي من الممكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب و المنافع المادية. والجدول الموالي يوضح بعض أوجه الاختلاف بين الحوافز والدوافع:

جدول رقم (01):

أوجه الاختلاف بين الدوافع والحوافز

الدوافع	الحوافز
<ul style="list-style-type: none"> ➤ مجموعة العوامل الداخلية النشطة والقوة الموجهة لتصرفات الإنسان. ➤ إن الدوافع هي قوى تؤثر في تفكير الفرد وإدراكه للأمور والأشياء. ➤ توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع حاجاته ورغباته. ➤ الدافع شكل من أشكال الاستثارة الملحة التي تخلق نوعاً من النشاط والفعالية. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء العمل بشكل مميز. ➤ هي تعويض مالي أو معنوي للموظف مقابل تقديم مستوى أداء عالي في تنفيذ مسؤوليات ومهام وظيفية. ➤ الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد.

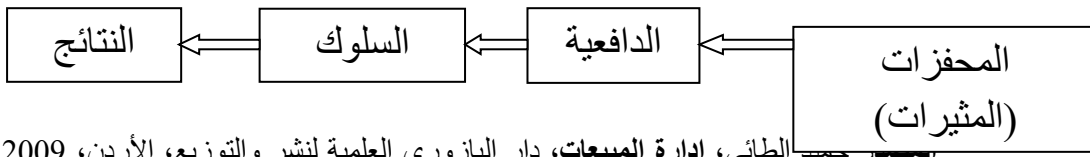
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مختلف مصادر الفصل.

بالرغم من وجود فرق بين دوافع العمل وحوافزه المشار إليها إلا أنه يجب أن يكون هناك نوع من التوافق والترابط بينهما، فالحوافز يجب أن تتوافق مع الدوافع بحيث تحقق ما يحتاجه الفرد العامل وإلا فما فائدة الحوافز التي لا تحقق للفرد ما يصبوا إليه من حاجات ورغبات، وأن انعدام التوافق بينهم يؤدي إلى انعدام فعالية الحوافز وبالتالي من الخطأ أن نطلق عليه اسم الحوافز.

- بما أن الحافز هو الموضوع الخارجي الذي يحفز الفرد للقيام بسلوك التخلص من حالة التوتر والدافع ما يوجه سلوك الفرد نحوه أو بعيد عنه لإشباع حاجة أو تجنب أذى ويمكن تمثيل ذلك كالأتي:
- الطعام حافز - وهو موجود في البيئة .
- الجوع دافع - وهو مثير داخلي.
- إن الصلة بين الدافع والحافز صلة وثيقة تربط بين المثير والاستجابة، فالحافز لا يثير الدافع وحسب بل يثير معه كل المشاعر والأحاسيس. (1)
- نستطيع الحكم على قوة الحافز بمدى قوة إغراءه لدوافع، فكلما خاطب الحافز عدد أكبر من الدوافع في نفس الوقت كلما زادت قوته ومدى تأثير.
- يرى الهيتي (2000) بأن السلوك الإنساني يتحدد بعاملين أساسيين: الأول ينبع من داخل الفرد و هو ما يعرف بالدافع والثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به المؤثرات في سلوكه، والتي تعرف بالحوافز وتمثل مثيرات للسلوك والشكل التالي يبين أن الحوافز تمثل مثيرات تدفع باتجاه سلوك معين يقود إلى نتائج معينة.

شكل رقم (3):

العلاقة بين الحوافز والسلوك



الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009،

ص 262 .

وعند الجمع بين العمليتين التحفيز والدافعية، نجد بأنهما عمليتان تقودان العلاقة بين المؤثر والاستجابة ورد الفعل والنتيجة. حيث أن المؤثر يمثل الحافز والاستجابة تتمثل بحالة الدافعية، ورد الفعل يمثل السلوك والنتيجة تبقى واحدة. (2)

هناك فرق واضح ورئيسي بين الدافع والحوافز يكمن في أن الدافع قوة داخلية من حيث الإلحاح أو أنه طبيعة شخصية تتفاوت من فرد إلى آخر أما الحافز فهو مؤثر بيئي غرضه إثارة الدوافع وتحقيق الاستجابة لها وهو نابع من اثر المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة ويمارسه المدير في أي مستوى تنظيمي تجاه مرؤوسيه.

المبحث الثاني: أساسيات حول التحفيز:

حتى تنجح المنظمة في تحقيق أداء جيد أي وضع كل فرد في مكانه المناسب ودفعه نحو العمل بكل طاقته، وجب عليه إثارة تلك الدوافع الكامنة، بما يتوافق وشدتها.

ولأن الأفراد كثيراً ما يغيرون طموحاتهم واحتياجاتهم، وجب اختلاف طرق تحفيزهم في كل موقف الأمر الذي ساعد على ذلك هو مختلف النظريات المفسرة لتحفيز. والتساؤل الذي يطرح نفسه ما هي أنواع الحوافز والنظريات المفسرة لها.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 183.

² حميد الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 262، 263.

المطلب الأول: أنواع الحوافز:

توجد عدة تصنيفات للحوافز وهي متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض، حيث تعددت تقسيمات الباحثين في هذا المجال وأهم التقسيمات:

أولاً: حسب طبيعة الحافز: وتنقسم إلى:

1- الحوافز المادية: هو الحافز ذو الطابع المالي أو النقدي أو الاقتصادي والحوافز المادية هي التي تقوم بإشباع الحاجات الإنسان الأساسية فتشجع العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل، وتقديم ما لديهم من قدرات، والارتفاع بمستوى كفاءتهم.⁽¹⁾

وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة كالأجر والعلاوات السنوية والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في النفقات المعيشية والمشاركة في الأرباح، والمكافآت والأجور التشجيعية وضمان استقرار العمل وظروف إمكانيات العمل المادية وساعات العمل والخدمات المختلفة التي تقدمها الإدارة للعاملين.⁽²⁾

وأهم ما يميز الحوافز المادية هو السرعة والفورية والإثراء المباشر الذي يلمسه الفرد لجهده وكذلك تحسين الأداء بشكل دوري ومستمر.

2- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين وشدهم نحو العمل، ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل ومنح الأوسمة والشهادات، وإعطاء الألقاب، ونشر أسماء المبدعين والبارزين عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وإتباع وسائل التكريم للمبدعين.⁽³⁾

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل وإشعاره بالرضا اتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية، فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط لجانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق للذات من خلال ما تكسبه من احترام وتقدير للآخرين.

ثانياً: حسب أثر الحافز: وتنقسم إلى قسمين هما:

1- الحوافز الإيجابية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير على سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجات أخرى غير مشبعة لديهم إضافة إلى الحاجات المشبعة لديهم بشكل فعلي، مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأداء، أو التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تحسن

¹ منصور فهمي، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط2، 1982، ص 335.

² السيد عليوة، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 104.

³ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 314.

معدلات أدائه أو في حال انتظام دوامه، أو ربط الأجر بالإنتاج، يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج.⁽¹⁾

والهدف الرئيسي لهذا النوع من الحوافز هو تشجيع العاملين وحثهم على إحداث السلوك المرغوب، كما تنمي روح الإبداع والتجديد لدى العاملين لأنها تتلاءم ورغباتهم.

2- الحوافز السلبية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير على سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حالياً مثل التهديد باستقطاع جزء من المرتب في حالة عدم انتظام الدوام وفي حالة عدم تحقيق مستويات الأداء المحدد أو التهديد بالفصل من العمل... الخ، تدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تطبقها منظمات الأعمال لأن بعض العمال لا يستجيبون للمدخل الإيجابي للمنفعة لذا يجب على الإدارة أن تتعرض للجزاءات التي يمكن تطبيقها على العاملين الذين يقومون بتصرفات غير مرغوبة بهدف رفع كفاءة الأفراد العاملين فيها.⁽²⁾

ثالثاً: حسب ارتباط الحوافز: وتتمثل في:

1- حوافز داخلية: وهي حوافز بالعمل نفسه، وتشمل الإحساس بمسؤولية الفرد تجاه عمله وتتيح هذه العوامل للفرد استخدام مهاراته وقدراته في التطوير والتقدير كما توفر له المعلومات المرتدة عن أداءه.⁽³⁾

2- حوافز خارجية: وهي لا ترتبط بالعمل نفسه بل تعود على الفرد من مصادر أخرى في المنظمة، وتتمثل الحوافز الخارجية في الحوافز المادية، والمزايا الإضافية، والمشاركة في الأرباح، والحوافز التشجيعية، والترقية.

رابعاً: حسب الاستفادة من الحافز: وهي تنقسم إلى نوعين: حوافز فردية وحوافز جماعية.

1- الحوافز الفردية: وهي تتمثل في كافة الحوافز المادية أو المعنوية، والإيجابية أو السلبية الموجهة لموظف معين دون غيره وذلك لتصرف أو سلوك معين، وتختص هذه الحوافز بالمجهود الفردي للعامل، وهذا النوع من الحوافز يخلق جو من التنافس بين الموظفين مما يدفعهم لأداء أفضل.⁽⁴⁾

2- الحوافز الجماعية: تركز هذه الحوافز على العمل الجماعي، والتعاون بين العاملين كالعلاقة الطيبة بين أفراد العمل في المنظمة وتكوين علاقات معهم والمشاركة في الأرباح من طرف عمال المنظمة.⁽⁵⁾ حيث تهدف إلى:

- تحقيق الارتباط والانسجام والتوافق الجماعي وتنمية الشعور بالمسؤولية.
- إشباع حاجة الانتماء والولاء.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز:

¹ عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة لطباعة والنشر، بغداد، 1987، ص 215.
² هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980، ص 287.
³ أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار لمعرفة الجامعية، القاهرة، 1996، ص 75.
⁴ سليمان بن ناصر، السلوك الوظيفي المهني، ط1، الرياض، 2003، ص 74.
¹ منصور الفهمي، إدارة الأهداف والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط2، القاهرة، ص 122.

ظهر نوعان من النظريات : النوع الأول المتعلق بمثيرات السلوك ويسمى نظريات المحتوى. أما النوع الثاني من النظريات فقد ركز على أسباب اختيارنا لسلوك معين ويسمى نظريات عملية الدافعية. وسنقوم باستعراض هذه النظريات فيما يلي:

أولاً: نظريات المحتوى: تركز هذه النظريات على العوامل المؤثرة في السلوك سواء أكانت هذه العوامل ذاتية أو خارجية وأهم هذه النظريات ما يلي:

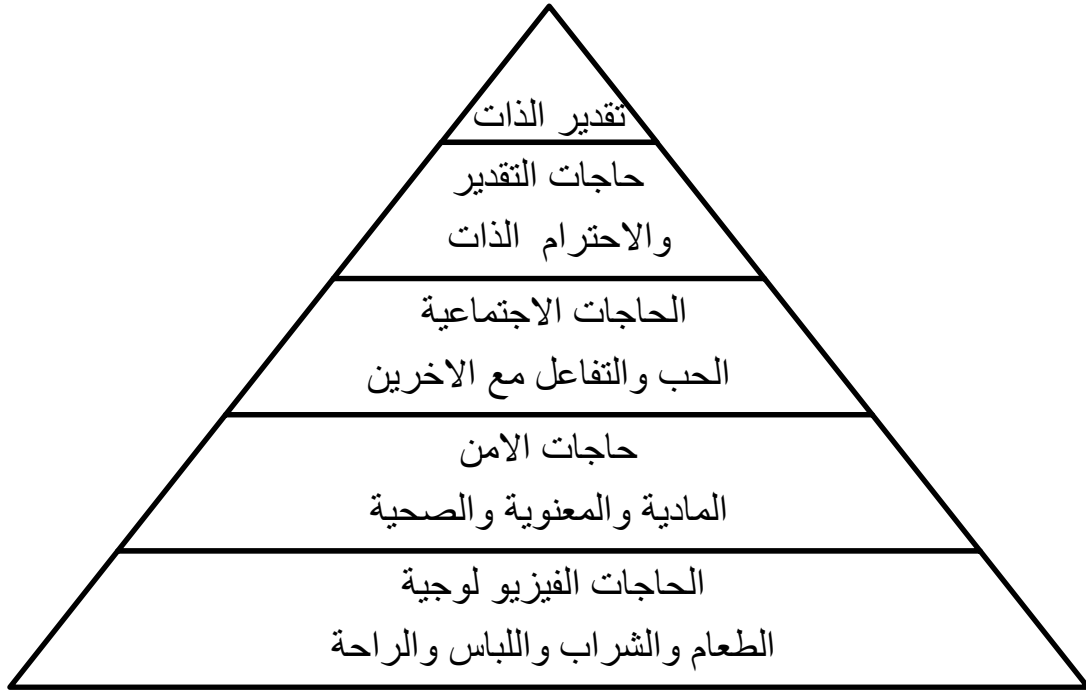
1- نظرية الحاجات الإنسانية ماسلو: MASLOW'S THEORY :

في ميدان العلوم الإنسانية يوجد مجموعة من كبار الباحثين وماسلو واحد من هؤلاء. حيث قام بترتيب الحاجات الإنسانية بهرم يبدأ بقمة وينتهي بقاعدة حيث تقع حاجات إشباع الذات في قمة الهرم، بينما تقع الحاجات الفيزيولوجية في القاعدة والشكل التالي يبين هذه الحاجات: (1)

شكل (04) :

سلم الحاجات لماسلو:

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 380.



المصدر : يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 380.

صنف ماسلو الحاجات إلى خمس مجموعات ويؤكد على أن السلوك يتوجه نحو إشباع الحاجات غير المشبعة، كذلك يؤكد بأن إشباع الحاجات الفيزيولوجية تظهر الحاجة لإشباع حاجات الأمان وهكذا

كما تفترض النظرية بأن عملية التحفيز يجب أن توجه إلى الحاجات الغير مشبعة، لذا فإن نجاح عملية التحفيز يعتمد على قدرة المنظمة في اكتشاف هذه الحاجات وتوجيه المحفزات لإشباعها.

2- نظرية الدرفير: ALDERFER THEORY : قام العامل الدرفير بمعالجة المشكلتين في نظرية ماسلو واللذان تتمثل في: (1)
 - السلوك غير المتدرج لبعض الأفراد.
 - أسباب جمود بعض الأفراد في مراحل معينة.

لذلك طور الدرفير نسخة أكثر تبسيطاً لسلم الحاجات، وقد ركز في نظريته على المبدأ الذي مفاده أن هناك ثلاث مستويات للاحتياجات من الناحية البيروقراطية وهي:
 - حاجات الكينونة (حاجات الوجود)
 - حاجات الصلة (حاجات الارتباط)
 - حاجات النمو (تحقيق الذات)

واستناداً إلى مداخل الدرفير فإن عملية الدفع يجب أن تكون متكاملة من حيث المحتوى وتتعامل مع جميع الحاجات الإنسانية بنفس الأهمية. وكما كان عليه الحال بالنسبة لنظرية

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 387.

ماسلو فإنه لم يتم اختبار النظرية الثلاثية بطريقة تجريبية كافية لإثبات صحتها إلا أن كلتا النظريتين تؤكدان حاجة كل مدير إلى الاعتراف بأن لكل فرد أنماطه الفريدة من الدوافع.

3- نظرية العاملين لفريدريك هرز برج: تعود هذه النظرية إلى عام 1959 عندما قام العالم هرز برج بدراسة الخصائص الوظيفية التي تؤدي إلى إرضاء العميل أو عدم رضاه. وفي عينة بحثه من المهندسين والمحاسبين وجد بأن الرضا والدافعية تتأثر بنوعين من العوامل هي:

أ- العوامل الصحية: وهي العوامل التي ترتبط ببيئة العمل في داخل المنظمة كالراتب والعلاقات والإشراف وظروف العمل والمركز الذي يشغله الفرد وضمانات العمل، واعتبر هرزبرج هذه العوامل بالعوامل الوقائية التي توفرت في المنظمة فإنها تمنع من شكاوي الفرد العامل وتحسن من أداءه لكونها معطيات أساسية.⁽¹⁾

ب- العوامل الدفاعية: وهي العوامل المرتبطة بمحتوى العمل كالعامل ذاته والصلاحيات والمسؤولية التي عند وجودها تؤثر على معنوية العاملين وتدفعهم نحو الأداء الأفضل. اعتماداً فإن عملية التحفيز يجب أن تنصب على محتوى العمل لكي تكون ناجحة. وهذا يعني بأن المنظمة التي تريد أن تتجح في جهودها التحفيزية يمكن أن تركز على تصميم وإعادة تصميم الأعمال فيها.

4- نظرية الحاجة للإنجاز: درس العالم مكلياند ثلاث حاجات لدى الفرد وهي الحاجة إلى القوة، الحاجة إلى الانتماء الحاجة للإنجاز، وقد وجد بأن المحرك الأساسي لدى الفرد هو الحاجة للإنجاز إذ أن إشباع هذه الحاجة يقود إلى سلوك مرغوب أولاً، وأداء ثانياً، وحدد العالم خصائص الإنجاز العالي بالآتي:⁽²⁾

- الأهداف المقبولة.
- تحمل المسؤولية الشخصية.
- الاعتماد على التغذية العكسية.

استناداً إلى هذه النظرية فإن عملية التحفيز يمكن أن تتجح إذا مكنت الفرد من وضع أهدافه بشكل معقول، ومنحه العمل الذي يتضمن مسؤولية مباشرة، ودعمت بمعلومات عن نتائج أداءه الجيد أو السيئ.

5- نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو: إن مدرسة العلاقات الإنسانية هي أمريكية الأصل وعلى رأسها كل من "مايوه" و"ماسن" وغيرهم من علماء النفس الاجتماعيين وإيهم المدرسة التفاعلية والتي أكدت على العلاقات الإنسانية غير الرسمية.⁽³⁾

إن التمايز بين البرامج والسلوك الحقيقي يظهر من خلال الصراعات الغير رسمية، ونبحث عن تفسيرها من خلال تزايد الحاجيات وتدخل الحوافز في العمل.

وهذا فإن المعالجة المقترحة هي سياسة مركزة على تحقيق الحاجيات التي يخلقها العمل، والتقدير له وهذا ما أثبتته مختلف النظريات ومن هنا عرفت ما تسمى بالجماعات

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 165.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 383.

¹ ديب نورة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، التحفيز بوحدة نوميديا، معهد العلوم بجامعة قسنطينة، 1999، ص 15،

غير الرسمية وقد حفزت مدرسة العلاقات الإنسانية العاملين بناء على نشاطات إدارية رئيسية:

- تشجيع العمال على المشاركة في القرار الإداري.
- إعادة تصميم الوظائف بصورة توفر قدر كبير من التحدي لقدرات العامل والمشاركة في نشاط المنظمة.
- تحسين الاتصال بين الرئيس والمرؤوس.

ومن هنا فإن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلاله الفرد حاجياته.

الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم مكافآت وعلاوات، كما تتعلق بوضع منظومة فعالة للحوافز.

الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعمل الإنساني وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقة الأفراد فيما بينهم وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وتتركز الوظيفة الاجتماعية في إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعمال.

نلاحظ أن هذه المدرسة قد أظهرت الأهمية الحيوية للجانب الإنساني إذ الأفراد لهم آمال وطموحات وأهداف يريدون إشباعها وتحقيقها.

ثانياً: النظريات العملية: تركز نظريات عملية الدافع على المتغيرات الرئيسية التي تفسر السلوك البشري. ومن أهم هذه النظريات:

1- نظرية التوقع والتفضيل لفكتور فروم: تسمى هذه النظرية بنظرية فروم نسبة إلى العالم الذي وضع مبادئها وتقوم على افتراض أن سلوك الفرد وأدائه تحكمه عملية مفاضلة بين بدائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (العوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء ودرجة هذا التوقع وفق المعادلة الآتية:⁽¹⁾

$$\text{الدافع} = \text{المنفعة} \times \text{الاحتمال}$$

ويعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط الآتية:

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية.
- اعتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء والمردود، أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي.
- اعتقاد الفرد بأن هناك احتمال قوي وكبير.

يلاحظ من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيز على الحوافز المالية وأثرها في الأداء، حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها أعلاه يعني بأن الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن

¹ زاهر عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الأداء. ومنه فإن النظرية توجه المنظمات إلى اعتماد الحوافز المالية كوسيلة لتحسين الأداء، وأن عملية التحفيز لا يمكن أن تنجح إذا لم تركز على الجانب المالي للمحفزات.

2- نظرية العدالة لأدمز: تفترض هذه النظرية أن الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت، وما يحصل عليه من مردود مالي، أو مزايا أو منافع معنوية. يتحقق هذا التوازن حسب هذه النظرية عندما يشعر الفرد بأن مردوداته المالية والمعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعاملون معهم. وعند شعوره بالتمييز عنهم فإنه سيعيش توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجه داخل المنظمة لهذا تعتمد النظرية بين طرفي معادلة تتحقق فيها المساواة على النحو التالي :

عوائد الفرد / جهوده = عوائد الآخرين / جهودهم

وعند تحقق المساواة يعتبر الفرد محفزاً لذا فإن على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بالمحفزات المالية أو غيرها من المحفزات

3- النظرية الكلاسيكية لفريدريك تايلور : ترجع أصولها إلى المدرسة العلمية التي يطبق فيها فردريك تايلور الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل آدمية الفرد وأساسها. عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.

تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين، إن الحوافز المادية هي الأساس لتحفز الأفراد وزيادة الإنتاج. ولقد اثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية أعلى يقابلها أجر أعلى وهكذا⁽¹⁾.

ولا تمنح الحوافز المادية إلا للفرد الممتاز الذي يحقق مستويات محددة للإنتاج أو يزيد عليها. أما الفرد المنخفض الأداء فقد تقوم الإدارة بنقله أو فصله أو تدريبه، وأثناء دراسته قام تايلور بدراسة دقيقة للعمل الصناعي في كل مرحلة، وذلك بتحليل العمل إلى حركات وعمليات أولية، ثم استبعاد الحركات الزائدة ثم تقدير الزمن لكل حركة من الحركات الضرورية تقديراً دقيقاً بواسطة الكرونومترات ثم التأليف بين الحركات الأولية الضرورية في مجموعات تكون أفضل طريقة وأسرعها في أداء العمل وتكون هذه الطريقة المثلى الوحيدة التي يجب أن يتبعها العامل في عمله وقد عرفت دراسته بسم دراسة الحركة والزمن .

4- x y لدوجلاس ماك جريجور: يعتقد ماك بأن الأبحاث الحديثة في علوم السلوك قد أوضحت أن الافتراضات البديلة في ما يسميه بنظرية y تكون أكثر صحة من مبادئ نظرية x وهي كالآتي: (2)

الجدول رقم (02):

¹ صلاح الشنوني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987، ص 490.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 105.

المقارنة بين النظريتين:

عناصر الاختلاف	النظرية (x) الاتجاه التشاؤمي	النظرية (y) الاتجاه التفاؤلي
النظرة إلى العمل	العمل غير مريح بنسبة لمعظم الأفراد وشعارهم (العمل لا بد منه).	العمل شيء طبيعي مثله مثل اللعب إذا كانت ظروف العمل مناسبة .
القدرة على الابتكار	معظم الأفراد يفتقرون إلى القدرة على الابتكار في حل المشكلات ويميلون إلى الحلول التقليدية في مواجهتها .	القدرة لإبتكارية موزعة على الأفراد توزيعا طبيعيا ومعظمهم لديهم القدرة على الإبتكار .
حجم العمل	معظم الأفراد يميلون إلى أداء الحد الأدنى من المطلوب إنجازهم والذي يعفيهم من المسائلة عن عدم الإنجاز.	معظم الأفراد يحاولون بذل أقصى ما في وسعهم لأداء أكبر حجم من العمل.
الطموح وتحمل المسؤولية	معظم الأفراد غير طموحين وليسوا على مستوى المسؤولية ودائما يحتاجون إلى من يراقب عملهم في كل خطوة .	معظم الأفراد يميلون إلى الرقابة الذاتية من أجل تحقيق الأهداف باعتبار أنهم جديرون بالثقة.
مستويات التحفيز	يركز التحفيز على مستوى الحاجات الفسيولوجية والأمان (التحفيز المادي).	يركز التحفيز على مستوى الانتماء للمجموعة والتقدير لتحقيق الذات (التحفيز المعنوي).
التوجيه	لا بد من إشراف مباشر ودقيق والضغط بالقوة لتحقيق الأهداف .	يقوم الأفراد بتوجيه أنفسهم والالتزام لديهم شيء مرتبط بشخصيتهم إذا تم تحفيزهم بشكل مناسب .

المصدر: كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 105.

المطلب 03 : أساليب التحفيز و مصادره

لنظم الحوافز دورا فعالا وأهمية كبيرة في تحقيق الكثير من الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك عن طريق تحفيز الأفراد بشكل فعال وكفؤ لذلك يجب على كل منظمة أن تبحث عن مصادر وأساليب تحسن هذا النظام بشكل جيد.

أولاً: أساليب التحفيز : تعددت وسائل التحفيز الإداري مع هذا يمكن ذكر البعض منها في هذا المجال:

1- إتباع نظرية الإدارة بالأهداف: وهي فلسفة لا تؤمن بالتسلط والاعتماد على السلطة في إدارتها لجهود العاملين أو مكافأتهم أو حرمانهم من المكافآت نتيجة تقييم الجهود، بل إنها تأخذ بعين الاعتبار عوامل سلوكية واعتبارات نفسية في متابعة سلوك الأفراد، وهي من الوسائل الحديثة في التحفيز فهي تشرك الفرد في متابعة أداءه وإقرار شكل هذا الأداء وهي من الطرق الديمقراطية مفادها: (1)

- أنها تحاكي العاملين بأهداف تحدد معهم سلفاً إذ يتفق الرئيس والمرووس على تحديد النتائج المتوقع خلال فترة زمنية مقبلة.
- يبقى كل من الرئيس والمرووس ملتزمين بتلك الأهداف، فيسجل الرئيس كل عثرة أو مبادرة خلال العام وهو يراقب مدى وفاء الفرد لالتزاماته التي حددها مع الرئيس.
- وفي نهاية السنة التقييمية يتقابل الرئيس والمرووس ليبدل الرئيس المرووس عن هفواته خلال العام وتعثره في أداء التزاماته أو يبين له مدى إبداعه في العمل خلال تلك الفترة.

2- المشاركة في الإدارة: وهي إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري وتنتج هذه المشاركة في إشراك العاملين في اللجان أو المشاركة في مجلس الإدارة وبذلك تحقق إشباع الحاجة إلى الذات وتدفع العاملين للمزيد من العمل المستمر.

3- إغناء العمل وتوسيعه: نعني به توسيع العمل أفقياً وبذلك نبعد الضجر والملل ونشجع على الإبداع وتثير في الفرد الاهتمام والرغبة في تحقيق الأهداف أما إنماء العمل فهو توسيعه عمودياً وهو زيادة مسؤوليات الأفراد ليكون العمل نوع من التحدي ووسيلة لإثبات الذات وخلق الشعور بقيمة العمل كما أنها توفر للفرد فرصة نمو شخصية.

ثانياً: مصادر التحفيز: تقسم المكافآت إلى جزئين، عوائد داخلية وأخرى خارجية :

01: العوائد الذاتية: هي الرضا الذي يتلقاه الشخص حينما يقوم بأداء عمل معين، أو إنجاز مهمة صعبة يمكن أن تعطي شعور حسن الإنجاز، أو حل مشكلة التي تفيد الآخرين يمكن أن تلبي (تحقق) مهمة شخصية. (2)

02: العوائد الخارجية: تعطي من قبل شخص آخر كنتيجة لأداء الموظف لعمل معين مثل إنجاز مهمة، الأداء الجيد، السلوك الإيجابي على سبيل المثال فان المدير يمكن أن يوصي بترقية أو دفع زيادات للموظفين الذين يؤديوا أعمالهم بشكل جيد.

ومنه يمكن القول بأن تصنيف الحوافز يختلف من منظمة إلى أخرى حسب ما يتلاءم وظروف وطبيعة كل منها، فالحوافز هي أداة متاحة لدى مختلف المنظمات لتشجيع العمال لتحقيق الأهداف. كما أن هناك مجموعة من النظريات تهتم بها الإدارة للتأثير في العاملين وهي توفر حوافز تشبع حاجاتهم .

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص240.

¹ هيثم العاني، الإدارة بالحوافز: التحفيز والمكافآت، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 40.

المبحث الثالث: إدارة نظام الحوافز

تهدف المؤسسات الناجحة باستمرار إلى تشجيع المنافسة بين العاملين وتمييز ذوي الأداء المتميز وتحفيز ذوي الأداء المتوسط إلى التقدم، ذلك لإبراز هوية المنظمة في الأداء المتميز واستمراره وهذه الأهداف يمكن تحقيقها من خلال تبني نظام تحفيز فعال.

المطلب الأول: المراحل الأساسية لتصميم نظام الحوافز:

لإنشاء نظام الحوافز لأول مرة هناك خطوات أساسية يتم المرور بها ومن ثم يضاف ويعدل حسب الحاجة وهذه الخطوات تتلخص في:

أولاً: مرحلة الدراسة وإعداد: تقوم الإدارة بدراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية. من حيث تركيب القوى العاملة، ودوافع وحاجات الأفراد والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة واتجاهاتها، وكذلك المعدلات الحالية للأداء ونظم الحوافز السابقة والقوانين والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى. كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المنظمة وتوقعات الأفراد ونظرهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات. (1)

ثانياً: مرحلة وضع الخطة: تقوم الإدارة بتصنيف وتبويب وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالاتها وأبعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين .
- تحديد الحد الأدنى لأجر الوظيفة في ضوء سلم الرواتب والأجور المعمول به في المنظمة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى وتطورات المنظمة.
- لا بد أن تكون خطة نظام الحوافز واضحة وشاملة ومرنة لكي تستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية دون مساس بخطواتها الأساسية.

ثالثاً: مرحلة تجريب الخطة: قبل وضع الخطة موضع التنفيذ لا بد أن تقوم الإدارة بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها كأن تعقد لقاءات عديدة بشأنها مع العاملين من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعيتها.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، ط 3، 2009، ص 199.

وتنصح الإدارة بضرورة تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق لتأكد من سلامتها وملاءمتها لتطبيق في المنظمة. ويفضل اختيار أحد أقسام المنظمة أو مجموعة صغيرة من الموظفين من أجل التعرف على ردود أفعالهم تجاه الخطة ومدى استجابتهم لها وحرصهم على نجاحها.

رابعاً: مرحلة التنفيذ والمتابعة: على ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المرحلة السابقة تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على الخطة أو على باقي السياسات الأخرى بما يضمن نجاح المنظمة وتحسينها بشكل شامل. ويجب أن تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها أو تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلاً.

المطلب الثاني: شروط إنجاح نظام الحوافز:

إن نجاح نظام الحوافز وتحقيقه الأهداف المرجوة منه يرتبط بعدة شروط أهمها مايلي:

(1)

- 1- البساطة: يعني أن يكون النظام مختصر أو واضح ومفهوم في بنوده وصياغته وحساباته.
- 2- التحديد: يقصد به أن تكون أنواع السلوك التي سيتم تحضيرها مشروحة وواضحة.
- 3- إمكانية القياس: يمكن أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات التي سيتم تحفيزها بشكل مادي محدد لفشل النظام، لأنه سيكون مضيعة للمال وعليه وجب أن تكون التصرفات والسلوك وأيضا الفوائد قابلة للقياس بسهولة.
- 4- التحقق: ينبغي أن يكون احتمال التوصل إلى تحقيق التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمراً وارداً.
- 5- معايير الأداء: يقصد بذلك أن يتم وضع معايير الأداء والسلوك، وأن يتم ذلك من خلال دراسات تجعل هذه المعايير محددة ويمكن تحقيقها.
- 6- ربط الحافز بالأداء: لا بد أن يشعر الأفراد بأن مجهوداتهم تؤدي إلى الحصول على الحوافز، وأن تكون هذه العلاقة واضحة.
- 7- العدالة: على العاملين الحصول على نفس القدر من الحوافز، حيث يعتمد الاختلاف على مقدار الأداء الذي أنتجه الفرد. وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء.
- 8- الكفاية: أن يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر كما يضمن النظام الجديد للحوافز دخلاً لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.
- 9- السيطرة: تعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يتمكن محاسبتهم على ما يقومون به من أداء.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ط 2، 1995، ص 253، 255.

- 10- التغطية الكاملة للأداء: يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف، وفتح الأسواق، وعقد الصفقات وتقديم أفكار جديدة.
- 11- المشاركة: يمكن أن تزيد مشاركة العاملين في نظام الحوافز من اقتناعهم به، والمحافظة عليهم.
- 12- التنوع: أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات فمنها المادي، ومنها المعنوي، وفيها الخطابات والشكر والرحلات وغيرها.
- 13- الجدوى: أن يكون لنظام منفعة للمؤسسة في شكل زيادة إيراداتها ويتم التحقق من ذلك بمقارنة المنظمة قبل أو بعد النظام وإلى أصبحت الحوافز نفقات جارية وليست إنفاق استثماري.
- 14- لملموس وكبير: الحوافز الكبيرة والواضحة هي التي تكون ذات تأثير إيجابي.
- 15- كل العاملين: أن يشمل النظام في وضعه الكامل العاملين بالمنظمة.
- 16- الاستقرار والمرونة: لا يجب تعديل النظام من فترة إلى أخرى حتى يتفهمه العاملون، لكن إذا استدعى الأمر بتغيير نظام العمل ووسائل الإنتاج ونوعها.
- 17- العلانية: يجب أن يكون النظام معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.
- 18- مساندة الإدارة العليا: ويكون ذلك عند بداية النظام لإعطائه الدفعة القوية وعند عقد حفلات توزيع الجوائز.
- 19- تدريب المشرفين: ضرورة تعليم وتدريب مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والرد على التساؤلات.
- 20- نظام التسجيل: يجب أن يكون هناك نظام سليم لتسجيل أنماط وأنواع مستويات الأداء كما تحدث في الواقع ودون تحيز وبدقة عالية، حتى يمكن حساب الحوافز بدقة وموضوعية.
- 21- عائلي: كلما أشرك المنزل في الحوافز كلما كان أفضل، وبعض المنظمات ترسل هدايا وخطابات تهنئة ومنشورات ترويجية لنظام .
- 22- بداية قوية: ويتم ذلك بإخراج الحفلات الخاصة بتوزيع الجوائز والحوافز بشكل تمثيلي قوي.

ومما سبق يمكن القول أن اختيار المنظمة للوقت الملائم لاستخدام الحوافز خاصة المادية يكون هدف لضمان استمرارية الحوافز لخلق الشعور بطمأنينة للأفراد مستقبلا، وضمان التزامات الحوافز المقررة لتنمية فكرة الأداء الجيد.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في فعاليات نظام الحوافز و مشكلاته:

إن عملية تحفيز العاملين غير سهلة وإنما تنطوي على كثير من العوامل لذلك من الضروري أن تعطي إدارة أي منظمة هذا الموضوع أهمية قصوى حتى تستمر المنظمة وتواكب متطلبات العصر فالتحفيز جزء أساسي في عملية التطور والنجاح .

أولاً: العوامل المؤثرة في فعاليات نظام الحوافز: هناك عدة عوامل مؤثرة في فعالية نظام الحوافز منها: (1)

- 1- التبعية: وهو أن يكون التحفيز تالياً مباشر للعمل قدر المستطاع.
- 2- الحجم والنوع: من المناسب أن يكون حجم الحافز ونوعه وحجم العمل ونوعه بينهما تناسب.
- 3- إدراك سبب التحفيز: وهو أن يدرك المحفز لما حفز.
- 4- الثبات: فإذا حفز أحد العاملين في مجال ولم يحفز الآخر في المجال نفسه، فالحافز غير ثابت.
- 5- التحكم: لا يصح أن يطالب العامل إلا بما هو قادر عليه.

وهناك ثلاث معايير رئيسية يتم الحكم من خلالها على نظام الحوافز المطبق في المنظمة وهي كما يلي:

- أ- الأداء: إذ يستخدم الأداء كمعيار أساسي لتقييم أثر أنظمة الحوافز على مستويات الأداء لدى الأفراد العاملين وبافتراض ثبات العوامل الأخرى.
- ب- تكلفة العمل بالنسبة للوحدة الواحدة: عندما يوجد في المنظمات نظام لمحاسبة التكاليف بشكل متطور ودقيق فإنه يضمن تحديد نصيب الوحدة الواحدة المنتجة من تكاليف العمل، ويستخدم جانب التكلفة في تحديد مدى فعالية نظام الحوافز المعتمد من قبل المنظمة والمطبق فيها، وهذا يؤدي إلى تخفيض التكلفة وتحقيق الاستقرار في العمل.
- ت- رضا الأفراد العاملين: يمثل رضا الأفراد العاملين أحد المعايير الهامة لمعرفة مدى فعالية أنظمة الحوافز ومدى تناسب الحافز مع الأداء.

ثانياً: مشكلات التحفيز: إن تعدد الحوافز وتباين أهداف العاملين ودوافعهم أو تغييرها من وقت إلى آخر يجعل اختيار الحافز مشكلة حقيقية أمام العاملين في إدارة الموارد البشرية. وتزداد هذه المشكلة في غالبية المنظمات. (2)

فإلى جانب ضعف دور إدارة الموارد البشرية في هذه المنظمات نجدها تعاني من واحدة أو أكثر من المشاكل الآتية بخصوص الحوافز:

- 1- عدم وضوح أهداف نظام الحوافز لكل من الإدارة والمستفيدين .
- 2- غياب الدراسات العلمية والبحوث الميدانية المتعلقة بتوقعات واتجاهات العاملين.
- 3- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء لكي تمنح الحوافز بناءً عليها. وقد أدى ذلك إلى حصول أعداد كبيرة من العاملين على حوافز واحدة أو متشابهة بالرغم من وجود المفارقات في المهارة والثقافية فيما بينهم .
- 4- عدم دقة تقويم أداء العاملين وخضوع عملية التقييم للعوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 354.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- 5- نقص مهارات المديرين في تطبيق الحوافز، وتحيز بعضهم وتدخل العوامل الشخصية في تطبيق الحوافز.
- 6- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فعاليتها والأثر الذي تتركه على الأفراد، والعائد المتحقق منها والثغرات التي توجد فيها، والنواحي التي تحتاج لتعديل وغياب الإحصائيات الدالة على ذلك.

خاتمة الفصل :

مما لاشك فيه بأن الإنسان ليس مجرد آلة بل هو كائن له حاجات تنبع من غرائزه ودوافعه مما يؤدي إلى اختلاف الحوافز باختلاف تلك الحاجات سواء كانت مادية أو معنوية، من هنا تتبين الأهمية الكبيرة لنظام التحفيز الذي يعمل على تحقيق أهداف الأفراد العاملة ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة ككل لذلك لا بد من وضع منهج علمي لضمان نجاح هذه الأهداف.

وكما أن قوة الإدارة أو المنظمة نابعة من قوة العاملين فيها، فعلى قدر نجاح المنظمة في تحفيزهم يكون الأداء متميز وهذا ما يبهر حبههم، وولائهم، أي رضاهم عن المنظمة وبدون ذلك لن يتم إنجاز الأعمال وفق المعايير المحددة.

المقدمة

من أهم عوامل نجاح المؤسسات المعاصرة هو اهتمامها بالعنصر البشري وبمدى تحقيق رغباته وأماله، فبقاء المؤسسات واستمرارها وتطورها في ظل المنافسة العالمية الكبيرة والشديدة مرهون بهذا العنصر.

لكن لا يكفي للبقاء والاستمرار جلب أفراد أكفاء فقط، بل يجب الاهتمام بهم وتحسين مستواهم وذلك من خلال برامج تدريبية والقيام ببعض الإجراءات والأساليب التي من شأنها أن تخلق الرضا لديهم، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

وموضوع الرضا الوظيفي تزداد أهميته في القرن الحالي بالنسبة لمنظمات الأعمال ويرجع ذلك إلى المحاولات المستمرة والمتعددة للإدارة لضمان ولاء وتأيد العاملين لأهدافها، ولمعرفة أهمية الرضا بالنسبة للمنظمات قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: العلاقة بين الرضا الوظيفي والانتماء والولاء التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم حول الرضا الوظيفي

إن نجاح المنظمات يعتمد بشكل أساسي على مدى فاعلية أداء الأفراد العاملين بها لمهامهم وواجباتهم، وهذا الأخير يتأثر كثيرا بمستوى رضاهم عن العمل أو الوظيفة، لأنه

من الطبيعي أن يختلف أداء فرد يشعر أنه راضي في عمله، بفرد آخر لا يشعر ولا يحس أن المنظمة التي يعمل بها تهتم بحالة الرضا لديه ومتطلباته، وهذا ما يؤكد أهمية الرضا الوظيفي في حياة المنظمة.

المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يستعمل مفهوم الرضا للتعبير عن حالة من الارتياح يشعر بها الفرد اتجاه شيء ما، ويعد مصطلح الرضا عن العمل من أكثر المفاهيم غموضاً نظراً لصعوبة تحديده تحديداً دقيقاً بالإضافة إلى كونه موضوعاً ذاتياً يختلف من فرد إلى آخر.

أولاً: مفهوم الرضا الوظيفي: لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الرضا الوظيفي واتخذت اتجاهات مختلفة مما جعل الإجماع على تعريف موحد أمر في غاية الصعوبة نظراً لاختلاف نظرة واتجاهات الباحثين الذين تعرضوا لهذا الموضوع، وستعرض فيما يلي لبعض هذه التعاريف:

تعريف (01):

الرضا عن العمل شعور ناتج عن تقييم ذاتي لمختلف عناصر العمل فهو ينتج عن تقييم للعلاقة ما بين الفرد ووضعه المعيشي.⁽¹⁾

تعريف (02):

الرضا الوظيفي هو تعبير عن السعادة التي تتحقق عن طريق العمل، بالتالي فهو مفهوم يشير إلى مجموعة المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله.⁽²⁾

تعريف (03):

هو ردود الفعل العاطفية للفرد تجاه وظيفة معينة، أو هو حالة عاطفية إيجابية نتيجة إدراك الفرد بأن المنظمة تسمح له بتحقيق قيم العمل الوظيفي الهامة في نظره.⁽³⁾

تعريف (04):

الرضا الوظيفي هو حصيلة العوامل المتعلقة بالعمل والتي تجعل الفرد محباً له مقبلاً عليه في بدء يومه دون أية غضاضة.⁽⁴⁾

تعريف (05):

هو ظاهرة داخلية ضمن عمل المعني بالأمر وهو نتيجة التكيف مع العمل، ويعمل الرضا على التأثير في القرارات المتخذة من العامل اتجاه عمله.⁽⁵⁾

تعريف (06):

¹ Mucckielli, **Roles et Communication Dansles orga Nisation**, 1^{ere} Edition, paris, 1983, p58.

² محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح، الرضا والولاء الوظيفي: قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2011، ص153.

³ lock ,E .AC, **the relations hip of task liking and satisfaction**, journal of Applied pay calogy, 49, 1960, p 380.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص 195.

² Aubert Nicola, **Diriger et motives "secrets et pratiques"**, les éditions chihab d'organisation, 1997, p36.

هو الفرق بين ما ينتظره الفرد من عمله وبين الشيء الذي يجده فعلا.⁽¹⁾

تعريف (07) :

هو شعور نفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل نفسه، وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل مع العوامل والمؤشرات البيئية الداخلية والخارجية ذات العلاقة.⁽²⁾

إذا فمن خلال التعاريف السابقة يمكن ان نعرف الرضا الوظيفي على أنه عبارة عن اقتناع سري أو علني لدى العاملين في صورة اتجاه قد يكون إيجابيا أو سلبيا حول مدى تلبية العامل لحاجاته وطموحاته وتوقعاته، تبعا لصورة المرسومة في ذهنه بناء على معطيات ومعايير. كما يمكن أن نستخلص النقاط التالية:

- الرضا الوظيفي هو إحساس وشعور ذاتي للفرد تجاه عمله.
- هناك ارتباط مباشر بين درجة الرضا الوظيفي للفرد وبين قدراته وميوله وسماته الشخصية وقيمه.
- إن الرضا الوظيفي ما هو إلا إنعكاس لمشاعر العامل (إيجابية/سلبية) تجاه المتغيرات المادية والمعنوية المرتبطة بالوظيفة.
- تقاس درجة الرضا الوظيفي للعامل بالفرق بين توقعاته من الوظيفة وما يحصل عليه فعلا من نفس الوظيفة.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي: يعتبر العنصر البشري من أهم العناصر المؤثرة في إنتاجية العمل فهو دعامة الإنتاج وتحدد مهارته بمدى كفاية التنظيم وكفاءته، وقد ترتب على إهمال العنصر البشري في بعض المنظمات أن تخلفت ونقصت إنتاجيتها وهذا مما يدعو إلى دراسة الرضا الوظيفي لما له من أهمية تطبيقية وعملية. لذا تكمن أهمية الرضا الوظيفي في تحقيق الرضا عن العمل نتيجة إدراك الفرد العوامل التالية بالنسبة للأداء:⁽³⁾

- إدراك الفرد بأن حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له.
- شعور الفرد بأن قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب ولأهداف المحددة.
- ارتباط الأداء بمكافآت وحوافز العمل.
- إدراك الفرد العدالة في توزيع عوائد ومكافآت العمل.
- مستوى الإنجاز الذي يحققه الفرد.

ثالثا: خصائص الرضا الوظيفي: يمكن أن تحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما

يلي:

³ j. william & autres, **la gestion des ressource humaines**, MC Graw hill Editeur, Quebec, 1985, p 378.

⁴ ناصر محمد العديلي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

¹ سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008، ص 131.

تعدد المفاهيم وطرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء الذين تختلف مداخلهم وأرضياتهم التي يقفون عليها وينظرونها إلى الرضا الوظيفي وهذا يشير إلى عدم وجود اتفاق عام حول تعريف الرضا الوظيفي (1). النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي موضوع فردي لذا فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت إلى آخر وقد انعكس هذا كله على تنوع طرق القياس المستخدم.

الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظرا لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقت لآخر ومن دراسة لأخرى وبالتالي تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

الرضا الوظيفي حاله من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات ويؤدي الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له وزيادة الفاعلية في الأداء والإنتاج لتحقيق أهداف العمل وغاياته.

للرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المحبوبة وغير المحبوبة المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقرير بدرجة كبيرة على النجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي يقدمها العمل وإدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات .

رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليل كافي على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يفعل ذلك عند الآخر وإن فعل ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوه التأثير وذلك نتيجة لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم .

المطلب الثاني: الإجراءات والأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي:

لخلق الرضا الوظيفي داخل المنظمات المتطورة يجب عليها أن تقوم ببعض الإجراءات مثل تحديد الحاجات المشبعة والحاجات الغير مشبعة للموظفين وذلك لزيادة نسبة الرضا وخلق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري.

² شوقي طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993، ص 124، 125.

أولاً: الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي: هناك العديد من الإجراءات والسياسات التي من الممكن إتباعها لزيادة الرضا الوظيفي لدى الأفراد، ومنها مايلي: (1)

- 1- زيادة الأجور والمرتببات لتلاءم مع أسواق العمل الخارجية.
- 2- إثراء الوظيفة، وجعلها أكثر تشويقاً للموظف، وذلك عن طريق العمل الجماعي والتنوع في المهارات.
- 3- تدريب الموظفين للحصول على مهارات وقدرات جديدة.
- 4- تحسين ظروف وبيئة العمل.
- 5- العدالة في السياسات والمعايير لكل الموظفين.
- 6- إعطاء الفرص للموظفين للتطوير من خلال الترقيات.
- 7- زيادة الاتصالات الفعالة في المنظمة مابين الإدارة والموظفين وذلك لانتقال المعلومات المفيدة في نشاط المؤسسة بسرعة كبيرة.
- 8- الاستخدام الفعال لمختلف الحوافز وخاصة الحوافز المادية لأنها أكثر تأثير.

وأهم من ذلك كله يجب أن تدقق المنظمة في اختيار المديرين الذين لديهم القدرة على التعامل مع الموظفين وإسناد المهام لهم وتحفيزهم وتشجيعهم وتفجير طاقات الابتكار والإبداع لديهم.

ثانياً: الأسباب الداعية إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي: توجد العديد من الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالرضا الوظيفي نذكرها في ما يلي: (2)

- 1- إن ارتفاع درجة الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
- 2- إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المنظمات المختلفة.
- 3- أن الأفراد ذوي درجات الرضا الوظيفي المرتفع يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
- 4- إن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
- 5- هناك علاقة وثيقة بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل فكلما كان هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج .

ومنه يعتبر الرضا الوظيفي من أهم مؤشرات استمرار المنظمة ومدى فاعليتها على افتراض أن المنظمة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سوف تحقق أرباح ضعيفة مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا، ومع وجود الرضا الوظيفي يصبح الموظف مستعد للاستمرار في وظيفته وتحقيق أهداف المنظمة كما أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في عمله.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي:

¹ بيسوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2005، ص 60.

¹ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 130.

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

أولا: أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: تتمثل أنواع الرضا بحسب الشمولية فيما يلي: (1)

- 1- الرضا الداخلي: يتعلق بالجوانب الذاتية للموظف، ينبع من مصدرين أولهما المتعة المتأتية من انهماك الفرد في عمله، والثاني إحساس الفرد بالإنجاز وبأهمية قدراته من خلال ذلك الإنجاز ومن أمثلة ذلك الاعتراف والتقدير والقبول والشعور بالتمكن.
- 2- الرضا الخارجي: يتعلق بالجوانب الخارجية أي البيئة المحيطة بالعامل في عمله مثل المدير، زملاء العمل، وطبيعة العمل، والرضا الخارجي يرتبط بالعائدات المادية.
- 3- الرضا الكلي أو العام: وهو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الخارجية والداخلية.

ثانيا: أنواع الرضا باعتبار زمنه: تتمثل أنواع الرضا بحسب زمنه فيما يلي: (2)

- 1- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هذه المهمة.
- 2- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

ويعتبر مناخ العمل محدد مهم للرضا الوظيفي فقد افترض كل من فريد لاندر ومورجولس عام 1996 بأن مناخ العمل يعتبر محدد أوليا للرضا الوظيفي مع اعتبار القيم بمثابة مؤثرات تلطيف للعلاقة بين المناخ والرضا الوظيفي.

المبحث الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي:

إن بقاء المؤسسات في ظل بيئة تتميز بالمنافسة التامة وعدم الاستقرار مرهون بمدى دراسة سلوك أفرادها والتأثير فيهم بالشكل الذي يؤدي إلى ولائهم ورضاهم ومن خلال إشباع حاجاتهم وورغباتهم، والتعامل معهم بما يضمن توجيه جهودهم لخدمة أهداف المنظمة أيضا.

إنّ ولاء الأفراد العاملين في المؤسسة ورضاهم عن العمل يجعل الفرد يتحرك في حدود ومجال ذلك الرضا عن المهام والأعمال المخولة إليه وتنعكس بذلك مستويات الأداء لديه وفقا لدرجات الرضا.

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي

² vroom.v, **wark and motivation**, john wiley and soru, newyork, 1964, p99.

¹ ناصر العديلي، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظف الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في علم النفس، معهد الإدارة العامة، كاليفورنيا، 1981، ص 43.

على الرغم من أن الرضا الوظيفي يتكون من عدد غير محدد من الميول المفضلة لدى الأفراد، إلا أن هناك

نوع من الاختلاف في تسمية هذه الأبعاد فقد ذكرها البعض على أساس أنها محددات الرضا الوظيفي فيما ذكرها آخرون أنها أبعاد الرضا الوظيفي.⁽¹⁾

ونظرا لاختلاف هذه التسميات مع أنها تتفق في المعنى فإنه سيتم معالجتها من خلال استعراض أبعاد الرضا الوظيفي التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين:⁽²⁾

01: الأبعاد التي لها صلة مباشرة بالعمل: وتتمثل في :

- نظام الأجور ومشمولاته كالمكافئات والحوافز والترقية.
- كفاية الإشراف المباشر ومدى إدراكه العوامل ووجهة نظره حول عدالة المشرفين ومدى اهتمام المشرفين بشؤون أعمال.
- تصميم مناخ العمل وهل يؤدي إلى المرونة والتكامل والأهمية والتنوع أم يسوده نظام الجمود.
- ظروف وشروط بيئة العمل من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، وحجم ونوع الاتصالات وحيز أو مسافة المكان ومدى توفير المزايا والخدمات الاجتماعية والتثقيفية والترويجية وساعات العمل.
- اللوائح والنظم والقوانين المنظمة لسير العمل وهل هي متيسرة أم مقيدة لإجراءات العمل وتسلسله.

02: الأبعاد الشخصية: وتتمثل في:

- خبرة العامل ومهارته واستعداداته وقدراته الجسمية والذهنية في العمل.
- بناء شخصية العامل حيث هناك بعض الشخصيات القادرة على تحمل ضغوط العمل والتكيف والتوافق معها، وعلى العكس هناك بعض الشخصيات الضعيفة التي لا تستطيع تحمل ضغوط العمل فتصاب بالقلق والتوتر وعدم القدرة على التكيف.
- المكانة الاجتماعية وتقدير الذات، حيث أنه كلما ارتفعت المكانة الاجتماعية من خلال هذه المكانة بتقدير الذات كلما كان ذلك دافعا للرضا عن العمل.

المطلب الثاني: أساليب وطرق قياس الرضا الوظيفي.

² سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

¹ أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسس وتطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص

بالرغم من أهمية الرضا الوظيفي إلا أنّ الكثير من المنظمات لم تستخدم أساليب دقيقة للتعرف على مشاعر العاملين ورضاهم اتجاه العمل، وتقتصر هذه الأساليب عادة على مجرد سماع رأي الرؤساء في العمل على مرؤوسهم.

أولا: أساليب قياس الرضا الوظيفي

ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين هما.

1- المقاييس الموضوعية: يعتبر متغيرا الغياب وترك الخدمة مؤشرا على مستوى رضا العاملين في المنظمة وسنعرض الآن كيفية قياس كل من هذين المتغيرين: (1)

الغياب: تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله، أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه مؤشرا يمكن استخدامه للتعرف على درجة الرضا العام للفرد عن عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطا بهذا العمل، وأكثر حرصا على الحضور إلى عمله عن آخر يشعر بالاستياء تجاه العمل. وليس معنى هذا أن كل حالات الغياب تمثل حالات استياء تجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها لرجوعها إلى ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها، مثل المرض والحوادث، والظروف العائلية القاهرة وغيرها من الأسباب القاهرة والمشروعة التي لا تعكس بالضرورة درجة ارتباط الفرد بعمله. لكن هناك حالات من الغياب لا ترجع إلى ظرف طارئة بقدر ما تعكس مشاعر الفرد تجاه عمله ودرجة حرصه على التواجد بمكان عمله، لذلك فإن احتفاظ المنظمة بسجلات عن الحضور والغياب بالنسبة لكل فرد وكل مجموعة عمل أو قسم فيما يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظواهر إخلال تستدعي الدراسة والعلاج.

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة ومتفق عليها لقياس معدل الغياب، إلا أنه يمكننا الاسترشاد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العدل الأمريكية، ويحسب معدل الغياب وفق هذه الطريقة كالاتي:

مجموع أيام غياب الأفراد

$$\text{معدل الغياب خلال فترة معينة} = \frac{\text{مجموع أيام غياب الأفراد}}{100 \times \text{متوسط عدد الأفراد العاملين} \times \text{عدد أيام العمل}}$$

ترك الخدمة: يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم باختيار الفرد (استقالته) كمؤشر لدرجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة، فلا شك أن بقاء

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983، ص 405، 408.

الفرد في وظيفته تعتبر مؤشرا هاما لارتباطه بهذه الوظيفة وولائه لها، أي رضاه عن العمل. وعليه فإن البيانات الخاصة بترك الخدمة الاختياري يمكن استخدامها لتقييم فعالية مختلف البرامج من زاوية تأثير هذه البرامج على الرضا.

ويحسب معدل ترك الخدمة على أساس عدد حالات ترك الخدمة الاختياري مقسوما على إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة التي يحسب لها المعدل كالاتي: (1)

عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة

معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة = $\frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال الفترة}}{100 \times \text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}$

إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة

ف نجد فرد اكتسب مهارات خاصة بطريقة غير رسمية غير مدة خدمته، ولا يمثل هذا مشكلة بالنسبة

للمنظمة إذا كان ترك العمل من بين الأفراد ذوي الأداء الضعيف، ولكن حدة المشكلة تتفاقم عندما يكون ترك العمل من بين الأفراد المتميزين في أدائهم. (2)

2- المقاييس الذاتية للرضا: تقوم المقاييس الذاتية على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين بالمنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل ويمكن أن تكون الأسئلة كتابية أو شفاهية.

-المقابلات الشخصية: هي أسلوب لتقييم رضا الأفراد تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية ووجها لوجه أي انها تفاعل لفظي تستخدم للحصول على بعض المعلومات .

وغالبا ما يفصح الفرد بصورة أكثر تعمق عن استخدام قوائم الاستقصاء فمن خلال سؤال الأفراد والحصول على إجاباتهم يمكن التعرف على الأسباب المختلفة التي سببت الاتجاهات المتعلقة بالعمل. (3)

-الإستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما، كما تحضرا الإستمارة بروج كبير في الاستعمال في مختلف البحوث ومن أكثر الاستمارات شيوعا: دليل وصف العامل، استبيان الرضا الوظيفي، استبيان الرضا عن الأجر. (4)

ثانيا: طرق قياس الرضا الوظيفي: من أهم طرق قياس الرضا الوظيفي ما يلي:

1-طريقة ليكرت (طريقة التجمع التدريجي): في سنة 1932 نشر " ليكرت " موضوعا تحت عنوان " تقنية قياس الاتجاهات " وذلك في مجلة " أرشيف علم النفس "

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 37.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية لطباعة والنشر، مصر، 2002، ص 170.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 169.

⁴ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية، دار هومة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2002،

اقترح فيه أسلوباً جديداً يعتمد على مقياس الفئات المتساوية. يعتمد هذا الأسلوب عند قياس أي اتجاه نحو موضوع ما على وضع عبارات تصف الاتجاه نحو الموضوع المراد دراسته

تعتبر أسهل طريقة، إذ لا يبذل فيها جهد كبير في حساب قيم درجات العبارات حيث تتطلب المراحل التالية: (1)

- بناء مقياس يحتوي على عبارات مختارة، صمم بعضها بصيغة الإيجاب والبعض الآخر بصيغة السلب، وتتبع كل عبارة بخمسة آراء متراوحة بين الموافقة القوية والمعارضة الشديدة.
- اختيار العينة لإجراء البحث وجمع الإجابات المختلفة.
- جمع كل النقاط بمجموع العبارات والأفراد المكونين للعينة.
- فحص انسجام نسق الإجابة لكل عبارة ومقارنة ذلك بمجموع النقاط المتحصل عليها.
- استبعاد العبارات الغير منسجمة مع مجموع العبارات الأخرى.

2- طريقة اسكود (طريقة الفروق ذات الدلالة): تتكون طريقة اسكود والتي قدمها كل من "اسكود" وزميله "سيسي وتيني بوم" سنة 1957 من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل، بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتين متعارضتين بينهما عدد من الدرجات، ويطلب من الفرد المبحوث قياس رضاه بأن يختار الدرجة التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتويها كل مقياس جزئي. (2)

3- طريقة هرز بيرغ (طريقة القص): تعتمد هذه الطريقة على الطلب من أفراد العينة في مقابلات شخصية أن يتفكروا الأوقات التي شعروا فيها بأنهم راضون عن عملهم، وكذلك الأوقات التي يشعروا بعدم الرضا ثم يطلب منهم محاولة تذكر الأسباب التي كانت وراء هذا الرضا أو الاستياء، وانعكاسات هذا الشعور على أدائهم لأعمالهم إيجابياً أو سلبياً، وقد خلصت هذه الطريقة إلى نتيجة هامة وهي: أن العوامل التي يؤدي وجودها إلى الرضا الوظيفي لا يؤدي غيابها إلى عدم الرضا.

وقد وجهت إلى هذه الطريقة انتقادات وهي أن المعلومات المقدمة من أفراد العينة المدروسة تقتصر إلى قدر غير قليل من الموضوعية لاعتمادها النظرة التقديرية والشخصية لأفراد العينة. (3)

المطلب الثاني: نواتج الرضا الوظيفي

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين يشكل مسعى مهم لكل المنظمات، نظراً لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها، ولكن تأثير حالة الرضا التي تنتشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنه التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحياناً تكون دون المتوقع ولذلك من المهم بحث النتائج المترتبة عن الشعور بالرضا الوظيفي، وفيما يلي بعض النتائج.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر، 2003، ص 202.

² راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ سالم تيسير الشرايدة، مرجع سبق ذكره، ص 108.

1- الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل: يقودنا التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختيار صحة هذا الفرد، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل ومعدل دوران العمل بمعنى أنه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.⁽¹⁾

2- الرضا عن العمل ومعدل الغياب: نستطيع أن نتصور أن العامل يتخذ قرارا يوميا بما إذا كان سيذهب إلى العمل في بداية العمل أولا، ولا شك أن العامل المحدد لنوع القرار هو الفرص البديلة المتاحة إذا قرر عدم الذهاب إلى العمل. فإذا كانت هذه الفرص المغرية ولها الأفضلية لدى العامل، فسوف يتغيب عن العمل والعكس صحيح، ومن العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الراضين عن العمل والفرص هنا أنه إذا كان العامل يحصل على درجة من الرضا أثناء وجوده في عمله أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، فنستطيع أن نتنبأ بأنه سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح ومن هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين درجة الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب. فقد أثبتت الدراسات صحة هذا الفرض، ففي دراسة أجريت سنة 1955 وجد الباحثون أن معامل الارتباط بين الرضا عن العمل وبين معدلات الغياب في شركة أنترناشيونال يصل إلى (-0.25) وفي دراسة أخرى تبين أن معامل الارتباط هو (-0.38).

3- الرضا عن العمل والإصابات: إنَّ الحوادث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، إنما هي تغيير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي انعدام الدافع عن أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في عمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، وتفسير هذه الظاهرة بأن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، نجده أقرب إلى الإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه. ولكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لذا نجد " فروم " يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا عن العمل وليس العكس، وأيا كان التفسير، فإن البحوث تدل على وجود تلك العلاقة السلبية بين نسبة الحوادث والإصابات وبين درجة الشعور بالرضا عن العمل.

4- الرضا عن العمل ومعدل أداء العمل يعتقد كثيرا من الأفراد بأن العامل السعيد هو عامل منتج فقد افترض كثيرا من الباحثين أن العلاقات الإنسانية الطيبة سوف تؤدي إلى الرضا عن العمل وأن الرضا عن العمل سوف يؤدي إلى مستوى الأداء العالي، وبالفعل فإن ممارسات عديدة تؤدي إلى الرضا ولكن هل الرضا العالي يؤدي إلى الأداء العالي أي هل الرضا يسبب الأداء؟

وللإجابة عن هذا السؤال، يمكن القول بأن الفرد الذي يشعر بالرضا عن عمله بصفة عامة ليس بالضرورة أن يكون منتجا أكثر من الفرد الذي لا يشعر بالرضا عن عمله، ومن ثم فإن عديد من نتائج الدراسات في هذا المجال أشارت إلى وجود علاقة موجبة بين الرضا

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204، 206.

والأداء ولكنها عادة منخفضة وغير منسقة. ولكن ما هو السبب وراء هذه العلاقة أو الارتباط الضعيف بين اتجاهات العمل وسلوك العمل؟ في الواقع هناك العديد من التفسيرات ومنها:

أ- في كثير من الأعمال تكون وظيفة الفرد مهيكلة بدرجة عالية، بحيث أن الفرد شاغل هذه الوظيفة لا بد أن يحقق حد أدنى من الأداء، لضمان استمراره في العمل وفي بعض الأحيان أيضا يكون عمل الآخرين متوقعا على عمل الفرد، وبالتالي لا يكون لدى الفرد فرصة للسماح بدرجة عالية للتغيير في اتجاهاته (رضاه عن العمل).

ب- إمكانية وجود بعض العوامل التي تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء أي أن العلاقة بينهما غير مباشرة، ومن بين العوامل التي قد تتوسط العلاقة بين الرضا والأداء هي الحصول على مكافأة، فوفقا لنظرية التوقع فإن الأداء السابق للفرد يؤدي إلى حصوله على مكافآت خارجية مثل الزيادة في الدفع والترقية وأيضا حصوله على مكافآت داخلية والنتيجة عن الشعور.

المبحث الثاني: الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي .

يعتبر الولاء التنظيمي من المواضيع التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في المجال التنظيمي والسلوكي، وقد أخذت دراسة الولاء التنظيمي أبعاد كثيرة ومختلفة فقد تعدت دراسة الولاء التنظيمي مجرد دراسة وفحص الطرق المختلفة لقياس الولاء إلى دراسة النتائج السلوكية للصور والأشكال المختلفة للولاء التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي

إن الأفراد في أي منظمة لديهم أهداف وقيم خاصة بهم قد لا تتفق في كثير من الأحيان مع أهداف وقيم المنظمة، وهذا من شأنه أن يؤدي وقوع الأفراد من جهة والمنظمة من جهة أخرى كطرفي نقيض تتعارض مصالحهما ويدخلان في حالة صراع يحاول كل منهما تسجيل أكبر قدر من النقاط إن لم تكن هناك هزيمة الطرف الآخر، وبذلك يرجع كل منهما مصلحته على حساب الطرف الآخر لتكون المحصلة النهائية خسارة كلا الطرفين، من هذا المنطلق تأتي أهمية الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي اللذان غالبا ما يشيران إلى نفس المعنى ووجودهما من شأنه الصدع في العلاقة القائمة بين العاملين ومنظمتهم والتوفيق فيما بينهم بحيث يسود العلاقة جو من التعاون والألفة والتكامل بدلا من التنافس والتنافر والتناحر. وفيما يلي إعطاء تعريف لكل من المصطلحين:

أولا: الانتماء التنظيمي

الانتماء التنظيمي يعبر عن استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية، يترتب عليه أن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه والمرغوب فيه من جانب المنظمة، ورغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من أجل الإسهام في نجاح واستمرارية المنظمة كالاستعداد لبذل مجهود أكبر والقيام بأعمال تطوعية وتحمل مسؤوليات إضافية.⁽¹⁾

¹ عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، 1999، ص 70، 71.

ثانياً: الولاء التنظيمي: على الرغم من تعدد تعاريف الولاء التنظيمي إلا أن هناك شبه إجماع بين الباحثين على اعتبار الولاء التنظيمي نوعاً من اتجاهات الفرد نحو المنظمة التي يعمل بها، وأنه يقوم على فكرة أساسية هي الارتباط بين الفرد ومنظّمته، وأنه يكتسب الفرد بفعل هذا الارتباط .

وهو أعمق من الانتماء ويمكن أن يقال عنه أيضاً أعظم درجات الانتماء ويمكن أن نعرفه على أنه العملية التي يحدث فيها تطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

كما يمكن تعريفه على أنه اعتقاد قوي وقبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة ورغبة في بذل أكبر عطاء ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها الفرد مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

استعداد الموظف على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية للبقاء في التنظيم والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم. (1)

وتحاول كثير من المؤسسات كسب ولاء أفرادها والمحافظة عليه وبذل المساعي لزيادته لديهم، إن عملية بث الولاء وزراعته في نفوس الأفراد هي مهارة يمكن تعلمها واكتسابها وهي مهارة بمقدور المسؤولين في أية مؤسسة تنميتها وتطويرها حتى تغدو أمراً طبيعياً تلقائياً يمارسه جميع أفراد المؤسسة بشكل عفوي دون تكلف. فالحقيقة التي ينبغي أن يعيها المسؤولون في أي مؤسسة هو يصعب إرغام الفرد على إظهار الولاء للمؤسسة ولكن يمكن كسب ولاء الفرد بتهيئة الجو في بيئة عمله والذي من خلاله يظهر الفرد ولائه للمؤسسة.

وبالتالي فإن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظّمته تتوفر لديه المقومات التالية:

- قبول أهداف المنظمة وقيمها الأساسية والإيمان بها.
- يكون لديه الاستعداد التام لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهدافها، لشعوره بالانسجام والتطابق بين أهدافه وأهداف المنظمة.
- وجود الرغبة القوية لديه للبقاء في المنظمة ومستوى عال من الانخراط فيها.
- وجود درجة عالية من الانغماس في المنظمة والارتباط بها.
- الميل لتقويم المنظمة تقويماً إيجابياً.

المطلب الثاني: مكونات وعوامل الولاء التنظيمي

تختلف صور ولاء الأفراد للمنظمات باختلاف القوة الباعثة والمحركة له، حيث إن العوامل التي تؤثر على مستوى الولاء في الغالب ما تكون ضمنية وتعبر عن النظرة التبادلية

2- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سبق ذكره، ص 149.

وهي قوية من النظرة الموقفية أو الاتجاه الملزم حيث أن الفرد يعلل التزامه مقابل الحصول على عوائد من التنظيم.

أولاً: مكونات الولاء التنظيمي: تتلخص مكونات الولاء التنظيمي في: (1)

1- الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المتميزة لعمله من درجة استقلالية، وأهمية، وكيان، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له. كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة الفعالة، في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو بما يخصه.

2- الولاء الأخلاقي (المعياري): ويقصد به إحساس الموظف بالالتزام نحو البقاء مع المنظمة وغالباً ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنسوبيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي، ليس فقط في كيفية الإجراءات وتنفيذ العمل، بل المساهمة في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة لتنظيم.

3- الولاء المستمر: ودرجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها لو استمر مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى.

ثانياً: عوامل الولاء التنظيمي: ويمكن أن نركز على أربعة عوامل كفيلة لتهيئة الأجواء أمام الأفراد وفي بيئات أعمالهم المختلفة لكي يظهر ولائهم المؤسسي بشكل طبيعي وتلقائي: (2)

العامل الأول: فهو يتعلق في المبادئ التي ينبغي أن تعتقدها وترفعها المؤسسة لأفرادها والتي من خلالها تتميز عن باقي المؤسسات الأخرى والتي تجعل الأفراد بالفخر في انتمائهم في مؤسستهم.

العامل الثاني: فهو متعلق في توفير نماذج قيادية ومؤثرة ومحركة داخل المؤسسة والتي ينظر الأفراد لها كنماذج مثالية يقتدي بها ورموز يدور حولها الولاء المؤسسي.

العامل الثالث: فهو متعلق بتوفير الحوافز المعنوية والمادية للأفراد المؤسسة والتي تهدف إلى دفع المضرات عن الأفراد قبل جلبها لهم.

العامل الرابع: فهو متعلق بإيجاد جو تنافسي شريف يمكن لأي فرد أن يعيش فيه داخل المؤسسة والذي من خلاله تزداد نسبة الولاء المؤسسي، ويتم المحافظة عليه مدى الأيام.

المطلب الثالث: طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي

يختلف الرضا عن العمل عن الولاء التنظيمي في أن الأول متغير حركي يتغير بتغير خبرات الفرد بالعمل وبتغير خصائصه الذاتية أم الانتماء التنظيمي فيعبر عن الاستجابة

¹ محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، مرجع سبق ذكره، ص156، 157.

² موسى منصور المزيدي، مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية، سلسلة المهارات الإدارية، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، 2005، ص 99، 100.

الإيجابية تجاه المنظمة بصفة عامة والارتباط بها ككل. حيث أن هناك ثلاث اتجاهات تناولت العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي ندرجها فيما يلي: (1)

1- أسبقية الولاء التنظيمي للرضا الوظيفي: يعتقد أنصار هذا الاتجاه أن الولاء التنظيمي سابق لرضا أو مسبب له، وأنه يسبق الرضا الوظيفي وليس نتيجة له، وأن مسببات الرضا تختلف عن مسببات الولاء التنظيمي، حيث هناك العديد من الدراسات والبحوث تؤيد هذا الاتجاه وتلك الدراسات التي عكست هذا الاتجاه قام بها كل من: (Brown & Gay Iorl (2002) (Wony Hai & Law 1995)

حيث توصلوا إلى أن شعور الفرد بالولاء التنظيمي ينشأ قبل تكوين اتجاهات الرضا الوظيفي، وقبل الالتحاق بالعمل، ويستمر باستمرار عمل الفرد.

2- العلاقة متبادلة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي: من مؤيدي هذا الاتجاه بورتر وآخرون 1974 وماتيو 1991 حيث افترضوا وجود علاقة متبادلة بين الرضا والولاء، وقاما باختبار فرضية العلاقة السببية بين الرضا والولاء، وقد كشفت الدراسات وجود علاقات عديدة غير مباشرة بين الرضا والولاء يتوسطها إجهاد الدور والخصائص التدريبية المحسوسة، وقد أشارت الدراسات إلى أن كلا المتغيرين على علاقة مع بعضهما البعض، ولكن تأثير الرضا على الولاء كان أكبر حيث أن الأفراد الذين يشعرون بالرضا عن ظروفهم يقومون ببناء الولاء اتجاه منظماتهم، والذي يجعلهم بالمقابل يستجيبون بشكل إيجابي للممارسات التنظيمية المستقبلية.

3- عدم وجود علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي: يعتقد أنصار هذا الاتجاه أن عدم وجود علاقة سببية بين الرضا والولاء، يرجع ذلك إلى تغيير متغيرات سببية مشتركة، على سبيل المثال، العوامل التنظيمية والعوامل الفردية وغيرها والتي يمكن أن تؤثر بكل من الرضا والولاء وعلى ذلك فإن الارتباطات بين الرضا والولاء قد تعكس حقيقة تأثير كل من الرضا والولاء بالأسبقيات بدلا من وجود علاقة سببية بينهما، ولعل ابرز الدراسات التي ابدت هذا الاتجاه هي :

(Mathieu & Zajac 1990 . Koscowks Y al 1991. Knoop 1995)

حيث لم تجد أية علاقة سببية بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي سواء كانت هذه العلاقة إيجابية أو سلبية.

وأخيرا يمكن التعبير عن العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء في اتجاهين وأن الرضا مسبب للولاء أكثر منه نتيجة له وذلك كون أن المدير أو القائد بمفهوم أدق مهما كان اهتمامه بالأفراد ومهما كان توجيهه بالعلاقات الإنسانية يبقى هدفه الأسمى هو تحقيق أهداف المنظمة وما تحقيق الرضا لدى العاملين إلا وسيلة من الوسائل المتبعة في ذلك فالرضا غرضه كسب ود العمال وتجنب سخطهم ولما لا تكسب ولاءهم هذا الأخير الذي يؤدي إلى توثيق العلاقة

¹ مختار ويسى، اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالآداء والرضا الوظيفي، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية لتربية، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 107 .

بين العمال والمنظمة ويضعه في الاستعداد لبذل أقصى نيابة عنها ورغم هذا فإن الولاء ليس هدف بحد ذاته وإنما هو أيضا وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة وتحسين أدائها.

خلاصة الفصل

بعد دراستنا للموضوع المتعلق بالرضا الوظيفي للعمال داخل المنظمة نؤكد مرة أخرى على أن الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة في الدراسات التنظيمية باعتباره يمثل مدخلا مناسب لفهم سلوك العمال ومدى استعدادهم للعطاء في العمل، إلا أنه ومع أهميته البالغة نجد أنه من الصعب تحديده بدقة لأنه عملية بسلوكية معقدة تدخل في تكوينه مجموعة من المشاعر التي تتكون لدى الفرد وأثناء محاولته إشباع حاجاته المادية والمعنوية داخل محيط العمل.

حيث تزايد الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي في محاولة لضمان ولاء العاملين وتأييدهم لأهداف المنظمة، حيث يشير هذا المصطلح إلى مشاعر إيجابية أو سلبية يكونها العامل نحو عمله تنتج عنها إما حالة الرضا أو عدم الرضا. كما أن الرضا يسهم في ازدياد المشاعر الإنسانية الايجابية ويعتبر من أهم العوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصا وأن رضا الموظف يعزز لديه الولاء والانتماء والشعور بالمسؤولية كما يؤدي الرضا إلى الإبداع والعمل الخلاق والتجديد.

إن الهدف من قياس الرضا الوظيفي هو التعرف على مستوى ودرجة ما يتمتع بها الأفراد من ارتباط بالعمل، والأسباب الكامنة وراء عدم الارتباط. وإن رضا الفرد عن عمله يتحدد بناء على عدة عوامل مرتبطة بذات الفرد وشروط العمل وعلاقات العمل وظروف العمل.

مقدمة الفصل

لقد تزايد الاهتمام في المنظمات الرائدة بالعنصر البشري والنظر إليه كأصل من أصولها لما له من تأثير جوهري على الكفاءة والفعالية، وليس كعناصر إنتاج بمعنى أن ينظر إلى الأفراد كاستثمارات تتحقق إذا ما حسن استخدامها أو عوائد طويلة الأجل للمنظمة في شكل تحسين الإنتاجية وتطويرها، لذلك فإن الإدارة في هذه المنظمات تبحث دائما على تنمية العلاقات بين المنظمة والأفراد العاملين لضمان استمرار القوى العاملة فيها وخاصة من ذوي المهارات والتخصصات، كما أنها تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للعاملين والبحث عن الدافع لديهم لتكثيف الجهد وتفعيل الأداء، وأصبح من الوسائل المهمة لتحقيق ذلك هو تحقيق الرضا الوظيفي، وتنمية مشاعر الانتماء والسلوك لدى العاملين، حيث يعتبر الرضا الوظيفي الأساس الأول في تحقيق الأمن النفسي والوظيفي للعاملين وينعكس إيجابا على الأداء في العمل من الناحية الكمية والنوعية. وهو ما جعلنا نتطرق إلى كل ما سبق بمزيد من التفصيل من خلال تقسيم فصلنا هذا إلى ثلاث مباحث رئيسية:

المبحث الأول: مدخل حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز والرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز والأداء.

المبحث الأول : مدخل حول إدارة الموارد البشرية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها.

وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور أي نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة وملامحها وتفوقها واستمرارها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية .

إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة مختصة بكل الأمور المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات، من البحث عن مصادر القوى البشرية واختبارها وتعيينها وتدريبها وتنميتها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل جهد داخل المؤسسات. أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية: وبهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحاً لإدارة الأفراد فإننا سنتناول فيما يلي مجموعة من التعاريف تبين وجهة نظر الكتاب المهتمين بها :

تعريف 01:

فأحمد ماهر عرفها " بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع، بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماماً كبيراً بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا " (1).

تعريف 02:

كما عرفها سيكولا " بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنشأة، الاختيار التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد" (2).

تعريف 03:

ويرى بيجروس ومايرز "أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم، وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية" (3).

تعريف 04:

وعرفها جرانت وسميث: "إدارة الموارد البشرية مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضاً توصيف لما تقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد " (4).

تعريف 05:

أما نظمي شحادة فقد عرف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي "هناك موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن الأفراد الذين يؤديون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات هي نتج لإنتاجهم في الوظائف التي يشغلونها كموظفين وعاملين" (5).

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981، ص 28.

²⁻³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 20.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000، ص 14.

من التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعرف شامل لإدارة الموارد البشرية على النحو التالي: يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة فهو يمثل استثماراً، ولكي تستطيع المنظمة استخدامه واستغلاله وتنمية هذا الاستثمار فعلياً إدارته، بمعنى أنه يتطلب التخطيط، التنظيم، التوجيه والتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية، ويعتبر المتغير المحوري في كل المنظمات والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، وبالتالي فإدارة الموارد البشرية يكون هدفها هو التفهم و الاستخدام الفعال للعلاقة بين الموارد البشرية والمهمة التي يقوم بها. لذا يجب تخطيط، تنظيم وقيادة الموارد البشرية بمعنى أنه يجب إدارتها.

ثانياً: خصائص إدارة الموارد البشرية: يتم إيجاز خصائص إدارة الموارد البشرية كما ظهرت من كتابات الأوائل والمعلقين اللاحقين هي كالآتي:¹

- التنويع.
- الشكل التكاملي مع التأكيد على التكامل.
- التوجيه الإلزامي.
- الاعتماد على الاعتقاد بأنه ينبغي التعامل مع الأشخاص على اعتبار أنهم رأسمال بشري.
- التوحد بدلاً من التعدد، الفرد بدلاً من الجماعة مع مراعاة الموظفين .
- النشاط المنبثق من الإدارة حيث أن توجيه إدارة الموارد البشرية هي مسؤولية تقع على عاتق لإدارة مباشرة.
- التركيز على قيم العمل.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية. تنقسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف الأخرى التي تمارسها الإدارات الأخرى، من حيث المهام الإدارية كالتخطيط والتنظيم والتحفيز والرقابة، لذا فإن إدارة الموارد البشرية يركز اهتمامها في الأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة والتي تتضمن ما يلي:⁽²⁾

- تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط بتحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفق لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة.
- تحليل وتصنيف الوظائف: ويرتبط هذا النشاط بتحليل الوظائف وتصنيفها وتوصيفها وتحديد الواجبات والمسؤوليات لكل مستوى وظيفي معين في المنظمة.
- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذا النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختيار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك.
- تصميم نظام الأجور والحوافز: ويتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة إلي تحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة وفقاً للأداء المناط بهم.

³ مايكل أومسترونج، الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية، مجموعة النيل العربية ، ط1 ، مصر ، 2008، ص 20.
¹ خضي كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة المورد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009، ص 31.

- إعداد خطط التدريب: ويتم من خلال ذلك السعي باستمرار نحو تحسين وتطوير المهارات لدي الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية والتطويرية الملائمة لهم.
- تصميم نظام تقويم الأداء: ويتم وفق ذلك وضع الضوابط الإدارية والتنظيمية لتقويم الأداء المنجز للعاملين وفق قواعد وثوابت.
- وضع نظام الترقيات والنقل: وتقوم هذه المهمة بوضع الضوابط للترقيات والنقل للعاملين في المنظمة.
- صيانة ورعاية العاملين: وتهتم هذه الوظيفة بالقيام بوضع ضوابط نظم السلامة المهنية والصناعية والرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في المنظمة.
- تقديم الخدمات للعاملين: تهتم هذه الوظيفة بوضع ضوابط تقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والترفيهية وكافة التسهيلات التي تسهم في تحسين أجواء العلاقات السائدة بالعمل من الثقة والمودة وغيرها من الضوابط ذات الأهمية في خلق الولاء والانتماء للمنظمة.

المطلب الثاني : إدارة الموارد البشرية والحوافز.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة لبلوغ أهدافها المسطرة، وذلك من خلال تقديم الاستشارة والدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، كما يشمل هذا الدور في تهيئة بيئة تساعد العاملين على الاستخدام الأفضل لقدراتهم، بما يحقق مصالحهم مع مصالح المنظمة في أن واحد دون أي تعارض.

في الحياة العملية وجد أن دفع الأجور على أساس الزمن بشكله المطلق غير عملي لذا لا بد من تخصيص مكافآت للأفراد المتميزين في إنتاجهم لأن عدم التميز بين الفرد المنتج وغير المنتج يقضي على التحفيز في العمل والروح المعنوية ومن هنا ظهر دور إدارة الموارد البشرية: (1)

المساهمة الفاعلة في التخطيط وفقا للأعداد الحالية للعاملين وللأعداد المتوقع إضافتها، ومراعاة جميع التغيرات التي تحدث بشأن حركة العاملين ودورانهم إما بالترقيات أو التنقلات أو بانتهاء الخدمة لمختلف الأسباب. وهي التي تشرف على تنفيذ مخصص للأجور وما ينفق منه خلال السنة المالية سواء كان ذلك متعلقا بالرواتب أو بالمخصصات أو العلاوات أو المكافآت.

تعد هذه الإدارات التقارير التقديرية الموضحة لأوجه الإنفاق ومدى مطابقته للاعتمادات الواردة بالموازنة، وتنص جميع التشريعات على وجوب تعاون بين أجهزة المنظمات العامة مع السلطات المالية عند وضع مرتبات العاملين ورصد التوقعات المتعلقة بوجود زيادة أو نقص لدى مختلف المنظمات لتوفير الدرجات الشاغرة لسد النقص أو لإجراء الترقيات أو للإحالة على التقاعد.

الدراسة والبحث والتحقيق لمواجهة العديد من المشكلات والأعباء في الأحوال التي تكون فيها المرتبات غير عادلة، مما يؤدي إلى زيادة التظلمات والشكاوى وتزايد معدلات

¹ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010، ص 182.

الغياب والانقطاع وترك العمل، باقتراح نظم جديدة وفعالة لزيادة الأجور بأساليب متطورة كتقديم الحوافز التي تتناسب مع الجهد المبذول للعاملين لحل بعض التطلعات بشرط توافق الحوافز المقدمة والأداء المنجز.

البحث عن عاملين لسد النقص الناجم عن الاستقالات أو إنهاء الخدمات في حالة عدم استمرار العاملين بالخدمة لرغبتهم في الاستقالة.

ونجد أيضا أن دور إدارة الموارد البشرية لا يقتصر على تحديد الأجور والترقيات والمكافآت وإنما عناصر أخرى مهمة تؤثر مباشرة على المنظمة هي التحكم بعناصر المحيط الداخلي: مثل زيادة أهمية العمل وإثرائه وتنظيمه وتشجيع أنواع الحوافز الآتية من الوظيفة نفسها. والتعرف على نظام القيم لكل عامل ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية، باعتبار حياته خارج العمل حيث التحفيز يؤدي إلى تطبيق التمكين، أي إحداث التحول في فكر وقدرات الأفراد بما يتلاءم ومسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل المسؤوليات وأعباء التحسين والتطوير وقبول المخاطرة، وسوف يثير تحمل العاملين لتلك الأعباء المصاحبة لهذا التحول.⁽¹⁾

المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي .

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل أساسي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وخفض تكلفة العمل من خلال تخفيض معدل دورانه والغياب عنه، وذلك لتحقيق أهداف المنشأة وضمان استمرارية نشاطها، والعمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وجعلهم سعداء في عملهم بالمنشأة، وخلق الرغبة لديهم في العمل وبذل الجهود في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة التي تعود بالنفع عليهم وعلي المنشأة أيضا، وهي في سبيل ذلك تقوم بأداء وظائف متعددة تتضمن قواعد وأسس علمية، وإذا أردنا أن نلقي ضوءا أكثر على هذا الهدف وعلى كيفية تحقيقه، والأنشطة الأساسية التي تسهم فيه، فلا بد لنا من الاعتماد على معادلة مستوى الأداء التي هي :

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة} \times \text{الرغبة} .$$

إذ تسعى إدارة الموارد البشرية في سبيل رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، إلى تقوية وتدعيم طرفي المعادلة معا، فلا غنى عن أحد طرفيها، وتحقيق طرف واحد دون الآخر يخل بها، فلا يمكن أن نتصور أداء وكفاءة جيدة بوجود مقدرة فقط، لذلك نجد أن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهدة إلى تحقيق كفاءة إنتاجية عالية.⁽²⁾

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة كإعداد البحوث والدراسات في مجال الأفراد، والاحتفاظ بسجلات العاملين، وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنشأة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية.

² حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، قلمة، 2004، ص 151.
¹ وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 5.

المبحث الثاني: أنواع الحوافز والرضا الوظيفي.

الرضا الوظيفي عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل المتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ونوعية الإشراف والعلاقة مع الرؤساء المباشرين والعلاقة بين العاملين والمرتب وفرص الترقية والتقدم في العمل ومزايا العمل في المنظمة والأمان في العمل ومسئوليات العمل وإنجازه والمكان والاعتراف والتقدير.

المطلب الأول: الحوافز المعنوية والرضا الوظيفي.

إن الحوافز المعنوية تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه.

أولاً: علاقة الإدارة بالعمال: لتفهم مشكلة الأفراد على حقيقتها لا بد من دراسة التطورات التي مرت بها العلاقة بين الإدارة والعمال منذ فجر الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر. فما حدث لهذه العلاقة من تغيرات كان نتيجة للتجارب القياسية التي مرت على الإدارة والعمال في علاقتهم ببعض، فالعلاقة بين الإدارة والعمال ليست حديثة العهد فهي قديمة قدم الإنسان ولكن الجديد في هذه العلاقة الشعور بالحاجة إلى إخضاعها لقوانين عادلة وسياسات وفلسفات تستند إلى أسس علمية ودراسات علمية (1).

ويمكن النظر إلى الأفراد في المنشآت (إدارة وعاملين) باعتبارهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة، ويمكن تحقيق التعاون الفعال وتحقيق حدة الصراع بين الإدارة والعمال بهدف زيادة الكفاية الإنتاجية وتحقيق الرضا عن العمل عن طريق اشتراك العاملين في الإدارة التي يعملون بها. (2)

وتقوم فكرة المشاركة في الإدارة على أساس أن الأفراد يشعرون بالرغبة في الإسهام في تحديد أهداف التنظيم وبالتالي فهي تجعل العاملين في حالة نفسية أفضل، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة، بل هم يمارسون دوراً إيجابياً يشكل نظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم وبمصالحهم.

وبذلك فإن استخدام أسلوب الاشتراك في الإدارة باختلاف مظاهره يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية ونشر الشعور بالانتماء إلى المشروع. وزيادة الرضا عن العمل كما يجعل التزام الأفراد بأهداف ومطالب التغيير أكثر وضوحاً وتحديداً. حيث هم قد شاركوا في وضع تلك الأهداف وليس من شك أن نجاح برامج المشاركة في الإدارة يتوقف أساساً على عاملين هما: (3)

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1998، ص 37.

² صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988، ص 373.

³ منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 255، 256.

- رغبة العاملين في تحمل مسؤولية المشاركة وتوفير المهارات والقدرات اللازمة للمشاركة الفعالة.

- استعداد الإدارة للعمل على جعل مشاركة العاملين في الإدارة أمرا واقعا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات وسياسات.

ولأجل أن تنجح الإدارة في تحفيز العاملين فإن عليها أن تخلق أجواء من الثقة المتبادلة بينها وبين العاملين وأن تهتم بوجهات النظر التي يطرحونها. وأن تحاول قدر الإمكان تفويض الصلاحيات التي تعتقد أنهم يحتاجونها لأداء أعمالهم. كذلك تلك الصلاحيات التي تعتقد بقدرتهم على استخدامها كما هو في صالح المنظمة.

إن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يولد لهم شعورا بالأهمية والرضا والولاء للمنظمة كما أن الإدارة يجب أن تلعب دورا فعالا في تنمية الشعور لدى العاملين بأهمية الآراء والمقترحات التي يطرحونها خاصة إذا كانت هي آراء ومقترحات جيدة فعليا ونابعة من خبرة وتجربة عميقة في مجال العمل. فمثل هذا الشعور يولد شعورا بالرضا والأهمية والتقدير العالي، وهذا بأجمعه يؤدي بالفرد إلى تقديم كل ما عنده من خبرة وجهد ومقدر لمصلحة المنظمة، ورفع معدلات الأداء بها⁽¹⁾.

ثانيا: نمط الإشراف: من العوامل التي ترفع الروح المعنوية للأفراد العاملين هي قدرة وكفاءة الرؤساء المشرفين التي تحدد بجوانب القدرة الفنية والإنسانية اللازمة للإدارة وقيادة الأفراد العاملين، ويلاحظ بأن الحاجات الأساسية التي تدفع الفرد العامل للعمل شعوره بأنه يتطور وتزداد خبرته من خلال توجيه وإرشاد رئيسه له وإمداده بالتجارب والخبرات اللازمة للعمل وبأسلوب يبتعد عن الضغط والإكراه والقسر في التوجيه، حيث من المعروف بأن هناك نوعين من المشرفين أو الرؤساء، النوع الأول يوجه اهتمامه إلى الفرد العامل كإنسان والآخر يوجه اهتمامه الرئيسي للإنتاج.

ولقد دلت الأبحاث على أن الرئيس من النوع الأول يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد العاملين في حيث أن النوع الثاني يؤدي إلى انخفاض مستويات الرضا، حيث أن النوع الأول يركز على جانب العلاقات الإنسانية، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للفرد نتيجة الاهتمام بحاجاته ومحاولة إشباعها ومن الجدير بالذكر بأن هناك بعض الخصائص التي تحدد كفاءة المشرف في عملية الإشراف والإدارة منها:⁽²⁾

- تقبل المشرف لمسؤوليته في العمل تقبلا صادرا عن إيمانه بمهمته المتضمنة الجوانب الإنسانية والفنية.

- تركيز المشرف على الفرد قبل العمل الذي يؤديه مع ملاحظة عدم التضحية بالكفاءة الإنتاجية.

- الدعم والتشجيع للأفراد العاملين وتوضيح جوانب الانحرافات والمساعدة على تصحيحها.

¹ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994، ص 330.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 219.

- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين بالاستقلالية والاعتماد على أنفسهم في أسلوب وطريقة العمل لغرض التطور والنمو فيه.
- إتاحة الفرصة للأفراد العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تهيئة المعلومات الوافية للأفراد العاملين حول العمل والمنظمة بما يتيح لهم الوضوح وإزالة القلق.
- تفويض الصلاحيات للأفراد العاملين وفقا لقدراتهم وكفاءتهم.

إن معظم الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسه تشير إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فبالدرجة التي يكون المشرف حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولاءهم ورضاهم عن عملهم.

ويجب أن نورد تحفظا بسيطا في هذا المقام، 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 زاد 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، فالمشرف الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية ويحقق رضاهم عن العمل، أما المشرف الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة ويتمتعون بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتياحا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استياءهم تجاه العمل.

ثالثا: جماعة العمل: إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحدث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية، من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين، فإنها أداة هامة من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة هي التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى، أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعيد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل. ولقد أثبتت كل التجارب التي أجريت في العديد من المنظمات، أن استخدام أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم⁽¹⁾.

كما تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له. فكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين في العمل يحقق تبادلا للمنافع بينه وبينهم كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله، وكلما كان تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يخلق توترا لديه أو يعوق إشباعه لحاجاته أو وصوله لأهدافه وكلما كانت جماعة العمل مسببا لاستياء الفرد من عمله، وطبيعي أن يتوقف أثر جماعة العمل على الرضا على الفرص المتاحة للفرد للتفاعل مع أفراد آخرين في المنظمة. فعندما تفوق طبيعة العمل إمكانية تفاعل الفرد مع أفراد آخرين يمثلون مصدر إشباع له فإن رضا الفرد عن عمله

¹ منال طلعت محمود، مرجع سبق ذكره، ص 256.

سيكون منخفضاً، وعندما تسير طبيعة العمل فرص الاتصال والتفاعل مع هؤلاء الآخرين الذين يمثلون مصدر منافع للفرد فإن رضا الفرد عن عمله سيكون مرتفعاً. أما عندما يفوق طبيعة العمل إمكانية التفاعل والاتصال مع الآخرين يفسرون مصدر توتر أو إحباط للفرد، فإن هذا يقي الفرد من الاستياء الذي قد يصيبه لو اضطر إلى التفاعل أو التعامل مع هؤلاء الأفراد في حالة اضطرار الفرد إلى التعامل مع آخرين يخلقون توتراً لديه بسبب طبيعة ومتطلبات العمل. فإن هذا يكون مصدراً لشعور الفرد بالاستياء.⁽¹⁾

ويمكننا أن نضيف إلى ما سبق أن أثر جماعة العمل على الرضا يتوقف أيضاً على مدى قوة الحاجة إلى الانتماء لدى الفرد. فكلما زادت قوة هذه الحاجة كلما كان أثر التفاعل مع جماعة العمل على درجة رضا الفرد كبيراً. فالمشاعر الناتجة عن التفاعل مع جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضاً كبيراً عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر أو مساوئ التعامل مع جماعة العمل على الفرد ضعيفاً.

رابعاً: ساعات العمل: أصبح موضوع السيطرة على الوقت العمل من المشاكل الواضحة في معظم المنظمات وفي أغلب دول العالم. سواء المتطورة منها أو النامية ولذلك سعت الإدارات وبصورة خاصة إدارات الأفراد إلى إيجاد السياسات التي تحدد من ظاهرة عدم الالتزام بمواعيد العمل والضوابط الخاصة التي تعتمد عليها المنظمة في هذا الخصوص⁽²⁾.

فيمكننا أن نفترض أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت بالقدر الذي يزيد الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع الراحة وحرية الفرد في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل. ويجب أن ننوه هنا إلى أن العلاقة السابقة تتوقف عن الأهمية النسبية التي يعطيها الفرد لوقت الراحة أو الفراغ فكلما كانت منافع وقت الراحة لدى الفرد عالية، كلما كان أثر ساعات العمل على الرضا عن العمل (بالزيادة أو النقصان) كبيراً، وكلما كانت أهمية أو منافع وقت الراحة قليلة كلما كان أثر ساعات العمل محدوداً. وبناءً عليه فإن تفضيل الفرد لساعات عمل معينة أو درجة تفضيله للوقت عملاً إضافياً أو درجة تفضيله للعمل في تأدية عمل معين، يمكن أن يعطي مؤشراً عن ساعات وجدول الذي لا يخلق التعارض بين وقت العمل ووقت الراحة المفضلة لدى الفرد.

وتجدر الإشارة أيضاً إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فكلما طال وقت العمل زاد الإجهاد، وبالتالي قل الرضا عن العمل. وطبيعي أنه كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر.

كما أنه من السياسات التي أخذت مجراها في التطبيق للحد من مشكلة عدم الانضباط والالتزام بمواعيد العمل. والرضا عن العمل سياسة ساعات العمل المفتوحة أو المرنة ولقد أصبح استخدام هذه السياسة واسع الانتشار في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان ودول أوروبا الغربية في الآونة الأخيرة. ولقد طبق أول مرة في ألمانيا الغربية سنة 1960 وفي 1970 عملت بموجبه 10 شركات هناك ولقد أشارت النتائج إلى كثير من الجوانب الإيجابية من جراء تطبيق هذا النظام.⁽³⁾

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 149، 150.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 388.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 150، 151.

ويشير نظام ساعات العمل المفتوحة إلى تلك الإجراءات والسياسات التي تعطي للفرد العامل الحرية والاستقلالية في اختيار وتحديد الساعات المناسبة لعمله اليومي. إذ من الممكن أن يبدأ الفرد العامل العمل في أي وقت خلال فترة الصباح المحددة (8^{H00}-9^{H00}) وهناك ساعات يتوجب على جميع الأفراد العاملين العمل فيها. والتي تسمى بالساعات المطلوبة والأساسية وقد تكون هذه الساعات من (9^{H00}-11^{H00}) حيث تكون بعد هذه الساعات زمن فترة الغداء وبعد تلك الفترة أيضا تحدد فترة أخرى للساعات العمل المطلوبة والتي تستلزم وجود كافة الأفراد العاملين فيها ولتكن من (13^{H00}-16^H) بعد هذه الفترة الملزمة لوجود الأفراد العاملين فيها جميعا. من الممكن أن تكون الساعات مرنة أي بإمكان الفرد العامل ترك العمل في أي وقت يشاء كأن يترك العمل من (16^{H00}-18^{H00}).

ويؤثر نظام ساعات العمل المفتوحة على العاملين بحيث يؤدي إلى: (1)

- يؤدي نظام ساعات العمل المرنة إلى زيادة رضاء العاملين عن أعمالهم بسبب الفرص الممنوحة لهم للموازنة والتوفيق بين متطلبات حياتهم الخاصة ومتطلبات العمل.
- زيادة الولاء للمنظمة والعمل على دعم سياستها المختلفة.
- تقليل الحوادث التي يتعرض لها الأفراد العاملين من جراء انخفاض الروح المعنوية والإجهاد النفسي بفعل الظروف البيئية الخارجية التي يمكن السيطرة عليها من خلال نظام ساعات العمل المفتوحة.
- تنمية المشاعر الإيجابية للفرد كشعوره بأهمية عمله والمنظمة التي يعمل بها وأهميته ودوره في هذه المنظمة.

خامسا: الخدمات الاجتماعية: إن هذا النوع من الخدمات أوسع أنواع الخدمات

المقدمة من قبل المنظمة لأفرادها العاملين وعائلاتهم، ويقصد بالخدمات الاجتماعية" تلك التي تشبع حاجات ذاتية لدى العاملين، وتشعرهم أن الإدارة ترعى مصالحهم الشخصية وتساعدهم على حل مشاكلهم الخاصة. (2)

تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية والجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها باندفاع ورغبة كبيرة حيث أن الفرد الذي يبذل كل ما لديه من جهد بشكل يومي متكرر ويقدم كل ما لديه من خبرة ومهارة وقدرة للمنظمة ويقضي كل سنوات عمره في خدمتها، يحتاج إلى من يرعاه اجتماعيا وصحيا. والإدارة إذا ما قامت بذلك فإنها ستترك أثرا واضحا في نفس الفرد، وتساهم في استقراره النفسي وتحسين حالته الصحية والاجتماعية ويكون مستعدا لأداء عمله بكفاءة وفاعلية كما أن هذه الخدمات سوف تترك أثرا طيبا في نفسه فيكون محل احترام وتقدير من طرفه مما سيدفعه إلى بذل جهود مضاعفة في الإنتاج لكي يثبت للإدارة بأنه جدير. تمثل هذه الرعاية وأن ما قدمته المنظمة من خدمات انعكس إيجابيا على أدائه وسلوكه العام في المنظمة. (3)

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 388.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 292.

³ صالح عودة سعيد، مرجع سبق ذكره، ص 322.

إن هذه الخدمات إذا ما قدمت بالكيفية التي يرضى عنها العامل لاشك أن اندفاعه نحو العمل وبالأداء الذي ترغب فيه الجهة الموقرة لهذه الخدمات هو النتيجة الحتمية لذلك وترتب هذه الخدمات حسب الأهمية كما يلي:⁽¹⁾

أ- خدمات الإطعام: تعتبر التغذية المصدر الرئيسي لطاقة العامل التي بواسطتها يمكنها ممارسة نشاطه بفعالية و عليه فأداء العامل يرتبط في جزء منه في هذه الخدمة الذي شكلت موضوعاتها اهتمامات الباحثين ورجال الصحة العمالية الذي أكدت على أن التعلق الإيجابي بالعمل وعدم النفور منه يعود إلى توفير هذه الخدمة في أماكن العمل فعلى ذلك أكدتها تشريعات العمل الدولية والتي ألحت على توفيرها.

ب- الخدمات الصحية: إن رضا العامل عن عمله وفعالية أدائه تكمن في صحته وسلامته المهنية. فتوفير المحيط الصحي من شأنه أن يقود الفرد نحو أداء عالي مرغوب فيه من طرف المنظمة، هذا المحيط المشكل من مجموعة من العوامل التي تؤثر على صحة العامل بالدرجة الأولى، وكانت الطريقة الأكثر استعمالاً في دراسة هذه العلاقة مرتبطة بمفهوم الإجهاد، وأثار الاضطرابات النفسية والجسدية على سلوك وأداء الأفراد، حيث ترجع بعض الاختلالات الصحية لبعض العمال إلى عدم الوصول إلى نتائج مقبولة من هذا الأداء المطلوب الأمر الذي يحتم إلى الفحص الجدي لمشاعر عدم الاطمئنان الشخصي الذي تستطيع أن تضايق العامل في عمله والمتعلقة أساساً في صحته.

ت- خدمات النقل: إن توفير مثل هذه الخدمة من شأنه أن يضمن رفاهية العامل والاحتفاظ بقدرته على العمل فهو بذلك يتجنب التعب والإرهاق. إن لهذه الخدمة أهمية كبيرة في تأثيرها المباشر على نفسية العمال وأدائهم وهو تفاعل ديناميكي يعكس التأثير في هذا المجال، وتكامل هذه الحاجة الجوهرية بالنسبة للعامل شكل طبيعي مع اتجاهات أخرى، وهذا ما يفسر اهتمام سوسولوجيا العمل لهذه الخدمة، فإن الراحة المطلوبة في هذا المجال تتفاعل مع هدف الفرد وهدف المنظمة.

إن أهداف المنظمة أن لا يحس العامل بشيء من الألم الصحي جراء التعب المتواصل لكي لا ينعكس ذلك عليه ويظهره في شكل أداء متدني ومبادرة محدودة.

ث- خدمات الترفية والتنقيف: يشكل الترفيه عامل التوازن يقضي على النمط المتكرر للعمل. إن اقتناص الأوقات الميئة والوتيرات النمطية في الإنتاج الصناعي اليوم أدى إلى تقييم الدور الإيجابي لنشاطات الترفيه والتنقيف وتجنب الكثير من التفسيرات المعاكسة لدور هذه الوسائل. إذا أريد الاعتراف بها كأساليب مؤكدة في تأثيرها على نشاط العامل، إن هذا العنصر يساهم في التحول الإيجابي تجاه العمل ويزيد الرضا عن شروط العمل الأخرى. فالعمال يدركون أهمية هذه الوسائل في تدعيم مشاركتهم الفعالة في الإنتاج من خلال التوازن الذي تحدثه المهمات التنفيذية التي يقومون بها يومياً.

المطلب الثاني : الحوافز المادية والرضا الوظيفي .

¹ أحمد زرقعة، إسماعيل عجلي، مرجع سبق ذكره، ص 87، 86.

الرضا الوظيفي يتحقق بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائده وتقديره لمدى عدالة هذه العوائد.

أولاً: الأجر: تحتل الأجر والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، إضافة إلى كونها مؤشراً على الموقع والمركز للاجتماع للفرد لأي مجتمع.⁽¹⁾

فالأجر هو مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود عضلي وعقلي ومهارته في العمل والأجر بالنسبة للعامل يمثل دخله يهيمه المحافظة على مستواه وزيادته أملاً في رفع مستوى معيشته وإشباع حاجاته من السلع والخدمات. ومن المهم أن يوفر الأجر قياساً ملموساً وعادلاً لمجهود الفرد في العمل حيث يتوقع كل فرد علاقة بين مدخلاته (مثل مستوى قدراته وجهده) ومخرجاته (الأجر والمكافآت الأخرى) وإذا عكست المخرجات علاقة متناسبة مع المدخلات فإنها تشعره بالعدالة ويمكن أن تؤثر على مستوى دافعية الفرد حيث يزداد إسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

ولا شك أن الأجر تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والإدارة إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله يتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقداً أو عيناً لذلك فإن العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجر وملحقاتها يعتبر نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة.⁽²⁾

وتشير الدراسات التي أجريت إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس صحيح.⁽³⁾

فالأجر ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى الشركة⁽⁴⁾ وتتمثل أهمية الأجر على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو لشعوره بالأمان أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية أو باعتبارها الوسيلة المناسبة بالشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذا أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
- الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.

ثانياً: الترقية: تعرف الترقية على أنها تحريك العاملين إلى أعمال أفضل أو أعمال ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر يحتاج إلى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة.

¹ سهيلة محمود عباس، مرجع سبق ذكره، ص 226.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتب، 2000، ص 380، 381.

³ أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 143.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

كما تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات.

عندما تلاحظ المنظمة أن مؤهلات فرد أو كفاءته أصبحت لا تتطابق مع مواصفات المنصب وهذا بالمعنى الإيجابي أي أنه ليس باستطاعته لا هو ولا المنظمة استغلال هذا الفائض من الطاقة والمعرفة والقدرة، وأن هذه القدرات تؤهله لشغل منصب أعلى من المنصب الذي يشغله حالياً تلجأ المؤسسة إلى ترقبه لمنحه فرصة استغلال والانتفاع من الفائض وسيكون له صدى إيجابي على الفرد ذاته يحفز به إلي تنمية واستثارة قدراته أكثر لأنه سوف يشعر بالرضا والامتنان للمؤسسة وزملائه بالعمل أكثر قصد الانتفاع من الترقية، أما إذا ربطت بالأقدمية فإن الترقية في هذه الحالة كحافز سيفقد أثره في التحفيز سبب المساواة في هذه الحال بين الفرد المنتج والعادي من خلال هذا يمكن القول أن الترقية تلعب دوراً هاماً لكل من الفرد والمنظمة.

فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي والمنظمة تحقق رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة وتحصل على أداء ورضا عالي(1).

في هذا الصدد تشير نتائج الدراسات أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم " (Vroom) أن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل، ويمكن القول بأن أثر الترقية الفعلية عن رضا الفرد تتوقف على مدى توقعه لها. فكلما كان توقع الفرد للترقية عاليا كلما كان الرضا الناتج عن هذه الترقية أقل من رضا الفرد الذي كان توقعه للترقية منخفضاً. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له السعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيراً يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة(2).

ثالثاً: المكافآت : يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم واستخدام نظام المكافآت على أنه انعكاس لاتجاهات وبنية الإدارة والمناخ التنظيمي الكلي، ودائماً تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية.

ويتكون نظام المكافآت من أنواع المكافآت التي تقدم وطريقة توزيع هذه المكافآت، وتتضمن المكافآت التنظيمية كل المكافآت سواء الداخلية أو الخارجية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة نتيجة توظيفه في هذه المنظمة، وتعرف المكافآت الداخلية على أنها تلك المكافآت التي يشعر بها الفرد داخلياً والتي تتولد بطريقة طبيعية نتيجة اندماجه وقيامه بأنشطة أو مهام معينة.

1 أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 385.

2 أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

كما يمثل اختيار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة. إذا كانت تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت. فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد كمكافآت لها قيمة ومعنى بالنسبة له، فالمكافآت قد تتضمن أشياء وأمور غير واضحة بالنسبة للفرد مثل موقع العمل، موقع المكتبة.

فكلما يريد المستثمر أن يحصل على أقصى عائد من استثماره، فإن المنظمة يجب أن تحقق أقصى عائد من نظام مكافآتها، ويمكن تحقيق هذا من خلال التعرف على رغبات الأفراد وحاجاتهم وإدراكهم للمكافآت ذات القيمة بالنسبة لهم. فتصور الإدارة أنها قادرة على معرفة هذه الأمور بدلا من الأفراد، يجعلها تقع في أخطاء قد تقلل من فعالية نظام المكافآت الممنوح للأفراد ومن الافتراضات الخاطئة الأخرى والمتعلقة بنظام المكافآت من تطبيق المنظمة مزيج واحد من المكافآت لكل الأفراد، فقد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات، العمر، المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد أفراد الأسرة، فمثلا الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن.

أيضا هناك اعتبار آخر يجب أخذه في الحسبان عند اختيار أنواع المكافآت المقدمة للأفراد وهي المنفعة الداخلية التي تحقق لفرد نتيجة المكافأة. فدائما ما ينظر كل من الأفراد والمديرين إلى المنفعة الملموسة والمادية المرتبطة بالمكافأة فقط.

ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، بالإضافة إلى التأثير المباشر الذي تحدثه المكافآت على مستوى رضا الفرد، فإن الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء. فلن يشعر الأفراد بأنهم حققوا إنجازا مميزا في عملهم. أما إذا تم منح المكافآت على أساس أداء كل فردا على أساس الاستحقاق. فإن الفرد الذي يحصل على المكافأة سوف يشعر على أنه حصل عليها نتيجة انجازه، مما يزيد المنفعة الداخلية المتحققة من هذه المكافأة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي.

المناخ التنظيمي يمثل الفضاء أو الحيز الذي يحتوي العامل ومختلف المتغيرات والظروف التي تؤثر على سلوكه وطريقة عمله، ولذلك من المهم بحث هذه القضية ومختلف انعكاساتها على الرضا الوظيفي.

ويعرف عبد الفتاح شربتجي المناخ التنظيمي على أنه تلك الخصائص التي يدركها العاملون على أنها مرتبطة أو مميزة لبيئة العمل الداخلية والتي تتحدد كنتيجة لسياسات وأنظمة العمل المتبعة في المنظمة، فضلا عن اتجاه وفلسفة الإدارة العليا فيها، ويكون لها تأثير على سلوك الوظيفي لأفراد المنظمة.⁽²⁾

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية النشر والتوزيع، مصر، 2001، ص261.
¹ محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص259.

من خلال التعريف يتضح أن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين يتأثر بمدى إدراكهم لتوفر أو غياب بعض العوامل والظرف التي تشكل بمجملها المناخ التنظيمي ومن هنا تظهر أهمية تعريف جو العمل ودرجة تأثيره على سلوك العاملين، وهذا ما يساعد على إعداد الخطط والسياسات التي من شأنها أن تدعم تحقيق أهداف المنظمة، وتشبع حاجات الفرد والجماعة.

كما أن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة، وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به لأنه مفتاح النجاح لأي إدارة، وذلك من خلال البحث عن أفضل نظام للحوافز يكون فعال ويتماش مع متغيرات البيئة لتأثير على دافعية الموظفين وتحسين سلوكهم بشكل إيجابي.

المبحث الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالحوافز والأداء.

تعتبر الحوافز من أهم الوسائل التي توظفها المنظمة من أجل توجيه سلوك العمال، واستثارة رغبتهم في القيام بعمل محدد، أو الابتعاد عن سلوك غير مرغوب فيه، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أداء العاملين وتهدف المنظمة من تطبيق الحوافز بمختلف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته.

المطلب الأول: تأثير الحوافز على الأداء.

إن فعالية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العمال والحصول على الحوافز كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ومدى إدراكها لعدالتها من جهة ثانية.

أولاً: مفهوم الأداء. على الرغم من تقدم الدراسات المقامة في مجال الأداء وكذا اهتمام المؤسسات به إلا أنه لم يتم التوصل إلى اتفاق حول تحديد مفهوم موحد ولتوضيح مفهوم الأداء فإنه يمكن إدراج التعاريف التالية:

التعريف (1)

يعرف الأداء على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. (1)

التعريف (2)

ويعبر مفهوم الأداء على أنه المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، والأداء هو ما يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومديرين ومهندسين. (2)

التعريف (3)

1 Ecosip ,Dialogue autour de la performance en entreprise, éditions Harmattan, paris ,1999, P18.

2 وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 143 .

كما عرفها طاهر محمود كلالدة على أنه درجة تحقيق الفرد العامل للمهام الموكلة إليه من حيث الجهد والجودة والنوعية المحققة مع العمل على تخفيض تكاليف الموارد المستخدمة (1).

ووفقا إلى هذه التعاريف نجد أن الأداء يركز على البيئة ومدى قدرتها على تكيف هاذين البعدين لتعزيز أنشطتها من أجل تحقيق أهدافها.

ثانيا: الخطوات المساعدة لتحفيز العاملين لتحسين الأداء: هناك مجموعة من الخطوات تساعد المدير للتفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل، كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية وأهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، وهذه الخطوات هي: (2)

- مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين لديهم الرغبة في التطوير والتحسين، ولكنهم يحجمون عن ذلك من رضا عليهم من أعلى، وعلى المدير أن يريهم ما أضافه للمنظمة عندما يحفزهم لإنجاز العمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

- وضع مستويات قياسات واضحة للعمل: قياسا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء جيد أو غير مقبول، مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آرائهم، وتشجيعهم على أن يعطوا الموصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات ومحاولة تطوير أدائهم.

- تعيين حجم مسؤولية العاملين: وهذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين هو عدم الوضوح لما هو متوقع منهم عمله، فإن ذلك سوف يزيد شعوره بالمسؤولية وبالتالي سيزيد من تحفزه للأداء الجيد.

- مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء: يرغب أغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دورا في توقعات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري إشراك العاملين في وضع التصورات والمقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات عن رفع مستوى الأداء.

- توثيق ما اتفق عليه مع العاملين: على المدير أن يدون قائمة بالمعلومات عن قياسات ومستويات ما يتوقعه العاملون من الأداء، والوقت الذي يستغرقه للوصول إلى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل تما توثيق ذلك.

- الملاحظة والمتابعة: يجب على المدير مراقبة ما تم إنجازه، ومتابعة أداء العاملين، وتقديم المساعدة للعاملين والتوجيه لقليل الخبرة، والتأكيد للعاملين الجيدين أنهم أهلا للثقة.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁴ بروس أن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، 1999، ص 68.

- استخدام أسلوب وضع المكافآت: وخاصة لمن يحقق من العاملين نتائج جيدة تفوق الأداء المتوقع وتتنوع هذه المكافآت من بين الحوافز المادية والعلاوات والحوافز المعنوية كإبراز مكانة العامل المتميز أو إصدار شهادة تقدير لمجهوده المتميز أو إعطائه ترقية مناسبة.

ثالثاً: علاقة الحوافز بالأداء.

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الإنتاجية مما يساعد في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية واقتصادياً يمكن التعبير عن الأداء كدالة لقدرة الفرد ومعلوماته وتحفيزه، ويمكن أن تصاغ هذه العلاقة في المعادلة الآتية:

(1)

الأداء = التحفيز (القدرة + المعلومات)

وهذا يعني انه مع توافر القدرة لدى الشخص على العمل إلي جانب توافر المعلومات لديه على العمل فإننا لا نضمن مع ذلك أن نحصل على أداء جيد إذ أن ذلك مرهون بالدور الذي يلعبه جوهري آخر هو الحافز.

وهذا لا يكفي أن يكون الموظف قادر على العمل وإنما الأهم من ذلك أن تتوفر لديه الرغبة في العمل وتتوفر هذه الرغبة عن طريق تحفيز الموظف على الأداء الجيد والفعال وهنا تبدو مسؤولية الإدارات في تحفيز العاملين حتى تمتلئ نفوسهم بالرضا عن العمل من ثم تضمن تفانيهم في أدائهم ويبعد عنهم أسباب ومظاهر القلق والتوتر وغيرها من الأسباب التي تضعف إنتاجيتهم.

مما سبق نستنتج أن العلاقة بين التحفيز والأداء هي علاقة قوية أي أن المنظمة تستعمل الحوافز لحث العامل على الأداء الجيد.

المطلب الثاني: تأثير الحوافز على الإنتاجية.

يحتل موضوع فاعلية الحوافز وعلاقتها بالإنتاجية مكاناً بارزاً لدى الكثير من الباحثين ومنذ بداية الفكر الإداري، وبرهنت العديد من الدراسات بأن المنظمة التي تستهدف إلى زيادة الإنتاجية عليها أن تهتم بمسألة الحوافز.

أولاً: مفهوم إنتاجية العمل: لقد لقيت فكرة الإنتاجية بشكل عام اهتماماً كبيراً عند المفكرين نظراً لأهميتها كمؤشر أو مقياس للكفاءة في تحويل الموارد إلى سلع وخدمات، حيث تعتبر زيادة الإنتاجية. وتعني الإنتاجية نسبة الإنتاج إلى العناصر المستخدمة في العملية الإنتاجية، أما نسبة الإنتاج إلى عنصر معين مستخدم في العملية الإنتاجية فهي إنتاجية جزئية ومن أهمها إنتاجية العمل. وإذا كانت الإنتاجية تعبر بصورة عامة على مدى الكفاءة في استغلال الموارد، فإن إنتاجية العمل هي معيار الكفاءة لتلك الموارد المعبر عنها بحجم الإنتاج في خلال فترة زمنية معينة أو بتعبير آخر مقدار الوقت اللازم لكل عامل لإنتاج وحدة واحدة

¹ زكي محمد هاشم، أساسيات الإدارة، المكانية العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 228.

من الإنتاج. وبهذا المعنى فإن إنتاجية العمل هي محصلة لفاعلية العوامل الداخلية في العملية الإنتاجية. ويمكن اعتبار الإنتاجية أنها حصيلة للأنشطة الاجتماعية المتشابكة الأخرى . وبالتالي فإن العملية الإنتاجية عبارة عن علاقة وليست حالة قائمة بحد ذاتها فهي: (1)

- علاقة بين المدخلات والمخرجات.

- علاقة بين النفقات والإيرادات.

- علاقة بين كمية الإنتاج وعدد الماكينات.

- علاقة بين كمية الإنتاج عدد العمال.

- علاقة بين كمية الإنتاج وساعات العمل.

وهي تختلف عن الإنتاج في كون هذا الأخير يمثل العملية نصف النهائية أو النهائية، بينما تعتبر الإنتاجية على أنها علاقة الإنتاج بمفردات العملية الإنتاجية وبالتالي تحمل قيمتها أكثر دقة من الإنتاج في تقييم المنظمة، أو كفاءة العامل في استخدام وسيلة العمل أو متطلبات العمل (الموارد الأولية)، أو كفاءة استخدام النقدية، إن الاهتمام بالإنتاجية ينطلق من :

– السهولة النسبية لقياس إنتاجية العامل: وذلك لتوفر البيانات الخاصة بالأيدي العاملة ومستويات العاملين وساعات العمل... الخ، بصورة أفضل بالمقارنة مع البيانات المتوفرة عن بقية العوامل.

– اتصال إنتاجية العامل بمشاكل عديدة مثل تحليل اتجاهات الأجور ومقارنة مرونة الأسعار والأجور والتنبؤ بحجم التشغيل والإنتاج.

– الدور المزدوج للإنسان العامل باعتباره هدف للإنتاج وأداة رئيسية للإنتاج كذلك. إن الإنسان العامل هو بحد ذاته نتاجاً للمنظمة القائمة وللمعرفة المتاحة وعلاقة الإنتاج، ومن هنا فإننا وسائل الإنتاج الأخرى المستخدمة والموارد ورأس المال، إنما تتأثر بكيفية تفاعل عنصر العمل معها، وهذا يعنى إن إنتاجية العمل تعبر تعبيراً شاملاً عن إنتاجية كافة عوامل الإنتاج المباشرة والغير المباشرة.

ثانياً: دور التحفيز في زيادة الإنتاجية: من المسائل التي تتصل بتأثير الجوانب الإدارية التنظيمية على الإنتاجية، هي تلك العلاقة التي تربط بين أنظمة الحوافز وتقييم العمل وبين الخدمات المحققة وتعني الحوافز بشكل عام كافة أنواع المزايا والخدمات والمكافآت التي تقدم للعاملين، في مقابل تحسين أدائهم أو سلوكهم لزيادة إنتاجهم فوق المستوى العادي (سواء كان ذلك قابل للقياس العادي أو للملاحظة الميدانية) أو في قبول الأيدي العاملة للعمل تحت ظروف وشروط عمل معينة، والحوافز بهذا المعنى يمكن اعتبارها أداة في أيدي المدراء إلى جانب أدوات أخرى يمكن استخدامها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرجوة سواء على نطاق وحدة إنتاجية أو خدمة معينة أو مجموعة من الوحدات . (2)

¹ طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، الأردن، 2006، ص149.

¹ سعيد ياسين وآخرون، سلسلة التمييز الإداري إدارة الأفراد، 2000، ص80.

وتعتبر الحوافز مدخلا من مداخل تحسين الإنتاجية فعن طريقها يمكن للمؤسسة أن توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق مستويات أعلى من الأداء والإنتاجية. ولقد أثبتت تجارب عديدة أن الحوافز تزيد من إنتاجية الفرد والمؤسسة، وبصفة عامة وبالاستناد إلى ما سبق فإن الأهمية التي تكسبها الحوافز في تحسين الإنتاجية تتجلى في الجوانب الآتية: (1)

- تحقق الحوافز الكفاءة وزيادة في الفوائد المحققة من خلال رفع أداء الأفراد، فالاختيار الصحيح والدقيق للحوافز يؤدي إلى دفع العاملين والتشجيع على زيادة الإنتاجية وتحسين جودته.
 - تساهم الحوافز في تفجير قدرات العاملين وطاقتهم واستخدامها أفضل استخدام ويؤدي هذا إلى تقلص حجم قوة العمل المطلوب بالمنظمة مما يقلل من التكاليف التي تتحملها المنظمة.
 - تساهم الحوافز في تحسين إنتاجية المنظمة من خلال ربط الأهداف الكلية أو النوعية بالحوافز، فمثلا يمكن ربط الأجور المقدمة للأفراد من خلال المكافآت والزيادات بنتيجة تحقيق المنظمة للأرباح.
 - التركيز على التغذية العكسية عند إجراء عملية تقييم الأداء، إذ أن هذه التغذية تعتبر محفز في أغلب الأحيان.
 - فالعوامل السابقة الذكر يمكن أن تؤثر بصورة منفردة أو بصورة مجتمعة في تحسين الإنتاجية، وتفشل عملية التحفيز في تحقيق أهدافها في المجال الإنتاجي عندما تفتقر إلى مقوماتها الذاتية (مضمون عملية التحفيز)، ومقوماتها الموضوعية (الهدف من العملية التحفيزية).
- المطلب الثالث: الرضا الوظيفي وعلاقته بمختلف المتغيرات.**

يمكن القول بشكل عام أن الرضا الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن المرؤوسين والرضا عن أساليب التوجيه والإشراف والقيادة والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد.

أولاً: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء: أصبحت البحوث والدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخياً مثيراً، وأثارة العلاقة بين الرضا والأداء اهتماماً وفضول الباحثين، وفي المقام الأول على أن العامل الراضي يكون منتجاً. وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر إيجاباً على الأداء، إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث بينة أنها ضعيفة و هذه بعض الآراء التي تبين العلاقة التي تربط الرضا بالأداء:

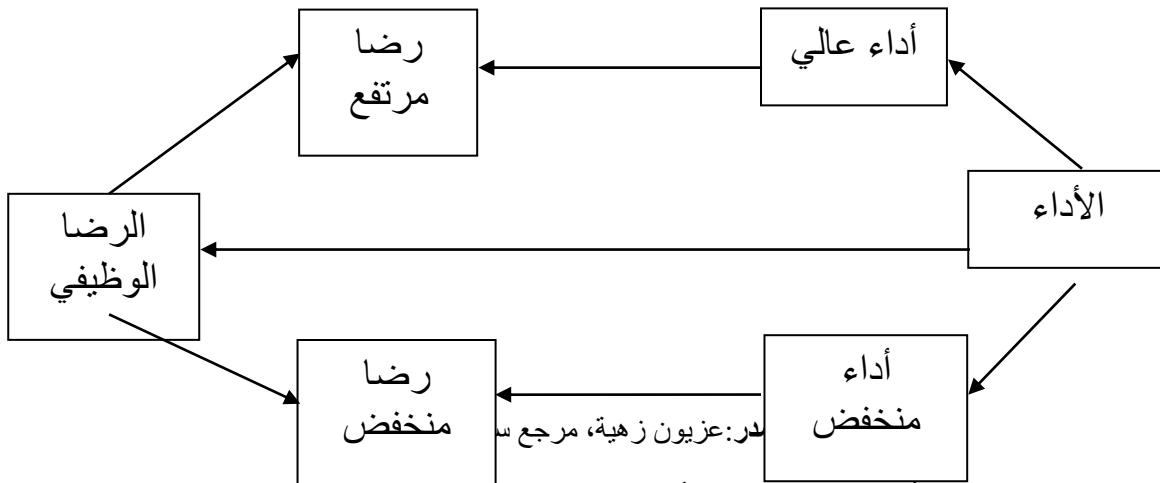
الإتجاه الأول: الرضا يتبع الأداء: أي انه كلما ارتفع مستوى الأداء كلما شعر العامل بالرضا عن العمل، وبالتالي وحسب هذا الرأي فإن الرضا ما هو إلا متغير تابع لمتغير مستقل وهو الأداء على أساس أن الأداء الجيد للموظف وما يعقبه من مكافآت يؤدي إلى زيادة قدرته على إشباع حاجاته بالتالي زيادة درجة رضاه عن العمل. فالأداء المرتفع يضمن

² جين سميث، تحفيز الأفراد نحو النجاح، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص04.

إنتاج وفير، ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تما توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقيق الرضا لدي الفرد العامل.⁽¹⁾

شكل رقم (05):

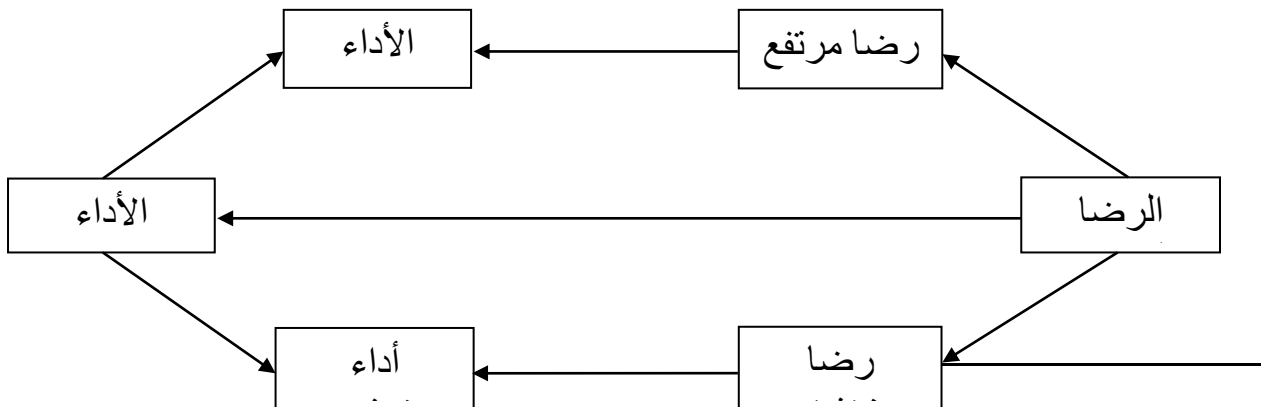
أثر الأداء على الرضا



الإتجاه الثاني: الأداء يتبع الرضا: أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا لدى العاملين كلما ارتفع مستوى الأداء، وهذا الإتجاه يتماشى ورأي المدرسة الإنسانية، إذ تنظر إلى الرضا الوظيفي على أنه متغير مستقل يمارس تأثير على الأداء كمتغير تابع، ويستند مؤيدي هذا الإتجاه إلى أن الحالة النفسية الخاصة بالفرد تأثيرها قوي على أدائه وبالتالي تأخذ العلاقة بين المتغيرين الشكل التالي :

شكل رقم (06):

أثر الرضا على الأداء .



1- عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2006، ص133.

المصدر: عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 133.

الاتجاه الثالث: المناخ التنظيمي عامل وسيط بين الرضا والأداء: يبنى هذا الاتجاه على أساس المناخ التنظيمي باعتباره العامل الوسيط بين الرضا والأداء، فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه العاكس للانطباع الذي يكون لدى العاملين بالمنظمة عن جميع العناصر الموضوعية فيها، على أساس أن العاملين يعتبروا الوسيلة الأساسية لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف وبالتالي فإنه كلما كانت صورة المنظمة إيجابية لديهم كلما أدى ذلك إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وهذا سينعكس إيجابيا على أدائهم ومن ثما أمكنا القول أن المناخ التنظيمي هو عامل وسيط بين الرضا الوظيفي والأداء. (1)

ثانيا: علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية: أشارت الدراسات بوجه عام إلى وجود علاقة إيجابية بين رضا عن العمل والإنتاجية، إلا أن هذه العلاقة لم تكن علاقة قوية من الناحية الإحصائية إذ ظهر في دراسة تمت عن طريق استعراض 23 بحث مستقل في هذا الموضوع أن هذه الأبحاث ما عدا 3 أبحاث منها سجلت علاقة موجبة ولكن ضعيفة بين الرضا والإنتاجية ويمكن إرجاع ذلك إلى عدة أسباب منها: (2)

- إن مستوى الإنتاجية في بعض الأعمال يكون محددا بشكل لا يسمح بأي تقلبات كأن يكون هناك حد أدنى للإنتاجية لبقاء الفرد في عمله أو أن يكون عمل الفرد مرتبط بأداء زملاءه في خط التجميع.
- العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت.
- إن الواقع العملي يشير إلى أن مستوى الرضا عن العمل والإنتاجية لا يأخذ نمطا موحدًا وإنما يمكن أن يأخذ أحد الأشكال الآتية والممثلة في الشكل رقم (07):

الحالة الأولى: حيث يكون مستوى الرضا عن العمل منخفض والإنتاجية مرتفعة: هناك بعض الأفراد لا يحبون عملهم ومع ذلك يضطرون للعمل وفقا لمعدلات الإنتاج المحددة خوفا من الفصل أو العقاب، بل قد يحققون معدلات إنتاج أعلى رغبة في الحصول على أجر إضافي لتغطية التزاماتهم المعيشية، كما أن نظام العمل في الكثير من المصالح الحديثة وطريقة تدفقه محدد بدقة وبشكل لا يتيح الفرصة لتراخي الفرد في العمل حتى ولو كان كارها له.

الحالة الثانية: حيث يكون مستوى الرضا عن العمل مرتفعا والإنتاجية منخفضة: يحدث ذلك عندما يكون العمل غير محبوب للفرد بينما جو العمل مفعم بعلاقات الود والصدقة فيكون سعي العامل إلى عمله حبا فيه وإنما للقاء الأصدقاء، كما تنتشر هذه الحالة أيضا في بعض الأفراد الذين يشعرون بسعادة عند العمل بتكامل بعيدا عن ضغوط وتظهر هذه الحالة بوضوح في المنظمات البيروقراطية على وجه الخصوص.

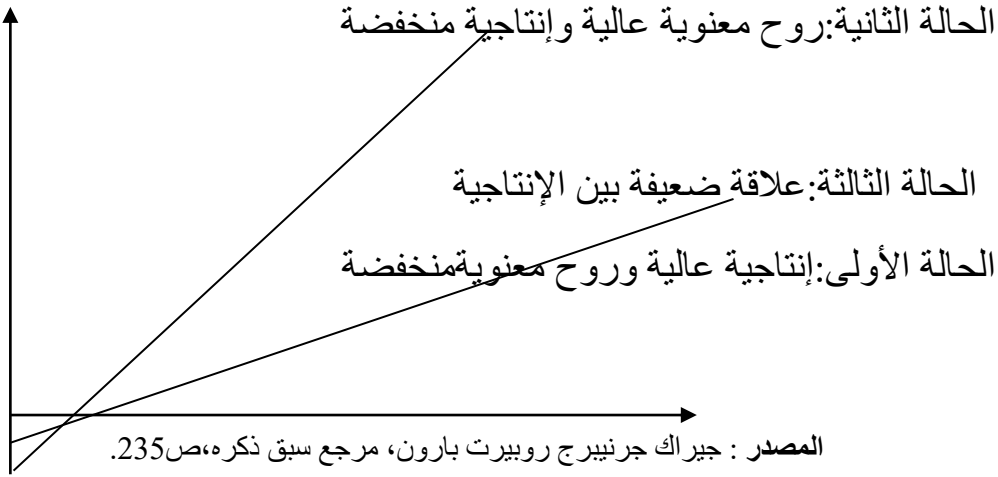
1 عزيزون زهية، مرجع سبق ذكره، ص 134.

2 جيراك جرنبيرج روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط7، 2004، ص212.

الحالة الثالثة: حيث تكون العلاقة مباشرة بين مستوى الرضا عن العمل والإنتاجية ترتفع بارتفاعه وتنخفض بانخفاضه: أوضح لكزت أن العلاقة تبدو مباشرة بين مستوى الرضا عن العمل ومستوى الإنتاجية في الأعمال الروتينية والتي لا تعتمد الإنتاجية فيها على جهد الألة والفن التكنولوجي المستخدم بقدر ماتعتمد على فكر الإنسان ومهاراته الفردية، كالأعمال الفنية الدقيقة فكلما كانت معنويات الفرد عالية كان لها أثرها المباشر على الإنتاجية. (1)

الشكل رقم (07):

العلاقة بين الرضا والإنتاجية

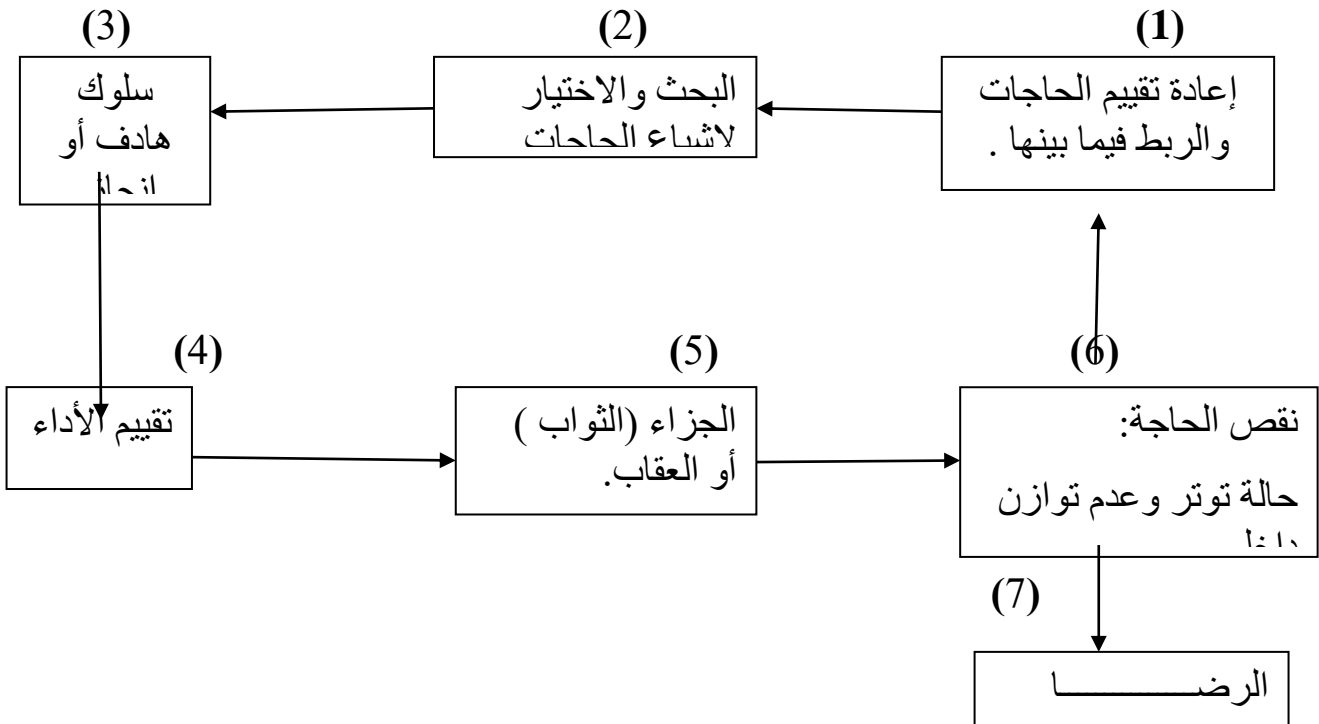


ثالثاً: علاقة بين الدوافع والحوافز والأداء والرضا الوظيفي:

لتبيان علاقة بين الدوافع والحوافز ومستوى الأداء والرضا الوظيفي نعتد على النموذج التالي:

شكل رقم (08):

¹ محمد سعيد سلطاني، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993، ص235.



المصدر: جعفر أب القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 89.

من خلال هذا النموذج نستنتج بأن الدوافع هي محركات داخلية للسلوك الإنساني وموجهة له نحو غايات وأهداف محددة وهي تهدف إلى أي تخفيض حالة التوتر وعدم التوازن التي يشعر بها، من خلال محفزات مادية وأخرى معنوية والتي تجعل من الفرد راضى عن عمله وبالتالي يزداد حماسه له، ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد إنتاجيته وأداؤه.

خلاصة الفصل

من خلال دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والحوافز نجد أنه لكي تستفيد المنظمة من مجهودات الموارد البشري بشكل أمثل يجب على الإدارة أن تحدد متطلبات الوظيفة من حيث واجباتها ومسئولياتها وأهدافها، وما هي الحوافز الإيجابية المتحصل عليه في مقابل أدائهم لمتطلبات وظيفتهم بإتقان، والحوافز السلبية في حالة الإخلال بالواجبات أو إحداث سلوكيات غير مرغوب فيها، على أن ترتبط هذه الحوافز بأهداف وتوقعات العاملين، وكذا مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للبيئة والأفراد ولكي يتحقق في النهاية رضا العاملين، يجب على الإدارة عند تطبيقها لنظام الحوافز أن تكون عادلة بين المجهودات المبذولة من العامل، والتعويضات المقدمة له منه فالطبيعة الدائرية لعملية التحفيز تعتمد على ما نتج عن تجربة الفرد السابقة فإذا انتهت العملية برضا الأفراد على نظام الحوافز المطبق استمر الفرد في تأدية نشاطه بكفاءة وزادت ثقته وولائه للمنظمة التي يعمل بها، والتي هي بدورها تسعى

من خلال الحوافز إلى زيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وبالتالي ضمان الاستمرارية والفعالية وتحقيق حاجات العمال .

مقدمة الفصل

تعتبر الدراسة الميدانية تدعيماً للجانب النظري، لأنه المجال الذي يستطيع الباحث من خلاله النزول للواقع وكشف الحقائق وجمع المعلومات حول الموضوع للوصول إلى نتائج بعد تحليل هذه المعلومات والتي تتمكن من خلاله التأكد من صحة الفروض.

وعليه في هذا الفصل سنقوم بإجراء الدراسة الميدانية حول قياس رضا المورد البشري على نظام الحوافز المطبق في مؤسسة عمر بن عمر من خلال إعطاء لمحة تاريخية عن المؤسسة والتطرق لمختلف أساليب التحفيز بها. وهذا من خلال تقسيم فصلنا إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: ماهية مؤسسة عمر بن عمر.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي لدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: ماهية مؤسسة عمر بن عمر

نرمي من خلال هذا البحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، وفي هذا الصدد سنقوم أولاً بتعريف المؤسسة الأم (مجمع عمر بن عمر)، ثم ننتقل إلى التعريف بالمؤسسة

محل الدراسة، من خلال إبراز نشأتها ومراحل تطورها، مع القيام بدراسة تفصيلية لهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بمجمع عمر بن عمر

يعد مجمع عمر بن عمر من أكبر المؤسسات الاقتصادية في الجزائر حيث ساهمت في تحسين المنتجات الجزائرية من خلال تقديمها بجودة عالية وجعلها في متناول الجميع، ودون أن ننسى كذلك تمثيلها للجزائر في الأسواق العالمية.

أولاً : لمحة تاريخية عن المجمع

مجمع "عمر بن عمر" عبارة عن شركة عائلية تأسست سنة 1984 من طرف عمر بن عمر الأب، ليتولى الأبناء مهمة تسيير الوحدات بعد وفاته، وفي بداية نشاطه على المصبرات الغذائية وبالتحديد الطماطم المعلبة، حيث بدأ نشاطه سنة 1986 ببلدية بوعاتي محمود، ثم توسع في عدة مجالات (مطاحن، عجائن)، ويعتبر من المؤسسات الرائدة بالجزائر في عالم الصناعات الغذائية، التي استطاعت أن تحجز لنفسها مساحة هامة من السوق الوطنية، وتتعداها إلى التصدير في بعض المنتجات لأسواق عالمية أخرى، وذلك بفضل الإستراتيجية التي تبناها المجمع، أنها تعتمد على استغلال الموارد البشرية المؤهلة ذات الخبرة والكفاءة العلمية، والمكننة الصناعية المتطورة ذات التكنولوجيات العالمية الرائدة.

ويعتمد المجمع على أدوات إنتاج قوية تزيد من قدرته الإنتاجية، يسيره فريق عمل موزع على مختلف الوحدات، يتكون من 600 عامل، يتلقون تكويناً من فترة إلى أخرى قصد إعادة تأهيلهم، إلى جانب ذلك، يستند المجمع إلى الدراسات العلمية ومكاتب الخبرة، سواء تعلق الأمر باختيار الأماكن التي تقام عليها وحداته الإنتاجية، أو تلك المتعلقة بالمواد الأولية المستخدمة في التصنيع وأدوات الإنتاج، ضف إلى ذلك اختيار الموارد المستعملة في أهم صناعاته الغذائية، دون أن يغفل تلك الدراسات المتعلقة بتطورات ومستقبل السوق العالمية، إنها بحق مؤسسة اقتصادية رائدة، اكتملت فيها عناصر النجاح والتطور.

ثانياً: تقديم المؤسسات المكونة لمجمع عمر بن عمر

توسع نشاط المجمع إلى عدة مجالات، وأصبح يضم ثلاث وحدات وهي:

1- وحدة المصبرات الغذائية: تعد صناعة التعليب من أهم الوحدات الإنتاجية بالمجمع، تشغل مساحة قدرها 37000م، ويشغل بالوحدة أزيد من 500 عامل تختص في مركزات الطماطم بأشكالها المتعددة الفلفل أو الهريسة، المربي بأنواعه.

وبفضل رؤية ثاقبة تعمل هذه الوحدة على توفير هذه المادة طيلة العام، فهي تستغل وفرة المادة الأولية بفضل التقنيات الحديثة في الإنتاج خلال عملية جني المحاصيل الاعتيادية خلال أشهر جويلية، أوت، سبتمبر وتعتمد بعد ذلك على الكميات المخزنة من المواد نصف المصنعة في عملية التعليب.

إن عملية إنتاج مصبرات الطماطم والفاصل تكون وفق شروط ومعايير عالمية بدءا من عملية جمع وتحويل هذه المواد وغسلها وفرزها ومرورا بعمليات تركيزه لتعليب أو للحفظ والتخزين كمواد نصف مصنعة دون إغفال عملية البسترة والتعقيم.

2- وحدة المطاحن: من بين وحدات الإنتاج الهامة بالمجمع، تقع هذه الوحدة بمنطقة الفجوج بقالمة، أنشئت في سبتمبر 2002، يعمل بهذه الوحدة قوة عاملة قوامها 300 شخص، يسيرها أربعة مدراء تنفيذيين، كما تملك الوحدة معدات إنتاج ذات تكنولوجيات عالية. يعد تجهيز القمح الصلب النشاط الرئيسي للمطاحن وتقدر طاقة الإنتاج الحالية بأكثر من 700 طن في اليوم، إن من أهم منتجات تجهيز القمح " السميد" بمختلف أنواعه والموجه إلى استعمالات عدة، ويتم ذلك وفق المعايير الجودة والنوعية، مع المحافظة على وحدة المنتج من خلال اختيار نوع القمح الذي يملك خصائص جينية واحدة والمزروعة وفق شروط فيزيائية وبيوكيميائية ثابتة، وهذا قصد المحافظة على الذوق وجودة المنتج النهائي تملك هذه الوحدة مخبرا لمراقبة الجودة والنوعية يسيره فريق من الباحثين والمختصين في الغذاء، يوفر هذا المخبر عملية الرصد اليومي بشكل منتظم وعلى مدار 24 ساعة دون انقطاع بفضل نظام تناوب العمل، وتبدأ عملية المراقبة المخبرية من جودة القمح عند الاستلام وخلال مراحل التجهيز والتعبئة والتغليب لتزويد المستهلكين بخصائص المنتج النهائية، وفق إجراء اختبارات منتظمة تكشف من حين لآخر أوجه القصور المحتملة لبعض المنتجات، ويتم إزالة ذلك على الفور.

3- وحدة العجائن: يوجه جزء هام من إنتاج السميد إلى مختلف الصناعات الغذائية الأخرى المتمثلة في العجائن بأنواعها، إنها سلسلة غذائية متكاملة ومتجانسة تراعي التطور الحاصل في السوق، واحتياجات العائلة وذوقها.

إن عملية إنتاج هذه العجائن تكون على مراحل متتالية ومتسلسلة، بدءا من عملية نقل وتحويل المادة الأولية من المطحنة إلى وحدة العجائن لتخزينها أولا ومرورا بعمليات الخلط والعجن وخروج المنتج للتجفيف والتبريد وانتهاء بعمليات تخزين المادة القابلة للاستغلال، فالتعليب والتغليب النهائي والتخزين إلى حين عملية التسويق، غير أن كل هذا يتم وفق شروط ومعايير علمية تكنولوجية متطورة، ساهمت أخيرا في جودة المنتج النهائي، واحتلاله مكانة في السوق، جعلت منه أكثر المنتجات طلبا واستهلاكا، كما أن عجائن مجمع "عمر بن عمر" تحافظ دائما على جودتها ومذاقها الذي ألقته العائلة الجزائرية منذ أن عهدته.

4- المشئلة (المزرعة): وفق رؤية إستراتيجية هادفة سعى مجمع "عمر بن عمر" لتوفير بعض المواد الأولية التي تدخل في أحد وحداته الإنتاجية، المتعلقة بالمصبرات

الغذائية، كان من اللازم عقد نوع من الشراكة بين مختلف الفلاحين خلال إنتاج مادتي الطماطم والفلفل، أنشأ المجمع مزرعة ومشتلة نموذجية متطورة.

لقد تم استيراد تجهيزات وماكنات بتكنولوجيا دولية وعصرية هي الأولى بالجزائر، تستخدم هذه الماكينات في عمليتي الزرع والجني لمحصول الطماطم والفلفل، واللذين يستخدمهما المجمع في صناعة مصبرات هذين المادتين الغذائيين.

يسعى المجمع من خلال هذه المشتلة إلى الحصول على محاصيل بجودة عالمية عالية وربح الوقت أثناء عمليتي الزرع والجني، إلى جانب عصرنة المنتج للطماطم وتوفيره في السوق الوطنية بأسعار تنافسية وفي أوقات ملائمة، إن ذلك من شأنه أيضا أن يمكن الجزائر من توفير مادة الطماطم بمواصفات عالمية من شأنها أن تلقي قبولا لدى المتعاملين في أنحاء السوق العالمية.

ليس هذا فحسب بل فكر المجمع في مساعدة الفلاحين خاصة أولئك الذين يملكون أراضي بالقرب من وحدات الإنتاج والمصانع المخصصة لإنتاج هذه المواد الاستهلاكية، فإلى جانب مساعدة ودعم الفلاحين ماديا، يتم مرافقتهم خلال عملية الزرع من طرف مختصين ومهندسين في الزراعة وبالتالي توجيههم إلى الأراضي ذات نوعية التربة الجيدة التي تساهم في زيادة الإنتاج وتحسينه وهو ينعكس على العائد المادي للفلاحين واستمرارهم في مزاولة هذا النشاط المربح.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر

هي أول وحدة للمجمع تهتم بإنتاج المصبرات الغذائية وهي من المؤسسات الرائدة في الجزائر وذلك من خلال مواكبتها لتطورات التكنولوجيا الحاصلة في العالم.

أولا: نبذة حول وحدة المصبرات

وهي شركة منتجة للمصبرات الغذائية بمختلف أنواعها (طماطم معلبة، هريسة، مربى الفواكه تأسست سنة 1984 بدأت نشاطها سنة 1986، ولها رأس مال اجتماعي يقدر بـ 400000000 دج حيث قامه بإنشاء وحدتين ومشتلة نموذجية، الودحتين مختصتين في نفس الصناعة، الأولى تقع في بلدية الفجوج تأسست سنة 2006، تتربع على مساحة تقرب ب 14450م، ولها طاقة إنتاجية قدرها 3600طن/اليوم، أما الثانية فتقع ببلدية بومعيزة ولاية سكيكدة على مساحة قدرها 37000م تأسست سنة 2010، ولها طاقة إنتاجية قدرها 2200طن/اليوم، أما بالنسبة للمشتلة تأسست سنة 2003 ببلدية الفجوج، وهي مختصة في صناعة شتلة الطماطم والفلفل تباع للفلاحين مقابل دفع محاصيلهم للشركة.

تقع وحدت المصبرات الغذائية عمر بن عمر في الشرق الجزائري وبالتحديد في بلدية بوغاتي محمود ولاية قالمة، والتي تبعد حوالي 20 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق مجمع سكاني، ومن الغرب أراضي زراعية ومن الشمال الطريق الوطني رقم 80 الرابط بين قالمة وسكيكدة، ومن الجنوب أراضي زراعية.

وتتربع وحدت المصبرات على مساحة قدرها 37000م، منها 30000م مغطاة والباقي طرق معبدة ومصلحة تصفية المياه.

ثانيا: مصالح الوحدة ووظائفها :

مدير الوحدة: يعتبر مدير الوحدة أعلى هيئة بها وهو المسؤول الأول والأخير، والمهام التي من صلاحيته ممارستها نذكر منها:

- متابعة سير الوحدة يوميا وكيفية سير العمل.
- وضع القرارات وتحويلها إلى المصالح المعنية وإصدارها في الأوقات المناسبة.
- المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها.
- مراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر حول مختلف هذه العمليات.

الأمانة العامة:(السكرتاريا) تعد وسيلة الربط بين دوائر الوحدة والمديرية العامة والمدير، ومن المهام المخولة لها:

- تنظيم مواعيد وترتيب أوقات عمل المدير.
- استقبال وتسجيل المراسلات والبريد وتوزيعه على مختلف المصالح والأقسام.
- استقبال الاتصالات من العملاء، ومن المديرية العامة للإمام بكل ما هو جديد.
- تحضير الاجتماعات الإدارية، وإعلام الأطراف المعنية بهذه الاجتماعات.

مصلحة الإنتاج: وتنقسم إلى قسمين:

قسم الصيانة: مهمتها صيانة الآلات والمحافظة عليها من أجل أداء أفضل لمهامها حتى لا تتعطل أثناء العمل، بحيث تخصص فترة لهذه العملية، كما تقوم بتصليح قطع الغيار.

قسم الإنتاج: يقوم بالإشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية وتصبح منتج تام (طماطم معلبة)، تنتمي الوحدة لنظام الإنتاج المستمر حيث تشتغل 24/24 سا.

مصلحة المخبر: في هذه المصلحة تتم عملية إجراء التحاليل الخاصة بالطماطم، ابتداء من المادة الأولية طماطم ناضجة إلى غاية حصولنا على طماطم معلبة، كما تتم مراقبة القطاعات الملحقة مثل(محطة مولد البخار، مصلحة تصفية المياه).

مصلحة التجارة: تعد من المصالح الحساسة في الوحدة على اعتبار أن لها دورا كبيرا حيث تعد الرابط الأساسي بين الوحدة والزبائن سواء كانوا تجار جملة أو تجزئة أو حتى المستهلك الأخير.

مصلحة تموين المخازن: تقوم هذه المصلحة بتزويد الوحدة بما تحتاجه من قطع الغيار والمواد المستهلكة وخاصة المواد الأولية لضمان سير العملية الإنتاجية، فيقوم قسم التخزين بتحرير سندات الطلب للمواد المطلوبة، وعند استلام المواد يتم فحصها فيزيائيا أو كيميائيا لتأكد من مدى مطابقتها مع طلبية الشراء، وبعد التأكد يقوم هذا الفرع بتحرير سند الاستلام وإرساله إلى قسم الشراء لتسوية الوضعية المالية مع مصلحة المحاسبة والمالية.

مصلحة الموارد البشرية: تعتبر هذه المصلحة من بين المصالح البالغة الأهمية داخل محيط الوحدة الذي تلعبه في تسيير شؤون العمال من جهة والحرص على تسوية وضعيتهم مع الإدارة من جهة أخرى كما يوجد في حوزة المصلحة مجموعة من السجلات المتعلقة بالعمال تتمثل:

- سجل المستخدمين: يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالعمال مثل الضمان الاجتماعي، تاريخ البدء في العمل، الصفة التي بها (متقاعد، دائم) طبيعة المهنة.
- سجل العطل السنوية: يتم من خلاله تسجيل العطل الرسمية الممنوحة لكل عامل والعطل المتأخرة لكل عامل كما تسجل فيه العطل المرضية، العطل الاستثنائية، العطل التعويضية.

- سجل طلب العمل: يسجل فيه مسؤول المصلحة كل الطلبات الواردة والمتعلقة بطلب العمل كما تجدر الإشارة إلى أن المصلحة مسؤولة عن عملية تعيين العمال على مستوى الوحدة.

- سجل حوادث العمل: يتم فيه تسجيل جميع الحوادث التي تقع داخل الوحدة حيث يسجل المسؤول عن هذه المصلحة تاريخ الحادث، نوع الإصابة التي لحقت بالعامل والمصرح بها من طرف الطبيب.

كما تقوم المصلحة بإعداد الكشوف المتعلقة بالأجور للعمال نظرا لاحتواء المصلحة على فرع متعلق بالأجور كما تقوم بالأشراف على قسم التكوين والقيام بمتابعة المتربصين من لحظة وصولهم إلى الوحدة إلى غاية خروجهم منها.

مصلحة المحاسبة والمالية: وتنقسم إلى فرعين هما المحاسبة والخزينة:

فرع المحاسبة: تعتبر الركيزة الأساسية للوحدة في تسيير إدارة الوحدة ومراقبة مختلف مصالحها، كما أنها تقوم بمتابعة وتسجيل العمليات المالية والمحاسبية التي تتم بينها وبين مختلف المصالح الأخرى وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة السنوية من ربح أو خسارة، من أجل معرفة مركزها المالي ومكانتها الاقتصادية لضمان السير الحسن للوحدة.

وكذلك تقوم بإعداد مختلف اليوميات المساعدة والتمثلة في:

يومية المبيعات: تسجل فيها العمليات التي تقوم بها المؤسسة مع زبائنها من تجار جملة وتجار تجزئة ومستهلكين من عمليات البيع.

يومية المخزونات: تسجل في هذه اليومية كل أنواع المخزونات من مواد أولية وغيرها.

يومية المشتريات: تسجل فيها جميع المشتريات التي تقوم بها الوحدة، كعملية شراء المادة الأولية، وإجراء عمليات محاسبية ومراقبة مستمرة لجميع التكاليف من أجل إعطاء القيمة الحقيقية للمنتوج.

يومية الاستثمارات: يسجل فيها كل ما يتعلق بالاستثمارات من حيازة وإهلاك...

يومية خاصة بالمستخدمين: يسجل فيها أجور المستخدمين بصفة إجمالية وبالتفصيل.

فرع الخزينة: تعتبر الخزينة الركيزة الأساسية في المصلحة المحاسبية، بحيث تقوم بالمتابعة من حيث مراقبة مدى سلامة الفاتورة، ومدى مطابقتها للمواصفات المطلوبة، من مهامها:

- تتعامل مباشرة مع المؤسسات المالية (البنك الخارجي الجزائري).
- التسوية المالية لمختلف التعاملات التي تقوم بها الوحدة.
- دفع الأجور والتسبيقات للمستخدمين نقداً.

وفي الأخير يتم الدمج بين مهام كل من الفرعين لإعداد الميزانية الختامية للسنة المالية للوحدة.

ثالثاً: النظام المحاسبي المتبع وأهم المستندات المستعملة:

1- النظام المحاسبي المالي الجديد وتطبيقه في المؤسسة:

بعد قيام الجزائر بأعمال الإصلاح تبنت فكرة معايير المحاسبة الدولية من خلال مشروع النظام المحاسبي الجديد، والذي يستجيب لمتطلبات مختلف المتعاملين من مستثمرين ومقرضين وغيرهم، حيث يشكل هذا النظام تغيراً حقيقياً للثقافة المحاسبية المطبقة من طرف المؤسسات الجزائرية نحو معايير المحاسبة والإبداع المالي IAS /IFR حيث أن هذا النظام يتناول المبادئ والقواعد المحاسبية التي أتت بها معايير المحاسبة الدولية خاصة تلك المتعلقة بالقوائم المالية والمبادئ المحاسبية.

ووفقاً للقانون رقم 07-11 مؤرخ في 15 ذي القعدة الموافق ل 25 نوفمبر 2007 فإن شركة المصبرات الغذائية "عمر بن عمر" شرعت في تطبيق القانون في بداية 2010 وكانت من المؤسسات الأولى التي بادرت بتطبيق هذا النظام.

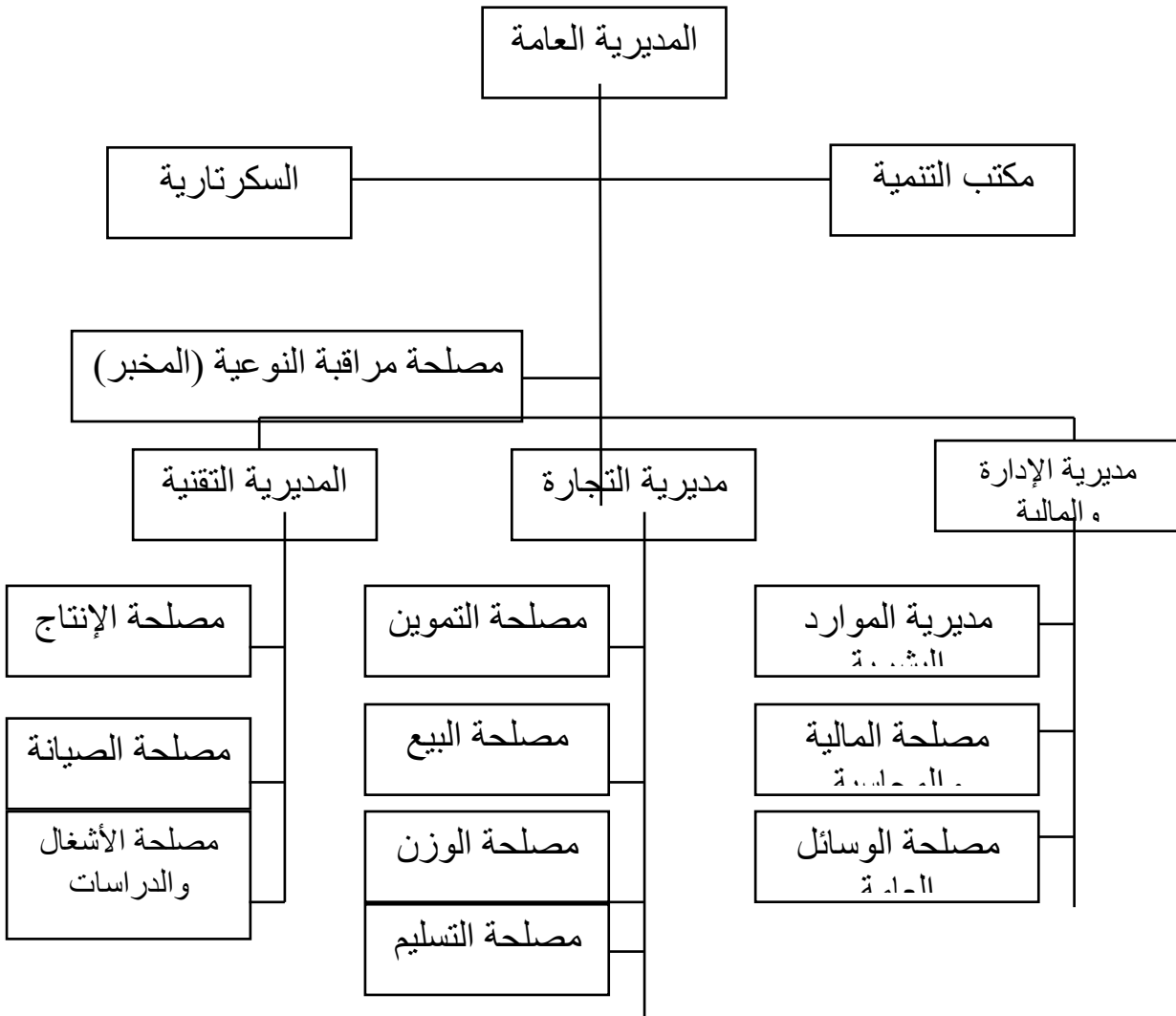
- 2- المستندات المحاسبية المستعملة:
- دفتر الأستاذ.
 - ميزان المراجعة.
 - جدول حسابات النتائج.
 - الميزانية الافتتاحية والختامية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوحدة المصبرات عمر بن عمر.

يلخص الهيكل التنظيمي في الصفحة الموالية:

الشكل رقم (09):

الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: إدارة الموارد البشرية

أولاً: أهداف الوحدة:

تسعى الوحدة إلى تحقيق عدة غايات على المستوى الوطني والمستوى الخارجي ونذكر منها مايلي:

- سد المتطلبات المحلية والوطنية من مادة الطماطم المعلبة التي غطت 50% من حاجات السوق الجزائرية وأكثر من 50% بالنسبة للهريسة.
- تقليل مجالات الاستيراد.
- تحسين المنافسة الخارجية من خلال التركيز على جودة المنتج مما يساعد على ارتفاع مردود الإنتاج.
- امتصاص اليد العاملة عن طريق اعتماد سياسة تكوين الشباب وإدماجهم داخل الوحدة للتقليل من حدة البطالة.
- اعتماد الوحدة على الجودة في منتجاتها وهذا ما تريد الوصول إليه من خلال تطبيق الإيزو 20000، 9000 الذي يجعل منتجاتها منافس محليا ودوليا.
- المشاركة في تحسين مستوى العمال وتكوينهم.
- ضمان التسويق لبضاعتها في إطار الأهداف المسطرة والتدابير من قبل الحكومة.

وأخيرا في ظل انتهاج الدولة نظام الاقتصاد الحر فإن الوحدة تسعى لتكوين الإطارات والخبراء، وذلك لتطوير وتحسين إمكانيات الإنتاج من حيث الجودة، الكمية، السعر، داخل المنافسة الداخلية والخارجية لتحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

جدول رقم (03):

تطور الإنتاج (طن)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الطماطم	8 500	17 000	18 000	21 000	15 924	22 104	30 829	39 450
الهريسة	2 000	4 000	5 000	2 000	5 000	5 159	5 913	4661
المربي	2 500	4 000	5 000	4 000	4 000	3 062	6 266	5380
	13 000	25 000	28 000	27 000	24 924	30 325	43 008	49 491

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يعتمد الباحث في أي بحث على منهج لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها للوصول إلى نتائج وحقائق حول الظاهرة المدروسة.

المطلب الأول: المنهج المستخدم:

كلمة منهج تعني الطريقة التي يستخدمها الفرد للوصول إلى هدف محدد أو هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبهذا يسهل عمل الباحث بطريقة علمية تمكنه من الوصول إلى النتائج المرجوة بأقصر طريقة وأسهلها، وبالتالي فالمنهج هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وأسئلة وفروض الباحث.

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتبر المنهج المناسب للموضوع، حيث يتميز هذا المنهج بأنه يهتم بدراسة الظواهر ثم تحليلها، كما يقوم هذا المنهج على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية معينة أو عدد من الفترات من أجل التعريف بالظاهرة من حيث المحتوى والمضمون والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد على فهم الواقع وتطويره مع تحليلها تحليلًا دقيقًا لكل حدث أو ظاهرة من الظواهر.

إن اعتمادنا على المنهج الوصفي التحليلي جاء انطلاقًا من طبيعة موضوع الدراسة الذي يتمثل في دراسة الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، وذلك لما تتيحه من فرصة الاقتراب من واقع المؤسسة الجزائرية ووصف العلاقات والمواقف الاجتماعية بها وجمع البيانات حول أنواع الحوافز المطبقة وآثارها على رضا الموظفين ومستوى مردوديتهم وتحليلها واستخلاص النتائج والتعليمات. كما قد استعنا ببعض الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها مع المبحوثين.

المطلب الثاني: الأدوات المنهجية المستخدمة:

من المعروف والمتعارف عليه منهجياً أن يذكر الباحث المصدر الذي اعتمد عليه الباحث في جمع المعرفة سواء كانت هذه المعرفة متمثلة في المعلومات النظرية أو في البيانات الميدانية، فهي تعتبر نقطة انطلاق أي تحقيق كمي أو كيفي، ومن أجل الإحاطة بالظاهرة ميدانياً يقرر الباحث جمع المادة العلمية الميدانية عن الظاهرة، تتم عملية جمعها عن طريق أدوات جمع البيانات والتي تتمثل في مجموعة من الوسائل التي تمكن الباحث من خلال استخدامها أن يحصل ويجمع عدد كبير وكافي من المعلومات حول موضوع الدراسة، حيث يتوقف صدق ودقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث على مدى دقة الأدوات ومصداقيتها أي مقدرتها على قياس ما يريد الباحث الحصول عليه فعلاً. لذا يجب أن يعطي لها اهتمام متزايد عند اختيارها حتى تتسجم مع موضوع الدراسة.

وقد اعتمدنا في بحثنا على مجموعة من الأدوات تتمثل في الاستمارة، المقابلة، الملاحظة.

أولاً: الاستثمار: تعتبر من الوسائل الرئيسية والشائعة الاستعمال عند معظم الباحثين، لأنها تتيح فرصة الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات حول موضوع ما أو مشكلة أو موقف معين باعتبارها تتضمن مجموعة من الأسئلة المنتقاة والمصممة بطريقة خاصة، ويتم تطبيق الاستثمار عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين.

فالاستثمار بهذا المفهوم تمثل الأداة الأساسية المعتمدة في بحثنا خاصة أمام الصعوبة التي واجهتنا في الحصول على المعلومات الكمية وتم تقسيم الاستثمار إلى جزئيين:

الجزء الأول: تضم البيانات الشخصية التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، عدد سنوات العمل، المركز الوظيفي، عدد الدورات التدريبية، وهذا الجانب له أهمية كبيرة في دراستنا.

الجزء الثاني: تضمن هذا الجزء مختلف المحاور التي تضم جملة من العبارات تعكس مختلف الحوافز المتوفرة في المؤسسة وذات العلاقة بالرضا الوظيفي، فبعدما تناولنا الجانب النظري وجدنا تعدد طرق قياس الرضا الوظيفي، والتي شملت الطرق الذاتية والموضوعية، وبناءً عن الدراسة الأولية التي أجريناها للمؤسسة محل الدراسة قررنا اعتماد الاستثمار التي صممت على طريقة ليكرت لقياس الرضا الوظيفي، معتمدين على الخلفية النظرية للموضوع، وبعض المقاييس المصممة على طريقة ليكرت، إلى جانب المعلومات المتحصل عليها من طرف المؤسسة، والتي ساعدتنا على وضع عبارات كل محور والتي قمنا بتقسيمها كمايلي:

المحور الأول:بيانات حول اهتمام المنظمة بنظام الحوافز: حيث شمل 9 عبارات مرتبطة بالحوافز .

المحور الثاني: الرضا الوظيفي بالنسبة للعاملين بالمنظمة: تضمن هذا المحور 10 عبارات مرتبطة بالرضا الوظيفي.

المحور الثالث: الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي: تضمن هذا المحور 9 عبارات تقيس مستوى رضا الأفراد عن الحوافز التي تقدمها المؤسسة.

ولقد طلب من أفراد عينة الدراسة الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستبيان ولقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات، وهي كما يلي حسب القياس النسبي في تحديد تقييم رأيهم في كل فقرة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (04):

قيم ومعايير كل وزن من أوزان المقياس الخماسي المعتمد في الدراسة

الفئة	5	4	3	2	1
-------	---	---	---	---	---

القياس النسبي	عالية جدا	عالية	متوسطة	متدنية	متدنية جدا
---------------	-----------	-------	--------	--------	------------

المصدر: من إعداد الطالبتين.

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى (4=1-5) ثم تقسيمه على عدد الخلايا (0.8=5/4)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية.

ثانيا: المقابلة: تعتبر المقابلة من بين أهم الوسائل المستعملة في جمع البيانات وأكثرها استخداما في البحث العلمي، وحاولنا الاستفادة منها في بحثنا للحصول على معلومات حول نشأة المؤسسة وتنظيمها ومختلف المصالح المكونة لها، وقد اعتمدنا على المقابلة الحرة التي تضمنت مجموعة من الأسئلة التي دارت حول نشاط المؤسسة ومدى انضباط العمال في العمل وكذلك مدى تطبيق المؤسسة لنظام الحوافز، وقد ساعدتنا المقابلة بالحصول على معلومات من مدير الموارد البشرية والمسؤولين حول نظام الحوافز في المؤسسة ومدى اهتمامها به وكذا الدور الذي يلعبه في تحسين دور الموظفين.

ثالثا: الملاحظة: تعد أول خطوة في البحث العلمي فبواسطتها يتوصل الباحث إلى الحقائق التي تمكنه من صياغة التساؤلات والنظر بصفة شخصية وذاتية، كما تعتبر الملاحظة من أهم الوسائل التي يستعملها الباحثون الاجتماعيون والطبيعيون في جمع المعلومات والحقائق على الحقل الاجتماعي الطبيعي الذي يزود الباحثين بالمعلومات.

ولقد تمت الملاحظة بصفة منظمة ومنهجية وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها حيث يمكننا من ملاحظة الظروف البيئية وكيفية سير العمل وطبيعة العلاقات. ومن ذلك تمكنا من أخذ صورة عامة حول المؤسسة وذلك بملاحظة طبيعة العمل، سلوك العمال، ظروف العمال، والتعرف على بعض ملامح الجو الاجتماعي السائد في المؤسسة موقع الدراسة.

رابعا: الوثائق والسجلات: تمت الاستعانة بمجموعة من الوثائق التي تتعلق بجهات الرقابة على نشاط الشركة وكيفية عملها، والتواجد الجغرافي وكذا البحث عن القوانين المتعلقة بنظام الحوافز وكيفية عمله، وذلك بغرض معرفة مجتمع الدراسة وتحديد الفئات التي ستدرج ضمن المستجوبين في الاستبيان.

المطلب الثالث: تحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

أولا: مجتمع الدراسة: تضمن مجتمع الدراسة ثلاث فئات لأن آرائهم ستخدم هذه الدراسة بشكل كبير لضمان اختيار العينة المختصة وذات المعرفة بموضوع الدراسة والحصول على نتائج أكثر دقة، تتمثل عينة الدراسة في: عمال مؤسسة عمر بن عمر (CAB) ونقصد من تقسيم المجتمع الدراسة على النحو السابق إلى قياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة وتوضيح هذه العلاقة وذلك من وجهة نظر عينة الدراسة، ولقد تم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة والبالغ عددها 437 فردا والذين على قدر من الثقافة والتعليم والخبرة بموضوع البحث حيث تم استعمال 45 استمارة، ويوضح الجدول الموالي توزيع عينة الدراسة حسب الفئات المشمولة بالدراسة.

جدول رقم (05) : توزيع عينة الدراسة

المؤسسة		البيان
النسبة	العدد	
100%	45	الاستثمارات الموزعة
91.11%	41	الاستثمارات المسترجعة
8.89%	4	الاستثمارات الملغاة
91.11%	41	الاستثمارات المستعملة

المصدر: من إعداد الطالبتين

يلاحظ من الجدول أعلاه أن العينة ما هي إلى عينة تمثيلية لمجتمع الدراسة، لصعوبة مسح جميع أفراد الدراسة، فلقد بلغ العدد الإجمالي للاستثمارات الموزعة 45 في حين قدرت الاستثمارات المسترجعة 41 بنسبة 91.11% .

ثانياً: مجالات الدراسة الميدانية:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية على مستوى ولاية قالمة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات (CAB) الواقع ببلدية بوعاتي محمود.
- الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال الفترة الممتدة بين الشهرين مارس وأفريل 2014.
- الحدود الموضوعية: سنركز في دراستنا هذه على معالجة موضوع الحوافز والرضا الوظيفي من الزاوية التي عالجتها الدراسات السلوكية والإدارية، وليس من الزاوية التي عالجتها الدراسات النفسية والاجتماعية وهذا راجع لطبيعة التخصص الذي تدرج تحته هذه المذكرة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة:

إن الهدف من البحث هو التعرف على دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، كما يهدف البحث إلى التعرف على مختلف أنواع الحوافز المادية والمعنوية، وأكثرها تأثير على الأفراد، ويهدف أيضاً إلى توضيح آراء مفردات البحث اتجاه الحوافز ودرجة رضاهم عنها طبقاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية، وفي مايلي عرض تفصيلي لنتائج البحث التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول: الحوافز المطبقة بالمؤسسة:

للحوافز دور كبير في زيادة وتحسين الإنتاج، الأمر الذي جعل مؤسسة عمر بن عمر تهتم به بدرجة كبيرة حيث هناك مجموعة من الحوافز المطبقة وهي مقسمة كالآتي:

أولاً: الحوافز المادية الإيجابية المطبقة من قبل المؤسسة:

جدول رقم (06) : الحوافز المادية والإيجابية

الحوافز الممنوحة	القيمة وكيفية منحها
الأجر القاعدي	-يمنح بشكل عادل لكل العمال ويقدر ب 2 مليون دج .
منحة السلة	- تمنح لكل عامل يوميا. - وفي حالة الغياب لا يأخذ عنها تعويض وقيمتها 250 دج. - تمنح فقط في حالة العمل 6سا يوميا مستمرة.
علاوة النقل	- توفير وسائل النقل (حافلة وسيارات خاصة إلى مقر الولاية). - تمنح 2 دج لكل 1 كلم للعمال الذين يبعدون عن الولاية.
منحة المسؤولية	تكون على العمل الإضافي الذي يقوم به العامل خارج أوقات العمل الرسمية وتحتسب كالأتي: - 1سا تقدر بساعة ونصف خلال أيام العمل. - 1سا تقدر بساعتين وهذا خلال يوم الجمعة. - 1سا تقدر بساعة ونصف يوم السبت.
منحة الخطر	-تمنح لعمال الكهرباء والأعمال المعرض فيها العامل للخطر والنسبة حسب درجة الخطر كالأتي: - 25% - 50% - 100% (أنظر إلى الملحق)
منحة الإجهاد	تمنح لجميع العمال وخاصة عمال الإنتاج وتقدر ب 5200 دج.
منحة الوسخ	تمنح للعمال المعرضون للوسخ وتقدر ب 4200 دج .
منحة التلوث	تمنح للعمال الذين يعملون في المخابر والذين يستعملون بكثرة المواد الكيميائية وتقدر ب 3100 دج.
منحة الخبرة المهنية	كل سنة يحصل العامل على مجموعة من النقاط، وتقدم له نسبة معينة من الأجر القاعدي ولا تعترف المؤسسة بالخبر الخارجة عن المؤسسة وهي كالأتي: - 1 سنة ← 1% (لمدة 5 سنوات) . - 1 سنة ← 1,5% (من 6 سنوات إلى 10 سنوات) . - 1 سنة ← 2% (من 11 سنة إلى 15 سنة) . - 1 سنة ← 2,5% (من 16 سنة إلى 20 سنة) . - أكثر من 20 سنة ← 3% - حتى تصل النسبة 50% وهو الحد الأعلى لمنح الخبرة المهنية.
القروض الخاصة بالمناسبات على شكل سلفيات	-تقدم حسب حاجة العامل لها من خلال طلب مرفق بوثائق إثبات مثل (المرض، بناء...) ويجب أن يكون مبلغ السلفية يتوافق مع الأجر الذي يتقاضاه العامل ويتم اقتطاعه فيما بعد من الأجر (العامل البسيط تقطع 5000 دج، أما

الكادر فتقتطع 10000 دج). - الأعياد تمنح 400000 دج لكل عامل وتقتطع من الأجر. - رمضان تمنح 30000 دج لكل عامل وتقتطع من الأجر.	
تمنح للعمال المقبلين على الزواج وتقدر ب: - 200000 دج للكوادر. - 100000 دج للعمال البسطاء.	القروض الخاصة بالمناسبات على شكل هبة
حسب التخصص وطبيعة العمل: -بعثات تكوينية وتربصية إلى خارج البلد. -القيام بدورات تدريبية وهذا حسب حاجة المؤسسة لتجديد معارف العمال ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل داخل المؤسسة.	التكوين والتدريب

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق من المؤسسة.

من الجدول يظهر وجود تنوع في الحوافز المادية التي تمنحها المؤسسة للعاملين، كما نلاحظ وجود التكوين والقيام بدورات تكوينية لكن ليس من أجل الترقية أو الحصول على مقابل مادي بل، من أجل اكتساب خبرات ومهارات جديدة تحسن وتطور الإنتاج، وهذا لا يعتبر تحفيز مادي بالنسبة للعامل.
فالتكوين يصبح أكثر جدوى وفاعلية عندما يكون مبني على أساس التتابع والاستمرارية من خلال تبني إستراتيجية لتنمية وتطوير قدرات العاملين بإعداد برامج تكوينية لتقويم أي اعوجاج في الأداء.

ثانيا: الحوافز المعنوية: وتقسم إلى إيجابية وسلبية :

1- الحوافز المعنوية الإيجابية: وتتمثل في ما يلي:

- الترقية وهي عملية أو توماتكية كل سنة في نفس المستوى.
- منح بعض المستلزمات كل سنة كاللباس.
- روح التعاون والعلاقات الطيبة بين العمال والإدارة.
- اعتراف المؤسسة بالمجهود الفردي.
- الاستقرار الوظيفي والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حضور الإطارات للملتقيات والمشاركة في المنتديات والمعارض.
- إشراك العمال في جميع الاجتماعات، والأخذ بأرائهم.
- إعطائهم تحفيزات أخرى كالتكوين بالخارج.
- تحديد معايير منح الأجر (الأقدمية، التكوين الشخصي، المبادرة، المسؤولية، الدقة والتفاني في العمل).
- معالجة مشاكل العاملين وذلك بتوصيل اهتماماتهم وانشغالاتهم إلى أعلى مستوى والأخذ بعين الاعتبار درجة المشكل ومحاولة حلها بأسرع وقت وذلك بتشكيل لجنة متكونة من 4 عمال (2 من الإدارة و 2 من العمال ورئيس اللجنة يكون من الإدارة).

- توفير الأمن والوقاية اللازمة داخل المؤسسة.
- الاهتمام بالجانب الصحي للعمال بوجود عيادة داخل المؤسسة.

2- الحوافز السلبية: تستعملها المؤسسة لضغط على العمال وتوجيههم للعمل بشكل أفضل:

- توقيف الأجر لمدة محددة.
- الإخطار - الإعذار - الخصم من الأجر - التحويل لتحقيق.
- وجوب الحضور على مستوى الوحدة في الوقت محدد وكذلك الخروج باستعمال البصمات لإثبات الحضور .
- المعاقبة على الأخطاء المرتكبة والتي تكون حسب الدرجات:

الدرجة الأولى: ويكون عقابها بإنذار شفوي وكتابي وهي:

- الغياب بدون مبرر.
- إهمال العمل .

الدرجة الثانية: يكون عقابها كتابي في حالة إيصال المشكل مباشرة إلى المدير دون المسؤول المباشر عليه.

الدرجة الثالثة: ويكون عقابها الفصل النهائي وهي:

- السرقة.
- توقيف عمل المصنع بدون سبب.
- الغياب ثلاث مرات بدون سبب.

المطلب الثاني: الطريقة والإجراءات المتبعة في تحليل الدراسة:

بعد استرجاع الاستثمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، وقبل تحليل إجابات المستجوبين واستخلاص النتائج، قمنا بإتباع الإجراءات المتمثلة في: صدق أداة الدراسة وثباته، وتبيان أساليب معالجة البيانات إحصائياً، خصائص عينة الدراسة. أولاً: ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الاستثمارة تم استخدام اختبار الفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى الثبات والذي يعد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبيان لإضفاء الشرعية عليها، حيث على ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستثمارة أو قبولها، ويستخدم هذا الاختبار لتحديد فيما إذا كانت أسئلة الاستبيان صحيحة على إثر أجوبة المبحوثين على الأسئلة، وتكون أصغر قيمة مقبولة لكرونباخ الفا هي 0,8 وكلما تزيد القيمة تكون أفضل، وجاءت نتائجها كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (07)

معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات الدراسة

قيمة الفا	عدد الفقرات	
96.2	28	كامل

		الاستمارة
--	--	-----------

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام نظام SPSS.

يلاحظ من الجدول أن قيمة الفا كرونباخ لكامل الاستمارة عالي حيث بلغ نسبة 96.2% وهذا يدل على أن الاستمارة تتمتع بدرجة عالية من الثبات ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

ثانيا: أساليب المعالجة الإحصائية: تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية من أجل توظيف البيانات التي جمعناها لتحقيق أغراض الدراسة والتي تعتمد أساسا على نوع من البيانات المراد تحليلها وعلى أهداف وفرضيات الدراسة، وفيما يلي الأساليب التي تم استخدامها:

- اختبار الفا كرونباخ لتحقق من مصداقية أداة الدراسة.
- التكرارات والنسبة المئوية لعينة الدراسة.
- حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقيمة الوزن النسبي لتحديد استجابات أفراد العينة اتجاه عبارات الدراسة.

ثالثا: خصائص عينة الدراسة: لتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديموغرافية، تم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كمايلي:

1- تحليل مفردات عينة الدراسة وفق للجنس:

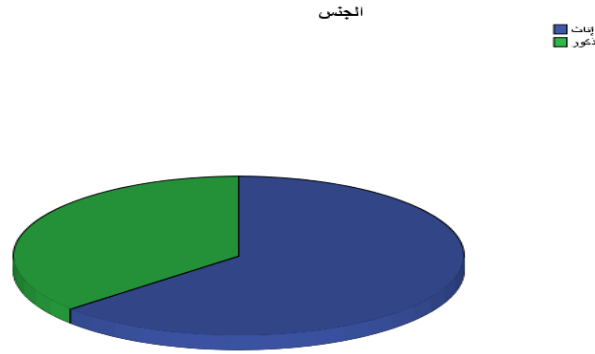
جدول رقم (08)
توزيع مفردات العينة على أساس الجنس

النسبة	التكرار	البيان
63.4%	26	ذكر
36.6%	15	أنثى
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام نظام SPSS.

شكل رقم (10)

توزيع مفردات العينة على أساس الجنس



توزيع النسب المئوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

يظهر من خلال الجدول أن عينة الدراسة توزعت من حيث الجنس أن نسبة الذكور 63.4% وهذا يدل أن أغلبية موظفي المؤسسة هم ذكور هذا بسبب العمل في الفترات المسائية والمناوبات الليلية والجهد المبذول لأن العاملات في هذه المؤسسة والتي بلغت نسبتهن 36.6% يعملن فقط في الفترات الصباحية.

2- تحليل مفردات عينة الدراسة وفق السن:

جدول رقم (09)

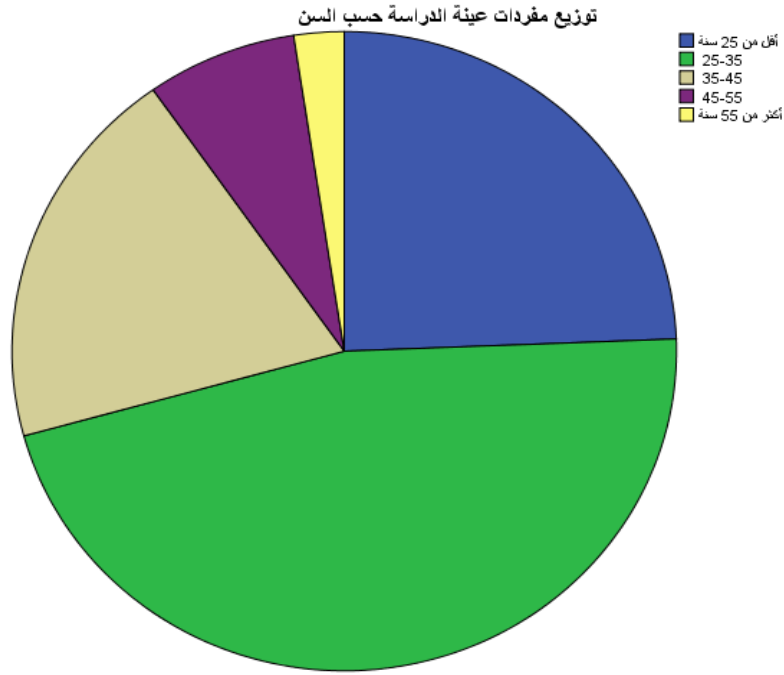
توزيع مفردات العينة على أساس السن

النسبة المئوية	التكرار	البيانات
24.4%	10	أقل من 25 سنة
46.3%	19	25-35
19.5%	8	35-45
7.3%	3	45-55
2.4%	1	55 فأكثر
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب الموظفين هم من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25-35 بنسبة 46.3% ، تليها أقل من 25 سنة بنسبة 24.4% وهذه النسب مؤشر إيجابي كونهم يحملون أفكار جديدة ولديهم طاقة إنتاجية يمكن للمؤسسة استغلالها من خلال تطبيق نظام فعال للحوافز، وأقل نسبة هي 2.4% والتي تمثل الفئة التي تبلغ من العمر 55 فأكثر ولمزيد من التوضيح ندرج الشكل التالي.

شكل رقم (11)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

3- تحليل مفردات عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي:

جدول رقم (10)

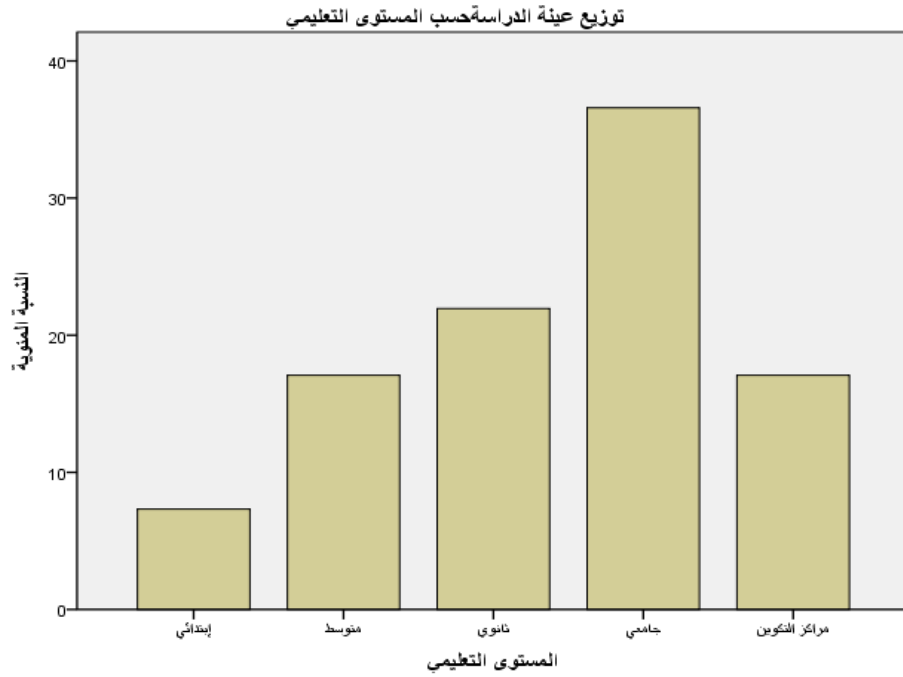
توزيع مفردات العينة على أساس المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	البيان
7.3%	3	ابتدائي
17.2%	7	متوسط
22%	9	ثانوي

36.6%	15	جامعي
17.1%	7	مراكز التكوين
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

شكل رقم (12)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال إجابات أفراد العينة نلاحظ أن نسبة الأفراد الجامعيين 36.6 % هي أكبر نسبة وهذا لأن المؤسسة تبحث عن أفراد ذوي كفاءة ومستوى تعليمي عالي لتطوير المؤسسة وجعلها في أفضل صورة والمستوى الثانوي بنسبة 22% ويليهما المتوسط ومراكز التكوين بنسب متقاربة على الترتيب 17.2%- 17.1% أما النسبة الأقل هي الابتدائي بنسبة 7.3 %

4- تحليل مفردات عينة الدراسة وفق عدد سنوات العمل:

جدول رقم (11)

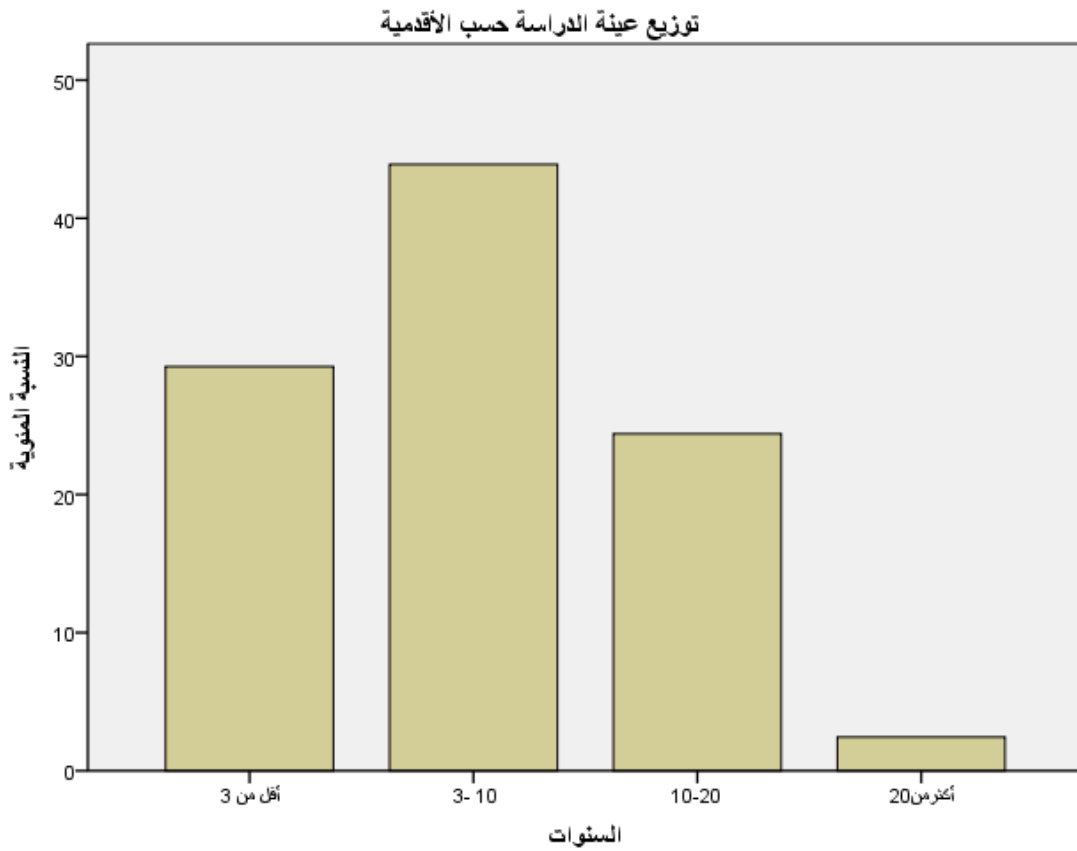
توزيع مفردات العينة على أساس سنوات العمل

النسب المئوية	التكرار	البيان
29.3%	12	أقل من 3 سنوات
43.9%	18	3-10
24.4%	10	10-20
2.4%	1	أكثر من 20

المجموع	41	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

شكل رقم (13)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال إجابات أفراد العينة أن أكبر نسبة قدرها 43.9% لفئة من 3-10 سنوات وترجع هذه النسبة إلى تطور نشاط المؤسسة في السنوات الأخيرة، ثم تليها نسبة 29.3% والتي تمثل فئة الأفراد التي تتراوح سنوات خدمتهم أقل من 3 سنوات وكذلك الأفراد التي تتراوح سنوات خدمتهم من 10-20 سنة بنسبة 24.4% ونجد في المرحلة الأخيرة فئة أكثر من 20 سنة بنسبة ضئيلة تقدر بـ 2.4% وهذا راجع إلى إحالة العمال إلى التقاعد واعتماد المؤسسة وتركيزها على الفئات الشابة.

5- تحليل مفردات عينة الدراسة وفق المركز الوظيفي:

جدول رقم (12)

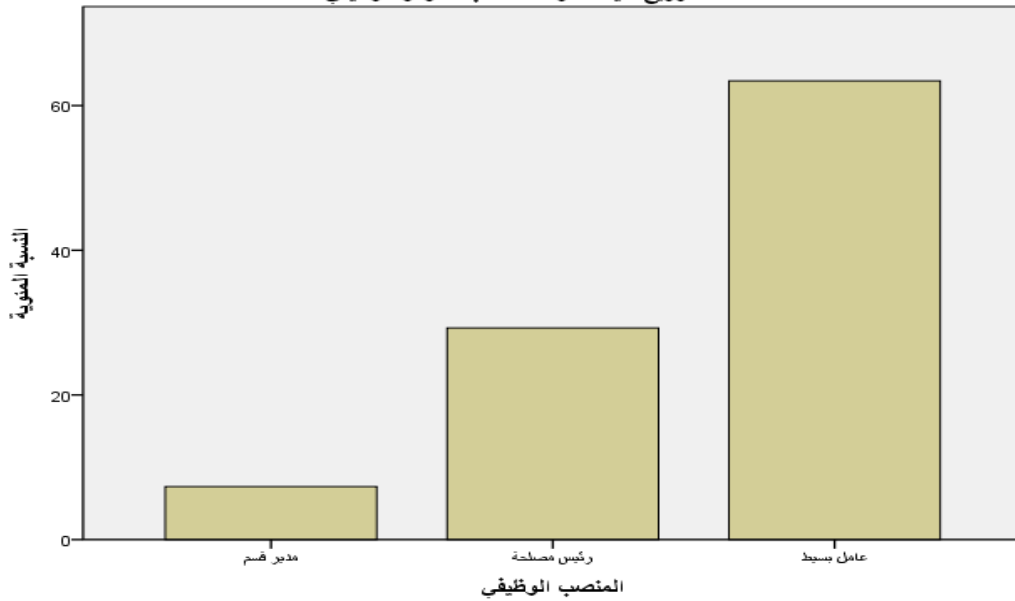
توزيع مفردات العينة على أساس المركز الوظيفي

النسبة المئوية	التكرار	البيان
0%	0	مدير عام
7.3%	3	مدير قسم
29.3%	12	رئيس مصلحة
63.4%	26	عامل بسيط
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

الشكل رقم (14):

توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

لوقوف على تركيبة العينة يتضح من الدراسة أن 63.4% من إجمالي العينة تمثل وظيفة عامل بسيط وهذا بسبب طبيعة نشاط المؤسسة الإنتاجي الذي يتطلب يد عاملة كبيرة ثم وظيفة رئيس مصلحة بنسبة 29.3% وهذا لتعدد المصالح داخل المؤسسة وبنسبة أقل مدير قسم بنسبة 7.3% .

6- تحليل مفردات عينة الدراسة وفق عدد الدورات التدريبية :

جدول رقم (13)

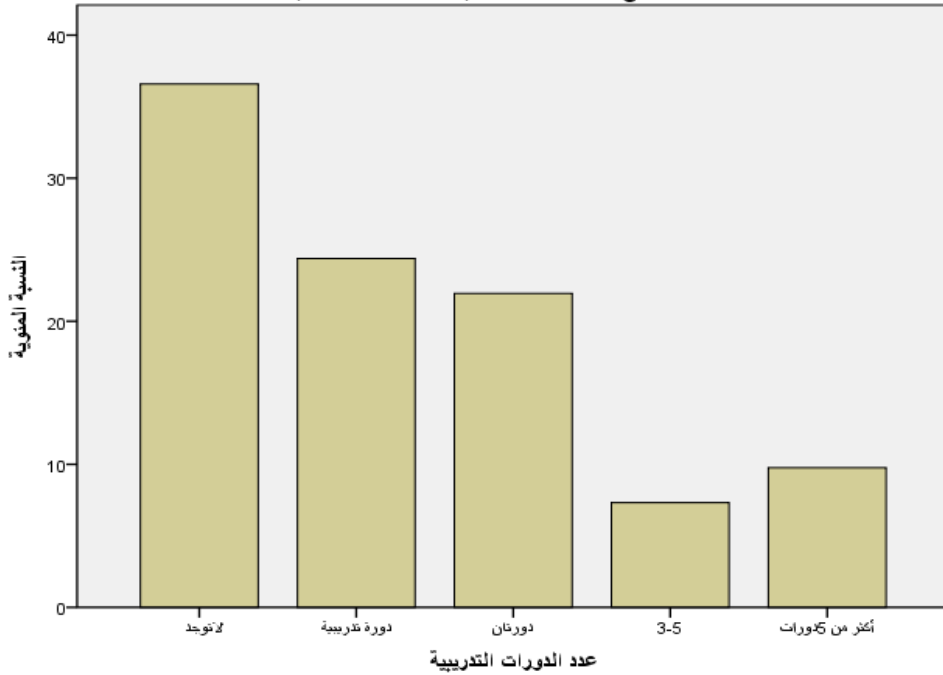
توزيع مفردات العينة على أساس الدورات التدريبية

النسبة المئوية	التكرار	البيان
36.6%	15	لا توجد دورات تدريبية
24.4%	10	دورة واحدة
22%	9	دورتان
7.3%	3	3-5
9.8%	4	أكثر من 5
100%	41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

الشكل رقم (15)

توزيع عينة الدراسة حسب عدد الدورات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

اعتمادا على المعطيات نلاحظ أن أغلب العمال لم يقوموا بإجراء دورات تدريبية أي بنسبة 36.6% أو القيام بدورة واحدة أو دورتين على التوالي بنسبة 24.4% و 22% وهذا راجع إلى المناصب التي تشغلها هذه النسبة والتي لا تحتاج إلى تدريب لأن نشاطها روتيني ونجد بنسبة أقل 9.8% - 7.3% تحصلوا على من 3-5 فأكثر دورة تدريبية وهذا راجع إلى المهام التي يقومون بها والتي تتطلب التجديد المستمر في المعارف.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

أولاً: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الأول:

ولقد تضمن المحور الأول بيانات حول اهتمام المنظمة بنظام الحوافز حاولنا من خلاله معرفة مدى تقبل العامل للحوافز المطبقة وكانت إجابات أفراد العينة وفقاً للجدول الموالي:

الجدول رقم (14)

إجابات المحور الأول

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X7	- يساعد نظام الحوافز المطبق في المنظمة على تلبية حاجيات العاملين.	4.05	1.203	موافق
X8	- يفضل العامل الحوافز المادية والمالية أكثر من الحوافز المعنوية.	4.07	1.212	موافق
X9	- المنح التي تقدمها المنظمة (النقل، الإطعام ..) تعتبر كافية.	4.00	1.245	موافق
X10	- القروض الخاصة التي تقدم في بعض المناسبات (زواج، ختان، أعياد...) تعتبر جيدة .	3.78	1.136	موافق
X11	- تعتمد المنظمة في منح الأجور على أساس المؤهل العلمي.	3.80	1.294	موافق
X12	- كل عامل ذو كفاءة وخبرة يستفيد من الترقية	3.68	1.269	موافق
X13	- نظام الترقية في المنظمة واضح وعادل.	3.54	1.171	موافق
X14	- يحصل العامل على مكافآت مقابل كل عمل أو جهد إضافي متميز.	3.80	1.227	موافق
X15	- يساعد نظام الحوافز في إيجاد علاقات بين العامل والمشرف والإدارة.	3.86	1.167	موافق
المجموع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.8699	0.92893	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه أظهرت النتائج الإحصائية موافقة أفراد العينة على فقرات المحور حيث بلغ الوسط الحسابي الإجمالي 3.8699 والانحراف المعياري ب

0.92893 وهي بذلك تعبر عن درجة تشتت صغيرة حول المتوسط الحسابي، وهو ما يؤكد لنا الموافقة التي تبديها أفراد العينة حول جميع فقرات المحور وهذا راجع إلى اهتمام المؤسسة الكبير بالحوافز المقدمة للعاملين والتي تم ذكرها سابقا وسنرتب العبارات التفصيلية لهذا المحور ترتيبا تنازليا، وهذا كالآتي:

– عبارة " يفضل العامل الحوافز المادية والمالية أكثر من الحوافز المعنوية" تأتي في المرتبة الأولى ما يدل أن غالبية أفراد العينة يفضلون بدرجة عالية الحوافز المادية على المعنوية في المنظمة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.07 من 5.

– وكانت اتجاهاتهم نحو العبارة " يساعد نظام الحوافز المطبق في المنظمة على تلبية حاجيات العاملين" في المرتبة الثانية وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على اهتمام المنظمة الكبير بحاجات ورغبات الموظفين وذلك من خلال جملة الحوافز المطبقة وهذا بمتوسط حسابي يقدر ب 4.05 من 5.

– أما بالنسبة للعبارة " المنح التي تقدمها المنظمة (النقل، الإطعام ..) تعتبر كافية" فكانت في المرتبة الثالثة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تقبل العامل لها كحافز مادي إيجابي وكافي، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.00 من 5.

– وجاءت العبارة "يساعد نظام الحوافز في إيجاد علاقات بين العامل والمشرف والإدارة" في المرتبة الرابعة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على اهتمام المنظمة بعنصر الاتصال الذي يعتبر من بين الحوافز المعنوية والتي لها دور كبير في رفع الروح المعنوية، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.86 من 5.

– وكانت العبارتين "تعتمد المنظمة في منح الأجور على أساس المؤهل العلمي" و"يحصل العامل على مكافآت مقابل كل عمل أو جهد إضافي متميز" في المرتبة الخامسة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية وهذا راجع لوجود معايير وأسس تتبعها المنظمة في منح الأجور والمكافأة للعاملين، وهذا بمتوسط حسابي قدره 80.3 من 5.

– أما العبارة "القروض الخاصة التي تقدم في بعض المناسبات (زواج، ختان، أعياد...) تعتبر جيدة" تأتي في المرتبة السادسة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تقبل العامل لها كحافز مادي إيجابي ويدل ذلك على وجود تنوع في الحوافز المطبقة، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.78 من 5.

– عبارة "كل عامل ذو كفاءة وخبرة يستفيد من الترقية" تأتي في المرتبة السابعة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على إتباع المؤسسة لمعايير لاستفادة العاملين من الترقية، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.68 من 5.

– عبارة " نظام الترقية في المنظمة واضح وعادل" تأتي في المرتبة الثامنة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تجاوب العاملين مع الأسس التي تقوم على أساسها الترقية، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.54 من 5.

ثانيا: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثاني:

ولقد تضمن هذا المحور بيانات حول الرضا الوظيفي حاولنا من خلاله معرفة مدى العامل راضي عن السياسة المتبعة وكانت إجابات أفراد العينة وفق للجدول الموالي:

الجدول رقم (15): إجابات المحور الثاني

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X16	- أنت راضي عن العمل في هذه المنظمة عن غيرها.	4.12	1.122	موافق
X17	- أشعر بالعدالة وعدم التحيز في وظيفتي الحالية .	3.80	1.100	موافق
X18	- منصبك يعزز مكانك ضمن مجموعة العمل.	3.90	0.995	موافق
X19	- تحب أن تكون متميز في عملك للوصول إلى منصب وظيفي أعلى.	4.05	1.024	موافق
X20	- أغيب عن عملي إلى في حالات الضرورة القصوى.	4.22	0.936	موافق بشدة
X21	- أرى أن المنظمة تحقق لي الشعور بالأمن الوظيفي.	3.93	1.058	موافق
X22	- تعالج المنظمة الشكاوي المطروحة بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب.	3.66	1.175	موافق
X23	- تحرص المنظمة على الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار العاملين.	3.85	1.174	موافق
X24	- تقوم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	3.78	1.215	موافق
X25	-لا ترغب في مغادرة منطمتك حتى لو توفرت لك فرصة أحسن من ذلك.	3.83	1.395	موافق
المجموع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.9146	0.89375	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

لقد جاءت المتوسطات الحسابية لمختلف الإجابات ضمن مجال الموافقة (3.40،4.20) حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي 3.9146 وبانحراف معياري قدره 0.89375 وهي بذلك تعبر عن درجة تشتت صغيرة حول المتوسط الحسابي، باستثناء X20 والتي تنص "أغيب عن عملي إلى في حالات الضرورة القصوى" فكان متوسطها الحسابي 4.22 ضمن مجال الموافق بشدة. وسنرتب العبارات التفصيلية لهذا المحور ترتيباً تنازلياً، وهذا كالآتي:

– عبارة "أغيب عن عملي إلى في حالات الضرورة القصوى" تأتي في المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية وهذا بسبب الحافز السلبي الذي تطبقه المؤسسة والذي يتعرض فيه العامل إلى الفصل النهائي، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.22 من 5.

– عبارة "أنت راضي عن العمل في هذه المنظمة عن غيرها" تأتي في المرتبة الثانية وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على وضعهم الحالي في المنظمة، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.12 من 5.

– عبارة "تحب أن تكون متميز في عملك للوصول إلى منصب وظيفي أعلى" تأتي في المرتبة الثالثة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على رضاهم عن عملهم في المنظمة وطموحهم إلى مناصب أعلى، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.05 من 5.

– عبارة "أرى أن المنظمة تحقق لي الشعور بالأمن الوظيفي" تأتي في المرتبة الرابعة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على شعورهم بالأمن داخل المنظمة الذي يحقق رضاهم، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.93 من 5.

– عبارة "منصبك يعزز مكانك ضمن مجموعة العمل" تأتي في المرتبة الخامسة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على رضاهم عن مجموعة العمل التي يعملون بها، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.90 من 5.

– عبارة "تحرص المنظمة على الأخذ بعين الاعتبار آراء وأفكار العاملين" تأتي في المرتبة السادسة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على شعورهم بتجاوب المنظمة وآرائهم المطروحة، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.85 من 5.

– عبارة "لا ترغب في مغادرة منطمتك حتى لو توفرت لك فرصة أحسن من ذلك" تأتي في المرتبة السابعة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على رضاهم وتمسكهم بمنظمتهم، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.83 من 5.

– عبارة "أشعر بالعدالة وعدم التحيز في وظيفتي الحالية" تأتي في المرتبة الثامنة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على أن الأفراد يعملون مع بعضهم بشكل فريق داخل المنظمة، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.80 من 5.

– عبارة "تقوم المنظمة بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات" تأتي في المرتبة التاسعة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية حول آرائهم وإعطائهم صلاحيات في اتخاذ القرارات، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.78 من 5.

– عبارة "تعالج المنظمة الشكاوي المطروحة بالطريقة الملائمة وفي الوقت المناسب" تأتي في المرتبة العاشرة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على رضاهم عن تجاوب المنظمة لشكاويهم حسب الأولويات بالاعتماد على لجنة مختصة، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.66 من 5.

ثالثاً: حساب الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول المحور الثالث:

ولقد تضمن المحور بيانات حول العلاقة بين الرضا الوظيفي ونظام الحوافز حاولنا من خلاله معرفة مدى تنعكس الحوافز على الرضا وكانت إجابات أفراد العينة وفق للجدول الموالي:

الجدول رقم (16): إجابات المحور الثالث

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
X26	- تعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل المنظمة مرضياً .	3.76	1.319	موافق
X27	- يساهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل .	4.00	0.975	موافق
X28	- تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين.	3.76	1.157	موافق
X29	- تحصل على ما تستحقه من ترقية في الوقت المناسب.	3.51	1.287	موافق
X30	- تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على ترقية وحوافز .	4.32	0.934	موافق بشدة
X31	- تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالعدالة والموضوعية .	3.66	1.132	موافق
X32	- ظروف العمل من حيث الحرارة، التهوية و الإضاءة تعتبر جيدة .	3.88	1.077	موافق
X33	- في حالة وجود داعي لتواجد بعد ساعات الرسمية للعمل فإنك على أتم الاستعداد لذلك.	3.78	1.194	موافق
X34	- تعمل الحوافز على دفعك لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير أدائك.	4.02	1.151	موافق
المجموع	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	3.8537	0.89974	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على spss.

من خلال نتائج الجدول نجد على العموم قدر المتوسط الحسابي 3.8537 و الانحراف المعياري ب0.89974 وهو ما يؤكد لنا درجة الموافقة التي تبديها أفراد العينة ورضاها عن الحوافز المطبقة بالمؤسسة باستثناء X30 والتي تنص " تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على ترقية وحوافز " فكان متوسطها الحسابي 4.32 ضمن مجال الموافق بشدة وهذا ما يبين العلاقة الطردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المطبقة. وسنرتب العبارات التفصيلية لهذا المحور ترتيباً تنازلياً، وهذا كالاتي:

- عبارة "تشعر بأنك تصبح أكثر إنتاجية حين تحصل على ترقية وحوافز" تأتي في المرتبة الأولى وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على وجود ارتباط بين الحوافز والرضا والذي ينعكس على الإنتاجية، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.32 من 5.

– عبارة "تعمل الحوافز على دفعك لابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير أدائك" تأتي في المرتبة الثانية وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تأثير الحوافز على رضاهم داخل المنظمة وتحسين أدائهم، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.02 من 5.

– عبارة "يساهم رئيسي المباشر في مساعدتي حين أجد صعوبة في العمل" تأتي في المرتبة الثالثة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تأثير عامل الإشراف على رضاهم، وهذا بمتوسط حسابي قدره 4.00 من 5.

– عبارة "ظروف العمل من حيث الحرارة، التهوية و الإضاءة تعتبر جيدة" تأتي في المرتبة الرابعة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على رضاهم عن حافظ الجو الملائم للعمل، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.88 من 5.

– عبارة "في حالة وجود داعي لتواجد بعد ساعات الرسمية للعمل فإنك على أتم الاستعداد لذلك" تأتي في المرتبة الخامسة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على رضاهم عن القيام بساعات إضافية وهذا لما يترتب عنها من تعويض مالي مرضي، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.78 من 5.

– عبارة "تشعر بالرضا التام عن طريقة التعامل بين الإدارة والموظفين" و"تعتبر الراتب الأساسي الحالي الذي تتقاضاه مقارنة بحجم مهامك ومسؤولياتك داخل المنظمة مرضيا" تأتيان في المرتبة السادسة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على تأثير كل من الحوافز المادية والمعنوية على رضا العاملين بنفس الدرجة، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.76 من 5.

– عبارة "تتسم المعايير المستخدمة في تقييم أداء العاملين بالعدالة والموضوعية" تأتي في المرتبة السابعة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على رضاهم على الطريقة المتبعة في تقييم الأداء وهذا ما يؤدي إلى التحسين المستمر في الأداء، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.66 من 5.

– عبارة "تتحصل على ما تستحقه من ترقيات في الوقت المناسب" تأتي في المرتبة الثامنة وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة يوافقون بدرجة عالية على توفيق المنظمة بين فترة الخدمة والترقية، وهذا بمتوسط حسابي قدره 3.51 من 5.

الخاتمة

هدفت الدراسة الميدانية إلى معرفة دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في مؤسسة عمر بن عمر (CAB)، أين تم الاعتماد على كلا من المقابلة والملاحظة والاستبيان حيث احتوى هذا الأخير على مجموعة من الأسئلة وجهت إلى المبحوثين على خصائص المجتمع المدروس، والدور الذي الحوافز بمختلف أنواعها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بها، أما المقابلة فساعدتنا في الحصول على أنواع الحوافز المطبقة في المنظمة وطرق الحصول على الحوافز المادية، بينما الملاحظة ساعدتنا في ملاحظة تأثير الحوافز المعنوية.

بعد جمع البيانات تم تفرغها وفق نظام الجداول باستخدام النسب المئوية، كما تما الاعتماد على سلم ليكرت كأداة لتحديد اتجاهات العاملين نحو بعض العبارات الخاصة بالرضا الوظيفي.

الخاتمة العامة

يعتبر العنصر البشري الرأس المال الحقيقي لأي مؤسسة، لذا يخطئ من يعتقد بأن العمل هو مجرد آلات ومعدات مادية وتقنية فقط بل أيضا هو ذلك الجهد الإنساني المتمثل في القدرة العقلية والذهنية للعامل والتي تمتزج مع مختلف عناصر الإنتاج لتحقيق أهداف المؤسسة. وبما أن السلوك الإنساني سلوك موجه نحو إشباع حاجات متعددة ، فإن أي تصرف يقوم به العامل يرتبط مباشرة بتعظيم وتحقيق رضاه، لذا وجب على المؤسسة أن تثير دوافع العاملين لديها نحو إشباع هذه الحاجات وهذا لا يكون إلى بوجود حوافز مادية ومعنوية تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعامل.

لقد تطرقنا في هذه الدراسة موضوع الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة في محاولة التعرف على أهم الوسائل التحفيزية وكيفية مساهمتها في تحديد اتجاهات العاملين نحو عملهم، حيث تم الانطلاق من تساؤل جوهري عن الدور الممكن أن تلعبه هذه الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وكيفية انعكاس ذلك على سلوكهم بالمؤسسة، وبناءا عليه تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول رغبة في الإحاطة بكل جوانب الموضوع وعناصره حيث:

تعرفنا في الفصل الأول على موضوع الحوافز والتي تمثل مجموعة من الوسائل المادية والمعنوية التي تستخدمها المؤسسة كوسيلة لتسيير عمالهم ودفعها للعمل من خلال إثارة دوافعهم نحو تلبية حاجاتهم غير المشبعة، وبالرغم من تعدد الأسس التي أعتمدها الباحثون في تصنيف الحوافز إلى أنه تم التوصل إلى أن هذه الاختلافات مجرد اختلافات شكلية فقط فالحوافز تنصب جميعها في نوعين حوافز مادية وحوافز معنوية قد يكون لها اتجاه سلبي أو إيجابي، توجه للفرد أو للجماعة، كما قد تنبع عن العمل نفسه أو عن مصادر خارجية.

أما بالنسبة للفصل الثاني من الدراسة فقد اهتم بموضوع الرضا الوظيفي، حيث يشير هذا إلى محصلة المشاعر التي تكونت لدى الفرد تجاه مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل وينتج عن هذه المشاعر إما حالة الرضا أو حالة عدم الرضا تنعكس في سلوكيات وتصرفات العامل من خلال بعض المتغيرات كالغياب وإصابات العمل، كما يمكن للمؤسسة التعرف على هذه المشاعر من خلال إخضاعها للقياس حيث تنقسم أساليب تحديد الرضا الوظيفي إلى نوعين تتمثل في الأساليب الموضوعية بالإضافة إلى الأساليب الذاتية.

أما الفصل الثالث توصلنا من خلاله إلى أنه يوجد ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباعها الحاجات والرغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه وبيئته بتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى تنمية الثقة والولاء والانتماء للمنظمة وتحقيق التكيف مع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالعمل مما يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

أما الفصل الرابع فيعكس الجانب التطبيقي للدراسة من خلال القيام بدراسة ميدانية أجريت في مؤسسة لإنتاج المصبرات (CAB)، حيث تم الخروج بنتيجة نهائية مفادها أن

توفر الحوافز المادية والمعنوية يساهم بشكل فعال في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين الذي ينعكس في سلوكهم الوظيفي من خلال تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

اختبار نتائج الفرضيات:

الفرضية الأولى: بالنسبة للفرضية الأولى "توفر الحوافز المادية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة"، نلاحظ أن العاملين يولون أهمية كبيرة للحوافز المادية باعتبارها الأساس الأولى في التحفيز للعمل في المنظمة والمتمثلة في الأجر الذي يتقاضاه كل عامل، أي إذا قمنا بمقارنة نظرية نستطيع القول أن العمال وفي إطار قلة فرص العمل وغلاء المعيشة يهدفون إلى تلبية الحاجات الأساسية، الأمر الذي ذكره ماسلو في ترتيبه للحاجات الفيزيولوجية، وحاجاتهم للأمان والاستقرار وهذا ما تبين لنا من خلال الدراسة بتطبيق المؤسسة لجملة من الحوافز المادية ابتداء من الأجر إلى غاية المنح المختلفة والتعويضات وهذا بالاعتماد على أسس ومعايير في منحها الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق رضا وظيفي للعاملين وهو ما يعني صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية: بالنسبة للفرضية الثانية "توفر الحوافز المعنوية يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة"، فالحوافز المعنوية يلعب دور كبير في التأثير في سلوك العاملين، ورفع الروح المعنوية لديهم وهذا ما لاحظناه في الدراسة النظرية والميدانية. ورغم ما توفره المؤسسة من حوافز معنوية (إتصال، ظروف عمل، الإشراف، ...) إلى أن العاملين لا يدركونها ويعتبرونها من حقوقهم ويصنفونها في درجة أقل من الحوافز المادية حتى لو كانوا لا يدركونها فهي تنعكس على رضا العاملين من خلال الارتياح وطريقة التفاعل بين العاملين وهذا ما لاحظناه خلال تواجدها داخل المنظمة وهو ما يدل على صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة: بالنسبة للفرضية الثالثة "يترتب عن شعور العاملين بالرضا الوظيفي التغيير في إنتاجية العمال"، لا يمكن تحسين الإنتاجية عن طريق إدخال أحدث الآلات والأجهزة العلمية المتطورة في العملية الإنتاجية فحسب بل الاهتمام بالعنصر البشري والعوامل المتعددة التي تتحكم في الإنتاجية لأن تحسينها يتوقف على نوايا العاملين ومدى صدقهم وقدرتهم ورغبتهم في رفع معدلات الإنتاج، وهذا طبعا لا يتحقق إلى إذا أحس العاملون أن المؤسسة تكافئهم على النتائج التي يحققونها بالقدر الذي يقدمونه من جهد وهذا لا يحدث تلقائيا وإنما على أساس وضع نظام حوافز يتماشى مع التخطيط والتنظيم السليم للموارد والطاقات البشرية والمالية في المؤسسة وهذا ما توصلنا إليه من خلال دراستنا لمؤسسة عمر بن عمر وهو ما يعني صحة الفرضية الثالثة.

الفرضية الرابعة: بالنسبة للفرضية الرابعة "سياسة التحفيز المطبقة ترفع من مستوى أداء وإنتاجية المؤسسة"، فقد توصلنا من خلال دراستنا النظرية والميدانية إلى أن الإدارة بإمكانها رفع مستوى الإنتاجية عن طريق تحسين أداء العاملين وذلك برسمها لسياسات واضحة حول الحوافز وإطلاع كل العمال عليها وبذلك تخلق المؤسسة جو من التنافس بين الموظفين وتكون قد ساعدت في تشجيع وتطوير طاقات الابتكار والإبداع لديهم، وهو ما يعني صحة الفرضية.

نتائج الدراسة

من خلال الدراسة التي قمنا بها لهذا الموضوع "دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في مؤسسة اقتصادية نستنتج أن:

- هدف أي مؤسسة اقتصادية هو تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاج وتخفيض التكاليف وذلك بالاستفادة من قدرات ومهارات العاملين وبالتالي ضمان الاستمرارية والفاعلية وفي نفس الوقت تحقيق حاجات العمال وكسب رضاهم الوظيفي.
- تعد عملية التحفيز أحد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهي تلك العملية التي تساهم بشكل كبير في دفع الأفراد للبدل والعطاء شرط قيامها على أسس علمية وموضوعية.
- وتعتبر الحوافز من أهم الوسائل التي توظفها المؤسسة من أجل توجيه سلوك العمال، واستثارة رغبتهم في القيام بعمل مجدد أو الابتعاد عن سلوك غير مرغوب فيه، بغية تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها وتهدف المؤسسة من تطبيق الحوافز باختلاف أنواعها من حيث تأثيرها في العامل نفسه إلى تحقيق رضاه وإشباع حاجاته الضرورية المادية والنفسية والاجتماعية.
- إن فاعلية الحوافز لا يمكن أن تتحقق إلا بوجود ارتباط كامل وواضح بين أداء العمال والحصول على الحوافز كما تتوقف فعاليتها على مدى رغبة الفرد في الحصول عليها من جهة ومدى إدراكه لعدالتها من جهة ثانية.
- وتتعدد الحوافز وتتنوع في مجال العمل وتتخذ صوراً مختلفة إما إيجابية مثل العلاوات أو سلبية مثل الخصم من الأجر.
- بناء على ما سبق حاولنا الإجابة على الأسئلة التي طرحناها من قبل في الإشكالية والتي تتعلق بمدى فعالية التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي وتبين لنا أن طريقة تطبيق نظام الحوافز في مؤسسة عمر بن عمر مجال الدراسة وصلت إلى المستوى الذي يدفع العامل إلى تحقيق الفعالية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية.

أهم التوصيات الخاصة والمتعلقة بمحاور البحث:

تعتبر الحوافز بمثابة المحرك الأساسي لسلوك الموظف داخل المؤسسة مهما كانت ظروفه المادية أو النفسية وبناء على الدراسة التي قمنا بها توصلنا لوضع مجموعة من الاقتراحات:

- الاهتمام بالموظف من خلال توفير الجو المناسب للعمل حتى يتمكن من الشعور بالراحة أثناء تأدية مهامه.
- التقرب من الموظف والتحدث إليه في مختلف الأمور وذلك لمحاولة معرفة النقائص التي يشعر بها بغرض تغطيتها وفسح المجال للعمل.
- إقامة حفلات ورحلات لترويح عن النفس وخلق نوع من الترابط بين الموظفين.
- الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسة ومحاولة تطويره خاصتنا الاتصال العمودي بهدف إيصال القرارات بشكل مباشر وبسيط وبالتالي رفع الروح المعنوية للموظفين.
- مكافئة الاقتراحات الجيدة والإثراء عليها لخلق جو من المنافسة الإيجابية .
- إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يشعرهم بالثقة في النفس وبالتالي تبادل الأفكار.
- تطوير الخدمات الصحية للمؤسسة وتوفير طبيب خاص لضمان سلامة الموظفين.

- تعريف الموظف بعمله وجميع ما يتعلق به من حوافز تشجيعية للحصول عليها من خلال تحسين عمله وزيادة الإنتاج.
- استخدام الطرق الحديثة لتقييم الأداء بدل من الاستمارة.
- تسيير برامج التأهيل والتدريب وفق خطط مدروسة وتوفيره لجميع العاملين بالتساوي.
- اختيار أفضل العناصر للإشراف والقيادة ونشر روح المنافسة والابتكار وتطوير الأداء وإنجاز.
- الجمع بين الحوافز الإيجابية والسلبية حتى تتمكن الإدارة من تطبيق توازن الجزاء وتحقيق العدالة.
- توفير الإدارة لمقاييس موضوعية ودقيقة لقياس أداء الأفراد العاملين حتى يتسنى لهم تحديد من يستحق الحوافز على أساس الكفاءة في الأداء.
- إعطاء فترة زمنية واضحة بالنسبة للأفراد العاملين لإنجاز مهامهم بحيث تتناسب فترة إنجاز الأداء وتسليم الحافز حتى لا يفقد أهميته.
- متابعة نظام الحوافز باستمرار لتحديد درجة فاعليته في تحقيق الأهداف، والتعرف على العوامل المختلفة التي تحيط بتطبيقه والتي تساعد على زيادة فاعليته أو الحد منها وذلك ن خلال لجان رقابية دورية للجهات ذات العلاقة.

أفاق مستقبلية :

في ختام هذه الدراسة نقتراح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية وهي:

- أثر الأساليب القيادية على مستوى الرضا الوظيفي.
- دور حلقات الجودة في تنمية شعور المورد البشري بالرضا الوظيفي.
- دور الرضا الوظيفي في تحقيق رضا العملاء في المؤسسات الخدمية.
- دراسة مقارنة بين الرضا الوظيفي في المؤسسات العمومية والخاصة.

أولاً: المراجع باللغة العربية :

1-الكتب

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الواحد والعشرين، دار الكتب، 2000.
- 2- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1983.
- 3- أحمد صقر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار لمعرفة الجامعية، القاهرة، 1996.
- 4- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الغريب، القاهرة، مصر، 1981.
- 5- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، ط 2، 1995.
- 6- أشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي أسس وتطبيقات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001 .
- 7- بروس آن بيتوني، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد حسن، بيت الأفكار الدولية، عمان، الأردن، 1999.
- 8- بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط 1، 2005 .
- 9- جعفر أب القاسم أحمد، السلوك التنظيمي والإداري، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
- 10- جيراك جرنبيرج روبيرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط2004، 7.
- 11- جين سميث، تحفيز الأفراد نحوى النجاح، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 12- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.
- 13- حميد الطائي، إدارة المبيعات، دار اليازوري، العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 14- خضي كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة المورد البشرية، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2009.
- 15- خيرى خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية: البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 16- دافيد ويتون، تيم كامبرون، الإدارة والقيادة: التفاعل الإيجابي، ترجمة محمد محمود عبد الحليم، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2001.
- 17- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية لنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 18- راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية لطباعة والنشر، مصر، 2002.

- 19- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاقتصادية، دار هومة لنشر والتوزيع، الجزائر، 2002 .
- 20- زاهر عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجعية لنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010.
- 21- زكي محمد هاشم، أساسيات الإدارة، المكانية العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 22- سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي: أطر نظرية وتطبيقات عملية، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2008 .
- 23- سعيد ياسين وآخرون، سلسلة التمييز الإداري إدارة الأفراد، 2000.
- 24- سليمان بن ناصر، السلوك الوظيفي المهني، ط1، لرياض، 2003.
- 25- سنان الموسوري، إدارة الموارد البشرية، دار مجدلاوي لنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .
- 26- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2002.
- 27- السيد عليوة، تنمية المهارات ومسؤولي شؤون العاملين، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 28- شوقي طريف، السلوك القيادي وفاعلية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1993 .
- 29- صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة طرابلس، 1994.
- 30- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1988.
- 31- صلاح الشنونوي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية:مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1987.
- 32- صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 33- طارق عبد المحسن العكلي، تخطيط الموارد البشرية، الأردن، 2006.
- 34- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، ط 3، 2009 .
- 35- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، 1998.
- 36- عايذة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ط2، 1999 .
- 37- عبد الرزاق وآخرون، إدارة الأفراد، دار الحكمة لطباعة والنسر، بغداد، 1987.
- 38- فايز عبد الكريم الناطور، التحفيز ومهارات تطوير الذات، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2011 .
- 39- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية لنشر والتوزيع، دمشق، 1997.
- 40- مايكل اومسترونج، الإدارة الاستراتيجية للمورد البشرية، مجموعة النيل العربية، ط1، مصر، 2008.
- 41- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي:قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، ط01، 2011.

- 42- محمد أحمد عبد النبي، إدارة المورد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2010.
- 43- محمد الصيرفي، السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- 44- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1955.
- 45- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1993.
- 46- محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
- 47- محمد علي السلمي، إدارة الأفراد لرفع الإنتاجية، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1970.
- 48- محمد فالج صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 49- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 50- مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشرق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005.
- 51- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 52- منصور الفهمي، إدارة الأهداف والعلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط2، القاهرة.
- 53- منصور فهمي، إدارة القوى البشرية، دار النهضة العربية، ط2، 1982.
- 54- منير نوري، فريد كورتل، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، ط1، 2011.
- 55- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد، مكتب المجتمع العربي للنشر، 2003.
- 56- موسى منصور المزيدي، مفاهيم إدارية ونفسية واجتماعية، سلسلة المهارات الإدارية، دار ابن الحزم للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، 2005.
- 57- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارنة، مطابع الإدارة العامة، العربية السعودية، 1995.
- 58- نظمي شحادة، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2000.
- 59- هاشم زكي محمود، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، دار الكتاب الجامعي، القاهرة، 1980.
- 60- هيثم العاني، الإدارة بالحوافز (التحفيز والمكافآت)، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
- 61- وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- 62- يوسف حجيم الطائي و آخرون، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.

- 1- ديب نورة، **التحفيز بوحدة نوميديا**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم بجامعة قسنطينة، 1999 .
- 2- عزيزون زهية، **التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت سكيكدة، الجزائر، 2006.
- 3- مختار ويسبي، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالولاء التنظيمي وبالآداء والرضا الوظيفي**، رسالة دكتوراه، قسم علم النفس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2009 .
- 4- ناصر العديلي، **الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لاتجاهات ومواقف موظف الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض**، رسالة ماجستير في علم النفس ، معهد الإدارة العامة، كاليفورنيا، 1981 .

المراجع بالغة الأجنبية

- 1- Aubert Nicola, **Diriger et motives "secrets et pratiques"**, les éditions chihab d'organisation, 1997 .
- 2- Ecosip ,**Dialogue autour de la performance en entreprise**, éditions Harmattan, paris ,1999 .
- 3- j. william & autres, **la gestion des ressour ces humaines**, MC Graw hill Editeur, Quebec, 1985 .
- 4- LAIN MEIGNANT, **RESSOURCES HUMAINS, DEPLOYER LA STRAEGIE**, EDITION LIAISONS, PARIS, 2000 .
- 5- lock ,E .AC, **the relations hip of task liking and satisfaction**, journal of Applied pay calogy, 49, 1960 .
- 6- Mucckielli, **Roles et Communication Dansles orga Nisation**, 1^{ere} Edition, paris, 1983 .
- 7- vroom.v, **wark and motivation**, john wiley and soru, newyork, 1964.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,962	28

الخصائص الديموغرافية

X1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	26	63,4	63,4	63,4
انثى	15	36,6	36,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

X2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 25	10	24,4	24,4	24,4
25 - 35	19	46,3	46,3	70,7
35 - 45	8	19,5	19,5	90,2
45 - 55	3	7,3	7,3	97,6
أكثر من 55	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

X3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إبتدائي	3	7,3	7,3	7,3
متوسط	7	17,1	17,1	24,4
ثانوي	9	22,0	22,0	46,3
جامعي	15	36,6	36,6	82,9
مراكز التكوين	7	17,1	17,1	100,0
Total	41	100,0	100,0	

X4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من ثلاث سنوات	12	29,3	29,3	29,3
3- 10	18	43,9	43,9	73,2
Valide 10 - 20	10	24,4	24,4	97,6
أكثر من 20	1	2,4	2,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

X5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير عام	3	7,3	7,3	7,3
Valide رئيس مصلحة	12	29,3	29,3	36,6
عامل بسيط	26	63,4	63,4	100,0
Total	41	100,0	100,0	

X6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا يوجد دورات تدريبية	15	36,6	36,6	36,6
دورة واحدة	10	24,4	24,4	61,0
Valide دورتان	9	22,0	22,0	82,9
3 - 5	3	7,3	7,3	90,2
أكثر من 5 دورات تدريبية	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X7	41	1	5	4,05	1,203
X8	41	1	5	4,07	1,212
X9	41	1	5	4,00	1,245
X10	41	1	5	4,10	1,136
X11	41	1	5	3,78	1,294
X12	41	1	5	3,80	1,269

X13	41	1	5	3,68	1,171
X14	41	1	5	3,54	1,227
X15	41	1	5	3,80	1,167
A	41	1,00	5,00	3,8699	,92893
N valide (listwise)	41				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X16	41	1	5	4,12	1,122
X17	41	1	5	3,80	1,100
X18	41	1	5	3,90	,995
X19	41	1	5	4,05	1,024
X20	41	1	5	4,22	,936
X21	41	1	5	3,93	1,058
X22	41	1	5	3,66	1,175
X23	41	1	5	3,85	1,174
X24	41	1	5	3,78	1,215
X25	41	1	5	3,83	1,395
B	41	1,00	5,00	3,9146	,89375
N valide (listwise)	41				

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X26	41	1	5	3,76	1,319
X27	41	1	5	4,00	,975
X28	41	1	5	3,76	1,157
X29	41	1	5	3,51	1,287
X30	41	1	5	4,32	,934
X31	41	1	5	3,66	1,132
X32	41	1	5	3,88	1,077
X33	41	1	5	3,78	1,194
X34	41	1	5	4,02	1,151
C	41	1,00	5,00	3,8537	,89974
N valide (listwise)	41				