



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د. مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية
الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته - وحدة سعيدة -

تحت إشراف الأستاذ:

د. أرزي فتحي

من إعداد الطالبتين:

طالبي فاطنة

عماري هنية

نوقشت وأجيزت علناً بتاريخ: 2019/09/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتور: عمر بلخير جواد رئيساً

الدكتور: أرزي فتحي مشرفاً

الدكتورة: عبدلي لطيفة ممتحناً

السنة الجامعية: 2019/2018

تشكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى، ولك الحمد حمداً كثيراً مباركاً يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك أن وفقتنا لإنجاز واستكمال هذا العمل، لا نحصي ثناءً عليك كما أثنيت على فضلك، وصلي اللهم وسلم وبارك على اشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين صلاة تنجيننا بها من كل الأهوال والآفات وتطهرنا بها من جميع السيئات وتقضي لنا بها جميع الحاجات ترفعنا بها أعلى الدرجات وتبلغنا بها أقصى الغايات في الحياة والممات.

ولحمد الله عز وجل حمداً يليق بجلاله على توفيقه إيانا لإتمام هذا العمل المتواضع ومدنا بالقوة والعون، كما نتقدم بجزيل الشكر والعرفان والثناء الخالص والتقدير إلى أستاذنا المشرف الدكتور أرزي فتحي على ما أسداه لنا من توجيهاته القيمة وإرشاداته النيرة التي ذللت لنا الصعاب وأنارت لنا الدرب ودفعتنا قدماً لإتمام هذا البحث، فكان لنا نعم المعلم الناصح فجزاه الله عنا خير جزاء.

وإلى كل من ساعدنا في هذا العمل منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية كما نتقدم بالشكر إلى أساتذتي الأعزاء اللذين سننال شرف مناقشتهم لبحثنا هذا فلهم الشكر والتقدير وجزاهم الله عنا كل خير.

إهداء

الحمد لله عز وجل على تيسيره في أمور حياتي وتوفيقه لي في دراستي
أهدي ثمرة عملي هذا المتواضع إلى منبع الحب والحنان إلى بسملة الحياة وسر الوجود،
إلى من كان دعاؤهما سر نجاحي وحنانهما بلسم جراحي والدي الكريمين.
إلى إخوتي الأعمى الذي حبهم يجري في عروقي ولا تحلو الحياة من دونهم والكتكوتة
"رهف"

إلى جدي الغالية أطل الله في عمرها وإلى كل من أعمامي وأخوالي.
إلى عائلة زوجي الذين قدموا لي كل الدعم مادياً ومعنوياً إلى كل من والد زوجي
وإخوته وأخواته وإلى الكتكتوتتين "ملاك وفاطيمة"
وبالأخص زوجي الغالي الذي قدم لي كل يد المساعدة وكان حريصاً على كلمة
مشواري الدراسي إلى حبيبي الصغير ابني "إلياس عبد الرؤوف"

إلى كل صديقاتي وزملائي

إلى كل من تسعهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

إلى كل من مد لي يد العون وساعدني في بحثي هذا من بعيد أو من قريب.

عماري هنية

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي هذا إلى كل من أحبه في الله

أهدي هذا الجهد المتواضع إلى والديا العزيزين أدامهم الله وحفظهم

وإلى إخوتي وصدقائتي وزميلاتي وأقاربي

وإلى المولودة الجديدة ابنتي "مريم" وإلى ولدي "محمد أسامة" وزوجي العزيز حفظهم

الله ورعاهم

أهديه إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة أهديه إلى أساتذتنا الكرام

في الأخير كل الشكر والتقدير لمن كان سندي في مشواري هذا

طالبي فاطمة

مقدمة عامة

تمهيد:

إن سر النجاح في المؤسسة يكمن في عملية التسيير التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهذا بجل ومختلف وظائفها، حيث أن المورد البشري هو بمثابة العمود الفقري لها، وبالتالي فإن موضوعنا المختار يشمل بعض من النشاطات والوظائف المختلفة في إدارة الموارد البشرية، من خلال هذه النشاطات تناولنا موضوع أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية هو من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، كما يعتبر الوسيلة لتحقيق التوازن بين حاجات المؤسسة وحاجات الموظفين وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

تمارس المؤسسات أعمالها بواسطة مواردها البشرية، وذلك لتنفيذ أهدافها على المدى القريب والبعيد، ولكي تصل هذه المؤسسات إلى هدفها لابد لها من إيجاد المورد القادر على إيصالها إلى ذلك الهدف، فالعنصر البشري يعتبر الدعامة والمحور الأساسي لها.

إن الجزائر بما تشهده من تطورات وتحولات اقتصادية واجتماعية هامة، لاسيما انتقالها من التخطيط المركزي إلى اقتصاد السوق، يفرض عليها أن يلعب قطاعها الإداري دوراً مميزاً سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، وهذا بتحقيق معايير الجودة الشاملة.

بالرغم من الأهمية الإستراتيجية لهذا القطاع في التنمية الاجتماعية واقتصاد الدولة، إلا أنه يعرف مجموعة من المشاكل التي ارتبطت بجملة من الممارسات والعلاقات والعمليات الاجتماعية، التي تبلورت عبر المراحل التنموية المختلفة التي شهدتها المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسة الإدارية بصفة خاصة، ومن بين هذه المشاكل التي أثرت على رضا العاملين بالمؤسسة، مما انعكس سلباً على نوعية الخدمات، نجد قضية الحوافز بمختلف أنواعها ومدى إشباعها للحاجات المختلفة للأفراد داخل المؤسسة.

تعد الحوافز من بين العوامل المحركة لدافعية الأفراد لأداء العمل، فبقدر ما تزيد العوائد والمنافع التي يحصل عليها العامل من وظيفته، بقدر ما يزداد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل.

إن زيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو نتاج لشعور العامل بالسعادة والرضا عن العمل، وهو نتاج لشعوره بإشباع رغباته وحاجاته، الحوافز تؤدي دوراً كبيراً في تسيير المؤسسات الإدارية المختلفة، لاسيما في وجود نظام حوافز دقيق يقوم على معرفة احتياجات وبواعث العاملين بثتى أنواعها، باعتبارها قوة أو طاقة داخلية تنشط السلوك الفردي، وتوجهه نحو غايات محددة.

لا شك أن للحوافز تأثير على زيادة الكفاية الوظيفية، سواء أكانت مادية أو معنوية فهي تقوم على اعتبارات إنسانية في المقام الأول، كما لها تأثير على الرضا الوظيفي للعاملين، وعليه فإن عدم توافر الحوافز المناسبة للموظف قد يؤثر سلباً على أدائه، مما يساهم في ضعف إنتاجيته، وبالتالي يقلص فرصة تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة، ولعل هذا يبرز أحد جوانب أهمية الحوافز بشكل عام لرفع مستوى رضا العامل، ويبدو أن أهمية وطبيعة الحوافز تختلف من فرد إلى آخر، ومن هذا المنطلق يمكن القول أن للحوافز دور كبير في تحديد مستوى رضا العاملين سواء كانت بشكل سلبي أو إيجابي، الأمر الذي يتطلب الحرص في توزيع تلك الحوافز بشكل عادل وموضوعي، حتى يصبح أداؤهم على مستوى المسؤولية، والذي يؤدي بذلك إلى رضاهم وبالتالي الوصول إلى أهداف المؤسسة، وعليه جاءت الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يؤثر التحفيز على الرضا الوظيفي؟

ومن هذه الإشكالية تتفرع عدة تساؤلات فرعية:

- ما المقصود بالتحفيز وما هي أهميته؟

- ما المقصود بالرضا الوظيفي وما هي أهميته؟
- كيف يتم قياس الرضا الوظيفي وما علاقة التحفيز به؟

فرضيات الدراسة: من الإشكالية المطروحة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

1. التحفيز ممارسة يثير دوافع الفرض ويولد الرغبة والحماس له لإشباع مختلف حاجاته ورغباته،
2. كلما كان الفرد راضياً عن عمله كلما زاد عطاؤه وجهده للمنظمة،
3. الإنصاف في التحفيز يزيد من شعور العامل بالرضا،

أسباب اختيار الموضوع:

- التعرف على أهم النشاطات والوظائف لإدارة الموارد البشرية.
- كيف يمكن تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال في المؤسسة.
- التحفيز يحفز العمال على العمل ورفع الإنتاجية في المؤسسة.
- اختيار موضوع يندرج بالتخصص.

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى معرفة ما إذا كان من الممكن الوصول إلى نتيجة تبين لنا العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي عند العمال بالمؤسسة، وهل يمكن تحقيق المقولة "الوظيفة المناسبة للفرد المناسب"، من خلال الحوافز وكيف تؤثر على الأداء الوظيفي، وهل يمكن الوصول والتعرف على درجة رضاهم الوظيفي.

وعليه يمكن القول بأن الأهداف الأساسية لهذه الدراسة تتمثل فيما يلي:

- أ. تأصيل مفهوم الحوافز وتحديد مكوناته الرئيسية والعمل على إيجاد مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها في كيفية الحصول عليه.

- ب. تأصيل مفهوم الرضا الوظيفي وتحديد كيفية الحصول على المعايير والمؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها من اجل قياسه ومعرفة درجته.
- ج. إيجاد التوافق بين الحوافز والرضا الوظيفي لاستمرار المؤسسة وبقائها في ظل العولمة ومتطلبات التقدم والتطور التكنولوجي، وإنتاجية جيدة.
- د. التعرف على مدى دعم المؤسسة الجزائرية لنظام الحوافز وتأثيره على الرضا الوظيفي.ذ.

أهمية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا أن نقول بأن لهذه الدراسة أهمية كبرى من خلال الفرد أو الموظف من جهة والمؤسسة أو الوظيفة من جهة أخرى، وتكمن أهمية الدراسة في شقين رئيسيين:

أ. الأهمية العلمية:

وهي تتبع من أهمية موضوع الحوافز لما لها من آثار كبيرة في توجيه سلوك العاملين، كما تكمن الأهمية في دراسة أهم أنشطة الموارد البشرية في المؤسسة، بالإضافة إلى أن هناك عدد هائل من الدراسات في هذا المجال، وتعتبر دراستنا جديدة من حيث الوصول إلى العلاقة بين الوظيفتين، العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي في مؤسسة جزائرية، لذا فإن هذه الدراسة قد تثير الإدارة بما سوف تتضمنه من معلومات عن الحوافز، أنواعها، خصائصها والمراحل والمتطلبات ... الخ، أما الرضا فقد تمت دراسته من جوانب عدة وذلك من خلال مؤشرات العوامل وأساليب القياس ... الخ.

ب. الأهمية العملية:

وهي تتلخص فيما سوف نتوصل إليه هذه الدراسة من نتائج وإمكانية الاستفادة منها في معرفة نظم الحوافز في المؤسسات بشكل عام، أو التأكيد على استمرارها في نظمها القائمة، وبالتالي هل تحقق هذه الأخيرة رضا لدى العمال في المؤسسة.

هيكل الدراسة:

لقد قمنا بإعداد هذه المذكرة عبر ثلاث (03) فصول أساسية وهي الفصل الأول المعنون بنظرة عامة حول التحفيز، وهو ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث، أما الفصل الثاني المعنون بمدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز والذي بدوره ينقسم إلى ثالث مباحث، أم الفصل الثالث المعنون بالدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي)، وقد اعتمدنا على المنهج التفسيري، كما استخدمنا برنامج إكسل في معاينة الجداول وعرض البيانات وتفسيرها ومناقشة نتائجها وفي الأخير كانت عبارة عن خاتمة عامة.

صعوبات الدراسة:

من خصائص الباحث الجيد أن يتسلح بالشجاعة والإرادة والعزيمة، وأن يتحدى الصعاب والمشاكل وتجاوز العقبات، فمن غير المعقول أن ينجز الباحث بحثه أو دراسته في موضوع ما أو قضية ما دون مشاكل وعراقيل تواجهه، ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا ووقفت أمامنا في هذا البحث:

- صعوبات ومشاكل عويصة وإن لم نقل استحالة في إيجاد مكان التريص.
- عدم الحصول على معلومات دقيقة من مكان التريص.
- سرية المعلومات لدى المؤسسة.
- الزيارات المتكررة للمكتبات الجامعية ومختلف المكتبات الخاصة قصد البحث عن المراجع.
- ضيق الوقت الذي كان عائقاً لنا، من حيث استرجاع الاستبيان وتحليله.

الفصل الأول

نظرة عامة حول التحفيز

تمهيد

يعتبر التحفيز محل اهتمام الكثير من العلماء و الباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين أو الاجتماعيين و هذا لما له من أهمية بالغة فالتحفيز ممارسة للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم أكثر استعدادا لتقديم أفضل ما لديهم وهذا بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء و الانجاز في المنظمة فالتحفيز قوى مؤثرة في سلوك الفرد بطرق وأساليب ووسائل معينة قد تكون مادية أو معنوية بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية و تحقيق الغايات المطلوبة هذا من جهة و من جهة أخرى فان معرفة هذه القوى تصبح ضرورية لجعل التحفيز مثمرا في المنظمة فالتحفيز من الأسس المهمة لضمان تحقيق الأهداف و توفير الرغبة عند الأفراد في العمل و يعتبر حاليا جوهر نشاط المنظمات الناجحة و الفاعلة التي تتنافس على إيجاد توليفة مثلى من الحوافز و قدرتها على إثارة حماس الأفراد وهذا من خلال أنظمة التحفيز الملائمة التي تتماشى مع طبيعة العمل و العاملين كأفراد و جماعات و كذلك اعتراف الإدارات الناجحة بالحاجات الإنسانية و ضرورة احترامها للأفراد و الجماعات كل حسب كفاءته و قدراته و مهاراته.

المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة

تتمثل اقتصاديات الدول النامية حالياً حسب مختلف التحاليل أهم أسباب ضعف الاقتصادية الحديثة في ضعف مستوى إنتاجية الموارد و يكمن السبب الرئيسي لذلك بالتأكيد في عدم تجنيد و تحفيز هذه الموارد إذ يعتبر التحفيز في وقتنا الحاضر مسألة مهمة في صالح العمل فالأجر ليس الحاجة الوحيدة التي يبحث عنها الأفراد و يسعون من أجلها فالعاملون يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى و الحوافز هي بمثابة المقابل للأداء و سنعرض في هذا المبحث مفهوم التحفيز و أهميته و طبيعته أهداف و مراحل تطور التحفيز أنواع الحوافز و العوامل المؤثرة عليها.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز و أهميته و طبيعته

يعتبر التحفيز مهما ليضمن الأهداف التي يسعى التنظيم لتحقيقها فيجب أن تتوفر الرغبة لدى الأفراد في العمل و يتم هذا من خلال وسائل كثيرة لتحفيزهم و هو يختلف من فرد لآخر و من مستوى لآخر في أي منظمة و قبل أن نتطرق إلى مفهوم التحفيز بسبب توضيح بعض المفاهيم

أولاً- المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتحفيز:

في بعض الأحيان يتم الخلط بين مفهوم التحفيز و بين المفاهيم التالية :

1. الدافع: الدافع هو مجموعة العوامل الداخلية المنشطة و القوى الموجهة لتصرفات الفرد أي أن الدافع هو الرغبة أو القوى الداخلية التي تحرك الفرد للقيام بتصرفات معينة و على هذا الأساس فورا كل سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة ووراء كل حاجة سبب و السلوك يسعى دائماً لتحقيق هدف.

فمثلا تؤدي قلة الماء في الجسم الإنسان إلى شعوره بالعطش سبب و هذا ما يولد حاجة الفرد إلى الماء و ما ينتج عن ذلك حدوث في داخلية تدفع الفرد للبحث عن الماء ،و ذلك ما يعبر عنه بالدافع و الفرد ينتج سلوكا معيناً للبحث عن هذه المادة لإشباع حاجاته ، و هذا هو الهدف إما عملية التغذية العكسية فتقدم إيعازاً لاستمرار السلوك في حالة عدم تحقيق الهدف أو إيقافه في حالة تحقيقه.¹

2- الحاجة: تعبر عن النقص و الحرمان من شيء ما إلي سبب التوتر و القلق و تمثل رغبات طبيعية يهدف الكائن الحي إلى تحقيقها و إشباعها لتقليل من هذا التوتر.²

3- السلوك الإنساني: يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان لإشباع حاجاته و رغباته و يحقق أهدافه.³

ثانياً- التحفيز:

وردت تعاريف كثيرة توضح مفهوم التحفيز من بينها:

- يقصد بالتحفيز تلك الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على زيادة إنتاجيتهم و أدائهم، و ذلك من خلال إشباع حاجاتهم الحالية و خلق حاجات جديدة لديهم و السعي نحو إشباع تلك الحاجات شريطة أن يتميز ذلك بالاستمرارية و التحديد.⁴

- **التحفيز:** هو حصول الأفراد على الحماس و الإقدام و السرور في أعمالهم و إكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه و دون شكوى أو تذمر، وعلى المدير أن يحفز

¹ عبد الفتاح بو خمخ ، تسيير الموارد البشرية ، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع الجزائر ، 2011، صفحة 221 .

² سعاد نايف برتوطي، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن ، ط3، 2007 ، صفحة 344.

³ خالد عبد الرحيم الطيب، إدارة الموارد البشرية، جر وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2، 2005 ، صفحة 254 .

⁴ محمد العيرفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، دار قنديل للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، صفحة 403 .

مرؤوسيه و ذلك بعمل إجراءات مختلفة لذلك، فكل واحد أو شخص يختلف عن الآخرين و له مفتاح خاص به و على المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز مرؤوسيه، بمعنى مراعاة الفروق الفردية بينهم فعلى سبيل المثال بود موظف يجب أن يعلن المدير أمام الجميع في اجتماع عام و يشيد به و بالأعمال التي أنجزها .

- **الحوافز:** هي عبارة عن عوامل خارجية و تشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين أي أنها تمثل الفوائد و التي يتم من خلالها استشارة الدوافع و تحريكها، و بهذا المعنى فان الحافز هو المثير الخارجي الذي يشبع الحاجة و الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين تتوقف فاعلية الحوافز على توافرها مع هدف الفرد و حاجاته و رغبته.⁵

-**الدافعية:** هي مؤثر داخلي في الإنسان، تحرك و تنشط سلوكه و توجهه نحو تحقيق الأهداف التي يرغب الإنسان بتحقيقها، فالدافعية بكل بساطة هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه و توجهه نحو تحقيق شيء ما، بينما الحافز هو أمر يبحث عن القيام بعمل أو بجهد معين و هو خارج عن كيان الفرد.

و يمكن توضيح العلاقة بين الدافع و الحافز كما يلي: هي أن الحافز يثير الدافع الذي ينشط الحاجة التي أظهرها الحافز و اقتنع بها الدافع، فيتحرك الإنسان لتحقيق تلك الحاجة.

ثالثاً - أهمية التحفيز:

انه من الأهمية بما كان أن يكون الفرد قادرا على العمل ،و لكن الأهم أن يكون متحمسا لأداء العمل و راغبا فيه لذا زاد الاهتمام مؤخرا بموضوع تحفيز العاملين، و خلق الرغبة لديهم للعمل التعاوني الفعال بما يكفل الانجاز الاقتصادي للأهداف المنظمة .

⁵ نعيم ابراهيم الطاهر, تنمية الموارد البشرية , عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع, الأردن, 2009, صفحة 216 .

-إن العنصر البشري يعتبر من أهم عناصر النتاج باعتباره أهم الموارد اللازمة لتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و رفع كفاءة العنصر البشري إنما يتم من خلال مداخل عديدة منها التدريب و التنمية السلمية و التنظيم الفعال، و بدرجة اكبر تحفيز العاملين للعمل بكفاءة و فعالية و زيادة ولائهم للمنظمة و تجنب مظاهر الصراع من علاقات العاملين بعضهم ببعض و علاقتهم مع الإدارة،فضلا عن التعليل من الظواهر المعوقة لزيادة الإنتاج مثل ارتفاع دورات العمل و معدل الغياب و التباطؤ في أداء العمل، و يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة أهمها:

1-زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج،و جودة إنتاج،ومبيعات و أرباح؛

2-تخفيض التكاليف؛

3-إشباع حاجات العاملين بشتى أنواعها، و خصوصا ما يسمى التقدير و الاحترام و الشعور بالمكانة؛

4-إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة ؛

5-جلب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء و الانتماء؛

6-تنمية روح التعاون بين العاملين و تنمية روح الفريق والتضامن؛

7-تحسين صورة المشروع أمام المجتمع؛

رابعا - طبيعة التحفيز :

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:

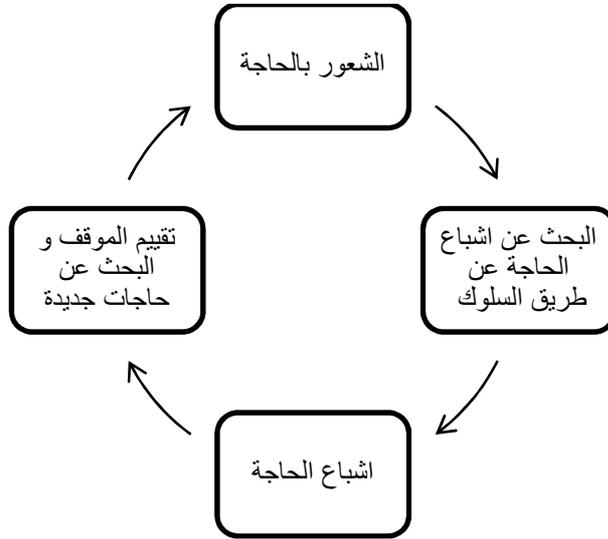
يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك و ينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات و رغبات معينة

من اجل تخفيف حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك الحاجات و الرغبات و بشكل أكثر تحديدا

الفصل الأول: نظرة عامة حول التحفيز

فقد وصف الحفز انه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة و يؤثر على سلوك الفرد و على هذا الأساس فان الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به، و لكن يمكننا استنتاجه من السلوك، فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزاً أم لا، و ذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل و هنا تقاس مؤشرات عرضية للحفز و ليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملاً ينتج أكثر من الآخر نستنتج بان هذا العامل محفزاً و هذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة. و يتفق العلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز و إن كان هناك أسباباً معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة و هذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة و هي الرغبة في إشباع حاجات معينة، و يمكن وصف العلاقة بين السلوك و الحاجات كما في الشكل الموالي، بحيث يبين بان نقطة البداية هي التحفيز عند الفرد.⁶

الشكل رقم(1) عملية التحفيز عند الأفراد



المصدر: عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص170

⁶ عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، صفحة 170-171 ..

بحيث يبين هذا الشكل بان نقطة البداية في تحفيز الأفراد تبدأ بالشعور بالحاجة أو الشعور بالنقص، و هذا الشعور يعطي الإشارة إلى بداية البحث عن طريق الإشباع للحاجة ،و هذا البحث قد ينتهي بإشباعها و تكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف و البحث عن حاجات أخرى و العمل على إشباعها إلى الحاجات غير المشبعة،تؤدي إلى الضغط و التوتر للفرد، و هذا يدفعه إلى البحث عن سلوك ملائم لإشباع هذه الحاجات و تجدر الإشارة إلى انه ليس بالضرورة القول بان كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما ليس بالضرورة أن يكون هناك إشباع كلي و تام للحاجات،فقد يكون هنالك إشباع جزئي أو شبه كلي وهذا يبرد الفرد أو يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى و إشباعها.

المطلب الثاني : أهداف و مراحل تطور التحفيز

تسعى المنظمة من خلال تحفيز عاملها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف و النتائج بما يضمن

بقائها و نموها و استمراريتها؛

أولاً-أهداف التحفيز:

بما أن التحفيز هو عبارة عن تشجيع الفرد على مجهوده الذي يجعله في الاستمرار إلى أعلى

المستويات و لذا للتحفيز أهداف عديدة من بينها:

1- ترتبط بالعامل و هو العنصر المؤثر بالعملية الإنتاجية و المستهدف من وضع نظام الحوافز.

2- زيادة الإنتاجية من خلال استخدام امثل لعناصر الإنتاج.

3-تحسين النوعية.

4- زيادة الأرباح.

5-زيادة كمية الإنتاج و تحسين النوعية.

6- المحافظة على مستوى معين من التكاليف.

7- زيادة اهتمام العاملين بالمعدات و المكائن.

8-تحليل المصدر من الموارد الأولية والوقت المتاح.

9-تحقيق المرونة و الاستجابة السريعة للظروف الخارجية.

10- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.

ثانيا-مراحل تطور التحفيز:

التطور التاريخي للحوافز

مع بداية القرن الثامن عشر عندما برزت حركة الإدارة العلمية بدا العلماء يهتمون في بحوثهم و دراساتهم بموضوع الحوافز و يمكن أن تميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز .

1- المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية ، ومن جهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية أن الفرد بطبعه غير طموح و كسول ودائماً يسعى إلى إشباع حاجاته المادية،و بالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز

المادية فقط و كذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن نظام كبير و معقد التكوين، حيث يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني و الفني ، و هذه المدرسة تنظر إلى الإنسان باعتبار أن له مشاعر و أحاسيس و يعمل فيها داخل الجماعات.

و بالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة إلى الإنسان وكيفية التعامل معه باعتبار أن المنظمة بجانب أنها وحدة اقتصادية في وحدة اجتماعية لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز مل بين المادية و المعنوية .

3-المرحلة الحديثة:

تمثلها نظرية الإدارة الحديثة مثل(نظرية الإدارة بالأهداف و نظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات و المراحل السابقة مستفيدة من تجاربها وهذه المرحلة تنظر إلى الجهاز على انه نظام مفتوح و ليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية، وقد ادعت المدارس الحديثة إلى ربط الحوافز بالنتائج المتحققة و نادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواءا كانت مادية أو معنوية وذلك حسب مستويات الأداء.⁷

المطلب الثالث: أنواع الحوافز و العوامل المؤثرة عليها

أولا- الحوافز من حيث هدفها :

⁷ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية, 2007 – 2019 .

تقسم الحوافز من حيث هدفها إلى قسمين،

1-الأداء الجيد:حيث تعطي الحوافز هنا مقابل الأداء العادي أو الجيد، وهو ما كانت تشترطه النظريات الكلاسيكية في الإدارة، حيث كان المتوقع من الفرد أن يزيد من الأداء العادي أو الجيد وإذا انخفضت مستويات الأداء بمرور الوقت لتصل إلى الحد الأدنى للأداء وهو الذي يحفظ للفرد وظيفته فينقاضي راتبه و يحصل على الحوافز المقررة. أي أن العامل قد يستمر في وظيفته نتيجة أدائه الحد الأدنى الذي يضمن عدم طرده من عمله، وكذلك الحال في المنظمات البيروقراطية فان حوافز الأداء الجيد ؛ مثل الترقية،التقدير والعلاوات، وغيرها تقرر في الغالب بناء على مدى التزام الفرد بالأداء المقرر ولا يتوقع عليه أو يطوره أو يحدد فيه.

2-الأداء الممتاز:حيث تقدم الحوافز هنا للشخص صاحب الأداء الممتاز والذي يتضمن قدرا من الابتكار، والتجديد وهذا ما تسمى إليه الاتجاهات الحديثة بالإدارة مثل :منهج الإدارة بالأهداف مثلا، فإنها تتضمن حوافز تقدمها الإدارة مقابل الأداء الممتاز المبتكر الذي يضيف العامل من خلاله للعمل شيئا جديدا كأن يتوصل إلى طريقة جديدة لأداء، توفر بعض الوقت أو الجهد، أو تبسط الإجراءات، و تختصر خطوات العمل أو تتمكن تحقيق اقتصاد في التكاليف، أو تقدم للإدارة اقتراحات نافعة و تختلف نواحي الإبداع بالطبع من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى ومن مهنة لأخرى وتقوم الإدارة بتحديد نواحي الإبداع و التميز و التجديد في ضوء مجالها الخاص و بيئتها المحيطة التي تقدم عنها الحوافز.

ثانيا- الحوافز من حيث طبيعتها أو قيمتها :

تقسم الحوافز من حيث طبيعتها إلى :

1- الحوافز المادية: تتعدد أشكال هذه الحوافز و تختلف صورها من قطاع لآخر، وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت و ذلك لان النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا و هي حقيقة واقعة ذات اثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

بالإضافة لذلك فان الحوافز المادية تتناسب مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة من العمل حيث انه عن طريق المال تستطيع إشباع ضروريات الحياة من مأكّل و مشرب، كما أن المال يعتبر ضروريا للصحة و التعليم بالإضافة إلى قدرته على توفير كماليات الحياة و المركز الاجتماعي، كل ذلك يعتمد على المال إلى حد كبير و يتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل ما يقوم به من عمل و يوزع هذا الأجر على العامل أو الموظف بطرق شتى، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى طبقا لطبيعة العمل و نظام الأجور المتبع داخا كل منظمة ونجد أن كل طريقة من هذه الطرق لها أثرها البالغ في حفز و دفع العامل لزيادة الأداء و الاستمرار في العمل، و من هذه الطرق التي لا حصر لها على سبيل المثال:

1-1- الأجر اليومي: و لكن لهذا الحافز عيب يتمثل في انه لا يعطي الفرصة للموظفين أو العاملين لبذل جهد أعلى و ذلك لشعورهم و إدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة و الأجر مع غيرهم من الموظفين الغير أكفاء، إلا انه بالرغم من ذلك فان حوافز الأجر اليومي أو بالساعة أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل أو الموظف ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع بغض النظر عن الوقت و ليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في انجاز عمله حتى يزداد أجره.

1-2- الأجر الشهري: فهو الأجر الذي يتقاضاه الموظف أو العامل نهاية كل شهر عن ما قام به من عمل خلال الشهر حسب ما هو متفق عليه في عقد العمل، و إذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر أنواع الأجور المادية انتشارا نجد أن هناك أنواع أخرى للحوافز و المكافآت التي تتمثل في صور مختلفة و على سبيل المثال :

***مكافئة نوعية العمل:** وهي رتبة في الدرجة تمنح اعترافا بالأداء ذي النوعية العالية و هو يجاوز الأداء المقرر للوظيفة من حيث نوعية و كمية العمل و المعرفة الفنية، و تمنح هذه المكافئة بالإضافة إلى الزيادة السنوية، و يجب أن يقضي الموظف داخل المؤسسة (12) شهرا منذ بداية عمله و هي الفترة المطلوبة لاستحقاق هذه المكافئة بجانب التميز في العمل.

***مكافئة الموظف:** و هي مبلغ نقدي أو جائزة عينية أو كلاهما تمنح لموظف واحد من الموظفين في المنشأة في كل عام لتميزه و إبداعه في العمل و لإسهاماته البارزة على أن يكون مستوفيا لمعايير استحقاق مكافئة الانضباط الوظيفي.

***مكافئة الانضباط في العمل:** وهي مبلغ نقدي يمنح لمجموعة من الموظفين في السنة بمعدل حصة واحدة لكل قطاع، ومن شروطها الحضور المبكر إلى العمل و عدم التأخر، والتواجد في مكان العمل وعدم الانصراف خلال الدوام، وعدم التغيب عن العمل إلا في الإجازات السنوية.

***مكافئة نهاية الخدمة:** وهي مكافئة تقديرية أو عينية تمنح للموظف الخاضع لقانون سن التقاعد أو لأسباب صحية أو الوفاة، وتختلف نسبة هذه المكافئة من مؤسسة إلى أخرى.⁸

2- الحوافز المعنوية: تعتبر الحوافز المعنوية احد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تضعها المؤسسة، و التي بدونها لا يمكن أن تكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل و تزيد من الأداء داخل المؤسسة و ذلك لان الإنسان اجتماعي بفطرته و بطبيعته و لا يمكن أن يعيش بعيدا عن احترام و تقدير الآخرين له ومن أمثلتها:

⁸ <https://mawd003.com>

*اشترك العاملین فی تحديد الأهداف و زيادة دورهم و تفاعلهم مع المنظمات التي يعملون فيها و

يحتوي الأسلوب على ثلاث خطوات:

1- تحديد الهدف على كافة المستويات و بمشاركة العاملين على المستوى الإداري الذين يعملون فيه في تحديد هذه الأهداف.

2- تحديد مواعيد الانجاز الأهداف المحددة.

3- المتابعة والتغذية الراجعة لمستوى الأداء المتحقق.

*الاعتراف بجهد العاملين حيث يعطيهم الكثير من الأهمية و من أمثلت هذا الأسلوب التحفيزي إعطاء جوائز معنوية مثل تسميته الموظف المثالي، أو تقديم رموز أخرى كعمل احتفالات أو إعطاء إجازات استجمام مدفوعة الأجر، أو إعطاء كتب شكر، أو أوسمة، و الأشكال تختلف من منظمة لأخرى.

ثالثاً - الحوافز من حيث أثرها :

تبعاً لهذا المعيار هناك حوافز ايجابية و حوافز سلبية⁹

1- الحوافز الايجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو انجاز عمل معين تستهدفه المنظمة و تتمثل في الحوافز المادية و المعنوية المختلفة، فالحوافز الايجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الايجابي و الحافز المادي أو المعنوي

⁹ خضير كاضم حمود، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 186 .

المستعمل لتحقيقه و هي اشد الدوافع الايجابية و الأكثر تحديا لإدارة المنظمات لارتباطها بتحسين المستوى المعيشي و الحياتي الأساسي و أهم تلك الحوافز نذكر منها:¹⁰

-الرواتب و الأجور و غيرها من التعويضات المادية التي يحصلها الأفراد كالمشاركة في الأرباح.

-المكافآت النقدية (زيادة ساعات العمل المدفوعة عمولة على حجم المبيعات).

-التقديمات الاجتماعية و الصحية (طب, منح, تعليم, سكن...).

-منح تدريب و عطل سنوية.

-تقديمات المحافظة و التنمية البشرية (مكاتب لائقة، تدفئة، مستوصف، تكييف، إنارة مناسبة، نظافة، ملابس...).

2- الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنبنا للأخطاء و تكرارها و بالتالي خوفا من العقوبة و نتائجها وتعتبر هذه الحوافز هادفة و توجيهية أكثر منها عدائية و إحباطية، و فيما يأتي سوف نقدم أهم هذه الحوافز.¹¹

-التنبيه الشخصي أو الخطي.

-الإنذار الشخصي أو الخطي.

-سحب الراتب أو التعويضات جزئيا أو كليا.

موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، المؤسسة الجامعة للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005 ، ص175 .¹⁰

موسى خليل، الإدارة المعاصرة المبادئ-الوظائف-الممارسة، المؤسسة الجامعة للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، 2005 ، ص179 .¹¹

- وقف الترقية أو الترفيع أو المناقلات أو تجميدها مؤقتا .

-إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئيا أو كليا .

-الإبعاد الجغرافي .

-وقف المكافآت النقدية مؤقتا .

-الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي .

رابعاً- تقسيم الحوافز من حيث المصدر :

وتصنف حسب هذا المعيار إلى حوافز داخلية و حوافز خارجية .¹²

أ-الحوافز الداخلية: هي الحوافز المرتبطة بالوظيفة نفسها مثل الشعور الذاتي بالمسؤولية الشخصية في

العمل و توفير المعلومات المتعلقة بمقدار العمل و نوعيته من مصدر موثوق به.

ب-الحوافز الخارجية فلا ترتبط بالعمل نفسه بل ترتبط بمصادر أخرى في المنظمة و تتمثل في :

-الحوافز المالية المتمثلة في الأجر الشهري أو الراتب.

-المزايا الإضافية،مثل الإجازة المدفوعة، علاوات التأمين الصحي، علاوات الوجبات الغذائية

والمكافئات التقديرية.

-تقدير زملاء العمل و المهنة(الاحترام من قبل الزملاء في المهنة).

-الترقيات في الوظيفة ؛مثل الارتقاء في المناصب و التعيين في وظائفها جديدة .

¹² عمار بوحونس, نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21 , دار الغرب الإسلامي , الجزائر , 2006 , ص 40- 41 .

خامسا- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين:

و تقسم إلى حوافز فردية و حوافز جماعية ؛

***الحوافز الفردية:** هي حوافز موجهة لكل فرد على حدا فهي مرتبطة بالأداء الفردي و قد تدفع

الأفراد للتنافس من اجل الحصول عليها .¹³

***الحوافز الجماعية:** وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق و تعزيز التعاون بين العاملين، بحيث

يحرص كل واحد منهم على إن يتعارض عمله مع زملائه، لان ذلك يحدث ضرر بالاهداف الرئيسية للعمل

و يدخل هذا النوع من الحوافز تخصيص جائزة لأحسن إدارة من وزارة أو فرع في شركة أو بنك أو كلية

في جامعة ما، فمن شان الحوافز الجماعية إشاعة روح الفريق و روح التعاون بين العاملين يدل روح

التنافس الذي يصل إلى حد التنافس أحيانا، فيمكن لإدارة و من اجل تحقيق التنافس الفردي الايجابي و

روح الفريق في آن واحد أن تستعمل الأسلوبين معا و لا تقتصر على أسلوب واحد بحيث تكون حوافز

على مستوى الفرد و الجماعة و على مستوى الفرد ككل.¹⁴

سادسا- تقسيم الحوافز من حيث موقعها:

وفق هذا المعيار نجد انه تندرج ضمنه الحوافز المباشرة و سوف نوضحها و نقدمها فيما يأتي؛¹⁵

¹³ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، جامعة الإسكندرية كلية التجارة ، مصر ، ص 309 .

محمد القاسم القروين، مبادئ الإدارة النظريات و العمليات و الوظائف، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط2، 2007 ، ص302 .¹⁴

¹⁵ نور الدين عمروش، إدارة الموارد البشرية : دار الأمة للطباعة والتوزيع و الترجمة ، الجزائر، 2011 ، ص 145 .

الفصل الأول: نظرة عامة حول التحفيز

***الحوافز المباشرة:** هي التي يشعر بها الفرد بشكل ملموس و نجد فيها الحوافز المالية مثل المكافآت و المنح و الحوافز العينية كالعلاج المجاني بالمنظمة، و تقديم الخدمات الاجتماعية و كذا الحوافز المعنوية، مثل: الميداليات، لوحات الشرف.

***الحوافز الغير مباشرة:** هي الحوافز التي لا تمس العمل بصفة مباشرة و من الأمثلة على ذلك لدينا : ظروف العمل الملائمة، العلاقات التي تربط العاملين ببعضهم البعض بالآخر خصوصا المسؤولين، التكوين... الخ .

و الجدول التالي يبين أنواع الحوافز الأكثر شيوعا تحت التقسيمات سابقة الذكر؛

الجدول رقم(1): تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعا

جماعية	فردية	حوافز الإنتاج
-المشاركة في الأرباح. -التأمينات ضد المرض و العجز و الشيخوخة. -الوجبات الغذائية.	-الأجر. -المكافآت التشجيعية للتفوق في الأداء. -البدلات المختلفة للعمل.	ايجابية

الفصل الأول: نظرة عامة حول التحفيز

<p>-توفير النقل. -العلاج المحاني للخالطين و عائلاتهم. -مكافآت عند الانتهاء من الخدمة. -بعثات ومنح دراسية تكوينية.</p>	<p>-المكافآت عن طريق الاقتراحات و الاختراعات.</p>		
<p>-الحرمان من الامتيازات التي تمنح للعمال.</p>	<p>-الخصم من المرتب. -الحرمان من المكافآت أو جزء منها. -الوقف عن العمل. -تأخير الترقية. -تخفيض الدرجة.</p>	<p>سلبية</p>	<p>حوافز مادية</p>
<p>-ظروف العمل الملائمة. -الاشتراك في الإدارة. -علاقة طيبة بين الزملاء و الرؤساء. -نشاطات اجتماعية و رياضية. -فترات راحة أثناء العمل . -توفير وسائل الأمن. -الاهتمام بالشعائر الدينية للعاملين. -شعور العاملين بالمساهمة في البناء الوطني. -قيادة عالية ذات كفاءة.</p>	<p>-جوائز تقديرية. -شهادات الامتياز. -الثناء، المدح، التشجيع و الشكر أمام الزملاء. -الإجازات الاستثنائية. -الترقية.</p>	<p>ايجابية</p>	<p>حوافز معنوية</p>
<p>-الحرمان من النشاطات الاجتماعية و الرياضية. -التهديد بالعقاب و توجيه الإنذار. -التحويل للتحقيق.</p>	<p>-توجيه الإنذار و التوبيخ. -التأديب و التهديد. -العقاب أو الطرد. -النقل إلى عمل اقل او مكان عمل صعب.</p>	<p>سلبية</p>	

المصدر: نور الدين حماروش، مرجع سبق ذكره، ص145- 146

و بناء على ما سبق من أنواع الحوافز نجد ؛

-توجد عوامل عديدة يمكن ان تحفز العاملين لبذل المزيد من الجهد خصوصا إذا كانوا راضين عن

عملهم؛

- الحوافز متعددة و متنوعة فالمادية أصبحت خدمة وهي من أهم مثيرات الدفاعية لدى العمال. بينما الحوافز المعنوية فهي ترتبط بالحاجات الاجتماعية والذاتية مثل الأمن و الاستقرار.

ثانياً -العوامل المؤثرة على الحوافز:

الدافع أو الحافز الذي يحفز على نجاح المنظمة؛ بحيث تقوم المنظمات بتحفيز الموظفين الذين يبذلون قصارى جهدهم في مكان العمل لتحقيق أهداف المنظمة، فقد يعتقد الناس أن الراتب المادي هو الأداة التحفيزية الوحيدة التي تؤثر على أداء الموظف، و لكن بيئة العمل و مكانه تعتبر أيضا من العوامل التي تؤثر على أداء الموظف ككل و في ما يلي العوامل التي تؤثر على بيئة العمل.

*العوامل المؤثرة على التحفيز في مكان العمل:¹⁶

1-العلاقة بين زملاء العمل : أن مكان العمل هو كل شيء بالنسبة للأفراد العاملين فيه لتحقيق هدف موحد، لذلك من الضروري أن يحترم جميع زملاء العمل بعضهم بعض، و لا يظهرون أبدا عدم احترام تجاه بعضهم البعض، فان كان لدى الموظفين وعي و إدراك جيد عن العمل الذي يقومون به و أيضا إدراك جيد فهذا يعني أنهم سيقومون بمهامهم على أحسن وجه و يكون المكان يسوده الاحترام و المسؤولية.

2-دور القيادة في مكان العمل: يلعب القائد دورا رئيسيا في الحفاظ على بيئة العمل الملائمة لذا يجب على القائد أن يدرك كيفية التعامل مع مختلف الموظفين و هذا ما ينشر ثقافة الاحترام المتبادل بينهم.

3-إدارة النزاع و الصراع في بيئة العمل: كلما كان هناك أفراد من خلفيات متنوعة و مجموعات متنوعة، يعملون معا، كلما كان هناك احتمالات أن ينشأ نزاع أو صراع، لذلك فمن المهم إدارة الصراع بطريقة لا

¹⁶ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2007- 2019 .

تؤثر على بيئة مكان العمل، لذا على الإدارة أن تتبع هذه السياسات و المبادئ التوجيهية التي تساعد في حل النزاعات و الصراعات من اقرب و بطريقة سهلة.

4-حوافز ومكافئات العمل: أن الحوافز التي تحصل عليها عندما تحقق نتائج مالية للشركة تعتبر أمر بالغ الأهمية، ومن ناحية أخرى يمكن أن تكون ذا فائدة جيدة حيث تجعل الموظف يحافظ على وجوده داخل مكان العمل و يضيف الهدوء و السكون للمنظمة.

5-ثقافة مكان العمل: تملي الثقافة التنظيمية القواعد و السلوكيات التي يصرها الأفراد أثناء وجودهم في العمل، و تحيط ثقافة مكان العمل بكل شيء في العمل بداية من طريقة دخول الأفراد إلى المكتب إلى أن يغادروا.

6-التعليم أو التعلم في مكان العمل: إن التعليم في مكان العمل يعتبر أمر مفيد لكل من الشخص والمنظمة من ناحية انه يضيف إلى قوة الفرد و بالمثل فان المهارات و التوجه يستفيد من العامل و المنظمة .

المبحث الثاني: عمليات التحفيز و نظرياته في المؤسسة:

يشغل موضوع عملية التحفيز للعاملين وأثرهم على أدائهم و الرضا عن عملهم بالباحثين و المفكرين، فظهرت بذلك عدة نظريات ساهمت في تفسير مختلف الحوافز و متطلبات عملية التحفيز، وسوف نتطرق في هذا المبحث لاستعراض مختلف هذه النظريات و كيفية التحفيز و أسبابه و كذلك أسس منح التحفيز إضافة إلى متطلبات التحفيز.

المطلب الأول: نظريات التحفيز:

نظريات التحفيز الإداري:

1-الإدارة العلمية : فريدريك تايلور كان من أوائل الناس الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك في عام 1911 عندما ركز تايلور على أهمية الحوافز المادية. افترض تايلور أن الموظفين كسالى ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب و الحوافز المالية فقط، و للوصول لنظام عادل للرواتب و الحوافز اقترح تايلور أن يتم تقسيم العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة و من ثم دراسة هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال، هذه العملية كانت تسمى دراسة الحركة و الوقت.¹⁷

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي :

1- مساواة تايلور بين البشر و الآلات .

2- افتراض تايلور أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير حقيقي .

3- افتراض وجود " أفضل طريقة لأداء العمل " ليس منطقياً دائماً .

2- نظريات العلاقات الإنسانية : في العشرينيات من القرن الماضي ظهرت حركة جديدة تسمى حركة العلاقات الإنسانية ، تركز على أهميته تحسن العلاقات في بيئة العمل مثل تحسين الاتصال بين الموظفين و المشرفين عليهم و إتاحة مجال اكبر للتحاور و إبداء الآراء ،هذه النظرية مبنية على دراسة اظهر فيها زيادة بمقدار 30% في الإنتاجية بعد تطبيق التغييرات المذكورة ، إلا أن هذه النظرية انتقدت لأنها ركزت على طريقة واحدة فقط كطريقة مثلى للتحفيز .

كانت دراسة هاوتورن إحدى الدراسات الرئيسية في هذا المذهب ففي عام 1924 و في مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية، لكن في ظروف عمل جديدة ، حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غذائية

¹⁷ نور الدين حماروش ، المرجع السابق، ص 119 .

مجانية، و ساعات عمل اقل و فترات راحة أكثر ، كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية ، بجانب هذه التغييرات المادية تمت تغييرات في نظام الإدارة ، حيث أصبح المشرفون اجتماعيين و أكثر تفهما و لاحظ الدارسون ان الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات وكان الاستنتاج الأول أن " التغييرات المادية" هي السبب لكن بعد عمل تغييرات سلبية ، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب فيه العمل ، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع من ذلك ، استنتج الباحثون ان سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل و إنما في طريقة إدارة العاملين فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم .

3- هرم ماسلو للحاجات: نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز فبعد عقدين من حركة العلاقات الإنسانية، حدد ابراهام ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات وهي:¹⁸

1-فسيولوجي: الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء.

2-الأمن:الحاجة للحماية ضد الخطر

3-اجتماعي: الحاجة للحب، الصداقة، القبول و الانتماء لجماعة.

4-التقدير: الحاجة للاحترام الذات، الثقة، السلطة و الاحترام من الآخرين.

5-إدراك الذات:الحاجة للانجاز.

و يمكن تلخيص نظرية ماسلو كالتالي:

¹⁸ علي غريب و اخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007 ، ص 210-211 .

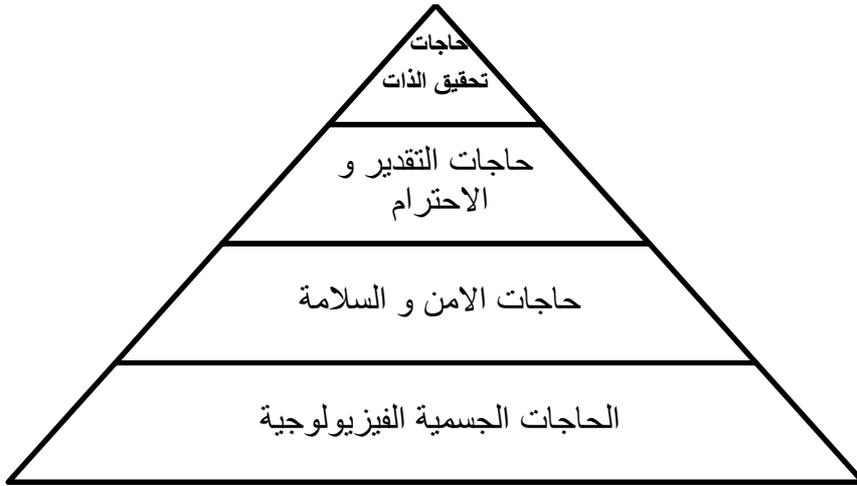
الفصل الأول: نظرة عامة حول التحفيز

اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد و سينتقل إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى سيظل الأفراد محفزين دائماً طالما يتم إشباع رغباتهم، المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا إلى المستوى الأخير إدراك الذات .

لذلك حتى يتمكنوا المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه و الارتفاع حتى الوصول إلى آخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد أن الحاجات و أولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر ، بالإضافة إلى عدم وجود أبحاث و أدلة كافية تدعم هرم الحاجات.

الشكل رقم(2): سلم (هرم) الحاجات عند ماسلو



4-نظرية x و y ل دوغلاس ماك غريغور :

قام هذا المفكر بإجراء دراسات علمية عن سلوك العمال في منظمات الإنتاج، وتبين من نتائج تلك الأبحاث أن التحفيز في المنظمات سلبي ، و لان المسؤولين يفرضون أسلوب الإكراه في العمل بطريق خفية ؛

أ- نظرية "X" : و اتضح من خلال أبحاثه ما يلي:¹⁹

- أن العامل و الإنسان بطبيعته سلبي و لا يحب العمل إذا كان ذلك ممكنا؛
- أن الفرد يفضل أن يعمل بجانب شخص يقوده و يوضح له ما يعمل ؛
- أن العامل أناني و لا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة ؛
- أن هناك مقاومة للتغيير و التحسين في المنظمة ؛
- انه لا بد من طرف رقابة شديدة و متابعة على كل إنسان في العمل لكي يعمل ؛

و انطلاقا من هذه الحقائق و التصورات، اتجهت مختلف الإدارات إلى تغيير سياستها و اعتمدت سياسة التهديد و الإشراف المحكم مادام العمال يميلون إلى الكسل و يتجنبون صرف طاقاتهم في إنتاج ما يخدم منظماتهم و في الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال و كسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة و بعبارة أخرى فان المنظمات تبنت شعارا جديدا هو : "كن صارما و عادلا".

ب- نظرية "Y" : قام دوكلاس ماك جريجور بإعادة النظر في استنتاجاته عن سلوك العمال، و قدم نظرية أخرى معدلة اسمها نظرية Y وهي تعتبر تصحيح للسابقة حيث أظهرت دراسته المعدلة

ما يلي:²⁰

- أن العمل شيء طبيعي ؛
- أن الناس ليسوا كسالى بالوراثة و أنهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة ؛

¹⁹ عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 42 .

²⁰ المرجع نفسه ص 43 .

- أن الناس يتمتعون بضمائر حية وإنهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة ؛
 - أن الأفراد يتمتعون بقدرات كبيرة و عندهم استعداد لتحمل المسؤولية ؛
 - أن المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال ، وإذا قامت المنظمات بتدريب و تأهيل العمال فإنهم سيقومون بأعمال مميزة ؛
- و حسب هذه المعلومات و الحقائق التي استقاها المفكر من ارض الواقع فان للعامل حاجات متعددة و هو يسعى باستمرار، أي نمد الحاضر للحصول على ما يحتاجه.

5- نظرية العاملين ل " فريدريك هيرزبرغ " :

توصل هيرزبرغ إلى حقيقته مفادها عدم رضا الفرد في غالب الأحيان هو ناتج عن عدم توفر بيئة العمل المناسبة و بهذا وجد أن العوامل المؤثرة في بيئة العمل تندرج تحت مجموعتين:²¹

- **مجموعة العوامل الوقائية :** و تدعى أحيانا بالعوامل الإنسانية لان عدم وجودها يؤدي إلى حالة عدم الرضا ، بينما وجودها و توافرها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد ، و يحددها في المجالات التالية ؛ مثل : سياسات المنظمة و إدارتها و نمط الإشراف ، العلاقات بين الأفراد ، ظروف العمل المادية و الراتب و المركز الاجتماعي و الأمن الوظيفي .

- **مجموعة العوامل الحافزة :** و يطلق عليها أيضا اسم العوامل الاشباعية و هي تلك المرتبطة بالعمل و تعمل في حالة وجودها على بناء درجة عالية من الرضا و الحفز لدى الموارد البشرية ، و تتمثل في الشعور بالانجاز في العمل، الإدراك الشخصي لقيمة عمله نتيجة لإتقان العمل ، طبيعة الوظيفة و محتواها ، المسؤولية ، فرص التقدم و التنمية نحو الشخصية و تطورها .

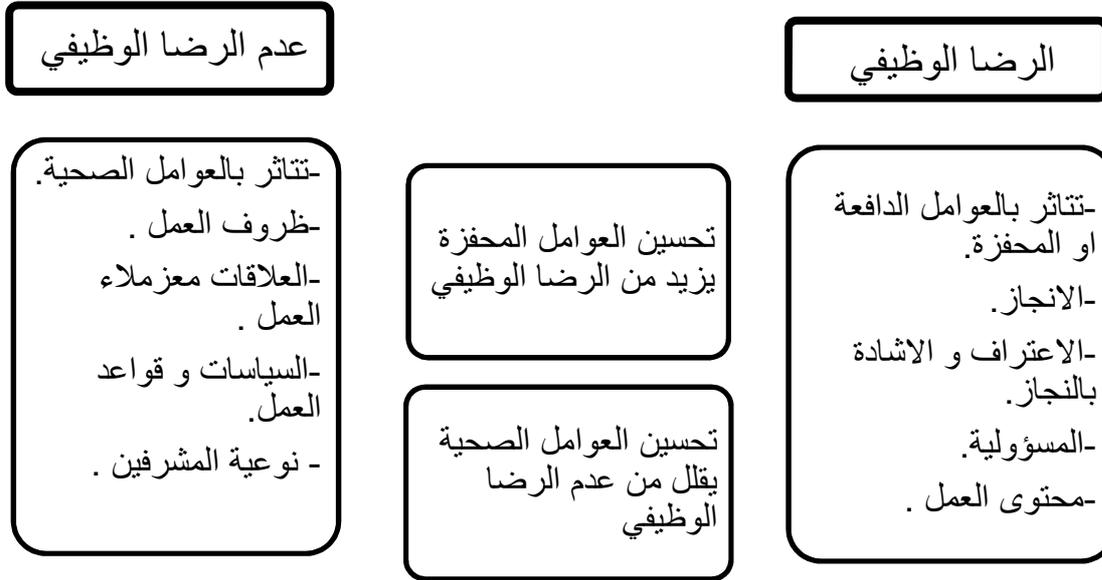
²¹ علي غريب و آخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 213- 214 .

الفصل الأول: نظرة عامة حول التحفيز

و خلاصة القول أن العوامل الوقائية عند هيرزبرغ ، و هي التي تتعلق أساسا بالظروف و العوامل المحيطة بالعمل تسبب درجة عالية من عدم الرضا عندما لا تكون موجودة ، لكنها لا تؤدي إلى التحفيز لدى وجودها بينما العوامل الحافزة و المتعلقة بمحتوى العمل أي بماهية العمل و انجاز الفرد لذلك العمل فإنها عند توافرها تؤدي إلى التحفيز و الرضا و لكنها لا تسبب الكثير من عدم الرضا عند غيابها .

و يمكن أن نوضح و نعرض هذه النظرية وفق الشكل التالي :

الشكل رقم (3) مبادئ نظرية هيرزبرغ (العاملين)



المصدر: صالح مهدي محسن العامري طاهر محسن منصور الغالي ، المرجع سبق ذكره ، ص 464 .

6- نظرية الحاجات الأساسية ل " دافيد ماك لييلاند " :

و تسمى أيضا بنظرية الانجاز حيث يرى صاحب هذه النظرية أن فهم التحفيز يتوقف على معرفة

ثلاث حاجات أساسية وهي :²²

²² بشير العلاف ، الإدارة الحديثة نظريات و مفاهيم ، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن، 2008 ، ص 318-319

- **الحاجة إلى السلطة** : حيث أن الأفراد الراغبين بشدة في السلطة يميلون لممارسة التأثير و الرقابة والقوة ، فهم يطمحون للمناصب القيادية .
- **الحاجة للإنجاز** : الأشخاص الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يرغبون في النجاح و يخافون من الفشل و هم غالبا يحبون التحدي .
- **الحاجة للانتماء** : الأفراد الذين تتوفر لديهم هذه الحاجة يشعرون بالسرور عند شعورهم بحب الآخرين لهم .

7- نظرية التوقع ل " فيكتور فردم " :

تقوم هذه النظرية على افتراض على أن سلوك الفرد و أدائه و تحكمه عملية مفاضلة بين بائل القيام بفعل ينعكس بسلوك أو عدم القيام بالفعل ، حيث أن دافعية الفرد محكومة بالمنافع (الفوائد) التي يتوقع الحصول عليها من الأداء و يعتمد تطبيق النظرية على تحقيق الشروط الآتية :²³

- أن يتوفر لدى الفرد اهتمام بالمحفزات المالية ، و هذا يمكن أن يتحقق لدى الأفراد .
- انتقاد الفرد بوجود ارتباط قوي بين الأداء و المردود أي أن الأداء العالي يصاحبه مردود عالي .
- اعتقاد الفرد بان هناك احتمال قوي و كبير بان الجهود التي يبذلها تقود إلى أداء ناجح .

و الملاحظة من محتوى النظرية بأنها الأكثر تركيزا على الحوافز المالية و أثرها في الأداء حيث أن تحقق الشروط الوارد ذكرها يعني بان الحوافز المالية مسؤولة مباشرة عن الأداء و عليه فانه وسيلة لتحسينه و لا يمكن النجاح بدونها .

8- نظرية المساواة أو العدالة ل " ستايسي آدمز " :

إن أهم الافتراضات و ما جاءت به هذه النظرية هي كما يلي :²⁴

تفترض هذه النظرية بان الفرد يحاول أن يحقق حالة توازن بين ما يقدمه للمنظمة من جهد ووقت و ما يحصل عليه من مردود مالي أو مزايا أو منافع معنوية و يتحقق هذا التوازن حسب رأي النظرية عندما يشعر الفرد بان مردوداته المالية و المعنوية تعادل مردودات العاملين الذين يتعاملون معهم و عند شعوره

²³ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراجحة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 166

²⁴ نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 291 .

بالتمايز عنهم فانه سيعيش حالة توتر تدفعه إلى تغيير إنتاجيته داخل المنظمة لهذا تعتمد هذه النظرية المقارنة بين طرفي معادلة لتحقيق المساواة على النحو التالي :

فوائد الفرد، جهوده: فوائد الآخرين جهودهم: و عند تحقق المساواة يكون محفز للفرد لهذا يجب على المنظمة أن توجه جهودها التحفيزية نحو تحقيق المساواة أعلاه سواء بمحفزات مالية أو غيرها.

9-نظرية الدفر Ahderfer :

تعد هذه النظرية تطور النظرية ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس و هذه المجموعات هي :

- حاجات الوجود ؛
- حاجات الانتماء؛
- حاجات النمو؛

حيث تعبر حاجات الوجود على الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو ، وتعكس حاجات الانتماء الحاجة إلى التقدير ، وإما الحاجة للنمو فهي تقابل الحاجة إلى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

إن استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع و إيجاد الوسائل لتحليل الدافعية المنخفضة و الضعيفة لابد أن يتم من خلال محاولة المديرين للإجابة عن الأسئلة التالية :

- ما هي الحاجات العقلية للأفراد؟
- ما هي الحاجات المشبعة ؟
- كيف تم إشباعها ؟
- أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم ؟
- هل هناك حاجات عليا مازلت غير مدركة أو واضحة ؟
- كيف يمكن إشباع الحاجات الغير مشبعة ؟

10- نظرية الهدف ل " ادوين لوك " :

في هذه النظرية وجود علاقة بين الأهداف المقصودة لأداء المهام للموظف مع سلوكه في العمل وفيما يلي شرح لذلك :²⁵

إن وجود الأهداف هو أمر مهم لأنها تمثل طموحات الأداء و بالتالي فهي تنشط و توجه سلوكه في العمل و تحقيق هذه الطموحات ، كما إنها في الواقع تحدد مسارات السلوك النهائية المعنية دون غيرها ؛ فالأهداف ما هي إلا طموحات أو نوايا يسعى الفرد لتحقيقها . إن الأهداف و الطموحات الأداء ما هي إلا محصلة لقيم و معتقدات الفرد من ناحية ، و رغباته و عواطفه من ناحية أخرى والتأثير الدافعي يزيد عندما :

- تكون الأهداف محددة .
- تكون الأهداف مقبولة .
- تكون الأهداف ذات نفع و فائدة للفرد .
- تكون الأهداف قابلة للقياس .

11- نظرية التعزيز ل " سكينر " :

يشترط صاحب هذه النظرية لاستخدامها في مجال التحفيز ما يأتي :²⁶

- تحديد السلوك المرغوب بدقة .
- تحديد المكافآت أو الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب .
- اختيار الطريقة أو الأسلوب الأفضل للتعزيز .
- عدم معاقبة الموظف أمام زملائه .
- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها .

12- نظرية التدعيم :

تقوم هذه النظرية على مبدأ التعلم و قانون الأثر ، حيث أن الفرد يتعلم أن غيابه أو عدم غيابه بالسلوك هو وسيلة لحصوله أو عدم حصوله على التحفيز ، وعلى أساس ذلك فإن الفرد قد يكرر نفس

²⁵ نور الدين عماروش ، مرجع سبق ذكره ، ص 136 .

²⁶ خالد بن الرحيم الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 262 .

السلوك إذا كان قد استفاد من دعم ايجابي ؛ مثلا علاوات أو ترفيات .

وخلص القول أن هذه النظريات تختلف باختلاف الباحثين و منهم من يركز و يعتمد على التحفيز المادي كوسيلة مناسبة و منه من يعتمد على التحفيز المعنوي ، و منهم من يعتمد على التحفيز الايجابي و السلبي و جميع هذه النظريات تعتمد على شروط قد تتحقق في مجموعة عاملين في منظمة معينة ، بينما قد لا تتحقق لمجموعة أخرى تعمل في منظمة أخرى و تواجه ظروف و مواقف معينة و مختلفة ، فلكل منظمة سياق و ظروف خاصة بها و أفراد يمتازون بالتعقيد في سلوكياتهم .

المطلب الثاني : أسس معايير منح التحفيز

يتركز نظام الحوافز على عدة معايير للأداء و السلوك ومؤشرات لانجاز الأهداف المطلوبة ، و من أهمها ما يلي :²⁷

1- معيار الأداء : يعتبر التمييز في الأداء المعيار الأساسي و ربما الأوحد لدى البعض ، و في بعض الحالات . و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية أو الجودة أو الوفرة في وقت العمل ، أو الوفرة في التكاليف أو الوفرة في أي مورد آخر ، و يعتبر الأداء فوق العادي أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز.

2- معيار المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل و ذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في أداء وظائف الخدمات و الأعمال الحكومية أو لان الناتج شيء احتمالي الحدوث ؛ مثل الفوز بغرض في إحدى المناقصات أو المسابقات و بالتالي فان العبرة أحيانا بالمحاولة وليس بالنتيجة ، أو قد يمكن الأخذ في الحسبان أو مكافئة المجهود أو الأسلوب ، أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج أو الأداء و يجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء أو الناتج النهائي لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في الكثير من الأحيان .

²⁷ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، 2007 – 2009 .

3- معيار الأقدمية : و يقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل و هي تشير في حد إلى الولاء و الانتماء والذي يجب مكافأته بشكل ما و هي تأتي في شكل علاوات في الغالب لمكافأة الأقدمية و تظهر أهمية علاوة الأقدمية في الحكومة بشكل اكبر من عمل خاص.

4- معيار المهارة: بعض المنظمات تعوض و تكافئ الفرد على مل يحصل عليه من شهادات أو رخص أو براءات ، أو إجازات أو دورات تدريبية ، و كما يلاحظ أن نصيب من هذا المعيار الأخير محدود جدا و لا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب حوافز العاملين .

المطلب الثالث : متطلبات عملية التحفيز

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك و استقبال للمؤثر الخارجي و توجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي أو السلبي ، اعتمادا على طبيعة الإدراك و الفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد و انها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب .

و حتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج و تتطلب ما يلي :²⁸

1- ممارسات إدارية ناضجة : تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد أن يتحكم في عمله و يحقق الأداء الأفضل إذا أراد.

2-تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعملون من أجل المال فقط أم للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها، ونوع العاملين وكذلك بمدى وعي و نضج وعلمية الإدارة .

3-تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.

4-تحديد نظرياتها لحوافز العمل والدوافع:أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها لانتماء إليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.

²⁸ سعاد نايف برتوطي ، مرجع سبق ذكره ، ص 350- 351 .

5- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة الحوافز وإدارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.

6- القيام بكل للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

بالإضافة إلى هذه المتطلبات الإشارة تجدر الإشارة إلى أن عملية التحفيز لا يمكن أن تتجح إلا إذا توفرت الآتية الموائم والتي يمكن أبرازها كما يلي:

1- الفرد و الوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف الفرد وقابليته مع المتطلبات الوظيفية وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة

2- الوظيفة والمنظمة: أي أن تكون الوظيفة والهيكل الوظيفي جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل و أساليب التحفيز فإنها لا تتجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.

3- الفرد و المنظمة : أي أن تتكامل أهداف الفرد و أهداف المنظمة .

4- المنظمة والبيئة: أي أن تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها و منها متطلبات الموارد البشرية .

5- الفرد و الموقف: أي أن يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل و يستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف .

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة :

إن نظام الحوافز من أهم العمليات النظامية و التي تتكون من مجموعة أجزاء تتفاعل و تترايط و تتكامل فيما بينها سواء كانت ايجابية أو سلبية كل هذا يتحدد في ضوء المبادئ إلي تحكم هذه الأجزاء و يقودنا التفاعل أيضا بدوره إلى نتائج ايجابية أو سلبية على صعيد السلوك و الأداء لهذا سوف نقدم كل من مراحل تصميم النظام و الفوائد و الخصائص لنظام الحوافز الفعال و نظم و أسباب فشل النظام .

المطلب الأول : مراحل تصميم نظام الحوافز

يجب على من يقوم بوضع نظام الحوافز (سواء مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة المديرين) أن يأخذ في حسبانته شروط النظام الجيد للحوافز و ذلك كنوع من استكمال الأسس السليمة لوضع و تصميم النظام.²⁹

1- تحديد هدف النظام : تسعى المؤسسات إلى أهداف عامة و استراتيجيات محددة ، و على من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدا و يحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز، و قد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح ، أو رفع المبيعات و الإيرادات و قد يكون تخفيض التكاليف أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة و غيرها من الأهداف .

2- دراسة الأداء : و تسعى هذه الخطوة إلى تحديد و توظيف الأداء المطلوب كما تسعى التحديد طريقة قياس الأداء الفعلي .

إن تحديد و توظيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي :

أ-وجود وظائف ذات تصميم سليم بها عبء كامل للعمل فلا المهام أكثر ولاهي اقل مما يجب، وان الوظيفة محددة وواضحة، ومفهومة المعالم و ذات بدايات و نهايات معلومة وعمليات ونواتج واضحة.

ب-وجود عدد سليم للعاملين فلا الأعداد أكثر ولا هي اقل مما يجب، فمثلا إذا كان العاملون يؤدون وظائف متتابعة و متكاملة وبها نوع من الاعتمادية فيجب أن يكون النظام جماعيا وذلك مقارنة بالأعمال المتشابهة والمنفصلة كالإنتاج.

ج- وجود ظروف عمل ملائمة ويعني هذا أن مكان العمل يسهل الأداء وذلك من حيث التجهيزات والأدوات والإضاءة و الحرارة... الخ

د-وجود طرق عمل سليمة و يعني هذا وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل وأساليب للأداء و الاتصال وخطوات للحصول على مدخلات العمل... الخ

²⁹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 85-88 .

ص- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل فلا يمكن محاسبة على عمل ليس له أي سيطرة عليه وهي قد تأخذ الشكل التالي:

*كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة وعدد الفواتير التي تم مراجعتها و المبالغ التي تم تحصيلها وعدد الرحلات وغيرها وكلها يمكن نسبها إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة واليوم الأسبوع والشهر والسنة.

*جودة العمل: مثل عدد الوحدات المعينة وعدد الوحدات السلمية وحجم المردودات وحجم الديون.

*التدرج والترتيب: ويقصد بالتدرج ان يتسم القياس نوع تقديري وحكمي مثل(ممتاز،وجيد جدا، وجيد و مقبول وضعيف) أما الترتيب فهو يعين وضع الأداء محل التقييم على مقياس يفاضل بينهم(فهذا الأول وذاك الثاني والأخير).

3-تحديد ميزانية الحوافز: وهو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

*قيمة الحوافز والجوائز: وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت، الرحلات، الهدايا و غيرها.

*التكاليف الإدارية: حيث تغطي تكاليف النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.

*تكاليف الترويج:تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، خطابات الشكر، الحفلات،...الخ

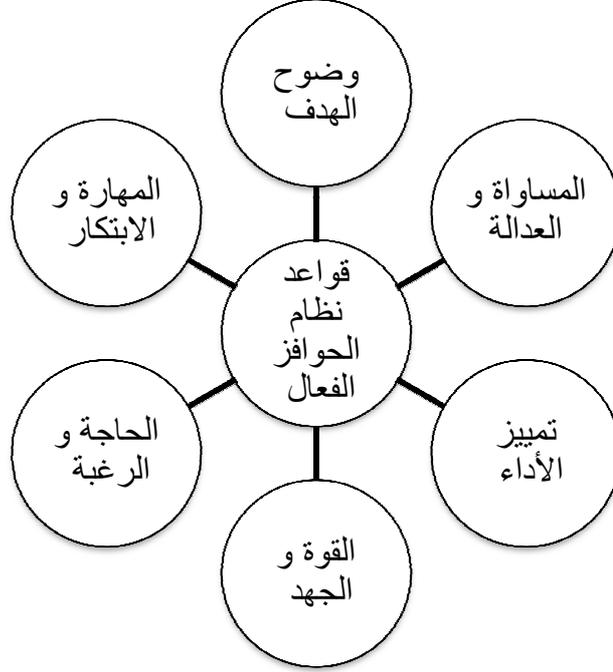
المطلب الثاني:قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال

يشتمل نظام الحوافز الفعال على العديد من القواعد التي يجب الاهتمام بها واحترامها حتى يكون فعال لكي يضمن النجاح

أولاً- قواعد نظام الحوافز :

يبين نظام الحوافز على عدد من القواعد يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (4) قواعد نظام الحوافز الفعال



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، ص 147 .

ومن أهم القواعد التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد نظام الحوافز ما يلي:³⁰

1- وضوح الهدف و الغاية : يجب أن يحدد بوضوح الهدف من نظام الحوافز على المدى القصير

و المدى البعيد ، بحيث تسعى جميع الأطراف ، الفرد ، الجماعة، المنظمة إلى تحقيقه.

2-المساواة و العدالة : يجب أن يتسم نظام الحوافز بالعدالة ، و من ثم فلكل فرد الحق ان يتقاضى

نصيب متساوي من الحوافز مادام قد التزم بالأسس و المعايير المحددة ، و يمثل اتفاق المساهمين على تقسيم أرباح المنظمة بالتساوي بينهم حسب عدد الأسهم طبقاً لهذه القاعدة ، حيث يحصل كل منهم على حصة متساوية من الأرباح .

3-تمييز الأداء : يعد تمييز الأداء من أهم القواعد الحاكمة لمنح الحوافز إذ يجب أن تزيد كمية

الأداء و جودته أو تتخفض تكلفة الإنتاج أو وقته حتى يتم حساب الحوافز .

³⁰ بشار يزيد الوليد ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار الراية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 147- 148 .

4- القوة و المجهود : يتم توزيع الحوافز وفق قدرة الشخص و الجماعة ، أو الجماعة على انتزاع جزء من مجموع الحوافز و مع مراعاة أن الحوافز تمنح في الغالب على النتائج إلا أن الحال في بعض الأحيان يفرض الأخذ بالوسائل و الأسباب و المجهود المبذول .

5- الحاجة و الرغبة : يتم توزيع الحوافز على الأفراد وفق حاجاتهم و رغباتهم و كلما زادت حاجات الفرد للحوافز زادت حصته ، فالأفراد في بداية حياتهم الوظيفية تزداد أهمية الحوافز المادية بالنسبة لهم في حين تزداد أهمية الحوافز المعنوية في المستويات الإدارية .

6- المهارة و الابتكار : تهتم بعض المنظمات بتخصيص حوافز للأفراد الذين يحصلون على شهادات أعلى أو براءات اختراع أو دورات تدريبية أو الذين يقدمون أفكارا و حلولاً ابتكارية لمشكلات العمل و الإدارة .

ثانياً- خصائص نظام الحوافز الفعال :

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص و سمات، و من بين هذه الخصائص نذكر منها :³¹

1- القابلية للقياس : يجب أن تترجم السلوكيات و التصرفات و الانجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره و قياس أبعاده .

2- إمكانية التطبيق : و يشير هذا إلى تحري الواقعية و الموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام ؛

3- الوضوح و البساطة : لا بد من وضوح نظام الحوافز و إمكانية فهمه و استيعاب أسلوبه و الاستفادة منه و ذلك من حيث إجراءات تطبيقية و حسابية ؛

4- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد و حثهم على العمل و التأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك و تحقيق الأداء المنشود ؛

5- المشاركة : يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتثبيتهم و تحمسهم و زيادة اقتناعهم به و الدفع عنه ؛

³¹ زاهر عبد الرحيم عاطف ، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية ، دار الرابية للنشر و التوزيع ، الأردن ، ص 148- 149 .

6- **تحديد معدلات الأداء** : يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة واضحة و موضوعية للأداء ، و يجب أن يشعر الأفراد بان مجهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات ؛

7- **القبول** : يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه و إلا فقد أهميته و تأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة ؛

5- **الملائمة** : تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها ، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها و طرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية و الأعمار السنوية و الحاجات الإنسانية و الكميات و الأرقام و الجودة و غيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز ؛

9- **المرونة** : يجب أن يتسم بالاستقرار و الانتظام لا لان ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض المعايير إذا استدعى الأمر ذلك ؛

10- **الجدوى التنظيمية** : يجب أن يكون للنظام منفقة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها و أرباحها أو نتائج أعمالها ، و يتم ذلك بمقارنة النتائج قبل و بعد النظام؛

11- **التوقيت المناسب** : تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت ، فالنواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل و التصرف ؛

المطلب الثالث : تقييم و أسباب فشل نظام الحوافز :

يعتبر رضا العاملين أهم مؤشر و معيار لتقييم نظام الحوافز من خلال قبولهم فيه و رغبتهم ، فيعد تصميم نظام الحوافز وفق القواعد و الشروط التي ذكرناها سابقا يأتي دور التطبيق و التنفيذ و ذلك ليتم الحكم على النظام على انه ناجح أم لا ؛

أولاً- تقييم نظام الحوافز :

هناك ثلاث مؤشرات رئيسية لتقييم نظام الحوافز و التي يجب أن تحضى بالعناية الفائقة و أن تؤخذ بعين الاعتبار قبل و بعد تطبيق النظام و نذكر منها :³²

1-مؤشر الأداء : يستخدم لتقييم اثر النظام على أداء العاملين ، مع افتراض ثبات العوامل الأخرى ، فانه بقدر ما كان نظام الحوافز المعتمدة مؤثر على الأفراد فان ذلك سيظهر بشكل واضح على مستوى الأداء الذي يحققونه .

2- مؤشر تكلفة العمل بالنسبة للوحدة : فبقدر ما تمكن نظام الحوافز من تخفيض تكلفة الوحدة الواحدة ، أو تحقيق استقرار في تكلفتها فان هذا النظام فعال و كفى .

3- رضا العاملين : تمثل درجة رضا العاملين على نظام الحوافز المطبق احد أهم المعايير لقياس مدى نجاح هذا النظام فلا فائدة من تطبيق نظام الحوافز دقيق منظم و مصاغ بأسلوب علمي مادام غير مرغوب فيه من طرف العاملين لذا لا بد من الإدارة إن تضمن توفير القبول و القناعة بنظام الحوافز من قبل العاملين في المنظمة.

ثانياً-أسباب فشل نظم التحفيز :

هناك عدة أسباب تؤدي إلى فشل نظم التحفيز ، يمكن ذكر أهمها فيما يلي :³³

1- الأجر المحفز لا يعد بديلاً للإدارة الجيدة و الفعالة، فمكافأة الفرد على مستوى أدائه يفترض أنها تقوم بتحفيزه على بدل المزيد من الجهد ، و لكن ليس الحافز هو المتهم في كل الأحوال ، فقد تكون هناك أسباب أخرى تكون الإدارة هي الوحيدة المسؤولة عنها ؛ مثل غموض التعليمات ، عدم وضوح الأهداف، عدم الثقة ، الأخلاقيات ، الصراعات ، عدم العناية بسياسات الاختيار و التدريب .

2- التركيز فقط على ما يمنح الحافز من اجله ، حيث يشير علماء النفس إلى أن الأفراد يبذلون أقصى ما لديهم من جهد ، إذا عرفوا أنهم سوف يكافئون عليه ولكن هذه الجهود غالباً ما تركز على ناحية معينة

لإلى غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين مذكورة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2010-2009³²

³³ مدحت محمد ابو النصر ، مرجع سبق ذكره ، ص 345- 347 .

دون أخرى، فلو أن الحافز سوف يمنح على أساس عدد الوحدات المنتجة فسوف يبذل الفرد أقصى ما لديه من جهد لإنتاج أكبر عدد من الوحدات بغض النظر عن مستوى الجودة.

3- إن الأجر ليس الحافز الوحيد حيث أشار عالم النفس Fredrik Herzborg (فريديريك هيرزبرغ) إلى أن المال يحقق حالة من الهدوء و الاستقرار المؤقت لدى الفرد و سرعان ما يزول تأثير هذا الحافز و لذا فهو يرى أن تقديم المزيد من الأموال لن يزيد من دافعية الفرد و لذلك يقترح هذا العالم هيرزبرغ أن تقدم المنظمة قدر ملائم من الحوافز المالية بالإضافة إلى مجموعة من الحوافز الغير مادية ، مثل زيادة فرص إحساس الفرد بالانجاز و تحقيق النجاح النفسي في وظيفته.

4- مكافأة المخطئ ، فالبعض ينظر إلى المكافأة و العقاب على أنهما وجهان لعملة واحدة و لذلك فان العبارة التالية "افعل هذا و سوف تحصل على تلك" لا تختلف كثيرا عن عبارة "افعل هذا أو لماذا لم تحصل على تلك" .

5- إن المكافآت قد تمزق العلاقات بين الأفراد و لذلك فهي تقلل من فرص تشكيل فرق العمل بسبب تركيز الفرد على تحقيق مصلحة خاصة .

6- قد تؤدي منح المكافآت إلى إعاقة الأداء حيث يشير بعض الخبراء إلى أن تحقيق التميز قد يسير في احد الاتجاهات و المكافآت تسير في اتجاه آخر، حيث يتم إخبار الأفراد بان دخلهم سوف يعتمد على الإنتاجية أو نتائج تقييم الأداء ومن ثم زيادة عدد الوحدات المنتجة بغض النظر عن مستوى الجودة و قد يسلكون سلوكا لا أخلاقيا في سبيل تحقيق المعايير الموضوعية .

7- قد تقلل المكافآت من درجة استجابة الأفراد نظرا لان التركيز الأساسي لديهم هو تحقيق أهداف معينة ، مثل خفض التكلفة و لذلك فان حدوث أية تغيرات يعني صعوبة تحقيق هذا الهدف و بالتالي يلعب الحافز دورا وسيطا بين حدوث التغيير و درجة استجابة العاملين .

8- قد تقلل المكافآت الحافز الداخلي لدى الفرد و نظرا لأنها تشعره بأنه لا يستطيع الأداء الجيد لواجبات وظيفته اختياريا .

9- إن الأفراد يرغبون في الحصول على حوافز معنوية إضافة إلى الحوافز المادية فالفرد يرغب في أن يستمتع بعمله و ان يشعر بقيمته و هو يمارس واجبات وظيفته و لذلك فان التركيز على الحوافز المادية فقط سوف يقلل من درجة ولاء العاملين للمنظمة.

بناء على ما سبق يمكن استنتاج أو إعطاء حصيلة استنتاجيه على نظام الحوافز كما يلي :

- يجب تصميم نظاما موضوعيا و عادلا و منصفا للتحفيز ؛
- التوازن بين ثقافة المنظمة و نظام التحفيز المستخدم ؛
- عند تصميم نظام الحوافز من قبل الإدارة يجب معرفة و الالتزام بما يلي :

-البساطة : أن يكون النظام مختصرا وواضحا و مفهوما لدى الجميع.

- ربط الحوافز بالأداء بمعنى أن الفرد يشعر بان مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

-التفاوت: بمعنى اختلاف الأداء سيؤدي الى اختلاف الحافز الممنوح.

-المشاركة : أي على الإدارة الأخذ براء واقتراحات و أفكار العمال في وضع نظام الحوافز .

- التنوع: تنوع الحوافز .

- الهدف: أن يكون للحافز هدفا معروفا و معيناً .

- العلانية : و هي إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين .

- تدريب المشرفين : وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام .

- الشمولية : بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل العاملين في المنظمة كل حسب وظيفته .

- أن يكون مناسباً : بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد .

-الوقتية : ظهور الحافز وقت ظهور الحاجة إليه.

الخلاصة

الفصل الأول: نظرة عامة حول التحفيز

يكتسب التحفيز أهمية كبيرة و بالغة في المنظمة فمن الواجب على المسؤولين و الإداريين إعطاءه عناية فائقة و أخذه بعين الاعتبار في كل سياساتهم و برامجهم و استراتيجياتهم ، فأهميته بالنسبة للفرد تتمثل في تحريك الطاقات و القدرات الكامنة و الرضا عن عمله ، مما يجعله مستقرا في وظيفته و بذله أقصى الجهود الممكنة و شعوره بالاطمئنان و السعادة، بينما على مستوى الجماعة يقوم بتنمية روح الفريق في العمل الجماعي ، و التعاون و التماسك و الانسجام و الابتعاد عن الصراعات و النزاعات، في حين على مستوى المنظمة فيقوم على زيادة الأرباح و بالتالي ضمان البقاء و الاستمرارية ، و مواكبة التطورات البيئية ، و تخفيض التكاليف و الاستقلال الأمتل للموارد المتاحة، وتحقيق الفوز و التميز و النتائج التي تقاس على أساسها نجاحات الأعمال و تطورها.

و عليه يجب معرفة كل الاختلافات الفردية في إدارة و منح التحفيز و المكافآت و أن تكون الشفافية و الموضوعية و العدالة في إعطاء الحوافز .

الفصل الثاني:

مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز

تمهيد

تساهم الإدارة في تحفيز العاملين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعية، كما أن اهتمام الإدارة بالفرد ومساعدته ومساندته في العمل وحسن المعاملة معه، والأخذ بمشاعره وطموحاته ورغباته، ذات تأثير ايجابي واضح على الفرد وهذا بدوره يحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهام الملقاة على عاتقه وموضوع الرضا الوظيفي بدأ الاهتمام به لأول مرة في مجال الصناعة، وهناك عدة دراسات له وفي مختلف الميادين لما له من أهمية وكذلك كونه موضوعا يتناول مشاعر الأفراد العاملين تجاه المؤثرات الداخلية في العمل أو المؤثرات الخارجية في البيئة المادية المحيطة، فهو من الركائز الأساسية الذي يوفر الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعد على أداء عمله على أكمل وجه وبأعلى فعالية ممكنة، فأهم ما يميز المنظمات حاليا هو العمل الجماع من خلال العمل في شكل فريق، فالفريق الراضي عن عمله يكون لديهم روح الفريق في العمل الجماعي و الارتباط بالزملاء والتعاون والانسجام مع الرؤساء. فالعلاقات الطيبة بين هذه العناصر تترك أثرا طيبا في نفسية الفرد ورفع الروح المعنوية وتزيد من انتمائه إلى بيئة العمل.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي أهم ظاهرة من الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء والسلوكيين، حيث بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو من الاتجاهات الخاصة بالعمل، من خلال أن المنظمات تعتمد بشكل عام في تجاهها على مدى فاعلية الأفراد في أدائهم لأعمالهم، والتي تتوقف بدورها على درجة رضائهم ومستوى حماسهم للعمل، الأمر الذي يؤكد أهمية العنصر البشري في حياة واستمرار المنظمات مع ضرورة الاهتمام به.

المطلب الوظيفي الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته :

لا يوجد حتى الآن اتفاق بين الباحثين حول مفهوم متفق لمعنى الرضا الوظيفي، وسبب ذلك راجع إلى اختلاف الأبحاث والدراسات وتعدد المجالات العلمية التي تناوله الدراسة و الرضا الوظيفي هو موضوع فردي بحث ويمكن أن يكون عدم رضا لشخص آخر.¹

مفهوم الرضا الوظيفي :

قبل التحدث عن الرضا الوظيفي وجب علينا الإشارة إلى نظرة عامة حول الرضا

تعريف الرضا :

*لغة: هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه له أهلا ورضي عنه، أحبه واقبل عليه.²

*أما اصطلاحا: فعرف ممفورد Mumford الرضا هو أن الفرد يحب عدة مظاهر أو جوانب من عمله تلك التي لا يحبها.³

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات إدارة الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2004 .
² ابن منظور و ابو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صادر، بيروت، لبنان، ط2، 2005، ص 168 .
³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 196 .

و يتجه امبل Homble إلى تعريف الرضا بأنه عكس درجة التطابق بين العوائد الحقيقية التي يحصل عليها الفرد والمتوقعة من طرفه .

وقد عرفه اواردوشيت Howard and sheth بأنه الحلة العقلية للموظف (الإنسان) التي يشعر بها عندما تحصل على مكافأة (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.⁴

ب-تعريف الرضا الوظيفي: نقوم بالتطرق لأهم التعاريف التي وجدت من اجل الإحاطة بمفهوم الرضا الوظيفي.

يعرفه ستون بأنه: " الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، أو يصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته في النمو و التقدم و تحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها ."⁵

اما الاستاذ لولد: "أن حصول الفرد المزيد لها كان يتوقع يجعله أكثر قناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي الى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح و السعادة اتجاه العمل ذاته و بيئة العمل ."⁶

كما يرى هويك : " أن الرضا الوظيفي هو مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئة التي تحمل الفرد على القول بصدق أنني راض في وظيفتي ."

يرى هيربرت : " أن مفهوم الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين اتجاه أعمالهم فيمكن تحديد تلك المشاعر في زاويتين ما يوفر العمل للعاملين في الواقع و ما ينبغي أن يوفره العمل من وجهة نظرهم."⁷

⁴ عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، دار مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، مصر ، ط2 ، 1998 ، ص 122 .

⁵ محمد سعيد سلطان ، مرجع سبق ذكره ، ص 196 .

⁶ احمد صقر عاشور ، إدارة الموارد البشرية العامة ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1983 ، ص 53 .

⁷ صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك الفعال في المنظمات ، الدار الجامعية ، مصر ، 2002 ، ص 211- 212 .

و بالتالي يمكن تعريف الرضا الوظيفي كما يلي " هو شعور ذاتي ايجابي الذي يعمل به الموظف أثناء أدائه لعمله (الرضا العام عن الوظيفة) و يتحقق ذلك بالتوفيق بين ما يتوقعه الفرد من عمله و مقدار ما يحصل عليه فعلا في هذا العمل و ذلك لإشباع احتياجاته و توقعاته في بيئة عمله " .⁸

2- أهمية الرضا الوظيفي:

تظهر أهمية الرضا الوظيفي في ارتباطه بالعنصر البشري، الذي يعد الثروة الحقيقية و المحور الرئيسي للإنتاج في المؤسسات التي تحتاج مهما كان نوعها إلى العقل البشري الذي يديرها يحللها.

إن الرضا الوظيفي يتناول مشاعر الفرد العامل سواء كان مديرا، موظفا، أو عاملا صغيرا اتجاه مؤثرات العمل الذي يؤديه والظروف التي يعمل فيها والبيئة المحيطة به. وعموما فان توفر الرضا الوظيفي لدى العاملين يؤدي إلى:⁹

- رفع الروح المعنوية للعاملين، ما يؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب وترك العمل و معدلات الشكاوي كذلك انخفاض مستوى الصراعات سواء بين العمال، أو بين العمال والإدارة.

- زيادة درجة الولاء والالتزام التنظيمي، إذ يمكن لمستوى الرضا عن العمل أن يساهم في زيادة فعالية المؤسسة.

- تحقيق التوافق النفسي والاجتماعي للفرد، الذي يؤدي للنجاح في العمل، وبالتالي زيادة إنتاجية الفرد فالرضا مرتبط بالنجاح في العمل وان النجاح في العمل هو معيار تقويم

بلخير سهام عشي حنان، اثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسة الجامعية، دراسة حالة جامعة البويرة، مذكرة ماستر قسم علوم⁸التسيير تخصص إدارة إستراتيجية ، الجزائر ، 2012 ، ص6-7 .
محمد بن مسفر الشمراني، معايير وترقية الأفراد بالدفاع المدني ومدى رضاهم عنها، دراسة مسكية على أفراد قوات الطوارئ الخاصة للدفاع⁹المدني، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2006. ص 38-39 ،

المجتمع لأفراده، كما يمكن أن يكون مؤشر النجاح الفرد في مختلف جوانب حياته الأخرى الأسرية والاجتماعية.

المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي:

1-عناصر الرضا:

أثبتت الدراسات والأبحاث التي تناولت الرضا على انه يوجد مستوى عام للرضا ينعكس فيما يقرره الأفراد من رضا عن العوامل المختلفة للعمل وان درجة رضا الأفراد تعد عاملا من العوامل التي قد تؤثر على درجة الرضا عن العوامل الأخرى وهذه العوامل يمكن أن تحدد كالتالي:

أ-الرضا عن الأجر: ويقصد به الثمن أو المقابل الذي يحصل عليه الفرد نظير المجهودات التي يبذلها سواء كانت جسمية أو فكرية، ويعتبر هرزبرج ورفقائه 1959 أن توافر الأجر كما يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من ان تستحوذ على الفرد، لكن الدراسات التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والمصانع الانجليزية تشير إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي و مستوى الدخل، فكلما زاد الدخل زاد الرضا الوظيفي والعكس بالعكس.

ب- الرضا عن محتوى العمل: توصل عدد من الباحثين أن محتوى العمل هو العامل الرئيسي للسعادة في العمل بل انه ربما يكون الوحيد بالنسبة لبعض العاملين، يراد عدة متغيرات متصلة بمحتوى العمل:

- درجة تنوع مهام العمل.
- درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد.
- استخدام الفرد لقدراته.

ت-الرضا عن فرض الترقية: كلما شعر الموظف أن ما يقوم به من أعمال في محل شكر وتقدير وانه لابد وسيحصل على ترقية تمكنه من تحسين وضعه كلما أصبح راضيا أكثر عن عمله والتالي ارتفعت كفاءته في العمل.

ث-الرضا عن الإشراف: تشير الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف والرضا الوظيفي، وأوضحت هذه الدراسات أن المشرف الذي ينهي بينه وبين مرؤوسيه روح المساندة الشخصية ويعمل على تفهم مرؤوسيه، هذا المشرف يستطيع اكتساب ثقتهم وولائهم فالمشرف الذي يكون حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فانه يكسب تأييدهم ورضاهم عن عملهم.

ويتحقق الرضا عن الإشراف بتحقق العوامل التالية:

- إظهار روح الصداقة في العمل.
- تفهم مشكلات العامل ووجهات نظره.
- مساندة العمال وتقديم يد العون لهم.
- وجود استعداد للتفاهم بين المشرف وعماله، دون اللجوء للسلطة الرسمية والأوامر.
- الاهتمام بشخصية المشرف وسلوكه ومن ثم اختياره للوظائف القيادية.
- المعايضة السلمية في العمل بين المشرف والعمال.

ج- الرضا عن جماعة العمل: إذا تواجد الموظف في بيئة يرتاح لما وضع الموظفين يستطيع التفاهم معهم فانه لابد وسيرضى عن عمله وسيصبح لهذا العامل مؤثرا قويا في رضاه عن العمل .

ح- الرضا عن ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل المادية ؛مثل درجة الحرارة والتهوية و الرطوبة و النظافة على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل و تشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

2-العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي :

تقسم العوامل المؤثرة على الرضا حسب مصدرها إلى عوامل تنظيمية مصدرها المنظمة،والأخرى ذاتية متعلقة أساسا بطبيعة العامل نفسه.

1- العوامل التنظيمية:

• **نظام العوائد:** تمثل العوائد كافة أنواع الحاجات المادية و المعنوية التي توفرها المؤسسة لتحقيق درجات من الإشباع لعمالها وفق ما قدموه من جهد في تأدية مهامهم وأهمها : الأجر،الحوافز،المكافآت والترقية فيشعر العامل بالرضا إذا كانت العوائد توزع وفق نظام محدد ثابت يضمن توفرها بالقدر المناسب و بالشكل العادل.¹⁰

• **الأجر:** إذ اعتمد على الربط و إشباع الحاجات خاصة الفيزيولوجية فان هذا العنصر ضروري جدا لتحقيق الرضا، ومهما يكن المنطلق فانه لا يمكن إهمال العائد المالي كعنصر من عناصر تحقيق الرضا لكونه النتيجة المنطقية للجهد الذي يبذله العامل، وكأنه الاعتراف بما قدمه .¹¹

• **الحوافز:** هي مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة و القادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد و التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء و يتفق الجميع على أن الحوافز تشكل أهم احد المتغيرات المستقلة للرضا و الدافعية و الأداء كما تؤثر على سلوك العاملين بوجه عام وليس على الرضا فحسب.¹²

نوز الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص198 .

¹¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص154 .

¹² زاكي حنوش، الحوافز والتنمية الشاملة، مجلة الإدارة العامة، العدد47، شهري سبتمبر وأكتوبر، حلب، سوريا، 1985، ص36 .

- **الترقية:** يقصد بالترقية "تقليد الموظف أو العامل وظيفة ذات مسؤولية اكبر من وظيفته السابقة و درجة أعلى من درجتها" ، و لفرص الترقية علاقة قوية بالرضا إذ أنها ترتبط بزيادة المرتب كاعتراف من الإدارة بالجهد المبذول و الالتزام ، كما أن توفير الترقية يعد الفرصة المناسبة لتنمية قدرات العامل إذا تشير بعض الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفير فرص الترقية و الرضا الوظيفي .¹³

3- السياسات التيسيرية:

- **نمط الإشراف:** يعتبر نمط الإشراف كعائد للعمال يدخل ضمن العوائد النفسية التي تؤثر على سلوكهم و الذي لا يقل أهمية عن العوائد المادية. معظم الدراسات التي أجريت في هذا المجال أكدت وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العاملين، وان معاملة المشرف اليومية لها تأثير كبير على رضاهم. إن نمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم بغية الوصول إلى الأهداف التنظيمية، فهناك القيادة الاستبدادية "الدكتاتورية" الفوضوية، والديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون في حدود الأهداف التنظيمية .¹⁴
- **قيم و أهداف المنظمة:** كلما شعر الفرد في أي منظمة انه يعمل من اجل أهداف ذات قيمة أو نفع بالنسبة للمجتمع كان لذلك اثر لا يمكن إنكاره على رضاه لأنه يشعر في هذه الحالة بأنه يعمل من اجل شيء يستحق الجهد و العرق.¹⁵
- **سياسة المنظمة:** وهي تشير إلى وجود أنظمة عمل و لوائح و إجراءات و قواعد تنظيم العمل ، وتوضح التصرفات وتسلسلها بشكل يسير العمل و لا يعيقه فكلما

¹³ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 147.

¹⁴ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 148 .

¹⁵ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، إدارة الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 235 .

كانت هذه السياسة تتصف بالمرونة ، التكامل ، الاستقرار وتوفر المعلومات الكاملة يكون هناك ضمان نسبي للرضا الوظيفي.¹⁶

4- ظروف العمل:

* **ظروف العمل المادية:** بدأ الاهتمام بالظروف المادية و تأثيرها على أداء العامل منذ ظهور علم النفس الصناعي(أعمال التون مايو وتجارب هاوثرون) فاجرى حولها الكثير من الباحثين تجارب وبحوث في شتى أنحاء العالم، ذلك لما المحيط المادي من تأثير على العامل وسلوكه إذا أن الإنسان حدود وعتبات التحمل إزاء هذه العوامل الإضاءة، الحرارة، التهوية، الضوضاء، الاهتزاز، النظافة، وسائل العمل وغيرها.وانطلاقاً من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن عمله، كما تشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف المادية ووضعيات العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه، وملامتها تؤدي إلى أساسه بالارتياح النفسي والرضا الوظيفي.¹⁷

* **الظروف الاجتماعية (جماعة العمل):** يطلق اصطلاح الجماعة على أي صورة من صور التشكيل الاجتماعي المؤسس على إشباع دوافع الشعور والانتماء إلى جماعة معينة.¹⁸ حيث تؤثر جماعات العمل على أداء والعلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية وهي كلها ذات علاقة متعددة بالرضا الوظيفي.¹⁹

* **محتوي العمل:** يقصد لمحتوى العمل مضمون المهام الموكلة للعمال في المنظمة فالعامل الحارس محتوى عمله هو الحراسة والإدارة ومهمته الأعمال الإدارية وهكذا ولا شك أن لهذا المضمون أثره النفسي على العامل وهو ما أشار إليه هرزبرغ في أبحاثه. ويعتبر

¹⁶ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص151 .

¹⁷ المرجع السابق، ص151 .

¹⁸ صديق محمد عفيفي و احمد، إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتب عربي حديث، الإسكندرية، مصر، ط10، 2003، ص203 .

¹⁹ جمال الدين محمد مرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص66 .

هرزبرغ أن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل كذلك دور في تحقيق مستويات أعلى من الرضا كعدد المهام مستوى الصلاحيات الممنوحة إمكانيات المبادرة والمشاركة في العمل وغيرها.

* **ساعات العمل(برنامج العمل):** تختلف الأفراد في الوقت المفضل للعمل، فمنهم من يفضل العمل نهارا ومنهم من يفضله ليلا ومنهم منهم من يميل للعمل بلا انقطاع كما فيهم من يرتاح للنظام الذي يحتوي فترات راحة أكثر وهكذا، وعليه فان التفاصيل الساعية للعمل اثر بالغ الأهمية على رضا العاملين وان كانت مدة العمل متفق عليها، فلا بد من إدخال فترات راحة كإجراء للحفاظ على نمط جيد للأداء ذلك لما لها من تأثير ايجابي على الفرد نفسيا وعضويا.

ب- العوامل الذاتية: أظهرت الدراسات أن الرضا الوظيفي يتأثر بشخصية الفرد، فهناك أناس بطبائعهم و شخصياتهم اقرب إلى الرضا أو الاستياء ومن أهم المسببات ما يلي:

* **احترام الذات:** كلما كان هناك ميل لدى الأفراد للاعتدال بالرأي واحترام الذات والعلو في قيمتها كلما كان اقربا إلى الرضا الوظيفي، أما أولئك الأشخاص الذين يشعرون بإنقاص في قيمتهم فإنهم عادة ما يكونون اقرب إلى عدم الرضا عن وظائفهم.²⁰

* **تحمل الضغوط:** كلما كان الفرد أكثر تحملا للضغوط في العمل، وحسن تصرفه في التعامل والتكيف معها كلما كان أكثر رضا مقارنة مع غيره، أما الأفراد الضيقة صدورهم من المشاكل التنظيمية و التفاعلات العمالية فإنهم ما يلبثوا أن يفقدوا رضاهم الوظيفي.²¹

* **المكانة الاجتماعية:** المكانة الاجتماعية للعامل أو في السلم الوظيفي تدعم رضاه و تعزز شعوره، في حين أن تدهور هذه المكانة غالبا ما تؤدي إلى الاستياء وعدم الرضا.²²

²⁰ احمد صقر عاشور،مرجع سبق ذكره،ص157 .

²¹ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية،الإسكندرية،مصر،7، 2000، ص243 .

²² احمد صقر عاشور،مرجع سبق ذكره، ص157 .

* الرضا العام عن الحياة: يغلب على الأفراد السعداء في حياتهم أن يكونوا سعداء في وظائفهم، إما التعساء في حياتهم والغير راضين عن نمط حياتهم العائلية والاجتماعية فإنهم عادة ما ينقلون هذه التعاسة إلى عدم الرضا ومشاكل وصراعات تنظيمية.²³

ويمكن تلخيص وتدي واهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي بالجدول التالي:

الجدول رقم(2): العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها

عوامل متعلقة بالعامل	عوامل متعلقة بالوظيفة	عوامل متعلقة بالمؤسسة	عوامل متعلقة بالبيئة
-عامل السن -الأقدمية في العمل -نوع الجنس -المستوى التعليمي -أهمية العمل للعامل -شخصية العامل (اتجاهاته، قيمة معتقداته و طموحه)	من حيث طبيعة تصميم الوظيفة -درجة تكبير الوظيفة -درجة إثراء الوظيفة -السيطرة على الوظيفة -طبيعة الوظيفة -المشاركة في اتخاذ القرار -المستوى التنظيمي للوظيفة	من حيث أداء العامل للوظيفة -الشعور بالانجاز -الأجر و الحوافز -فرص الترقية -الشعور بالأمن الوظيفي -العلاقات مع الآخرين	-مدة وتوقيت العمل -ظروف العمل المادية -أساليب العمل -الإجراءات القانونية للعمل -نظم الاتصال -التكنولوجيا -نمط القيادة و الإشراف -الجنسية -البيئة الاجتماعية و الثقافية الداخلية و الخارجية.

²³ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 204 .

المصدر: نور الدين شنوفي ، مصدر سبق ذكره ، صفحة 192 .

المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي:

1-أنواع الرضا الوظيفي:

يوجد نوعان من الرضا الوظيفي هما :²⁴

أ/-الرضا العام: يعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو العمل الذي يقوم به، فيكون إما راضي أو غير راضي فالمؤشر الأولي بطبيعة العمل لا يسمح بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها أصلا الفرد، وهذا السبب انه يفيد إلقاء النظرة العامة على موقف العامل نحو عمله.

ب/-الرضا النوعي: يشير إلى رضا الفرد عن جانب من جوانب عمله، وتتضمن هذه الجوانب؛ مثل سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرصة الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المنظمة والعلاقات مع زملاءه، ويمكن أن تكون أسباب حدوث إصابات هو تعبير غير مباشر عن عدم الرغبة من عمل ذاته.

2- مظاهر الرضا الوظيفي:

يمكن أن يستدل الرضا الوظيفي من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك العاملين في العمل، فيمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي:²⁵

- قلة الفاقد من مستلزمات الإنتاج وهي تكون عادة من عمال راضين عن عملهم.
 - انخفاض معدلات الغياب والشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل
- كلها مظاهر تدل على الرضا إلى حد كبير واستقرار العمال.

²⁴ سفاري ميلود، محددات الرضا الوظيفي لدى أستاذة التعليم الثانوي في الجزائر، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة سطيف، الجزائر، 2007، ص 19 .

²⁵ اشرف محمد عبد الغني، علم النفس الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 335 .

- إن الإبداع و تطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دورات العمل كلها منشورات تدل على رضا العاملين إلى حد كبير عن عملهم.
- الصورة الذهنية الايجابية المحببة المنشأة أو المنظمة، نوعها، نوع العمل بها، طريقة الأفراد العاملين تعد مؤشرا هاما للرضا عن العمل خاصة أن هذه الذهنية الايجابية عن العمل والمنظمة في أذهان العمال تؤدي دائما إلى أن يدافع العمال عن منظماتهم وان يقفوا بجانبها وان يكون لهم ولاء وانتماء لها وهذا مظهر من مظاهر رضا العاملين عن عملهم.

المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي

المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي :

1- الطرق المباشرة في قياس الرضا الوظيفي :

تقدم الطريقة المباشرة على تصميم قائمة استقصاء تتضمن أسئلة توجه للموارد البشرية بالمؤسسة، و هذا من اجل الحصول على تقرير مباشر منها درجة رضاها الوظيفي، ونميز هنا بين طريقتين رئيسيتين تستعملان في تحديد محتوى أسئلة قوائم الاستقصاء ؛ هم طريقة تقسيم الحاجات وطريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي.

1-أ- طريقة تقسيم الحاجات:

وفق طريقة تقسيم الحاجات يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي التقسيم الذي قدمه ماسلو للحاجات وهي الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمن، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير والاحترام، الإنسانية حاجات تحقيق الذات.

وتصمم الأسئلة بطريقة تسمح للموارد البشرية بالتعبير عن مدى ما تتيحه لها وظائفها من إشباع الحاجات المختلفة.²⁶

1-ب- طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي:

وفق طريقة تقسيم عناصر الرضا الوظيفي يتم تقديم قائمة من الأسئلة تغطي مختلف عناصر الرضا الوظيفي من اجر،ترقية، محتوى العمل، جماعات العمل، الإشراف، ظروف العمل المادية،²⁷ وهكذا نكون أمام عدة طرق لقياس الرضا الوظيفي نلخصها فيما يلي :

• طريقة التدرج التجميعي لليكارث : قدم هذه الطريقة الباحث الأمريكي Remsis

Likort عام 1954 أو وفقا لهذه الطريقة يتم قياس مستوى الرضا الوظيفي من خلال طرح مجموعة من العبارات على المورد البشري ، بحيث تشير هذه العبارات إلى خصائص معينة للوظيفة و يكون مطلوبا من المورد البشري أن يقرر درجة موافقته بالنسبة لكل من العبارات المطروحة مثال على ذلك: "إنني استمتع بعملتي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ" ، و تعطى للإجابات التي يقدمها المورد البشري درجات تتراوح بين 1و5 كما هو موضح؛



ويتجميع الدرجات التي حصل عليها المورد البشري في العبارات المختلفة يمكن حساب القيمة الكلية لدرجة رضاه الوظيفي.²⁸

• طريقة الفروق الفردية ذات الدلالة لاووزجود و زملائه : يتم قياس مستوى الرضا

الوظيفي وفقا لهذه الطريقة من خلال تقديم مجموعة من المقاييس الجزئية لكل

²⁶ احمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص407 .

²⁷ عبد الرحمان محمد العيسوي، الإدارة في عصر العولمة ، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007 ، ص185 .

²⁸ احمد صقر عاشور ، نفس المرجع، ص410 .

تدعم صدق بنائه، زيادة على ذلك البحث المستمر في محاولة لتحسين هذا المقياس، سواء من طرف مطوريه أو باحثين آخرين.

• **مقياس العمل بشكل عام (THE JOB IN CRONERAL):** تم تطويره من طرف (ايزونسون ISONSON) (برانيك BRANNICK) (سميث SMITH) (بول PAUL) (غري سون CRIBSON) في 1989 ان مقياس العمل بشكل عام و قد صمم هذا المقياس لقياس الرضا الإجمالي بدلا من الرضا الجزئي ويحتوي على 18 عبارة، كل عبارة تمثل صفة او جملة صغيرة حول العمل بشكل عام بدلا من استخدام وجه ما يرى "ايزونسون" وزملاءه ان الرضا الإجمالي ليس مجموع الأوجه الفردية، و مع ذلك وجهت بعض الانتقادات لمثل هذه الممارسة، فعملية جمع نتائج الأوجه تعبر عن قياسها كلها ، و كل منها يساهم بشكل متساو في الرضا الإجمالي، في الحقيقة لا يبدو أن كل وجه له نفس الأهمية بالنسبة لكل فرد، ولهذا فجمع الأوجه هو عبارة عن تقريب للرضا الإجمالي لكن قد لا يعبر بدقة عن الرضا الشامل.

• **اسبان منسوتال (MSQ) (THE MINNESOTS SATISFACTION QUESTIONNAIR):** لاقى هذا المقياس قبولا و استخداما واسعين في مجال علم النفس التنظيمي، وقد طور من طرف فريق من الباحثين منهم (لوفكويست LOFQUIST) (انغلند ENGLAND) (داوس DAWIS) في سنة 1967 من جامعة ميسوتا.³³ هذا الاستبيان من مئة عبارة مصممة لقياس الوجوه العشرين للعمل وهو النموذج الأكبر و هناك أيضا الصيغة المصغرة لاستبيان مينسوتا تتكون من 20 عبارة مع ذلك، فالشكل المصغر ليس مصمما لإعطاء نتائج عن وجوه الرضا الوظيفي.³⁴ تتكون عبارات استبيان مينسوتا من عبارات حول أوجه متعددة من العمل، و يطلب من المستجوب الإشارة إلى مستوى قياس مبني بصفة

³³ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سابق، ص 407 .

³⁴ عبد الرحمان العيسوي، دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، بدون تاريخ، ص 222 .

كبيرة على العاطفة، فالإجابات تشير إلى حب ذلك الشيء أو كرهه أكثر منها عملية وصف له.³⁵ إن هذا المقياس أكثر تدقيقاً من مقياس مؤشر وصف الخدمة، ورغم الخصوصية الكبيرة لأوجه هذا الاستبيان، فالعديد من محتواه موجود في مقاييس أخرى.

• اختبار مسح الرضا الوظيفي (JSS)(JOB SATISFACTION SURREG):

تم تطويره من طرف ساكتر (SPECTOR) في 1985 كأداة لقياس مستويات الرضا الوظيفي، فهو يتكون من 36 عبارة مصممة لقياس تسعة أوجه للوظيفة ومحيط العمل، ومقارنة بالقياسات الأخرى الموصوفة سابقاً، هذا المقياس يعتبر نموذجياً، حيث أن مكوناته تمثل عبارات حول عمل الفرد أو وضعية العمل، و المستجوبون مطالبون بالإشارة إلى أي مدى يوافقون على كل عبارة من خلال وضع دائرة حول احد الأرقام.

ويعتبر هذا المقياس المقياس الأكثر شبيهاً بمقياس وصف الخدمة و على عكس مؤشر وصف الخدمة، يمكن تخزين نتيجة الرضا الوظيفي الإجمالي لمسح الرضا الوظيفي بما أن كل وجه من الأوجه التسعة يتكون من 4 عبارات، فانه يمكن الحصول على نتيجة الرضا الإجمالي.³⁶

2/- الطرف الغير المباشرة في قياس الرضا الوظيفي (طرق جمع البيانات):

هي طرق ترتكز على جوانب مختلفة من العمل تخص مختلف البيانات المتاحة بالمؤسسة، تعتمد هذه الطريقة في قياسها لمستوى الرضا الوظيفي على حساب العديد من معدلات نواتج العمل نذكر من أهمها: معدل دورات العمل، معدل التغيب عن العمل، ومعدل الإنتاج المرفوض، وفيما يلي شرح لهذه المعدلات؛

³⁵ محمد علي شعيب، السلوك في التنظيم، ط3، دار النشر الجامعات المصرية، مصر 1987، ص52 .
فيرالدج بينبرج، روبرتارون، تعريب رفاعي محمد، اسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2004، ص207 .

أ- **معدل دورات العمل:** يقدر معدل دورات العمل في مؤسسة ما بعدد تاركي العمل باختيارهم مقسوم على متوسط عدد الموارد البشرية في تلك المؤسسة خلال فترة ما.

معدل دورات العمل = اختيار عدد تاركي العمل / متوسط عدد الموارد البشرية

و يقدر متوسط عدد الموارد البشرية على النحو الآتي:

متوسط عدد الموارد البشرية = عدد الموارد البشرية في أول المدة + عدد الموارد البشرية في آخر المدة / 2

ووفق منظور الطريقة الغير مباشرة فانه في الحالة التي يكون فيها معدل دورات العمل مرتفع فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، والعكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ب- **معدل التغيب عن العمل:** يقدر معدل تغيب الموارد البشرية عن العمل في مؤسسة ما بالمعادلة التالية:

معدل التغيب عن العمل = عدد ساعات التغيب عن العمل / عدد ساعات العمل الكلية

و يمكن حساب هذا المعدل في فترات متباينة تحددها المؤسسة (كل شهر- كل سنة... الخ)، وفق منظور الطريقة الغير مباشرة فانه في الحالة التي تكون فيها معدلات التغيب مرتفعة أكثر فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

ج- **معدل الإنتاج المرفوض:** يقدر معدل الإنتاج المرفوض في مؤسسة ما من خلال المعادلة التالية:

معدل الإنتاج المرفوض = عدد الوحدات المرفوضة لسوء جودتها / عدد الوحدات المنتجة

ووفق منظور الطريقة الغير المباشرة فانه في الحالة التي تكون فيها معدلات الإنتاج المرفوض عالية فان ذلك يعتبر كمؤشر عن عدم الرضا، و العكس صحيح في حالة انخفاض هذا المعدل.

من خلال ما تقدم ذكره نستنتج ان الطريقة المباشرة هي الطريقة الأكثر فاعلية و موضوعية في قياس مستوى الرضا الوظيفي للموارد البشرية، كونها تقيس الرضا مباشرة و هذا لأنها تقوم باستقصاء الموارد البشرية عن مشاعرها اتجاه الجوانب المختلفة للوظيفة. أما فيما يخص الطريقة الغير مباشرة و التي تعتمد على حساب معدلات نواتج العمل، فهي طريقة غير موضوعية لكونها لا تأخذ بعين الاعتبار إمكانية تأثير هذه المعادلات بعوامل أخرى تخرج عن الرضا أو عدم الرضا.

المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا و البرامج الداعمة له

يعترض الفرد في مسار حياته الوظيفية إلى العديد من الضغوط، بعضها يكون نتيجة لطبيعة العمل المحاط به، و بعضها الآخر يلخص عن نمط الاتصال التنظيمي داخل بيئة العمل، و بعضها يكون نتيجة للتفاعلات الاجتماعية المتقاطعة بين مفردات العمل نفسه، و البعض الآخر يعود منها إلى طبيعة التكوين النفسي و الإعداد التربوي للفرد، و لهذا فعلى المنظمة إيجاد حلول لتحقيق الرضا الوظيفي، و هذا من خلال ما سيتم التطرق إليه ، فيما يلي سنستعرض لمجموعة البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث لوحظ أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمؤسسات بها يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضاهم و يدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المؤسسات، و من أهم تلك البرامج؛³⁷

³⁷ محمد الصيديفي، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار قنديل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص276-281 .

1- برامج صيانة القوى العاملة: هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات و خبرات العاملين، إضافة إلى قابليتهم للإبداع و الابتكار؛ مثل برامج التدريب و تنمية المهارات الإبداعية.

2- برامج تحسين بيئة و ظروف العمل: تشمل الإجراءات التالية:

- تهيئة مكان عمل نظيف و مرتب من حيث الإضاءة، التهوية، الحرارة، الرطوبة... الخ.
- معالجة حالات التعب و الإرهاق، وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل، و الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى الراحة و تحديد النشاط.
- تقليل الضوضاء بعزل مصادرها عن طريق عزل الآلات و المعدات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة، و تزويد الجدران بالمواد العازلة.
- التقليل من رقابة الأعمال و الروتين، باللجوء إلى برامج الإثراء الوظيفي.

3- برامج الرفاهية الاجتماعية:

يعني زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي والأسواق و دور الحضانة، وتوفر وسائل مريحة كالمواصلات وأبنية سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات سوف تدفع العاملين لأداء أفضل خاصة عندما تكون مطلوبة من العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة و شاملة لأكثر عدد من العاملين.

4- برامج الأمن و السلامة المهنية:

تكون هذه البرامج في المؤسسات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة و المعرضة للكثير من الحوادث، ويتم تصميم هذه البرامج وفقا للخطوات التالية:

- **تجزئة العمال:** يقصد به دراسة و تحليل كل عمل على حدة، منذ بدايته إلى نهايته وذلك للتعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزء و الخطورة المصاحبة له.

- **تحديد مصدر الخطر:** و الذي إما أن يكون بيئة العمل المادية و ظروفها، بيئة العمل الاجتماعية أو الفرد نفسه لضعف خبرته و تدريبه.
- **تحديد نوع المخاطر المهنية و الحد من حدوثها:** فالمخاطر المهنية تصنف إلى فئتين:
 - فئة الحوادث و الإصابات الفسيولوجية كالجروح و الحروق.
 - فئة الأمراض المهنية الناتجة عن الأعمال التي يمارسونها و التي يكون الوقاية منها من خلال استخدام الكمامات و الألبسة الواقية.
- **المتابعة و التفقيش و الرقابة المستمرة من طرف إدارة الموارد البشرية:** للتأكد من تطبيق تعليمات و قواعد الأمن بشكل سليم، و معرفة المخالفات و الإبلاغ الفوري عنها.

5- برامج الرعاية الصحية:

في الكثير من الدول هناك تشريعات قانونية تفرض التزاما صحيا على المؤسسة، لتقدم من خلاله بتقديم خدمات طبية تهتم بالناحية النفسية و العقلية للعاملين، فالاعتبارات الإنسانية تقضي بضرورة وقوف المؤسسة إلى جانب العامل المريض، كما أن المؤسسات التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي أفضل و إنتاجية أعلى.

6- برامج فرق العمل المدارة ذاتيا:

و هي جماعات يتم تشكيلها من العمال المسؤولين عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة و الموجودين في قاعدة الهرم التنظيمي، وهي جماعات تسعى إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال و تضع الحلول المناسبة لها، و يركز عملها فقط على الجوانب الفنية و ليس على الجوانب الإدارية.

7- برامج حلقات الجودة:

يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي من جميع المستويات التنظيمية، فيمكن لأي فرد من المؤسسة أن ينظم إليها مهما كانت وظيفته أو منصبه الإداري، و تسعى هذه الحلقات إلى دراسة العمليات و تحسينها و دراسة بعض مشاكل العمل و اقتراح حلول لها. و من بين أهدافها الأخرى نجد:

- تحسين الروح المعنوية للعاملين.
- تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.
- رفع درجة الوعي لدى العاملين بأهمية الجودة.

8- برامج الجودة الشاملة:

لقد انتشرت في المؤسسات الحديثة بمجموعة من الظواهر التي تعرقل سير العمل الإداري لها؛ مثل زيادة الاجتماعات الغير منتجة، غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة، تسرب العاملين الأكفاء، طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات، وغيرها من الظواهر التي تسبب انخفاض الروح المعنوية للعمال ومن ثم انخفاض درجة الرضا ما ينعكس سلبا على الإنتاجية، وهذا ما أدى إلى ضرورة اللجوء إلى برامج الجودة الشاملة و التي تعني القيام بالعمل بالشكل الصحيح من أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.³⁸

³⁸ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص279-281 .

المطلب الثالث: آثار و نتائج الرضا الوظيفي

أولاً- آثار الرضا الوظيفي:

كونه عامل هام في مجال العمل و التنظيم، يمتد تأثير الرضا الوظيفي على مستويات عدة يمكن تصنيفها إلى ثلاث ؛

1- آثار الرضا الوظيفي على المستوى الشخصي للفرد العامل:

في هذا الإطار يؤثر الرضا الوظيفي على المستوى الجسمي النفسي و العقلي للعامل كما يمتد تأثيره إلى حياته العائلية و مكانته الاجتماعية.

1-1- آثار الرضا الوظيفي على الصحة العقلية و الجسمية للعامل:

أثبتت العديد من الدراسات أن العمال لديهم درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي اقل عرضة للإصابة بالأمراض المهنية خصوصا (السكري، ضغط الدم...الخ)، كما أن لهم اتجاهات ايجابية نحو ذواتهم مما يجعلهم اقل عرضة لنوبات الاكتئاب و مختلف الاضطرابات النفسية، و انه يحدث العكس في حالة الشعور بعدم الرضا.

و من أشهر الدراسات في هذا الإطار دراسة "هيرزيرغ" و زملاءه الذين أكدوا إن استمرار حالة عدم الرضا الوظيفي لدى العامل تؤدي إلى الإحساس بألم الرأس و فقدان الشهية و عسر الهضم، أما "برك" فقد وجد ارتباطا بين عدم الرضا و بعض الأعراض العضوية كالتعب و صعوبة التنفس و صداع الرأس وغيرها، وفي نفس الصدد وجد "وايت" أن 18% من حالات القرحة التي ظهرت في معمل واحد كانت عند العمال الغير راضيين وظيفيا.³⁹

2- آثار الرضا الوظيفي على الصحة، فريق و علاقات العمل:

2-1- آثار الرضا الوظيفي على الغياب:

³⁹ ايمان محمد علي حنيطي، مرجع سابق، ص 17 .

يعرف الغياب عموماً على أنه نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وأسبابه عديدة تتمثل في: المرض، عطل الأمومة، حوادث العمل، عطل لأسباب عائلية أو إدارية كعطل غير موافق عليها أو التكوين خارج المنظمة.

2-2- آثار الرضا الوظيفي على الدوران الوظيفي (ترك العمل):

تصب معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أنه كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في دورات العمل و تربط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالباً، وهي أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي و التغيب.

3- آثار الرضا الوظيفي على التنظيم (المؤسسة):

3-1- آثار الرضا الوظيفي على الأداء العام للعمال:

لقد كانت العلاقة بين الرضا الوظيفي و الأداء موضوعاً لكثير من أعمال البحث، فمنهم من يعتقد أن الرضا و الأداء يؤثران في بعضهما باعتبارها علاقة سببية بين الرضا كمتغير سببي و الأداء كمتغير تابع.

3-2- آثار الرضا الوظيفي على الإنتاجية:

هل العمال الراضون أكثر إنتاجية من نظراتهم الذين يشعرون برضا أقل حيث أن العلاقة بين الرضا و الإنتاجية مهم جداً دراستها و فهم اتجاهها.

لقد كان الاعتقاد السائد أن الروح المعنوية العالية تؤدي أو تعود إلى إنتاجية عالية بمعنى أن العلاقة بين الروح المعنوية و بين الإنتاجية هي علاقة سببية.

إلا أن ذلك غير صحيح في كل الحالات فيجب ألا ننظر إلى العلاقة بين هذين المتغيرين أنها علاقة مباشرة بين حدين، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار دور العوامل الوسطية

؛ مثل الأجور و المكافآت فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا و أساليب العمل لكنه راض بصفة عامة عن عمله و العكس صحيح.

إلا انه في الوقت الحاضر تبين أن العلاقة بينهما ضعيفة، كما أوضح "بورتولولر" هذه العلاقة كما يلي ؛ إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، و في بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على المكافآت، إذا من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء و الرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث و هو المكافأة.

نتائج الرضا الوظيفي :

إن نتائج الرضا عن العمل يظهر تأثيرها واضحا على المعدلات التالية:

1- الرضا عن العمل و معدل دورانه :

كلما زاد رضا الفرد عن عمله، زاد الدافع لديه على البقاء في هذا العمل، و قل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أظهرت كل الدراسات بدرجات متفاوتة أن هناك علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و معدل دوران العمل، بمعنى انه كلما ارتفع الرضا عن العمل يميل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- الرضا عن العمل و معدل الغياب:

من العوامل الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التنبؤ بحالات الغياب بين العمال الرضا عن العمل، و الغرض هنا انه 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 و العكس صحيح. و من هذا التحليل نستطيع افتراض وجود علاقة سلبية بين معدلات الغياب.

و بشكل آخر يمكن القول انه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب و زاد معدل الحضور، و خاصة إذا كان لا يوجد عقاب عن الغياب وان الحضور ليس إجباريا، ربما كان السبب في ذلك الحضور عن العمل يمثل سلوكا معيناً، فإذا كانت ثوابع هذا السلوك ايجابية؛ مثل حب العمل أو الرضا عنه سوف يكرر العامل ذلك السلوك أو يكون لديه رغبة في تكرار الحضور إلى العمل، لان حضوره يتبعه حصوله على شيء ايجابي و هو كونه سعيدا في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد هو غير راض عن العمل، و بالتالي حضوره إلى العمل تتبعه عواقب سلبية.

3- الرضا عن العمل و الإصابات:

ان الحوادث الصناعية و الإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل، فهي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد عن عمله و بالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة و عدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين الرضا عن العمل و بين معدلات الحوادث و الإصابات في العمل، و تفسر هذه الظاهرة بان العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية من الرضا عن عمله، تجده اقرب للإصابة، إذ أن ذلك هو سبيله إلى الابتعاد عن جو العمل الذي لا يحبه و لكن هذا التفسير غير مقبول من بعض الكتاب لدى "فروم" يرجح الرأي القائل بان

المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى

لقد سبقت الإشارة إلى التطرق إلى التحفيز و الرضا الوظيفي و الأداء و العلاقة بينهم و هي اتجاهات عديدة و ليس من الضروري أن تكون جميع هذه الاتجاهات ايجابية أو غير ايجابية، و سوف نحاول في هذا المبحث توضيح بعض المتغيرات التي لديها علاقة بالتحفيز، على سبيل المثال ؛ علاقة الحافز بالرضا و الأداء، العلاقة بين الدافعية و الرضا و الأداء، علاقة الرضا الوظيفي بالأداء و الإنتاجية.

المطلب الأول: للتحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي :

أولاً- علاقة الحافز بالرضا:

اعتمادا على ما سبق يمكن القول بأنه توجد علاقة و تأثير بين التحفيز و الرضا الوظيفي فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى الى أغراض و مكاسب تحققها و يمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

- هناك علاقة ارتباط بين التحفيز و الرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداء التي تقدم لإشباع المطلوب بدرجات تكون متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فان توافر أنظمة الحوافز الملائمة و المناسبة و المتنوعة بين الحوافز المادية و المعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.
- التحفيز له تأثير على العمل نفسه يؤدي إلى تحقيق رضا و إشباع حاجاته الضرورية و النفسية و الاجتماعية وذلك بأن تحسن أحواله المعيشية و ظروف العمل و الحياة.
- ارتباط الأداء بمكافآت العمل و حوافزه و شعوره بان قدراته تساعد على تحقيق الأداء المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

• إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل و هذه الحاجات تختلف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر، وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل و عليه فالتحفيز بمختلف أنواعه و متغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي و هذا من خلال :

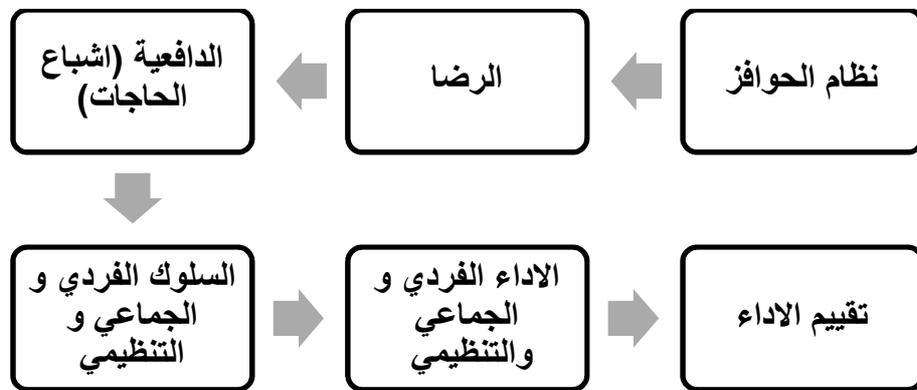
- إذا كان الفرد أو العامل يحس و يشعر و يدرك بالعدالة في التحفيز و المكافآت و أن التغيير يتم وفق أسس و معايير عادلة و موضوعية و منطقية فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.

وفي الأخير يمكن القول انه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل و قدم له مزيج من الحوافز المناسبة ساهم ذلك في رضاه و ساعده على إثارة دافعيته.

ثانياً-علاقة الحافز بالأداء:

يعتقد الكثيرون في تأثير الحوافز على أداء الأفراد بالمنظمات و يتضح ذلك من خلال دراسة دور الحوافز في تحقيق معدل دورات العمل و الغياب و المساهمة في جلب العناصر الفعالة للالتحاق بالمنظمة. فالشكل التالي يوضح العلاقة بين الحوافز و الأداء.

الشكل رقم (03): يوضح العلاقة بين الحوافز والأداء.



المصدر: زاهر عبد الرحيم ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 150

ويمكن شرح هذا الشكل من خلال توضيح العلاقة بين الحوافز و الأداء كما يلي:⁴⁰

- يجب أن يتم الربط مباشرة بين الحوافز و المكافآت و السلوك و الأداء هذا من جهة و من جهة أخرى تحاول المنظمات ربط قرارات الترقية بالأداء و على هذا ذلك يؤدي الموظف عمله بمستوى متغير للحصول على ترقية ، و حيث يمكن للحوافز أن تؤثر على الأداء بشكل فعال فانه يجب مراعاة العديد من المبادئ و الأسس من بينها المساواة و القوة و نوع الحاجة و عدالة التوزيع و يمكن القول أن الحوافز تؤثر داخليا و خارجيا في أعمال و أنشطة المنظمة و يتجلى ذلك من استقرار دورها في :

- جذب العمالة الماهرة و استقطابها للعمل بالمنظمة.
- الأداء الفعال لمهام الوظيفة إذ تعمل العديد من المنظمات على ربط الكفاءة بصورة مباشرة بالسلوك و الأداء.
- الحد من الغياب و التأخر عن مواعيد العمل.
- الاحتفاظ بالعاملين الماهرين.

المطلب الثاني: العلاقة بين الأهمية و الرضا و الأداء

إن المحور الرئيسي لأي دراسة في مجال الدافعية هو التساؤل التقليدي، ماهي العلاقة التي تربط كلا من الأداء و الرضا بالدافعية ؟ ما هي العلاقة بين هذه المتغيرات ؟ وقد كان للتساؤل عن العلاقة بين الأداء و الرضا اثر في تكبير في إظهار العديد من البحوث و الدراسات فقد اعتقد العلماء السلوكيين لمدة طويلة من الزمن أن الرضا يقود إلى مستوى عال من الأداء.

و يمكن التفصيل أكثر لتوضيح العلاقة بين الدافعية و الرضا و الأداء كما يلي:

⁴⁰ بشار يزيد الوليد، مرجع سبق ذكره، ص 150-151 .

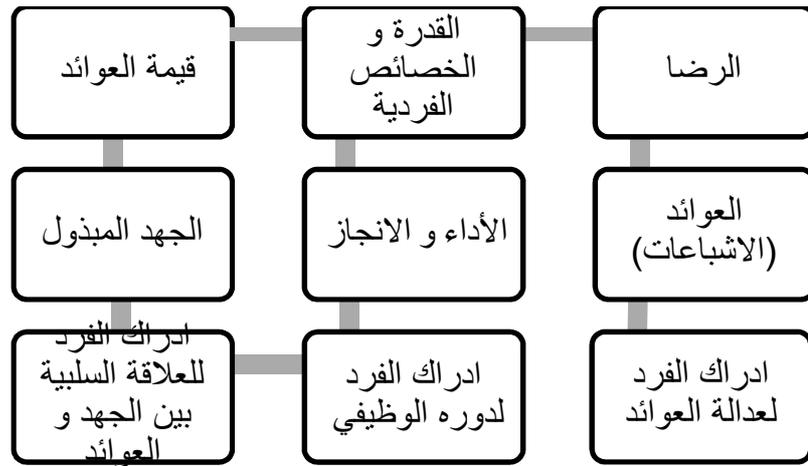
اعتبر الرضا عاملا تابعا بدلا من كونه عاملا مستقلا و من هذا المنطلق حاول "بوزتر ولولر" تفسير العلاقة بين الجهد والأداء و النتائج و لابد من الإشارة إلى ثلاث ملاحظات مهمة عن نموذج "بوزتر ولولر" الذي يمكن توضيحه لاحقا.

- الجهد و الدافعية هي نتيجة لجاذبية المكافآت من ناحية و لكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد و المكافأة .
- من أجزاء النموذج المهمة هي العلاقة بين الأداء و المكافأة ففي بعض المنظمات لا ترتبط المكافأة الخارجية كالرواتب و الترقيات مباشرة بأداء العمل فالزيادة في الراتب ترتبط عادة بطول الوقت الذي يقضيه الشخص في العمل إضافة إلى علاوة معنوية صغيرة أما المكافآت الداخلية فإنها تأتي على شكل تقدير الآخرين أو الشهوة الذاتي بأنه ثم انجاز العمل على أعلى مستوى فهي مكافآت داخلية للفرد نفسه.
- واهم أجزاء النموذج العدالة فمن الضروري أن يشعر الناس بان المكافآت توزع على أساس عادل.
- و يمكن توضيح العلاقة بمعنى آخر (علاقة الدافعية والأداء و الرضا) إن المحرك الأساسي لدافعية الأفراد لأداء العمل هو درجة رضائهم عن العمل ، أي انه بقدر ما تزيد العوائد و المنافع التي يحصل عليها الفرد من وظيفته بقدر ما يزيد حماس الفرد لبذل جهد مكثف في أدائه للعمل فزيادة دافعية الفرد لأداء العمل هو تاج لشعوره بالسعادة و الرضا عن العمل فإذا كان الإشباع الذي تحققه عوائد معينة و الرضا الذي يتحقق فيها من واقع خبرات الفرد السابقة على تقييم الفرد لقيمة و منفعة العوائد بناء على هذه الخيرات السابقة فان الرضا يتحدد بناء على قيمة ما يحصل عليه الفرد من عوائد و تقديره لمدى عدالة هذه العوائد ، أما العوائد التي يحصل عليها الفرد فهي تتحدد على أساس ما يحققه الفرد من أدائه.⁴¹

⁴¹ كامل محمد الغريب السلوك التقييمي، مفاهيم و اسس ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، الاردن، ط3، 2006، ص 130-131 .

و لقد قدم "بورتير ولولر" نموذجا للعلاقة بين الرضا و الأداء يوضحه الشكل الموالي؛

الشكل رقم (4): نموذج بورتير ولولر للعلاقة بين الرضا و الأداء.



المصدر: محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 271 .

من خلال الرسم يلاحظ ان تعبير الجهد المبذول استخدم ليحبر عن الدافعية للأداء و هذه الدافعية تتحدد في النموذج بتفاعل قيمة العوائد مع إدراك الفرد لاحتمال تحقيقها و هذا لان من الإشارة هنا إلى ثلاث ملاحظات مهمة في هذا النموذج هي :⁴²

- الجهد المبذول هو نتيجة لجاذبية المكافأة من ناحية و لكيفية إدراك الفرد للعلاقة بين الجهد ز المكافأة.
- من أجزاء النموذج المهمة للعلاقة بين الأداء و المكافأة.
- العدالة يجب أن تكون المكافأة موزعة على أسس عادلة.

⁴² محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 272 .

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء و بالإنتاجية

من بين المشكلات التي تستقطب الاهتمام في التحفيز مدى العلاقة بين الرضا الوظيفي و للأداء و كذلك بالإنتاجية، و من المنطقي أن تتوقع مسبقا وجود علاقة ايجابية و قوية بين الاثنين غير أن الواقع يشير إلى أن الفرد السعيد و المقبول في مجتمع المنظمة قد يخصص جزءا مهما في وقته و ليس في العمل الجاد و إنما في تمتين روابط علاقاته الاجتماعية فيها، و بعبارة أخرى فان الظواهر العلمية ما تزال قاصرة على إثبات كون الفرد السعيد هو دائما الفرد الأنشط في العمل و إنتاجية اعلي.

أولا- علاقة الرضا الوظيفي بالأداء :

إن من البديهي أن نفترض أن هناك علاقة مباشرة بين الرضا الوظيفي و مستوى الأداء فالعامل الراضي يفترض أن ينتج أكثر و أن يؤدي عمله بشكل أكثر اتقانا من العامل الغير راضي.

و يمكن توضيح علاقة الرضا الوظيفي بالأداء من خلال ما يلي:

إذ تشير الدراسات المعاصرة إلى أن كلا من الرضا الوظيفي و الأداء يرتبط بالمكافآت إذا كان هو يقيم المكافآت المعينة و إذا كانت المكافآت تقدم بالقدر المطلوب غير انه لا يحتمل أن تؤثر المكافآت في الأداء إلا إذا أدرك المرؤوس إن جهده سيؤدي إلى الأداء الأعلى و أن ذلك الأداء سيحظى بالمكافآت المرغوبة.

فلو أن المرؤوس ضعيف الأداء يحقق نفس الزيادات في الراتب التي يحققها المرؤوس عالي الأداء، فان الأخير قد يكون راضيا عن المكافأة و لكن ليس من المتوقع أي تحسين في مستوى أدائه إن من سميات منظومة الحوافز السليمة أنها لا ترضي الفرد الضعيف

لإرادة إنما لا تعطيه المكافآت التي يبتغيها و هنا تصبح مسؤولية المدير في مساعدته على ترجمة عدم رضاه إلى تحسين جهده و في أدائه.⁴³

ومن جهة أخرى يزداد رضا المرؤوسين من ذوي الأداء العالي كلما اتسمت مكافأة أدائهم بالوضوح و العلانية بينما ينخفض رضاهم عندما لا ترتبط المكافأة بالأداء و في الحالات النادرة لا تأخذ فيها منظومة المكافأة بعين الاعتبار مستوى الأداء فان حالة المنظمة ستؤول إلى وجود أفراد من ذوي الأداء المنخفض الراضين عن مكافأتهم و أفراد من ذوي الأداء العالي غير الراضين عن مكافأتهم و سوف تبحث المجموعة الأخيرة باستمرار عن منظمات أخرى تكافئ الأداء المتميز و ذلك بالانتماء إليها.

ثانيا - علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية:

في هذه العلاقة يطرح تساؤل أو إشكال ألا و هو؛ هل يؤدي رضا الفرد لزيادة إنتاجية ؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا و تزايد الإنتاجية ؟

قد تبدو الإجابة للوهلة الأولى بنعم و لكن الأمر ليس بهذه السهولة و البساطة .لنتأمل الآن الحالات التالية:⁴⁴

1- قد يزيد الرضا و لا تزيد الإنتاجية: و هذا يعود للأسباب التالية؛

- تواضع و ضعف الولاء و الانتماء للمنظمة .
- انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل .
- انخفاض فعالية القيادة بالمنظمة بشكل عام و كذلك نظم العمل و في هذه الحالة حتى و لو قامت المنظمة بزيادة التحفيز و الأجور و المكافآت فان الإنتاجية لن تزيد.

⁴³ خليل محمد حسين، التسامح مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر و الطباعة و التوزيع، الأردن ، ط5، 2007 ، ص247 .

⁴⁴ احمد سيد مصطفى ، إدارة الموارد البشرية و رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، مصر ، ط2، 2008 ، ص 471-472 .

2- قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد: و تعود أهم أسباب هذه الحالة إلى ما يلي:

- يقظة ضمير الموظف .
 - تكون هذه الوظيفة هي الوحيدة المتاحة للعامل و لا توجد أمامه خيارات أخرى .
- 3- قد يزيد الرضا الوظيفي و تزيد الإنتاجية: و ذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع لزيادة ولاء العامل للمنظمة و شعوره بالانتماء لها و تقارب أهدافه مع أهداف المنظمة .
- 4- قد ينخفض الرضا و تنخفض الإنتاجية: وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا الوظيفي لانخفاض دافعية الأفراد للعمل ، و يزيد الأمر سوءا إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة.

بالإضافة إلى الحالات الأربعة السابق ذكرها لابد من الإشارة إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل و الإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، و إنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور، المكافآت، قد يكون الموظف غير راضي عن أجره مثلا أو أساليب العمل، قواعد و إجراءات العمل، لكنه راضي بصفة عامة عن عمله و العكس صحيح.

و عليه فان العلاقة بين الإنتاجية و الرضا معقدة و غير واضحة و هذا راجع إلى تناقص النتائج و الدراسات و الأبحاث حول هذه العلاقة .

خلاصة

يعتبر الرضا الوظيفي قضية لها أهمية كبيرة في حياة الأفراد و الجماعات لان رضا الفرد عن عمله يعد أساسا لتوافقه النفسي و الاجتماعي و يرتبط ذلك بالنجاح في العمل ، و يعكس مكانته داخل مجتمعه لأنه أمر مهم بالنسبة للمنظمة ككل.

و عليه فان المنظمة تنتهج ميكانيزمات ووسائل لتحقيق ذلك الرضا لموظفيها مثل المساعدة و المساندة في الوظائف الصعبة و الغامضة و توفير و تحسين مستوى العمل و ظروفه.

فان أشبعت الحاجات لدى الفرد فانه يتولد لديه الشعور بالرضا الوظيفي و الاطمئنان و من ثم الانتماء و الولاء.

دراسة حالة الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته - ولاية سعيدة-

تمهيد:

وبناءً على ماس بق سوف تتمحور دراسة هذا البحث حول دراسة حالة تطبيقية للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بولاية سعيدة.

المبحث الأول: عموميات حول الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته

أ. لمحة تاريخية حول الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته بسعيدة:

وحدة سعيدة "المنبع" تقع بالقرب من مدينة سعيدة شمالاً بمنطقة صناعية، كانت البداية في بنائها سنة 1984م ودخلت ميدان الإنتاج في 13/02/1988م بقدرة إنتاجية بـ 40000 لتر من الحليب و 10000 لتر من اللبن، كانت هذه الوحدة تابعة للمؤسسة الأم بوهران من 01/01/1997م إلى غاية 30/11/1997م، أصبحت هذه الوحدة تسمى بوحدة المنبع للحليب وهي وحدة مستقلة رأس مالها يقدر بـ 1000000 دينار جزائري ويتمثل لنتاجها في الحليب ومشتقاته كما تتسع مناطق التوزيع إلى وهران، المشربية، عين الصفراء، فرندة، البيض، سيق، محمدية.

تنقسم الوحدة إلى ثلاث بنايات:

1-المخزون الخاص بالمواد الأولية ومواد التغليف.

2-الورشة الخاصة بالإنتاج مقسمة إلى خمسة أقسام وهي:

❖ ورشة إعادة الترتيب.

❖ ورشة التعقيم أو البسترة.

❖ ورشة التكيف أو التعليب.

❖ قسم التنظيف.

❖ غرفة التبريد.

ب. نشأة وحدة الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته:

أنشأت المؤسسة بأمر رقم 6369 في 1996/11/20 وهي في شكر مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري وصناعي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، نلاحظ ا، ديوان الحليب تحت سلطة وزارة الفلاحة وقد تم تقسيم هذا الديوان حسب النواحي التالية:

- الناحية الشرقية orolait - الناحية الوسطى orolac - الناحية الغربية orolait

التعريف بـOROLAIT:

يعتبر الديوان الجهوي الغربي للحليب ومشتقاته مؤسسة عمومية اقتصادية، وهي مختصة في إنتاج الحليب ومشتقاته عن طريق وحداتها المنتشرة عبر الجهة الغربية من الوطن، مقرها الرئيسي في مدينة وهران.

تأسست هذه المؤسسة في سنة 1948 عن طريق مجموعة من منتجي الحليب كان عددهم 150 منتج برأس مال يقدر بـ900000 فرنك فرنسي قديم وبطاقة إنتاجية تقدر بـ420 ألف لتر يومياً، عرفت المؤسسة عدة تغيرات، حيث سنة 1967 أصبحت تسمى بتعاونية حليب وهران، وفي عام 1970 حل محلها الديوان الوطني للحليب ومشتقاته والذي هو مؤسسة إنتاجية وتجارية orolait أما في 1967/12/12 أنشئ الديوان الغربي للحليب ومشتقاته في إطار إعادة تركيب المؤسسات بمرسوم رقم 354/81 وهذا الديوان كانت له مجموعة من المهام الرئيسية كمعالجة الحليب ومشتقاته.

وبعد الإصلاحات الاقتصادية دخلت المؤسسة الاستقلالية في ماي 1990، وتحررت من ناحية التسيير والتمويل وإقامة المشاريع الاستثمارية واختبار الموردين وأصبح الديوان مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل أسهم تنتمي لقطاع التغطية، ومزودة برأس مال يقدر بـ40 مليون د ج ويحتوي على الوحدات التالية:

❖ وحدة الإنتاج سيدي بلعباس.

❖ وحدة الإنتاج بمستغانم.

- ❖ وحدة الإنتاج بسعيدة.
- ❖ وحدة الإنتاج بمعسكر.
- ❖ وحدة الإنتاج بتيارت.
- ❖ وحدة الإنتاج ببشار.
- ❖ وحدة الإنتاج بتلمسان.

1. الهيكل التنظيمي للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته:

أ. البنايات الإدارية: تشغل الوحدة 2*8 سا يومياً بحيث أن عدد العمال الإجمالي هو 86 عاملاً موزعين حسب المصالح وذلك كتوزيع أولي:

5 عمال	المديرية والإدارة العامة والمراقبة والتسيير
5 عمال	المحاسبة والمالية
23 عامل	الإنتاج
7 عمال	الصيانة
13 عمال	التموين
17 عمال	البيع
3 عمال	مصلحة الاستقبال
2 عمال	المخبر
11 عامل	الأمن

الجدول رقم (3): يوضح توزيع العمال حسب مصالح الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة.

الفصل الثالث (دراسة تطبيقية)

كما يوجد توزيع ثانوي لعدد عمال الوحدة وذلك يتم كما يلي:

منفذين	49 عامل
السيطرة	18 عامل
الإطارات	9 عمال
الإطارات العليا	10 عمال

الجدول رقم (04): يوضح التوزيع الثانوي للعمال

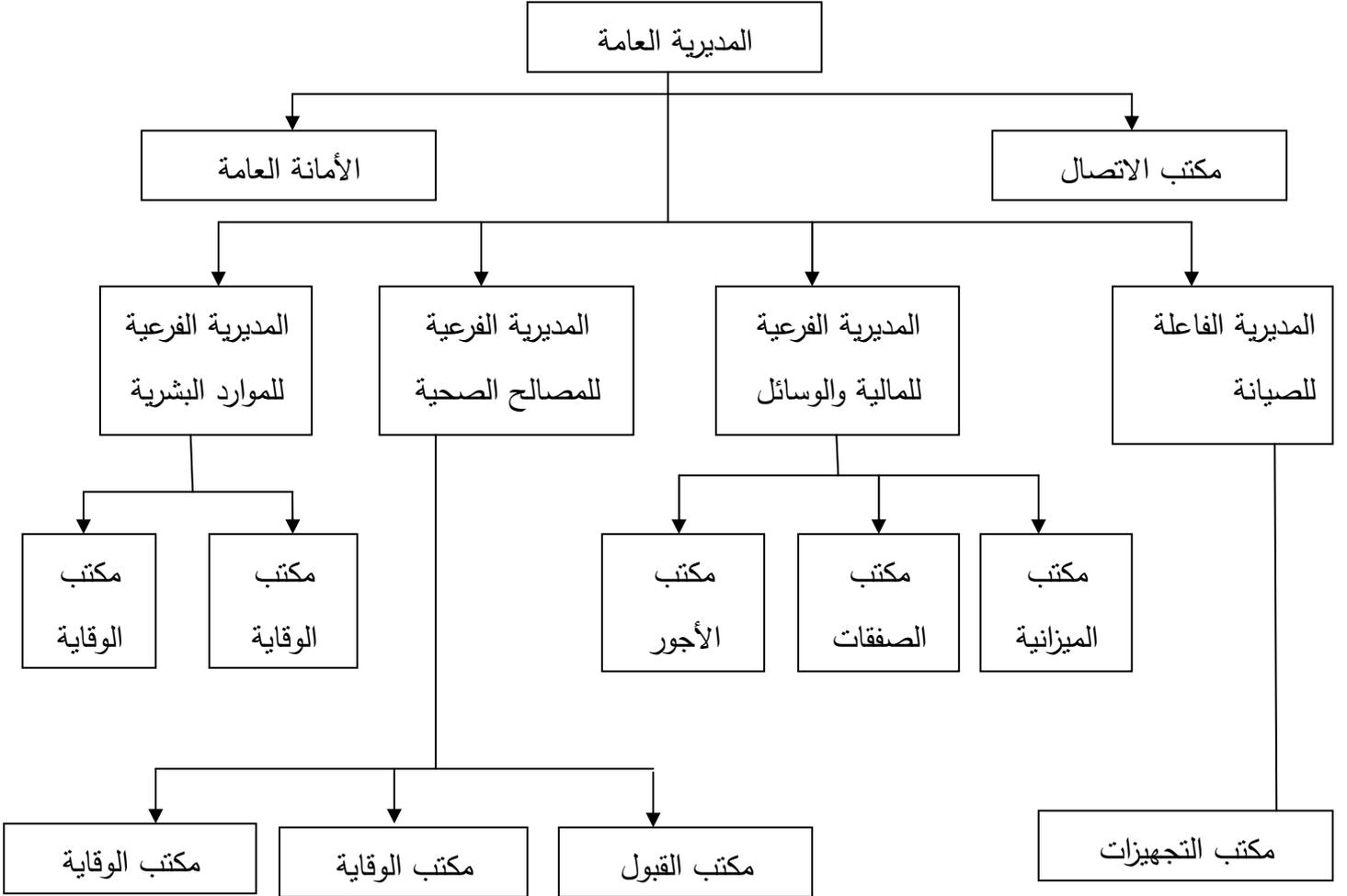
تنتج الوحدة حوالي 25000 لتر يومياً توزع كلها وهي مسماة كالتالي:

حليب معقم	13000 لتر
حليب بقر	8000 لتر
لبن	4000 لتر
يتم إنتاج الحليب على نوعين، أكياس وعلب.	

الجدول رقم (05): يوضح كمية منتج الوحدة

ب. الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (06) يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



شرح الهيكل التنظيمي للوحدة:

1- المديرية التقنية: وتضم هذه 4 مصالح ثانوية

* مصلحة الإنتاج: وهذه المصلحة بدورها تضم ورشتين:

ورشة التحضير: ويتم في هذه المرحلة تخطيط المادة الأولية (مسحوق الحليب) مع إضافة المادة وبعض المستلزمات الضرورية مع الحليب، هذه المواد التي تستورد غالباً من الدول الاسكندنافية بالتحديد من النرويج.

ورشة التعقيم: هذه المرحلة يتم تعقيم الحليب أو ما يعرف بعملية البسترة حتى يكون صالحاً للاستهلاك البشري.

إضافة إلى الورشتين السابقتين هناك غرفتين للتبريد تفصلان بينهما، الغرفة الأولى مخصصة لخرن مشتقات الحليب التي تحتاج إلى برودة شديدة وهي منتوجات ذات مدة صلاحية طويلة، أما الغرفة الثانية فدرجة البرودة فيها متوسطة ويتم فيها تخزين المنتوجات.

التي تكون مدة فسدها سريعة جداً كالجبن مثلاً، وتفكير المؤسسة في زيادة الإنتاج بإضافة فرقة ثانية من العمل لضمان العمل على مدار الساعة.

* مصلحة الصيانة: تقوم هذه المصلحة بصيانة وإصلاح الآلات وتجهيزات مستعملة

في الإنتاج، ولها علاقة أيضاً مع مصلحة التموين والتوزيع عن طريق إصلاح وسائل

النقل حيث تسهر هذه المصلحة على:

- ضمان المحافظة على وسائل الإنتاج.
- ضمان الصيانة والتشغيل المتواصل لكل التجهيزات المرتبطة المشاركة في الإنتاج.
- تحقيق الأهداف المسطرة ضمن برنامج الصيانة المعدة سبباً.
- إعداد وتنسيق ومراقبة الصيانة السنوية لوحدة.

وتضم مكتباً للدراسات وورشات لعملية الصيانة المجهزة للوسائل اللازمة لذلك.

* المخبر: يقوم باستقبال حليب المربيين وإجراء التحليلات للتأكد من مدى مطابقته

للمعايير المطلوبة سواء تعلق الأمر بنسبة الماء، أو درجة الحموضة وهذا عن طريق

تحليل فيزيوكيميائية ثم تحاليل بكتولوجية للتأكد من خلو من أي أمراض ويقوم

بتحليل المواد المستوردة من الوحدات الأخرى.

* مصلحة تجميع واستقبال الحليب: دورها استقبال حليب المربين وتسييرهم إدارياً حيث تعادل مساهمة المربين بالحليب الطبيعي 1 من الإنتاج الكلي ويتم تسييرهم وتنظيمهم بالتعاون مع المخبر.

2- مديرية المحاسبة والمالية: تحتوي هذه الوظيفة على المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة: والتي تعني بالضبط العمليات والحسابات المالية والتجارية وفقاً لأصول المحاسبة المتعارف عليها، وبناءً على الوثائق التي يحتفظ بها لغرض الإثبات والتطهير ومن أهم مهامها:

- مراقبة ومتابعة الصندوق وتوجيه المداخل إلى البنك.
- مراقبة خزينة الدولة.
- تبرير نفقات ومداخل المؤسسة.
- إعداد قوائم الحسابات الختامية كالميزانية، جدول النتائج والتي تمكن من تحليل وضعية التسيير داخل المؤسسة.
- القيام بعملية الجرد، الترحيل إلى دفتر الأستاذ وتسجيل العمليات يومياً.

* المحاسبة التحليلية: والتي تم الشروع في تطبيقها نظراً لنقائص الناتجة عن المحاسبة العامة، فبواسطة المحاسبة التحليلية يتم تصنيف التكاليف وتحليلها، وحساب التكلفة النهائية بدقة.

3- الإدارة العامة: وظيفتها الرئيسية هي تسيير المستخدمين وتنقسم إلى المصالح الآتية:

* تسيير المستخدمين: تهتم هذه المصلحة بشؤون المستخدمين والتأكد من صلاحية العاملين وتأهيلهم من كونهم في الأماكن المناسبة ومن كون شروط عملهم الحسنة ومشجعة على بذل الجهد وتكريس الطاقات من أجل العمال كما أنها تسهر على ضمان حقوق وواجبات العمل في إطار ما يعرف بعلاقات العمل.

* مصلحة التكوين: دورها يتمثل في إطارات المؤسسة أو إطارات أخرى غير تابعة للمؤسسة (التكوين المهني، المترصين ... الخ).

* المصلحة الاجتماعية: تسهر هذه الأخيرة على حل كل مشاكل العمال الاجتماعية والمهنية، وتشرف على تلبية متطلبات العمل في ظروف أفضل، كما تقوم بالتأمين على كافة العمال داخل الوحدة.

4-مديرية البيع: تنقسم هذه المديرية إلى الأقسام التالية:

* مصلحة تسيير المبيعات: ويتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات إدارياً.

* مصلحة البيع: تهتم ببيع منتج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

* مصلحة الفوترة: يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب ومشتقاته.

* مصلحة النزاعات القضائية: تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال، فأحياناً يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائياً.

* مصلحة النقل: المهمة الأساسية لهذه المصلحة تتمثل في توفير وسائل النقل سواء نقل المواد الأولية أو المنتجات أو قطع الغيار.

5-مديرية التموين: تقوم بتموين الوحدة بكل مستلزمات الإنتاج من غبرة الحليب، مادة دسمة، مواد التغليف ... الخ.

تحصل على المادة الأولية (الغبرة) عن طريق المؤسسة الأم وهذا عبر مؤسسة أنشأت لغرض تموين الوحدات بالمواد الأولية، حيث ترسل الوحدة الكمية المطلوبة وتقوم تلك المؤسسة بشرائها والتفاوض مع الشركات الأجنبية مباشرة، أما فيما يخص مواد التغليف من نوع الكيس فإنها كانت تجلب من اسبانيا ثم انطلق إنتاجها محلياً بمركب المدية وهي ذات

جودة متوسطة ولكنها تتحسن مع مرور الوقت، كما أنها تحصل على مادة التغليف من نوع علب ألمانيا.

كان قرار بدء إنتاج العلب قد تم على مستوى المديرية الجهوية بوهراڤ وهذا ضمن خطة وطنية تهدف إلى التخلص من الكيس التقليدي ولكن هذا المشروع لم يكتمل ولق عادت المؤسسة بعد مدة إلى الطريقة الأولى نظراً لعدم رواج هذه الفكرة، واتجهت بهذا النوع من التغليف إلى ولايات أخرى وبالأخص وهران، وتنقسم هذه المديرية إلى مصلحتين:

مصلحة تسيير المخزون: تهتم بتسيير وإدارة المدخلات والمخرجات للمواد الأولية المختلفة مواد التغليف، مواد التنظيف، قطع الغيار، وبالتالي فهذه المصلحة تتعامل مع كل أقسام الوحدة.

مصلحة الشراء: تهتم بكل ما يتعلق بشراء المواد الأولية وكل مستلزمات الإنتاج.

6- مديرية البيع: تنقسم هذه المديرية إلى المصالح الآتية:

* مصلحة تسيير المبيعات: ويتلخص دورها في الاستقبال والبيع وتسيير هذه العمليات إدارياً.

* مصلحة البيع: تهتم ببيع منتج الحليب ومشتقاته وتسيير موزعي الحليب سواء داخل الولاية أو خارجها.

* مصلحة الفوترة: يتلخص دورها في إعداد الفواتير لكل المبيعات سواء تعلق الأمر بالحليب أو مشتقاته.

* مصلحة النزاعات القضائية: تهتم بكل النزاعات القضائية التي تخص الوحدة سواء تعلق الأمر بالموزعين أو العمال، فأحياناً يخل أحد الموزعين بالعقد الذي يربطه بالوحدة فهنا يأتي دور هذه المصلحة في متابعته قضائياً.

3. أهم المنتجات الرئيسية للمؤسسة:

الفصل الثالث (دراسة تطبيقية)

منتجات المؤسسة هي:

حليب البودرة	حليب البقرة	اللبن				
	المبستر	المبستر	المبستر	المبستر	المبستر	
	الذسم	الذسم	الذسم	الذسم	الذسم	
	كلياً	كلياً	كلياً	كلياً	كلياً	
الزبدة	السمن	الياغورت	الأجبان			

الجدول رقم (06): يوضح منتجات المؤسسة.

مدخلات المؤسسة هي:

- 1- حليب البقرة المجمع 2- بودرة الحليب المضافات الغذائية (سكر، ملح، نكهات، معجون الفواكه، الخمائر اللبنية)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

إن تحديد الإطار المنهجي للدراسة هو خطوة أساسية للبدء في الجانب التطبيقي وذلك بعد تحديد مجتمع الدراسة الذي يتلاءم مع موضوع البحث في مختلف أبعاده ويستجيب لمتطلبات وأدوات جمع البيانات بشكل إيجابي، ويتضمن هذا المبحث وصفاً للإجراءات التي اتبعت لغرض تحقيق أهداف الدراسة، من خلال وصف منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها، مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات وصدق أداة الدراسة وثباتها بالاعتماد على برنامج إكسل excel.

المطلب الأول: منهج الدراسة، أدواتها، مجتمعها وعينتها

1. **منهج الدراسة:** يستند هذا المبحث على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة المدروسة كما هي على أرض الواقع ويصفها بشكل دقيق وصفاً كمياً وكيفياً، إذ يهدف المنهج الوصفي بأنه أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف مشكلة محدودة، وتحديد كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة المدروسة وتصنيفها وتحليلها.

2. **أداة الدراسة:** في إطار الدراسة الميدانية وبهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث (التحفيز، والرضا الوظيفي) تم اختيار الاستبيان كوسيلة لقياس أثر التحفيز على الرضا الوظيفي حيث تم القيام بعدة خطوات تنفيذية لضمان صدقها وثباتها، فثبات الاستبيان يعني التأكد من الإجابة واحدة تقريباً، وصدقها يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت من أجل قياسه، وقد تم الاستعانة في إعدادها بالإطلاع على مجموعة من الاستبيانات الخاصة بالتحفيز وكذا الرضا الوظيفي وقد انقسم استبيان البحث إلى قسمين:

القسم الأول: الخاص بالبيانات الشخصية للمبحوثين وهي (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية).

القسم الثاني: الخاص بمحاور الاستبيان ويتكون من جزئين، الجزء الأول خاص بالتحفيز ويحتوي على 13 عبارة، أما الجزء الثاني فهو خاص بالرضا الوظيفي يحتوي على 16 عبارة.

3. مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين في كل المستويات العليا، الوسطى والدنيا بالمؤسسة، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغت 30 عامل حيث تم توزيع الاستبيان عبر زيارة ميدانية.

المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات

1. مصادر جمع البيانات: تم الحصول على البيانات المتعلقة بالدراسة من خلال مصدرين:

أ. المصادر الرئيسية: تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبيان وتوزيعه على عينة من مجتمع البحث وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج اكسل وباستخدام الاختبارات الاحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. المصادر الثانوية: تم الحصول على المعطيات من خلال الرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

بعد تصميم الاستبيان واختباره وتعديله يتم تعميمه على العينة المستهدفة من الدراسة وبعد تجميعه من المبحوثين يتم تحليله وهناك عدة برامج للتحليل الاحصائي للوصول إلى دلالات

ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع، حيث تم استخدام برنامج اكسل الذي يسهل لنا وضع القرار حيال موضوع الدراسة من خلا إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي السريع للنتائج وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية، التكرارات والنسب المئوية المتغيرات الديمغرافية (الصفات الشخصية).

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

يتناول هذا المبحث تحليل بيانات الدراسة التي تم استيفائها من خلال أداة الدراسة (الاستبيان) حول أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية حيث تمت الإجابة على أسئلة الدراسة، سنعرض فيما يلي النتائج الكلية لهذه الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

الذي يتضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة ويتكون من 04 من فقرات متمثلة في (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)

قبل تفريغ البيانات اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها وقد تمت هذه الدراسة على بعض عمال مؤسسة الحليب ومشتقاته بوحدة سعيدة، حيث يقدر عدد العينة بحوالي 30 عامل واستخدمنا برنامج اكسل في معالجة الجداول وتحليل البيانات الإحصائية.

الاستبيان

دراسة تفريغ البيانات

بعد استرجاع الاستبيان من قبل العينة المختارة في المؤسسة والتأكد من الملاءمة، قمنا بعملية تفريغ البيانات في جداول إحصائية وتحويلها إلى دوائر نسبية وأشكال بيانية، لغرض تحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج والإجابة على التساؤلات.

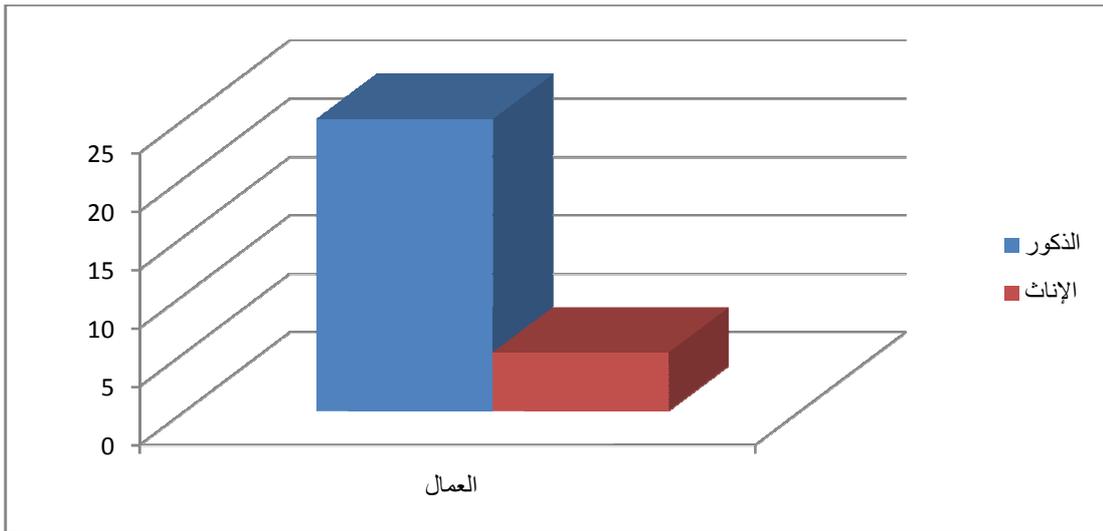
عرض وتحليل البيانات:

البيانات الشخصية:

الجنس:

النسبة المئوية %	التكرارات	
84%	25	ذكور
16%	05	إناث
100%	30	المجموع

الجدول رقم 07: يوضح نسبة العمال حسب الجنس



الشكل رقم (07): تمثيل بياني عن نسبة العمال حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الجدول أعلاه

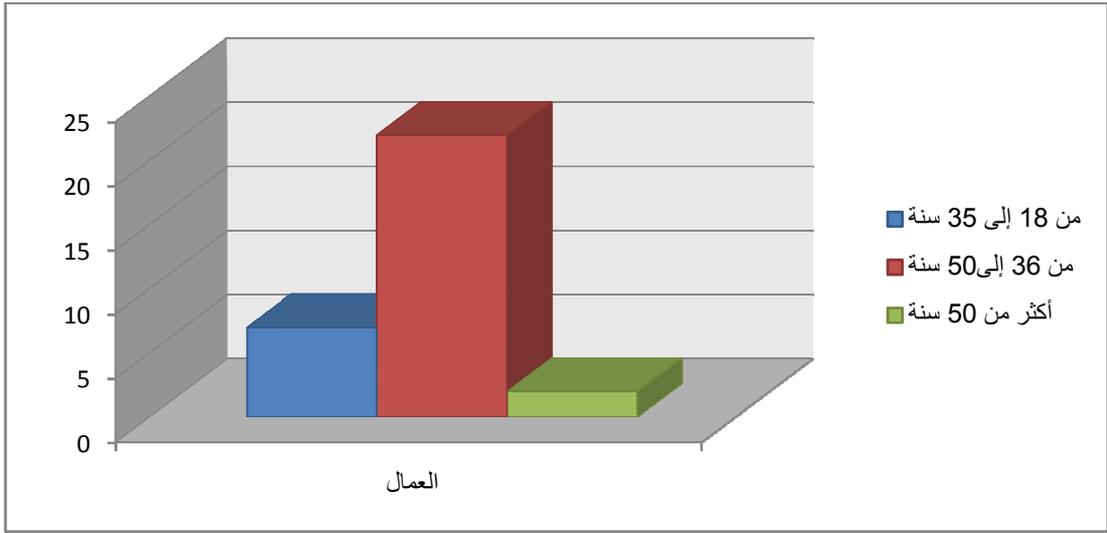
التعليق: ما تم ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث 84% وتليها نسبة الإناث 16% ومن خلال هذه النسب نستنتج أن المؤسسة أغلب موظفيها من الجنس الذكوري وهذا راجع إلى طبيعة العمل الممارس في المؤسسة حيث يتطلب جهد

عضلي، وفي نفس الوقت نسبة الإناث لا بأس بها، فهذا راجع إلى أن العنصر النسوي لا يزال يسجل حضوره المستمر في مجال العمل وخاصة في القطاع الإداري.

السن:

النسبة المئوية %	التكرارات	
23,5%	07	من 18 إلى 35
73,5%	22	من 36 إلى 50 سنة
03%	01	من 51 سنة فما فوق

الجدول رقم (08): نسبة العمال حسب السن



الشكل رقم (08): تمثيل بياني عن نسبة العمال حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الجدول أعلاه

التعليق:

بعد معاينة معطيات الجدول تبين لنا أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة هي الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 36 و 50 سنة بنسبة 73,5%، في حين بلغت نسبة الموظفين

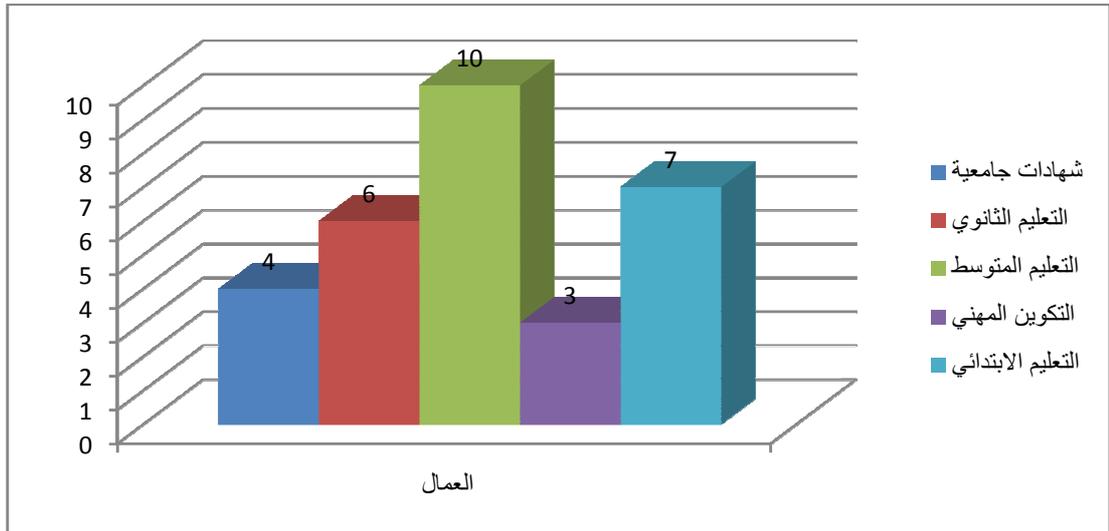
الفصل الثالث (دراسة تطبيقية)

الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 و 35 سنة بـ 23,5% وبلغت نسبة الموظفين الذين يفوقون 51 سنة بنسبة 03%، فهنا نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الفئة المتوسطة و التي لها خبرة كبيرة في الميدان، بينما الفئة الشبانية فهي نسبة متوسطة على العموم باقي العمال قليلة والتي هي في المرحلة النهائية من التقاعد.

المستوى التعليمي:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	
13%	04	الشهادات الجامعية
20%	06	شهادات التعليم الثانوي
33%	10	شهادات التعليم المتوسط
10%	03	شهادات التكوين المهني
24%	07	شهادات التعليم الابتدائي
100%	30	المجموع

الجدول رقم (09): يوضح تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي



الشكل رقم (09): تمثيل بياني يوضح نسبة العمال حسب المستوى التعليمي

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الجدول أعلاه

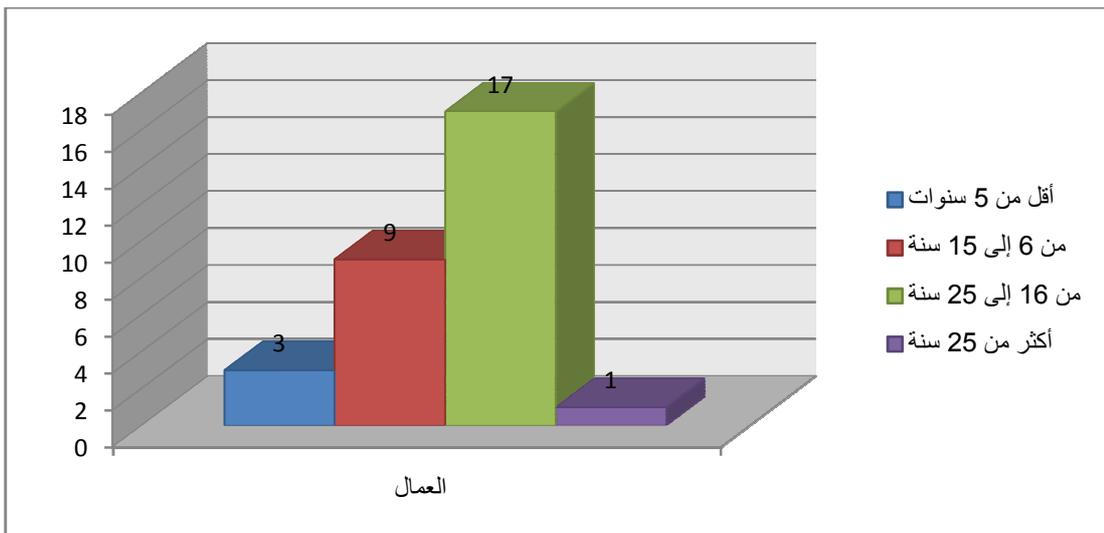
التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة هي 33 % وهي التي تمثل شهادات التعليم المتوسط حيث أن العمل لا يتطلب كثيرا شهادات عليا، وتليها شهادات التعليم الابتدائي بنسبة 24 % وبعدها نسبة 20 % لشهادات التعليم الثانوي وبعدها وبنسبة الشهادات الجامعية 10% وأخيراً التكوين المهني بنسبة 10%، النسب هذه تتمثل في العمل الإداري بنسب متفاوتة، لأن العمل يتطلب عمل عضلي أكثر منه ذهني.

الأقدمية:

النسبة المئوية (%)	التكرارات	
10%	03	أقل من 5 سنوات
30%	09	من 6 إلى 15 سنة
57%	17	من 16 إلى 25 سنة
03%	01	أكثر من 25 سنة
100%	30	المجموع

الجدول رقم (10): يوضح تصنيف العمال حسب الأقدمية



الشكل رقم (10): تمثيل بياني عن نسبة العمال حسب الأقدمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الجدول أعلاه.

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة هي 57% والتي تمثل الفئة التي من 16 إلى 25 سنة، وهي الفئة التي لها خبرة كبيرة ولها مكانة كبيرة في المؤسسة، وتليها نسبة 30% والتي تمثل من 06 إلى 15 سنة، كما تعتبر هذه الفئة ذات خبرة لا بأس بها، 1/أ نسبة 10% فهي تمثل العمال الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، ثم بعدها نسبة 03% للذين تفوق خبرتهم 25 سنة.

وهذه النتيجة توضح أن أغلب الموظفين لهم أقدمية مقبولة في المؤسسة وهذا يدل على أن الموظفين يتمتعون بخبرة كافية في مجال عملهم مما يؤهلهم لتقديم أفضل ما لديهم ويجعلهم مطلعين على مختلف السياسات التي تتبعها المؤسسة لرفع كفاءتهم و بالتالي شعورهم بالرضا عن عملهم.

تقييم الأسئلة المتعلقة بالحوافز:

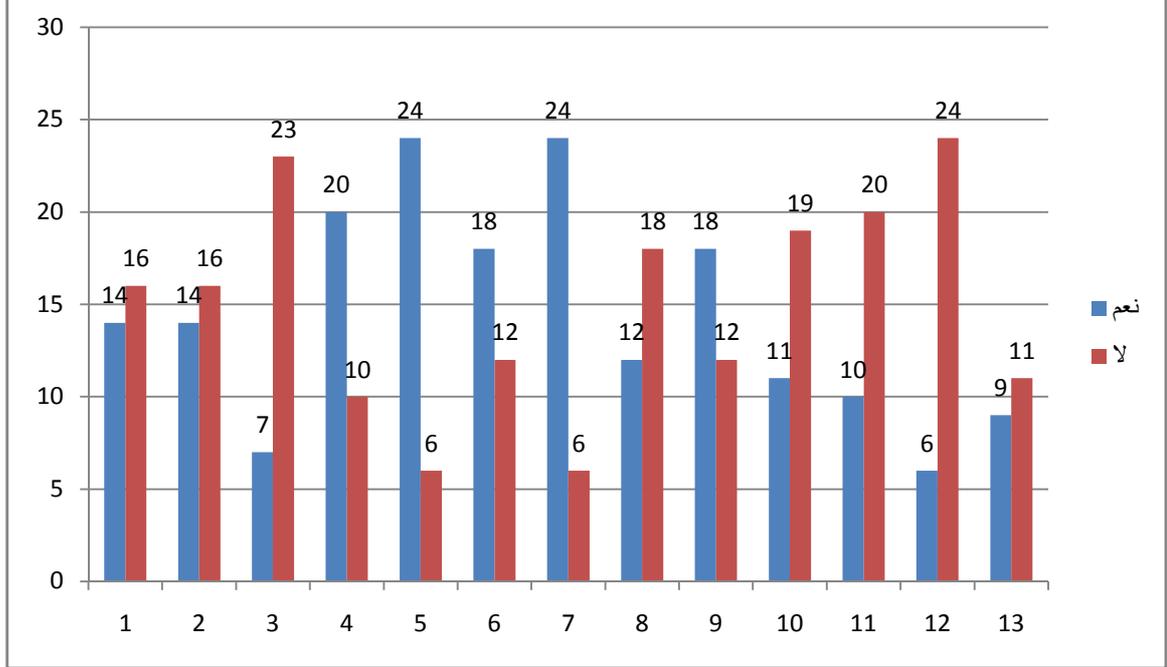
أ. المحور الأول: التحفيز

الجدول رقم (11): تقييم الأسئلة المتعلقة بالحوافز

الرقم	الأسئلة	درجة الموافقة	
		نعم	لا
01	مقابل عملك هل تتوقع أن تتحصل على مكافأة تشجيعية؟	14	16
02	هل المؤسسة لم تقصر في منحك كموظف المكافآت اللازمة؟	14	16
03	هل ترى أن مؤسستك تمنح العاملين المكافآت اللازمة؟	7	23
04	هل يشاركك رئيسك في اتخاذ القرار في مشاكل العمل؟	20	10
05	هل مدبرك يراعي أهمية عملك؟	24	6
06	هل تتيح لك وظيفتك القيام بأعمال تشجيعية من وقت إلى آخر؟	18	12
07	هل تعرف مختلف أنواع الحوافز؟	24	6
08	هل تحرص إدارتك على جعل الأعمال التي تتطلبها الوظيفة لا؟	12	18
09	هل ترى أن هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي؟	18	12
10	هل يوجد في مؤسستك حوافز استثنائية؟	11	19
11	هل لديكم فرص الترقية جيدة؟	10	20
12	هل تحدد العلاوات في المؤسسة بشكل عادل لجميع الموظفين؟	6	24
13	هل لديكم الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب الأمر؟	19	11

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على الاستبيان

الشكل رقم (11): التمثيل البياني للحوافز



التعليق:

من خلال المعطيات في الجدول والتمثيل البياني، يتضح لنا أن أغلب تقييم أفراد مجتمع الدراسة كان بدرجة عالية في الأسئلة (4، 5، 6، 7، 9، 13) بنسب تتراوح ما بين 67% و 80%، وهذا يدل على أن الحوافز فعلاً لها تأثير بالرضا الوظيفي على العمال، حيث إن هذه الحوافز وبمختلف أشكالها وأنواعها وهي تدفع بالعامل داخل المؤسسة إلى المثابرة و الانضباط والمبادرة والتكيف النفسي والاجتماعي والمهني.

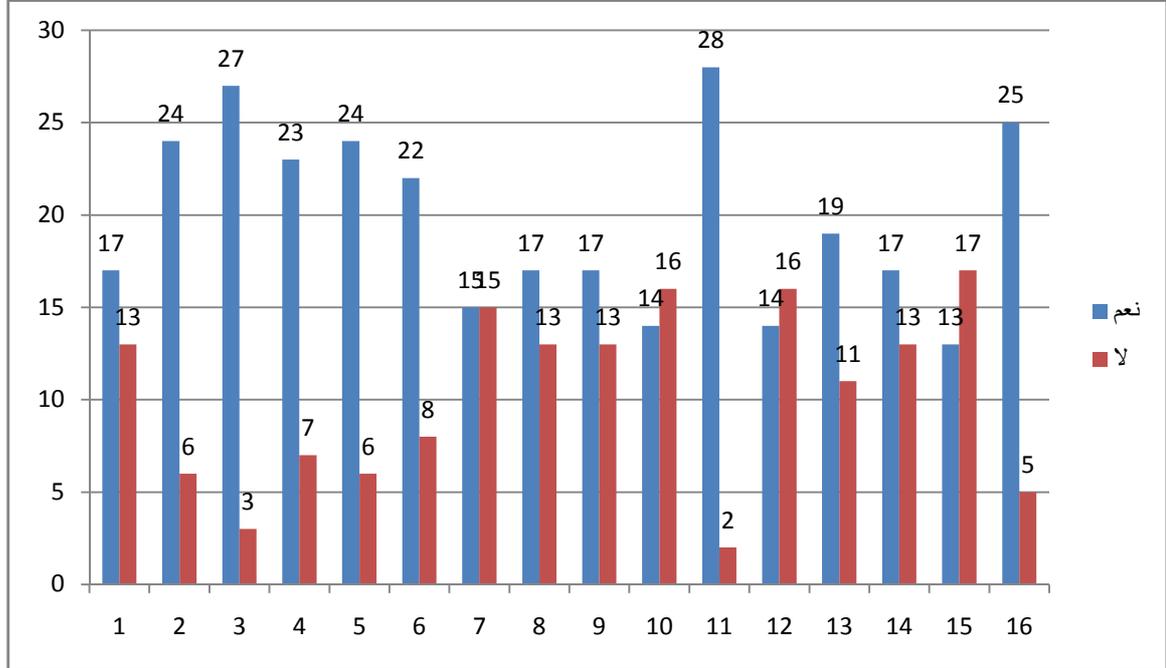
المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الجدول رقم (12): تقييم الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي

الرقم	الأسئلة	درجة الموافقة	
		نعم	لا
01	هل منصبك متوافق مع مؤهلاتك العلمية والعملية؟	17	13
02	هل تتوقع أن هناك إنتاجية وفعالية في أداء عملك؟	24	6
03	هل تشعر بأهمية ما تقوم به من عمل؟	27	3
04	هل أنت راض بمنصبك؟	23	7
05	هل تشعر بأنك في الوظيفة التي تتناسب معك؟	24	6
06	هل تستمتع بالحضور إلى عملك كل يوم؟	22	8
07	هل الراتب الذي تتقاضاه يكفي لسد احتياجاتك؟	15	15
08	هل يتوافق راتبك مع المسؤوليات التي تقوم بها؟	17	13
09	هل تتوفر العدالة في سياسة الترقية بالمؤسسة؟	17	13
10	هل أنت راض على راتبك؟	14	16
11	هل أنت راضي على أدائك الوظيفي؟	28	2
12	هل تشغل بعدالة على ما تحصل عليه مقابل ما تقدمه من أعمال؟	14	16
13	هل تشعر بأنك حققت طموحك الوظيفي؟	19	11
14	هل مكان عملك يؤثر على رضاك الوظيفي؟	17	13
15	برأيك هل توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع الموظفين؟	13	17
16	هل ترغب في الاستمرار بالعمل في مؤسستك؟	25	5

المصدر: من إعداد المتربصتين بناءً على الاستبيان

الشكل رقم (12): التمثيل البياني للرضا الوظيفي



التعليق:

بعد معاينة المعطيات المتوفرة في الجدول وبحسب التمثيل البياني، اتضح لنا أن تقييم أفراد مجتمع الدراسة كان بدرجات عالية جداً وبنسب كبيرة، وهذا متمثل في أغلبية الأسئلة الموائية (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 11، 13، 14، 16)، وهذه الأخيرة تتراوح نسبتها ما بين 50% و 90%، وبالتالي يدل ذلك على وجود أثر كبير في رضا العاملين على وظيفتهم وأدائهم المهني.

خلاصة:

ضم هذا الفصل عرضاً للمؤسسة المستقبلية وللإطار المنهجي للدراسة وكذلك عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة بعد تطبيق الاستبيان والتي تهدف أساساً إلى إبراز أثر الحوافز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة، وبعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة حيث أظهرت النتائج وجود تفاوت في ردود الفعل بين الإيجابية أحياناً والسلبية أحياناً أخرى، وما تم الوصول إليه حالة عدم التحفيز عن ما هو متوفر بالمؤسسة بجانبه المادي والمعنوي، وإن كانت بعض الردود الإيجابية تعكس حالة من التحفيز فهو يبقى نسبي أين يجعل أثر التحفيز على الرضا فعال، مما يؤكد التأثير المرتفع للتحفيز على الرضا الوظيفي وهذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري للدراسة.

خاتمة عامة

هدفت دراسة "أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية" في توفير الحوافز المعنوية بنسبة مرتفعة، منخفضة بالنسبة للحوافز المادية، وشبه معدومة فيما يخص الحوافز الاجتماعية كونها تعد مؤسسة إنتاجية تابعة للقطاع الاقتصادي.

لمعرفة كل هذه الأمور كان علينا القيام بدراسة ميدانية للديوان الجهوي الحليب ومشتقاته التابع لوحدة سعيدة، لإسقاط الضوء على هذا الموضوع، فهذا الأخير موضوع مهم جداً وأساسي في أغلب المؤسسات، حيث تساهم هذه الحوافز بشكل كبير في تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، إذ يجب الإكثار من توفير مختلف الحوافز لكسب رضا عمالها، ومن خلال قيامنا بهذه الدراسة والتي يتمثل تساؤلها في "ما مدى تأثير الحوافز على الرضا الوظيفي لدى الموظفين؟"، ومن خلال إجابات الموظفين على كل أسئلة الاستمارة، توصلنا إلى عدة نتائج:

أ. نتائج الدراسة:

- ❖ التحفيز يثير الدوافع ويحرك الطاقات الكامنة والحماس لدى العمال.
- ❖ الرضا يأتي من خلال إشباع الحاجات والرغبات.
- ❖ الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز الذي يدفع الفرد إلى بذل قصارى جهده.
- ❖ إن الحوافز لها تأثير إيجابي على الرضا الوظيفي.
- ❖ هناك علاقة بين التحفيز والرضا والأداء، فإذا كان الفرد يشعر ويدرك بالعدالة والإنصاف في التحفيز فهنا يزيد من شعور العامل بالرضا الوظيفي.
- ❖ الحوافز تضمن البقاء والاستمرارية للمؤسسة.
- ❖ بالتالي يتبين لنا بأن الحوافز تؤثر بنسبة عالية في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.
- ❖ الرضا المرتفع يؤدي إلى زيادة الأداء.
- ❖ الرضا يحدث نتيجة وصول العامل على مكافآت عادلة مقابل عمله.

المصادر والمراجع

الكتب:

1. د. أحمد سيد مصطفى، "تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي"، رؤية مدير القرن الحادي والعشرون، الطبعة الثانية، دار الكتاب، 1999، جمهورية مصر العربية.
2. د. أحمد ماهر، الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، دار الجامعية، 2003، مصر العربية.
3. د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، تاليس، طبعة 2001.
4. د. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعية، 2004، جمهورية مصر العربية.
5. د. أحمد ماهر، "دليلك إلى المستقبل الوظيفي"، طبعة 1995، جمهورية مصر العربية.
6. د. أحمد عاشور، "إدارة القوى العاملة"، الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، دار النهضة العربية، بيروت، 1979، لبنان.
7. أحمد مختار عمر، "معجم اللغة المعاصرة"، -المجلد الأول-، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، سنة 2006.
8. أنس عبد الباسط، "إدارة الموارد البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان/الأردن، سنة 2010.
9. بانا الضمراوي، آخر التحديث، سنة 2014.
10. د. حمادي يوسف، "إعداد القيادة المبكرة والمسار التدريبي في الجهاز الحكومي"، معهد الإدارة العامة، عمان، 1996، المملكة الهاشمية الأردنية.
11. د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، الجزائر.

12. داوود معمر، "منظمات الأعمال للحوافز والمكافآت"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، سنة 2006.
13. سارة نبيل، "مسئول إدارة المحتوى"، منتدى إدارة الموارد البشرية، سنة 2010.
14. سعد جلال، "المرجع في علم النفس"، دار الفكر العربي، دط، دت، القاهرة.
15. شوقي طريف، "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، سنة 2003.
16. عبد الرحمان بن غمار، "إدارة الموارد البشرية-المفاهيم والأسس - الأبعاد - الإستراتيجية"، دار البارودي، عمان-الأردن، سنة 2010.
17. عبد الرحمان بن عنتر، "إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري، الأردن، سنة 2010.
18. عبد اللطيف خليفة، عبد المنعم شحاتة محمود، سيكولوجية الاتجاهات، ب ط، دار الغريب، ب ت، مصر.
19. علي السلمي، "إدارة الأفراد لرفع الكفاية الإنتاجية، دار المعارف.
20. علي عبد الهادي، صلاح الدين عبد الباقي، رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية"، مركز الإسكندرية للكتاب، القاهرة، سنة 2009.
21. عمار الطيب كشرود، "علم النفس الصناعي والتنظيمي"، مفاهيم ونماذج ونظريات، منشورات جامعة قاريونس، بن غازي، ليبيا، سنة 1995.
22. عزت عبد العظيم طويل، "علم النفس المعاصر"، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، سنة 1999.
23. غيات بوفليحة، مبادئ التسيير البشري، دار العرب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2008.
24. كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت.

25. محمد جاسم الشبعان ومحمد صلاح الأبعج، "إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام العملية الحديثة الشاملة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، سنة 2014.
26. محمد أحمد بن النبي، "إدارة الموارد البشرية"، دار زمزم، الأردن، سنة 2010.
27. محمد أحمد إسماعيل، المشرف العام لمنتدى قسم علوم الإدارة، سنة 2010.
28. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للعالم، الإسكندرية، سنة 2009.
29. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي الإداري، العلاقات الإدارية، دار الوفاء للعالم للطباعة والنشر، مصر، سنة 2009.
30. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، د ط، الإسكندرية، سنة 2003.
31. محمد عثمان الجعلي وآخرون، تسبب العاملين لمحاولة تأطير ودراسة وطرح ظاهرة سلوكية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، د ط، بيروت، سنة 1995.
32. محمد زاهد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011.
33. محمد الطنوبي، قراءات في علم النفس الاجتماعي، مكتب المعارف الحديثة، الإسكندرية، سنة 1999.
34. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، طرابلس، سنة 1984.
35. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011.
36. هاشم حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، سنة 2011.

قائمة مذكرات التخرج:

1. محمد حسن التيجاني، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بمدينة مكة المكرمة، أطروحة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الظاهرية، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، سنة 1998.
2. نورة دغنوش، الرضا الوظيفي عند المستشار التربوي، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة باتنة، سنة 1998.

قائمة الكتب باللغة الأجنبية:

1. C.Lexy- le Boyer- l'ambition professionnelle et mobilité social – puff paros – année 1971.
2. Cholé Guillot soulez, Héloïse Colet, Sophie Landrieau, « exercices de gestion des ressources humaines », gualino l'extenso édition, 2^{eme} édition, 2010.
3. Bernard Gillet, « amélioration de formation professionnelle par l'étude de travail », paris, E73.
4. Christian Batal, « la gestion des R.H dans le secteur public », éditions d'organisation, 2^{eme} édition 2000, paris.
5. Jean maire de Keitele, « guide de formateurs », Bruxelles, de Boeck – Wemmel, 1988.
6. Laurent Belanger André : petit jean – louis Bergeron : « gestion de ressources humaines, une approche globale et intégré », Gaétan Morin, éditeur 1983.

7. Jean louis chauchard, « précis de gestion du personnel et des ressources hummaines », les éditions d'organisation, deuxième édition, paris, 1987.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة د.مولاي الطاهر -سعيدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

قسم: علوم التسيير

استبيان

الأستاذ المشرف:

الطالبتين:

- د.أرزي فتحي

- عماري هنية

- طالبي فاطنة

تحية طيبة

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في التخصص تحت عنوان أثر التحفيز على الرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة، فلکم جزيل الشكر مسبقاً على مساهمتكم القيمة وعلى مشاركتكم الفعالة في إثراء هذا الموضوع بأجوبتكم على أسئلة هذا الاستبيان.

سيكون هذا الاستبيان لخدمة البحث العلمي، لذلك نرجو منكم الإجابة بكل صراحة واقتناع على الأسئلة المطروحة فيه، كما نعدكم بأن الإجابات تبقى سرية.

عند الإجابة على أسئلة الاستبيان الرجاء وضع علامة x في الخانة المناسبة.

معلومات شخصية:

أنثى

نكر

الجنس:

السن:

من 18 إلى 35 سنة

من 36 إلى 50 سنة

من 51 سنة فما فوق

المستوى التعليمي:

شهادة جامعية

شهادة التعليم الثانوي

شهادة التعليم المتوسط

شهادة التكوين المهني

شهادة التعليم الابتدائي

الأقدمية:

أقل من 5 سنوات

من 6 إلى 15 سنة

من 16 إلى 25 سنة

أكثر من 25 سنة

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	عملية التحفيز عند الأفراد	01
	سلم هرم الحاجات عند ماسلو	02
	مبادئ نظرية هيزبرغ (العاملين)	03
	العلاقة بين الحوافز والأداء	04
	نموذج بورتر وسولر للعلاقة بين الرضا والأداء	05
	الهيكل التنظيمي للديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة	06
	تمثيل بياني يوضح نسبة العمال حسب الجنس	07
	تمثيل بياني يوضح نسبة العمال حسب السن	08
	تمثيل بياني يوضح نسبة العمال حسب المستوى التعليمي	09
	تمثيل بياني يوضح نسبة العمال حسب الأقدمية	10
	التمثيل البياني للحوافز	11
	التمثيل البياني للرضا الوظيفي	12

قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	تقسيمات الحوافز الأكثر شيوعاً	
02	العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي حسب مصدرها	
03	توزيع العمال حسب مصالح الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة	
04	التوزيع الثانوي للعمال	
05	كمية إنتاج الوحدة	
06	منتجات الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة	
07	نسبة العمال حسب الجنس	
08	نسبة العمال حسب السن	
09	تصنيف العمال حسب المستوى التعليمي	
10	تصنيف العمال حسب الأقدمية	
11	تقييم الأسئلة المتعلقة بالحوافز	
12	تقييم الأسئلة الخاصة بالرضا الوظيفي	

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	مقدمة عامة
	الفصل الأول: ماهية التحفيز
	المبحث الأول: ماهية التحفيز في المؤسسة
	المطلب الأول: مفهوم التحفيز وأهميته وطبيعته
	المطلب الثاني: أهداف ومراحل تطور التحفيز
	المطلب الثالث: أنواع الحوافز والعوامل المؤثرة عليها
	المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظرياته في المؤسسة
	المطلب الأول: نظريات التحفيز
	المطلب الثاني: أسس ومعايير منح التحفيز
	المطلب الثالث: متطلبات عملية التحفيز
	المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة
	المطلب الأول: مراحل تصميم نظام الحوافز
	المطلب الثاني: قواعد وخصائص نظام الحوافز الفعال
	المطلب الثالث: تقييم وأسباب فشل نظام الحوافز
	الفصل الثاني: مدخل للرضا الوظيفي وعلاقته بالتحفيز
	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
	المطلب الثاني: عناصر وعوامل الرضا الوظيفي
	المطلب الثالث: أنواع ومظاهر الرضا الوظيفي
	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي
	المطلب الأول: طرق قياس الرضا الوظيفي
	المطلب الثاني: كيفية حدوث الرضا الوظيفي والبرامج الداعمة له
	المطلب الثالث: آثار ونتائج الرضا الوظيفي
	المبحث الثالث: علاقة التحفيز ببعض المتغيرات الأخرى

الفهرس

	المطلب الأول: للتحفيز دور في تحقيق الرضا الوظيفي
	المطلب الثاني: العلاقة بين الأهمية والرضا والأداء
	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والإنتاجية
	الفصل الثالث: دراسة حالة الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة
	تمهيد
	المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الحليب ومشتقاته بسعيدة
	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة
	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
	المطلب الأول: منهج الدراسة أداؤها مجتمعا وعينتها
	المطلب الثاني: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات
	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
	المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات
	خاتمة
	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر الحوافز على الرضا الوظيفي للموارد البشرية في الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة، وذلك من خلال دراسة نظام الحوافز المتبع في المؤسسة وتقييم مدى توفر أنواعه ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للعاملين، فاعتمدنا في بحثنا على المنهج المتبع الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها، وقد تمت هذه الدراسة على بعض عمال الديوان الجهوي للحليب ومشتقاته وحدة سعيدة، حيث يقدر عدد العينة بحوالي 30 عامل، واستخدمنا برنامج اكسل في معالجة الجداول وتحليل البيانات الإحصائية.

وفي الأخير استنتجنا ما يلي: أن الحوافز تؤثر بنسبة عالية في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية: الحوافز، الرضا الوظيفي، الموارد البشرية.

Le résumé :

Le but de cette étude vise à définir l'impact de la motivation sur la satisfaction professionnelle parmi le personnel au niveau du office oranais du lait et dérivés **unité du Saida (OROLAIT)**.

Concernant la méthodologie de recherches liées à l'approche descriptive et analytique qui s'est établie sur la collecte des données concernant ce phénomène.

Cette étude a été menée sur quelque employés de cette entreprise laitier (environ 30 employés). Et pour les données et l'analyse statistique, on a utilisé le programme EXCEL pour le traitement des tableaux.

A la fin nous avons conclu ce qui suit : la motivation joue un rôle positif dans la satisfaction professionnelle des ressources humaines.

Mots clés : motivation, satisfaction professionnelle, ressources humaines.