



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب "عين تموشنت"

معهد العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية والتسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر " ل م د" في العلوم الاقتصادية والتسيير

التخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

عنوان المذكرة:

التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين خصوصا في ظل الظروف
الاقتصادية الراهنة دراسة حالة مجمع سوناطراك مركب GL3Z ببطيوة
خلال فترة 2016/2017.

من إعداد:

✓ غوزي أسماء .

✓ قادة بن عبد الله حنان .

تحت إشراف الأستاذة:

الأستاذة لعشاي فاطمة الزهراء.

السنة الجامعية: 2016/2017

الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم وبه نستعين، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين.
أما بعد: قالوا قديماً: " من كان في نعمة ولم يشكر خرج منها ولم يشعر ".
ولأنه لا شكر قبل شكر الله العلي الرزاق الذي منحنا الصحة ووهبنا العقل وهدانا به لنور العلم ووقانا من
ظلمات الجهل.
واعترافاً بالجميل يسعدنا و يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى كل من أعاننا في إنجاز هذا العمل
المتواضع، على رأسهم الأستاذة المشرفة "العشابي فاطمة الزهراء"، السيد المؤطر "رشيد".

الاهداء

إلى فيض الحب ووافر العطاء بلا انتظار المقابل إلى من عانت معي مخاض هذا العمل
وميلاده إلى التي غمرتني بحنانها وحبها إلى أمي الحبيبة التي أتمنى لها دوام الصحة والعافية.
إلى من كان شمعة التي تنير دربي من علمني الجهاد المثابرة وحب الاطلاع والسير على خطى
الحبيب المصطفى عليه أفضل الصلاة والسلام إلى أبي الحبيب أطال الله في عمره.
إلى فرحة البيت وقرّة العين أخي عبد النور وأخواتي.
إهداء خاص وخالص إلى سايح، سوسي سعيد وامين دكالي.
إلى صديقتي ورفيقة دربي في هذا العمل حنان.
إلى عائلة غرزي وكبداني.

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
الفصل الأول		
07	شكل عملية التحفيز عند الافراد	01
22	شكل هرم الحاجات لماسلو	02
23	شكل نظرية الدفر	03
24	شكل العلاقة بين هرم ماسلو للحاجات والدفر	04
26	شكل نظرية العاملين لهزبورغ	05
32	شكل نموذج بورتير ولولر	06
33	شكل مراحل تصميم نظام الحوافز	07
الفصل الثاني		
61	شكل تدرج الحاجات لماسلو	08
60	شكل خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة	09
74	شكل اتجاهات الخمس حسب ليكارت	10
91	شكل تخطيبي يبين اثر الرضا الوظيفي على الاداء	11

92	شكل اثر الأداء على الرضا الوظيفي	12
الفصل الثالث		
105	شكل الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك	13
107	شكل الهيكل التنظيمي لمركب GL3Z	14
108	شكل هيكل دائرة الموارد البشرية GL3Z	15
115	شكل العينة المختارة حسب الجنس	16
117	شكل توزيع الافراد العينة حسب العمر	17
119	شكل توزيع افراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية	18
120	شكل توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	19
122	شكل توزيع افراد العينة حسب الوظيفة	20
124	شكل توزيع افراد العينة حسب مدة العمل	21
126	شكل الأجوبة الأربعة السابقة حول التحفيز	22
128	شكل نوع التحفيز المتعامل به في المركب	23
129	شكل العوامل التي تحفز العامل عن العمل	24
130	شكل مساهمة العوامل المذكورة اعلاه في رفع قدرات العامل على العمل	25

131	شكل تقييم إجراءات الامن والوقاية المتوفرة في العمل	26
136	شكل نتائج الجداول الستة السابقة	27
138	شكل أنواع الحوافز المادية المتوفرة في المركب	28
139	شكل الأساس الذي تتم عليه الترقية	29
142	شكل الاستقرار والامن الوظيفي في المؤسسة	30
143	شكل أنواع الحوافز المعنوية المتوفرة في المركب	31
154	شكل الأجوبة المتحصل عليها حول الرضا الوظيفي	32
157	شكل اثر الوضع الاقتصادي الحالي على الحوافز المادية التالية للمركب	33
158	شكل اثر هذا النقص على المركب	34

تمهيد

أخذ التحفيز اهتمام الكثير من العلماء والباحثين سواء الاقتصاديين أو النفسانيين وحتى الاجتماعيين لما له من أهمية بالغة ولعل هذه الأخيرة تكمن في أن التحفيز يعتبر من أهم المتغيرات المستغلة للدافعية بانعكاساته وبعلاقاته الإيجابية على النشاط الإداري والكفاءة الإنتاجية حيث أثبتت الدراسات أن العامل البشري هو أكثر العوامل الإنتاجية تغيراً فمردوده يزداد وينقص بقدر ما يتحقق له من ظروف مادية ومعنوية في العمل، لذا فإن الكفاءة الإنتاجية تتوقف على كفاءة عنصر اليد العاملة.

أذن موضوع التحفيز يتناول أسباب قيام الفرد بعمله بكل حماس واندفاع، بينما لا يتوفر هذا الحماس والاندفاع عند شخص آخر، ونفس الشخص يختلف أداءه من فترة إلى أخرى، وهذا الاختلاف السلوكي يتم تفسيره عن طريق معرفة الحافز الإنساني.

وقد قسمنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في:

- ✓ المبحث الأول: ماهية التحفيز.
- ✓ المبحث الثاني: نظريات التحفيز واستنتاجاتها.
- ✓ المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية التحفيز.

ان تحفيز العمال أصبح أمراً ضرورياً ومهماً لإبقاء أي مؤسسة في المنافسة الحالية هذا ما تحتّم على أي مؤسسة إعطاء قيمة كبيرة لعملية التحفيز لان هذه الأخيرة تستهدف أكثر الموارد أهمية في المؤسسة الا وهو المورد البشري لأنه يساهم بشكل كبير في بقاء المؤسسة وتطورها، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث، حيث ينقسم بدوره الى ثلاث مطالب، الأول يتضمن كل من المفاهيم والتطور التاريخي للتحفيز، الثاني فيتضمن كل من طبيعة التحفيز، أهدافه وانواعه اما الثالث فتطرقنا فيه الى عناصر التحفيز وشروطه والصعوبات التي تعترض نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم التحفيز، التطور التاريخي له وأهميته.

التحفيز هو عملية مهمة بالنسبة لأي مؤسسة تطرق عدة مفكرين اداريين وعلماء نفسانيين الى عدة تعريفات حوله سنتطرق في هذا المطلب الى كل من المفاهيم حول هذا الموضوع، تطوره التاريخي وأهميته.

1. مفهوم التحفيز

1.1 المفهوم اللغوي:¹

نقول حفز حفزاً حثه وحركه. ومنه يتضح ان التحفيز يدل على ان تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد الى الحركة والقيام بعمل ما.

2.1 المفهوم الاصطلاحي:²

ويقصد بكلمة الحوافز في علم النفس الباعث او المنبه الى السلوك. فالفرد يعبر عن شعوره نحو حافز معين ومنه الحوافز من حيث الاصطلاح فقد تعددت وتنوعت التعريفات التي ذكرت عن الحوافز في الادب النظري المنشور، وذلك تبعاً لاختلاف وتباين منطلقات وجهات نظر الباحثين والعلماء.

3.1 تعريف ديل بيتش "Dale beach":³

هي: "الرغبة الإنسانية في الاستجابة الى متطلبات المنظمة او تحقيق رسالتها وأهدافها".

4.1 تعريف ستيرز ومورتر "Steerz et Morter":⁴

هي: "دفع الفرد لاتخاذ سلوك معين او إيقافه او تغيير مساره".

¹المنجد في اللغة العربية والاعلام، ص142.

²بربر كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997، ص214.

³سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص162.

⁴عبد الرحمان إيمان، "المرجع المختصر في الإدارة"، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2005، ص194.

5.1 تعريف آخر: 1

"الخوافز هي تلك العوامل والمؤثرات والمغريات الخارجية التي تشجع الفرد على زيادة أدائه ويقوم نتيجة لأدائه المتفوق والتميز لزيادة رضائه وولائه للمؤسسة وبالتالي أدائه مرة أخرى".

ومن الملاحظ² ان جميع التعاريف متقاربة من حيث دلالتها وتشير في مجملها الى ان الخوافز "هي مجموعة المؤثرات الخارجية التي تعدها الإدارة بهدف التأثير على سلوك العاملين لديها من أجل رفع كفاءتهم وانتاجيتهم من خلال اشباع الرغبات والدوافع فالحافز (خارجي) والدافع (داخلي) ينبع من داخل الانسان ولكن الخوافز يمكن ان تحرك وتوقظ هذه الدوافع.

وبناء على ما تقدم نجد ان التوافق بين الحاجات (الدوافع) التي تحرك الفرد وبين وسائل اشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد:

- ✓ الحاجات المعنوية للأفراد.
- ✓ درجة رضا الفرد عن عمله.
- ✓ استقرار الفرد في المنظمة.
- ✓ جودة أداء الفرد وانتاجيته.
- ✓ كفاءة الأداء التنظيمي.

ومن هنا تظهر في المنظمة قضايا عديدة هامة حول الخوافز والافراد نوجزها في الآتي:

1. يعمل الناس في وظائف معينة لأسباب عديدة ومختلفة وقليل من الموظفين يلتحقون بالعمل بسبب واحد يسيطر عليهم ويختلف كل منهم عن الآخرين في الأسباب التي تدعوه للعمل.
2. من النادر ان يكون المال هو الحافز الوحيد الذي يبحث عنه الناس عن طريق العمل وقد يكون للمال في بعض الحالات أهمية ثانوية تأتي بعد الاعتبارات الأخرى الأكثر أهمية.
3. من الممكن ان يتغير ما يسعى اليه العاملون كحافز بمرور الزمن مع التغيرات التي تحدث في مواقف الشخص واهتماماته وميوله.

¹ أبو الكشك محمد نايف، "الإدارة المدرسية المعاصرة"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص133.

² محمد الحسين التيجاني يوسف، "التحفيز واثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة بحكة المكرمة"، مذكرة تخرج ماجستير. منشورة عبر الانترنت، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 2010/2011، ص18.

2. التطور التاريخي للتحفيز¹

مع بداية القرن الثامن عشر برزت حركة الإدارة العلمية بدأ العلماء يهتمون في بحوثهم ودراساتهم بموضوع الحوافز. ويمكن ان نميز بين ثلاث مراحل لتطوير الفكر الإداري فيما يخص موضوع الحوافز.

2.1 المرحلة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة النظريات التقليدية في الإدارة حيث تعتبر المنظمة وحدة اقتصادية مثالية لا علاقة لها بالبيئة الخارجية، فمن وجهة نظر ماكس فيبر رائد النظرية البيروقراطية ان الفرد بطبعه غير طموح وكسول دائما يسعى الى اشباع حاجاته المادية، وبالتالي ركزت هذه المرحلة على الحوافز المادية فقط. وكذلك ركزت مدرسة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور في سياستها التحفيزية على الأساس المادي.

3.2 مدرسة العلاقات الإنسانية:

من وجهة نظر هذه المدرسة ان المنظمة عبارة عن نظام كبير ومعقد التكوين، يتكون من أجزاء متباينة في الأداء أهمها الجانب الإنساني والفني، وهذه المدرسة تنظر الى باعتبار أن له مشاعر وأحاسيس ويعمل في داخل الجماعات. وبالتالي نرى بوضوح التطور في النظرة الى الانسان وكيفية التعامل معه باعتبار ان المنظمة بجانب انها وحدة اقتصادية فهي وحدة اجتماعية، لذلك نجد تنوعا في منح الحوافز ما بين المادية والمعنوية.

3.3 المرحلة الحديثة:

تمثلها نظريات الإدارة الحديثة مثل (نظرية الإدارة بالأهداف ونظرية النظم) وحاولت هذه المرحلة أن تتجنب أخطاء النظريات والمراحل السابقة مستفيدة من تجاربها.

وهذه المرحلة تنظر الى الجهاز على أنه نظام مفتوح وليس مغلقا كما كانت المدارس التقليدية. وقد دعت المدارس الحديثة الى ربط الحوافز النتائج المحققة، ونادت بضرورة اختلاف ما يحصل عليه العاملون من حوافز سواء كانت مادية او معنوية، وذلك حسب مستويات الأداء وكذلك من وجهة نظر هذه المرحلة ضرورة اشتراك العاملين مع الإدارة في وضع خطط الحوافز.

¹ العائدي كمال، "أثر الحوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق"، مذكرة تخرج ماجستير. منشورة في الانترنت، جامعة آل البيت، عمان، 1996، ص 11.

4. أهمية التحفيز¹

ظهر الاهتمام بموضوع الحوافز منذ اهتمام رجال علم النفس بإجراء التجارب او الدراسات التي اسفرت عن انه لا يمكن حث الفرد عن العمل بكفاءة وفاعلية ما لم يكن هناك حافز على ذلك ويمكن القول ان أداء المنظمات يعتمد على الجهود المعتمدة التي يبذلها الافراد والجماعات لذلك فان أداء الفرد وتحفيزه يعد في غاية الأهمية ويشكل أكثر تحديدا فان الناس يجب ان تحفز للأسباب التالية:

- ✓ لكي ينضموا الى المنظمات.
 - ✓ لكي يؤديوا مهامهم على أحسن وجه.
 - ✓ لكي يمارسوا مهارتهم الابتكارية والإبداعية في العمل من أجل رفع كفاءة وفاعلية أداء المنظمة.
- وتظهر أهمية الحوافز في:²

- ✓ الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد واشباع حاجته للتفكير: طالما ان العمل السيئ سريعا ما ينال صاحبه الجزاء والعقاب والتوبيخ والخصم والفصل أحيانا، لذا يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد وأتقن الأداء وأخلص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار كما يمكنه من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
- ✓ أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، واشباعا لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- ✓ الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية.
- ✓ تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والافراد يبحثون عن الأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والاحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية بالإضافة الى كل هذا، فهناك أهمية الحوافز على المستوى الجماعات وعلى مستوى المنظمة.

¹ عبد الرحمن بن علي الوابل، " دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج"، مذكرة تخرج ماجستير، منشورة عبر الانترنت، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية، الرياض، 2005، ص26.

² زاهر عبد الرحيم عاطف، " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص142.

2.2 أهمية الحوافز على مستوى الجماعات: ¹

وتكمن هذه الأهمية فيما يلي:

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع روح المبادرة والمنافسة بين أفراد الجماعة: يجب الأفراد إثبات ذاتهم ومن هنا يحدث التنافس إذا ما توفرت لدى الأفراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
 2. تنمية روح المشاركة والتعاون: بمعنى تنمية روح الفريق الجماعي وتكاتف الجماعة لتحقيق المعايير المطلوبة للحصول عليها، كما تسمح المشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها، وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
 3. تنمية المهارات فيها بين أفراد الجماعة: تشجيع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.
- ### 2.3 أهمية الحوافز على مستوى المنظمة:

يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المنظمة ككل من خلال ما يأتي:

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية، وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختبار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمنظمة.
3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: التحفيز طبيعته، أهدافه وأنواعه.

في هذا المطلب سنعرض كل من طبيعة التحفيز، الأهداف التي يرمي إليها وأيضا أنواعه.

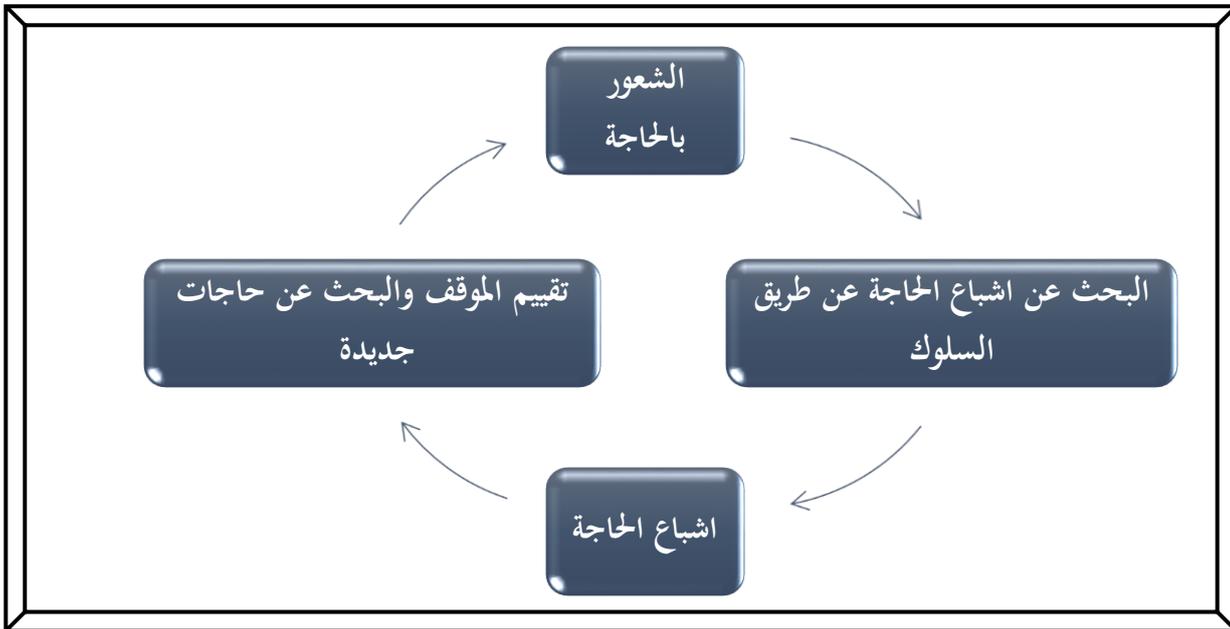
¹ زاهر عبد الرحيم عاطف، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع السابق، ص 142_ 143.

1. طبيعة التحفيز¹

يمكن توضيح طبيعة التحفيز من خلال ما يلي:

يعرف الحفز بأنه قوة أو شعور خارجي يحرك وينشط سلوك الفرد لإشباع حاجات ورغبات معينة من أجل تحفيز حالات التوتر المصاحبة لنقص في إشباع تلك والرغبات وبشكل أكثر تحديدا فقد وصف الحفز بأنه متغير وسيط يمكن ملاحظته بطريقة ويؤثر على سلوك الفرد وعلى هذا الأساس فإن الحفز متغير وسيط لا يمكن رؤيته أو الشعور به، ولكننا يمكننا استنتاجه من السلوك، فعن طريقة ملاحظة سلوك الفرد أثناء قيامه بعمل ما يمكن الاستنتاج فيما إذا كان محفزا أم لا، وذلك بملاحظة الجهد الذي يبذله في أداء ذلك العمل وهنا تقاس مؤشرات عريضة للحفز وليس الحفز نفسه، فلو لاحظنا أن عاملا ينتج أكثر من الآخر نستنتج بأن هذا العامل محفزا وهذا الاستنتاج تم بطريقة غير مباشرة، ويتفق لعلماء السلوكيين أن كل أنواع السلوك قابلة للحفز وأن كان هناك أسبابا معينة تؤدي بالفرد إلى قيامه بعمل معين أو سلوكه بطريقة معينة وهذا يعني أن السلوك الإنساني مصمم لتحقيق أهداف معينة وهي الرغبة في إشباع حاجات معينة، ويمكن وصف العلاقة بين السلوك والحاجات كما في الشكل الموالي، بحيث يبين أن نقطة البداية في التحفيز عند الفرد.

الشكل رقم (1): عملية التحفيز عند الافراد



المصدر: عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، اثره للنشر والتوزيع، الشارقة، الامارات، 2009، ص170.

¹عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، مرجع سبق ذكره، ص170.

بحيث يبين هذا الشكل بان نقطة البداية في تحفيز الافراد¹ تبدأ بالشعور بالحاجة او الشعور بالنقص وهذا الشعور يعطي الإشارة الى بداية البحث عن طريقة الاشباع للحاجة وهذا البحث قد ينتهي بإشباعها وتكتمل دورة الحفز بتقييم الموقف والبحث عن حاجات أخرى والعمل على اشباعها، ان الحاجات غير المشبعة تؤدي الى الضغط والتوتر للفرد، وهذا يدفعه الى البحث عن السلوك الملائم لإشباع هذه الحاجة وتجدر الإشارة الى انه ليس بالضرورة القول بان كل سلوك يقوم به الفرد ينتهي بإشباع الحاجة، كما انه ليس بالضرورة ان يكون هناك اشباع كلي وتام للحاجات، فقد يكون هناك اشباع جزئي او شبه كلي وهذا يبرر للفرد او يدفعه للانتقال للبحث عن حاجات أخرى واشباعها.

2 أهداف التحفيز

للهوافز أهداف تسعى لتحقيقها يمكن تقسيمها على النحو التالي:²

1.2 أهداف على المستوى الفردي

تتمثل فيما يلي:

1. الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد واشباع حاجاته للتقدير: طالما ان العمل السعي سريعا ما ينال صاحبه الجزاء الرادع من التأديب والتوبيخ والفصل أحيانا من العمل، يجب الاعتراف بحق من بذل الجهد واتقان الاداء والإخلاص في العمل بتشجيعه وحثه على الاستمرار، بما يمكن من الابداع والحرص على دوام التقدم والنمو.
2. أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الافراد الى الوقوف على نتائج عملهم ورد فعل الغير اتجاهها، استجابة لرغبتهم لمعرفة البيانات والمعلومات عن أدائهم واشباعا لغرائهم في حب الاستطلاع.
3. الدعم المالي: يمثل الدعم المالي أهمية كبيرة لمعظم الافراد فالتعويض المالي يحتل مكانة في جو العمل حتى يتمكن الافراد من اشباع حاجاتهم المادية.
4. تحمل المسؤولية: تعد المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في انجاز الاعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية والافراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرة ولا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

¹عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، نفس المرجع السابق، ص171.

²عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص294.

2.2 أهداف الحوافز على مستوى الجماعات¹

تتمثل فيما يلي:

1. اثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة فيما بين أفراد الجماعة: يجب الافراد اثبات ذاتهم ويحدث التنافس إذا توفرت لدى الافراد الفرص المناسبة للمنافسة والتحدي.
2. تنمية روح المشاركة والتعاون: تؤدي الحوافز الجماعية الى التكاليف الجماعية لتحقيق المعايير المطلوبة والحصول عليها، كما تسمح بالمشاركة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات بتقبلهم وتفاعلهم لتنفيذها وشعورهم بالأهمية لاقتناع الإدارة بأرائهم ووجهات نظرهم.
3. تنمية المهارات فيما بين افراد الجماعة: تهدف الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية من نقل المهارات الى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب اثناء العمل.

3.2 أهداف الحوافز على مستوى المنظمة

تتمثل فيما يلي:

1. التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية: تسهم الحوافز في الاستجابة لتأثير الضغوط المحيطة بالمنظمة في النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والحكومية مما يتطلب من المنظمة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة بتحسين انتاجها والحفاظ على مكائنها هذا يستدعى بدوره الاستغلال المثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
2. التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وانشطة الموارد البشرية المختلفة: ومنها تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والخدمات والترقيات وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة على مستوى المنظمة.
3. تهيئة المناخ التنظيمي المناسب: تهدف الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الافراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق اهداف المنظمة.

¹عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 294_295.

3. أنواع الحوافز¹

تنوعت الحوافز وخاصة في الفترة الأخيرة من هذا العصر وأصبح امام المؤسسة ان تقدم العديد من الحوافز التي تناسب طبيعتها وامكانياتها بحيث تشكل مزيجاً يعزز بعضه بعضاً، ويعمل بصورة متكاملة من اجل دفع الافراد واستنهاض عزائمهم نحو بذل المزيد من الجهد واحراز الأفضل من العطاء والإنتاج.

3.1 الحوافز المادية Financial Incentives

1.1.3 تعريف الحوافز المادية

وهي الحوافز ذات الطابع المالي او النقدي او الاقتصادي كالأجر والراتب والعلاوات والقروض والاعلانات والتعويضات والمكافآت والمعاشات التقاعدية.

2.1.3 مزايا الحوافز المادية

الحافز المادي يشمل الاجر وملحقاته وكل ما يحصل عليه العاملون من مزايا وحقوق، لذلك تتصف الحوافز المادية بعدة مزايا أهمها:

- السرعة والفورية في التأثير المباشر الذي يلمسه الفرد لجهدده والذي يزيد بزيادة انتاجه بمعنى ارتباطه بالأداء الجيد وكمية الإنتاج.
- تحسين الأداء بشكل دوري ومنظم على عكس الترقية والعلاوات الدورية التي تفقد أثرها سريعاً.
- يشتمل على عدة معاني نفسية واجتماعية نتيجة ما للفرد من قدرة شرائية له ولأسرته.

3.1.3 أنواع الحوافز المادية:

تنوع الحوافز المادية وتتخذ اشكالا مختلفة وتختلف باختلاف السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز العاملين لديها ومن الحوافز ما يلي:

- الاجر: تمثل الأجر واحد من اهم حوافز العمل في المجتمعات المختلفة، فللأجر فعالية واضحة تتلخص بان الفرد يحصل على اجر محدد مقابل الجهد والعمل الذي يقوم به ومن وجهة أخرى فقد اختلفت الآراء بين علماء الإدارة في تحدي أهمية الأجر ودورها المستمر في التحفيز على رفع الكفاءة الإنتاجية، وبالرغم من هذا الاختلاف تبقى الأجر أحد اهم الحوافز الخاصة بالعمل.

¹ (مقال متوفر في شكل وورد عبر <https://vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=241981&d...doc>, pp8_9)

الانترنت بدون ذكر اسم صاحب المقال، اطلع عليه في جانفي 2017)

- ديمومة العمل¹: يعتبر عنصر العمل الأساسي لدخول معظم أعضاء التنظيم بحيث إذا توقف الفرد عن ممارسته في المنظمة فإن دخله يتوقف أيضا. لذا فإن ديمومة المهمل تعتبر من العناصر الأساسية التي تحفز الفرد بذل من الجهد بمعزل عن الخوف والاضطراب ويستمر بالأمان الوظيفي مما يتيح له المجال لأداء عمله بطريقة أفضل وبكفاءة أعلى.
- العلاوات الدورية والاستثنائية: تمنح العلاوات الدورية لتساعد العامل على مواجهة تكاليف الحياة وتضاف الى الاجر كنوع من الحوافز وتستحق العلاوة من انتهاء سنة من تاريخ التعيين او من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية.
- المكافآت والأجور التشجيعية والعمولات: يختلف الافراد في قدراتهم واستعدادهم للعمل ومن ثم تختلف مساهمة كل منهم في الإنتاج ومن الظلم مساواة العامل الكفاء النشط بزميله غير الكفاء وان هذه الأجور هي الوحيد التي يمكن تصورها كحوافز على زيادة الإنتاج.
- اشترك العاملين في الأرباح: وتعني جزء محدد من أرباح الشركة الصافية للعاملين فوق اجورهم السنوية حسب نسبة معينة متفق عليه وهي تعتبر حافزا ماديا يحفز العاملين على زيادة الإنتاج والولاء للمنظمة التي يعمل بها للحصول على نصيب أكبر من الأرباح واحساسهم بان ثمار عملهم تعود عليهم بالمنفعة.
- منح العاملين تيسيرات مادية غير مباشرة: وتتمثل هذه الحوافز في توفير المساكن بأجور منخفضة وتوصيلهم الى أماكن أعمالهم اما مجانا او بأجور رمزية، ومنحهم السلف في أوقات الازمات وأداء فريضة الحج او العمرة بأجور منخفضة وإقامة النوادي لهم ودور حضانة لأبناء العاملات كما يضاف الى ذلك توفير الخدمات الفنية والتعليمية لأبناء العاملين.

2.3 الحوافز المعنوية Nonfinancial Incentives:

1.2.3 تعريف الحوافز المعنوية:

وتعني تلك النواحي في جو العمل التي توفر الاشباع لحاجات الافراد الاجتماعية والذاتية وقد بدا الاهتمام بالحوافز المعنوية في الفكر الإداري الحديث منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية وترويجها للمفاهيم النفسية والاجتماعية في الإدارة.

2.2.3 اهم الحوافز المعنوية:

- اشراك العاملين في الإدارة: يعتبر اشراك العاملين في الإدارة حافزا معنويا إيجابيا حيث يتيح الفرصة للعاملين بالمشاركة بأرائهم وافكارهم في التخطيط لتطوير المنتج مما يشعروهم بارضا والانتماء للمنظمة.

¹ https://vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=241981&d, op_cit pp9_10

- الوظيفة المناسبة:¹ يعتبر اسناد العمل المناسب للشخص المناسب هو البداية السليمة للحوافز وذلك لأحداث توافق بين العمل الذي يؤديه الفرد مع قدراته ومهاراته ورغباته وميوله ومستويات طموحه.
- الاثراء الوظيفي: يعتبر "هير زبرج" هو الذي طبق الاثراء الوظيفي في مجال العمل والذي يعني زيادة السلطات الوظيفية ومسئولياتها والتجديد في اعبائها، مما يعطي لشاغل الوظيفة ان يجدد قدراته ويطور مهاراته ويمارس الابداع والابتكار الذي يوجد عنده.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: وهي من الحوافز المعنوية والتي تعطي فرصة للعاملين بإبداء آرائهم ومقترحاتهم عند اتخاذ القرارات وخاصة في الأمور التي تعنيهم او تتعلق بمصالحهم ويراد بذلك تحقيق فائدة للعمل.
- الترقية: تعتبر الترقية حافزا ماديا ومعنويا في نفس الوقت. حيث تتمثل صفة المادية للترقية إذا تضمنت الترقية زيادة في الراتب واما الصفة المعنوية فهي أكثر أهمية بالنسبة للأفراد وخاصة أولئك الذي يقوي عندهم دافع احترام النفس وتأكيد الذات فالترقية تعني التقدم والنمو وتحمل مسؤوليات أكثر ضخامة وأهمية وهي تعد حافزا للأفراد للإجادة في أعمالهم والسعي لتطوير معلوماتهم وصقل قدراتهم او تزداد أهمية حافز الترقية بالنسبة للعاملين في المستويات العليا.
- نظم الاقتراحات: يعتبر نظم الاقتراحات حافزا يشبع حاجة التعبير عن النفس، وتقدير الآخرين، على شرط ان تكون مقترحات العاملين وآراؤهم محل اهتمام من جانب الإدارة ورؤسائهم المباشرين فيدرسونها وينقلونها للمعنيين ويناقشون العاملين فيها ويقدمون الجزء المناسب في مقابلها سواء ماديا او معنويا واعلام الإدارة العليا به.
- الشعور بالاستقرار: وهو يعتبر من الحوافز المعنوية المهمة التي يجب على الإدارة الاهتمام بها وتوافر لما له من تأثير مباشر على أداء العاملين.
- الدورات التدريبية: يستمد التدريب أهمية التحفيزية من المفهوم الحديث الشامل، فالتدريب يتناول الفرد في مجموعة، ويعالج معلوماته وقدراته وسلوكه واتجاهاته.
- التوافق الاجتماعي وحب الزملاء: ان الشعور بالحب والترابط بين العاملين بعضهم ببعض يؤدي الى التعاون وتحقيق إنتاجية مرتفعة والشعور بالرضا وبالتالي العمل بروح الفريق.
- ظروف العمل: تؤثر ظروف العمل على أداء الفرد من ناحية الحرارة والرطوبة والاضاءة كما يؤثر تصميم مكان العمل ونظافته ومدى توافر فترات الراحة على أداء الفرد.
- القيادة كحافز: القيادة هي مفتاح الحوافز فقد أجريت دراسات عديدة للأنماط القيادية للمديرين، لما لها من تأثير بالغ على الإنتاجية والعلاقات، فنمط (مدير الفريق) هو النمط الذي يوجه الدرجة القصوى من اهتمامه لكل من

¹ https://vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=241981&d, op_cit pp10_11

مصلحة العمل ومصصلحة العاملين. ¹ ويعتبر من انساب الأنماط القيادية لتحفيز العاملين، لأنه يشعر المرؤوسين بجديّة القائد وحرصه على اشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم.

فالقائد له دور إيجابي وحيوي في حفز مرؤوسيه وتشجيعهم للأداء المتميز وإظهار طاقات مرؤوسيه وتوجيهها التوجيه الذي يخدم مصالح العمل وإشعارهم بأهمية العمل الذي يقومون به. وكذلك شعورهم بالأمن الوظيفي له دور إيجابي في تحفيزهم.

لذا للإدارة دور كبير يجب عليها ان تتحرى الدقة والموضوعية في وضع نظام الحوافز لديها وذلك لتحقيق الهدف من ورائه وهو تنمية مهارات العاملين وكذلك لتحقيق الغايات الرئيسية من العمل الذي يقومون به.

3.3 حوافز أخرى تقسم:

1.3.3 حسب طبيعة الجزاء: الى

- الحوافز الإيجابية Positive Incentives: وهي الحوافز التي تمنح للعاملين مقابل أدائهم الجيد وهي عملية تهدف الى تدعيم السلوك المرغوب بشكل إيجابي عن طريق المنح والامتيازات التي تمنح في حالة قيام الفرد بالسلوك المطلوب حسب المواصفات الموضوعية او حسب معايير الرضاء عن مستوى العمل قام به.
- الحوافز السلبية Negative Incentives: الحوافز السلبية هي مجموعة العقوبات التي يتعرض لها العامل نتيجة عدم القيام بالعمل المكلف به في الوقت المحدد او على مستوى الجودة المطلوبة وقد تأخذ شكل حرمان من مزايا او منع لمنفعة محسوسة او غير محسوسة، بمعنى ان يكون حوافز سلبية مادية او معنوية او تقوم هذه الحوافز على فكرة التخويف والعقاب وبتبصير الفرد وبعواقب الإهمال او التقصير او ضعف الإنتاجية، فان وجود نظام تأديبي في المنشأة ام ضروري اذ لا توجد منشأة الا وفيها نظام للحوافز السلبية والغرض من ذلك هو تنظيم سير العمل بالمنشأة، وضمان المحافظة على ممتلكاتها من الإساءة والهدر الاستهتار من قبل العاملين.

2.3.3 حسب المستفيدين

- الحوافز الفردية Individual Incentives: وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي وتعطي للأفراد بنوعيتها المادي والمعنوي والايجابي والسليبي، فيأخذ الفرد (الموظف) مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز، كما يحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء او خطاب او اشتراك في اتخاذ قرار او حل مشكلة معينة فالهدف من الحوافز الفردية هو اشباع مجموعة من الحاجات لدى الفرد.

¹ https://vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=241981&d...,op_cit, ppp11_12_13

■ الحوافز الجماعية Group Incentives:¹ وهي الحوافز التي تركز على العمل الجماعي وتقوم على التعاون بين العاملين، ويهدف هذا النوع من الحوافز الى اشباع حاجات نفسية واجتماعية لدى أعضاء الجماعة الواحدة بالإضافة الى اشباع حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين، وتساهم في زيادة التعاون بين الافراد واثارة التنافس بينهم، وزيادة رغبتهم في تحقق المصلحة العامة والاهداف المشتركة.

وتحتاج الحوافز الجماعية الى حرص وانتباه عند تطبيقها يتمثل في تحديد المعايير التي توزع الحوافز على الافراد بناء عليها.

المطلب الثالث: عناصر التحفيز، شروطه والصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز.

سنتناول في هذا المطلب عناصر عملية التحفيز، الشروط التي يجب توافرها في هذه العملية والصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز داخل المؤسسة.

1. عناصر التحفيز²

هنالك ثلاثة عناصر أساسية في عملية التحفيز وتعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة التحفيز وهي:

- 1.1 **القدرة:** فالشخص المؤهل والقادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز بخلاف الشخص العجز غير المدرب او غير المؤهل أصلاً.
- 2.1 **الجهد:** الذي يشير الى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين حيث ان مجرد وجود القدرة لا تكفي، فالطبيب المؤهل فعلاً يجب ان يبذل جهداً وينفق وقتاً ليفهم طبيعة الحالة التي يعالجها.
- 3.1 **الرغبة:** إذا لم تكن الرغبة موجودة فان فرصة الوصول الى النجاح في أداء العمل تقل حتى ولو تم ادائه فعلاً.

¹ https://vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=241981&d...,op_cit, pp13_14.

² احمد صالح، كنة كربوسة، "أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكره لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012/2013، ص5. (منشورة عبر الانترنت).

2. شروط التحفيز¹

هنالك العديد من الشروط الأساسية التي لا بد من اخذها في الاعتبار لضمان الاستفادة من الحوافز في تحسين الأداء منها الآتي:

- 1.2 ان ترتبط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا.
- 2.2 إيجاد صلة وثيقة بين الحافز والهدف الذي يدفع الانسان لتحقيق رغباته.
- 3.2 اختيار الوقت الملائم لاستخدام الحوافز، وخاصة الحوافز المادية منها.
- 4.2 ضمان استمرارية الحوافز وإيجاد شعور الطمأنينة لدى الفرد، بتوقع انتظام تلقى الحوافز.
- 5.2 ان تتصف السياسة التي تنظم بالعدالة والكفاءة.
- 6.2 ان تنمي الحوافز في ذهن العامل العلاقة العضوية بين الأداء الجيد والحصول على الحافز.
- 7.2 ان يكون الحافز متناسبا مع أداء الفرد.
- 8.2 إدراك ومعرفة الافراد التي بموجبها تنظم وتمنح الحوافز.

3. الصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز²

هنالك بعض المشكلات والصعوبات التي يمكن ان تشكل عوائق وعقبات امام تحقيق الهدف المنشود من الحوافز ومنها:

- 1.3 عدم وضوح الهدف من نظام الحوافز.
- 2.3 تطبيق نظم واحدة ونمطية في عدد كبير من المنظمات.
- 3.3 غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- 4.3 عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز في ضوءها.
- 5.3 عدم دقة تقويم أداء الافراد.
- 6.3 غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.

¹ بن سليمان هناء، "الحوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة حالة الضمان الاجتماعي للعمال الاجزاء مركز الدفع برج عمر ادريس ولاية ايليزي، لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وادارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2014، ص22. (منشورة عبر الانترنت)

² مرفت توفيق، إبراهيم عوض الله، "اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مذكرة نخرج ماجستير في إدارة الاعمال، تخصص إدارة واقتصاد، الأكاديمية العربية بالدمارك، 2011/2012، ص45_46. (منشورة عبر الانترنت).

7.3 سوء استخدام الحوافز¹ من قبل بعض المدربين.

8.3 ارتفاع تكاليف الحوافز.

9.3 عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.

10.3 قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.

11.3 فقدان مفهوم الاخذ والعطاء في الحوافز.

12.3 نقص المهارة لدى المدراء في تطبيق الحوافز.

المبحث الثالث: عمليات التحفيز ونظرياته.

أثار موضوع التحفيز عدة مفكرين وأيضاً مختصين في علم النفس مما أدى الى ظهور عدة نظريات من ابتكارهم لتحفيز العنصر البشري في المؤسسة ومنهم من قام بتطوير نظريات سابقة، ولهذا قمنا بأخذ أبرز النظريات لأبرز العلماء والمفكرين في هذا المبحث كما تطرقنا الى استنتاجات هذه النظريات وأيضاً الى كل من متطلبات التحفيز، كفاءته، أسس منحه ومعوقاته.

المطلب الأول: نظريات التحفيز واستنتاجاتها.

قام المفكرين وعلماء النفس الذين اهتموا بموضوع التحفيز باستنتاج عدة نظريات تعبر محرك للعاملين، سنتطرق في هذا المطلب الى معظم تلك النظريات واستنتاجات حولها.

1. نظريات التحفيز.

لقد شغل موضوع حفز الافراد العاملين بالكثير من الباحثين منذ بدء العمل المنظم في الحياة الاقتصادية،² حيث كانت اهم الجهود في هذا المجال خلال العقود الماضية مبنية على نظريات علم النفس في الغرائز والدوافع، وخلال تلك الفترة تطورت مجالات البحث وتعددت النظريات التي تحاول تفسير أسباب حفز الافراد، فيما يلي سنتطرق الى اهم هذه النظريات:

¹مرفت توفيق، إبراهيم عوض الله، "اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مرجع سبق ذكره، ص46.

²زيد منير سليمان، "إدارة اختيار الموظفين"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص115.

1.1 النظرية الكلاسيكية

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل¹ ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة، فوجب التعرض الى بعض النظريات التي كان لها دورا أساسيا في كشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحركة في آليات العمل داخل المؤسسة واهمها:

1.1.1 الإدارة العلمية لفريدريك تايلور*

فريدريك تايلور من الأوائل الذين تحدثوا عن التحفيز، كان ذلك عام 1911 عندما ركز على أهمية الحوافز المادية، حيث افترض ان الموظفين كسالى ولا يتم تحفيزهم الا من خلال الرواتب والحوافز المالية من خلال دراسة تسمى الحركة والوقت، حيث عمل تايلور في هذا الاتجاه ليصل الى طريقة لرفع الإنتاج باستعمال أحسنوا أكثر للطاقات البشرية لدى العمال، وقد توصل الى ذلك بفضل تقسيم العمل والمهام الى مهام أولية وبسيطة، حيث كان التوجه الأساسي هو زيادة إنتاجية المؤسسات من خلال التركيز على العناصر التالية:

- ✓ دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل.
- ✓ الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.
- ✓ وضع مبادئ معيارية توحيد وتضبط العمل في المنظمة.

ومن بين الانتقادات الموجهة لنظرية الإدارة العلمية ما يلي:²

- ✓ مساواة تايلور بين الافراد والآلات (اهمال الجانب الإنساني).
- ✓ افتراض ان الموظفين لا يتم تحفيزهم الا بالمال.
- ✓ افتراض وجود أفضل طريقة للأداء منطقيا دائما.

2.1.1 نظريتي X و Y لدوغلاس ماك غريغور* (الطيب/الشرير):³

اختبر ماك غريغور في اعماله افتراضات أساسية عن السلوك البشري كما عرض نظريتين مختلفتين (X) (Y) حيث يرى ان:

- ✓ نظرية X: تقوم على ان الافراد يكرهون العمل ويجتنبونه، واتضح من خلال ابحاثه ما يلي:

¹ ناصر جادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص70.

*فريدريك تايلور : ولد سنة 1856 وتوفي 1915، ويعتبر اب الإدارة العلمية، اهتم بالتنظيم العلمي والعمل.

² محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص23.

³ نادر احمد أبو شيخه، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص213.

*دوغلاس ماك غريغور : عالم نفس اجتماعي، اهتم بتحديد أساليب القيادة في التعامل مع الافراد كتنت دراسته عبارة عن جمع أبحاث الكلاسيكيين ومدرسة العلاقات الإنسانية.

- ان العامل او الانسان بطبيعته سلبي ولا يجب العمل إذا كان ذلك ممكنا.¹
- ان العامل كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية.
- انا الفرد يفضل ان يعمل بجانب شخص يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
- ان العامل اناني ولا يأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنظمة.
- ان هناك مقاومة للتغيير والتحسين في المنظمة.
- انه لا بد من فرض رقابة شديدة ومتابعة على كل انسان في العمل لكي يعمل.
- ان الاجر والمزايا المادية هي اهم حوافز العمل.

وانطلاقاً من هذه الحقائق والتصورات اتجهت الإدارات الى تغيير سياساتها واعتمدت على أساليب التهديد والاشراف المحكم مادام العمال يميلون الى الكسل ويتجنبون صرف طاقاتهم في انتاج ما يخدم منظماتهم وفي الوقت نفسه قامت المنظمات بانتهاج سياسات جديدة تتمثل في تحفيزهم للعمال وكسب رضاهم عن طريق توفير ظروف العمل المناسبة وبعبارة أخرى فان المنظمات تبنت شعاراً جديداً هو: "كن صارماً وعادلاً".

✓ **نظرية y:** ترى عكس ذلك أي ان الافراد يعتبرون العمل جزءاً لا يتجزأ من حياتهم، ومن خلال الجدول التالي ستم المقارنة بين النظريتين، وهي تعتبر تصحيحاً للسابقة حيث أظهرت دراساته المعدلة ما يلي:

- ان العمل شيء طبيعي.
- ان العمال ليسوا كسالى بالوراثة وانهم أصبحوا كسالى نتيجة لنقص التجربة.
- ان العمال يتمتعون بضمائر حية وانهم يحرصون على تحقيق الأهداف المنشودة.
- ان الافراد يتمتعون بقدرات كبيرة وعندهم استعداد لتحمل المسؤولية.
- ان المشكل يكمن في تجاهل المنظمات التي لا تقوم بتدريب العمال، وإذا قامت المنظمات بتدريب وتأهيل العمال، فانهم سيقومون بأعمال مميزة.

وحسب هذه المعلومات والحقائق التي اعتمد عليها المفكر، فان للعمال حاجات متعددة وهو يسعى باستمرار، أي عنده حافز للحصول على ما يحتاجه.

¹نادر احمد أبو شيخه، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص213.

الجدول رقم (1): نظرية ماك غريغور

نظرية Y	نظرية X	
فعالية.	سلبية.	الأفضلية الطبيعية
واقعية الذات. أفضلية العمل في فرق.	اجر، هناك مكافأة.	دافعية العمل
1. حكم ذاتي. 2. مسؤول. 3. تشاركي. 4. مراقبة ذاتية.	1. علاقة ابوية. 2. الخوف من العقوبة. 3. توجيهي. 4. الرقابة.	نمط الإدارة
التأقلم مع التغيير.	مقاومة التغيير.	الاستعداد للتغيير.
التطور المستمر.	التحديد المسبق الاولي.	ادراك الافراد.
تشجيع الافراد على الابداع والابتكار	العمل في حدود.	الاشتراك في العمل

Source : J-P Helfer, M Kalika, J Orsoni , " *Management stratégie et organisation illustré par Yevs gué zou*", 8 em édition, vuiber ,France , 2010, p358.

يوضح الجدول اهم افتراضات النظريتين حيث رأى ماك غريغور وجود نظريتين متناقضتين من حيث مبدا من خلال نظرة الافراد الى العمل وقدرتهم في استغلال هذه الدوافع في تحقيق الأهداف، ولكن من الاحسن استخدام نظرية Y التي تهتم بالجوانب الإنسانية للأفراد وتشجيعهم على التميز والرقى.

2.1 نظرية العلاقات الإنسانية¹

جاءت هذه النظرية كردة فعل للنظرية الكلاسيكية (التي ركزت على الإنتاج واغفلت الى حد كبير جوانب العلاقات) حيث وجهت هذه النظرية اهتمامها للعنصر البشري وعلاقات الافراد مع رؤسائهم وجماعة العمل داخل المؤسسة. وترى هذه النظرية ان العامل له حاجات ودوافع لا تنحصر في الحاجات الجسمية وحاجات الأمان، ولكن هناك حاجات نفسية واجتماعية نفسية واجتماعية عند العاملين أهمها احترام النفس، وتأكيد الذات، واحترام الآخرين. لذا فان الحوافز التي تقدمها الإدارة لا يجب ان تقتصر على الحوافز المادية فحسب، بل تتعداها الى الحوافز المعنوية.

¹ منير نوري، "تفسير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص295.

1.2.1 نظرية التون مايو¹ *

تأسست هذه النظرية على يد "التون مايو" وزملائه في مصنع هاثون لشركة Western Electric سنة 1924 بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، فالعلاقات الإنسانية تشير الى عمليات حفز الافراد في موقف معين بشكل فعال يؤدي الى لتحقيق الأهداف ويعطي المزيد من الرضا الإنساني كما يساعد على تحقيق مطالب المنظمة أي ان العلاقات الإنسانية تؤدي الى ارتفاع في الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية وتحتوي على تحتوي عدة جوانب من أهمها:

- الجانب الاجتماعي: يعني بوجود علاقة اجتماعية هدفها التعاون والمشاركة الفعلية الجماعية في تحقيق اهداف المنظمة.
- الجانب الأخلاقي: ان يكون للمنظمة مبادئ عامة وفلسفة محددة وقيم أخلاقية تساعد في رسم الطريق الذي تنوي المنظمة اتباعه لتحقيق أهدافها.
- الجانب السلوكي: ان تكون الإدارة قادرة على التأثير على افرادها وتغيير سلوكهم لينسجموا مع متطلبات المنظمة وتحقيق الأهداف الموجودة.
- الجانب النفسي: ان يكون هناك حلول لمشكلات العاملين وان تكون هناك مساواة بينهم خاصة في مسألة الأجور والتوظيف والعقاب.

2.2.1 نظرية الحاجات الإنسانية لأبراهام* ماسلو²

لقد حاول عالم النفس "ابراهيم ماسلو" عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الافراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، ووفقا لـ "ماسلو" فان الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات ويمكن تقسيم هذه الحاجات حسب أهميتها الإنسانية ودرجة الحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى.

¹ منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 295.

² احسان دهش حلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 218.

*التون مايو: من ابرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، 1880 في استراليا، وهاجر الى الولايات المتحدة الأمريكية عام 1922 ثم بجامعة هارفرد عام 1927.

*ابراهيم ماسلو: ولد عام 1908 في روسيا، دكتور علم النفس، ويعتبر من اشهر علماء النفس في القرن العشرين.

ويمكن وصف الحاجات كالتالي:

- الحاجات¹ الأساسية: تتضمن الحاجات الأساسية مجموعة الحاجات الضرورية لبقاء الفرد، وتضم الحاجة الى الطعام، الماء، الهواء، وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هي حاجة هؤلاء الى الأجر والحوافز المادية بأنواعها.
 - حاجات الامن والسلامة: تتمثل في حاجة الفرد الى المن والحماية من الإصابات والحوادث في العمل وما يقابل هذه الحاجات لدى الافراد في المنظمات هو الامن الوظيفي في المدى القصير (انهاء الخدمة) او في المدى الطويل (الحصول على تعاقدي في نهاية مدة الخدمة).
 - الحاجات الاجتماعية (الانتماء): تتضمن الحاجات اللازمة لتحقيق التفاعل الاجتماعي تتمثل في الحاجة الى الانتماء الى الاسرة او الجماعة.
 - الحاجة الى الاحترام: تتعلق حاجة الاحترام بشعور الفرد بالكفاءة او الجدارة، الاستقلالية والقوة، الثقة بالنفس، والاعتراف من قبل الآخرين ويقابلها اتاحة الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال وتحمل المسؤولية.
 - الحاجة الى تحقيق الذات: تضم هذه الحاجة رغبة الفرد في تكوين قدراته وتطويرها مما يساعد على اشباع هذه الحاجة هو توفير فرص الابتكار والابداع للأفراد.
- ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

¹ البرنوطي سعاد نايف، "اساسيات إدارة الاعمال"، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2004، ص 415.

الشكل رقم (2) هرم الحاجات لماسلو



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص118.

3.2.1 نظرية الدفر*¹

تعد هذه النظرية تطورا لنظرية ماسلو في ثلاث مجموعات بدلا من خمس وهذه المجموعات هي:

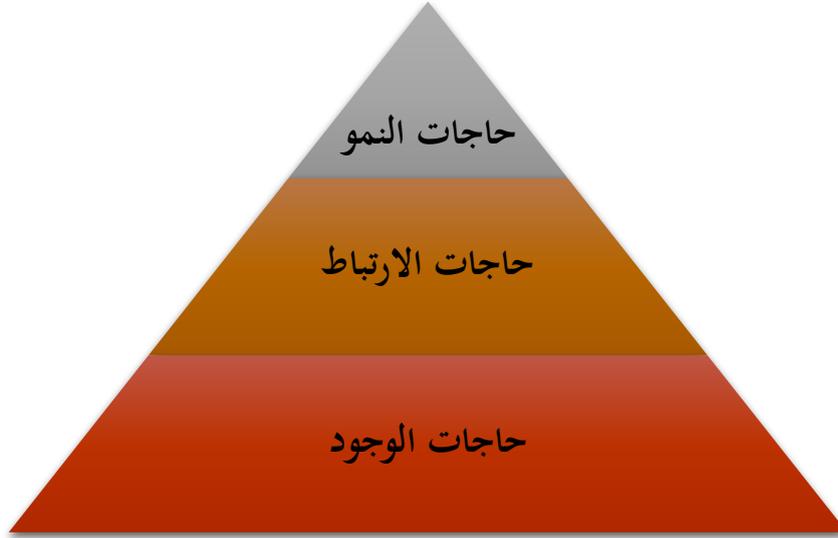
- حاجات الوجود.
- حاجات الانتماء.

¹ منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص291.

*الدفر: بول الدفر ولد سنة 1940 مختص في علم النفس طور نظرية ابراهام ماسلو وسمية نظريته ب أي ار جي.

■ حاجات النمو¹.

الشكل رقم (3) نظرية الدفر



المصدر: عبد الرحمن بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن المشاركين في موسم الحج"، مرجع سبق ذكره، ص35.

حيث تعتبر حاجات الوجود عن الحاجات الفيزيولوجية في نظرية ماسلو،² وتعكس حاجات الانتماء الحاجة الى التقدير، اما الحاجة الى النمو فهي تقابل الحاجة الى تحقيق الذات الذي عبر عنه ماسلو.

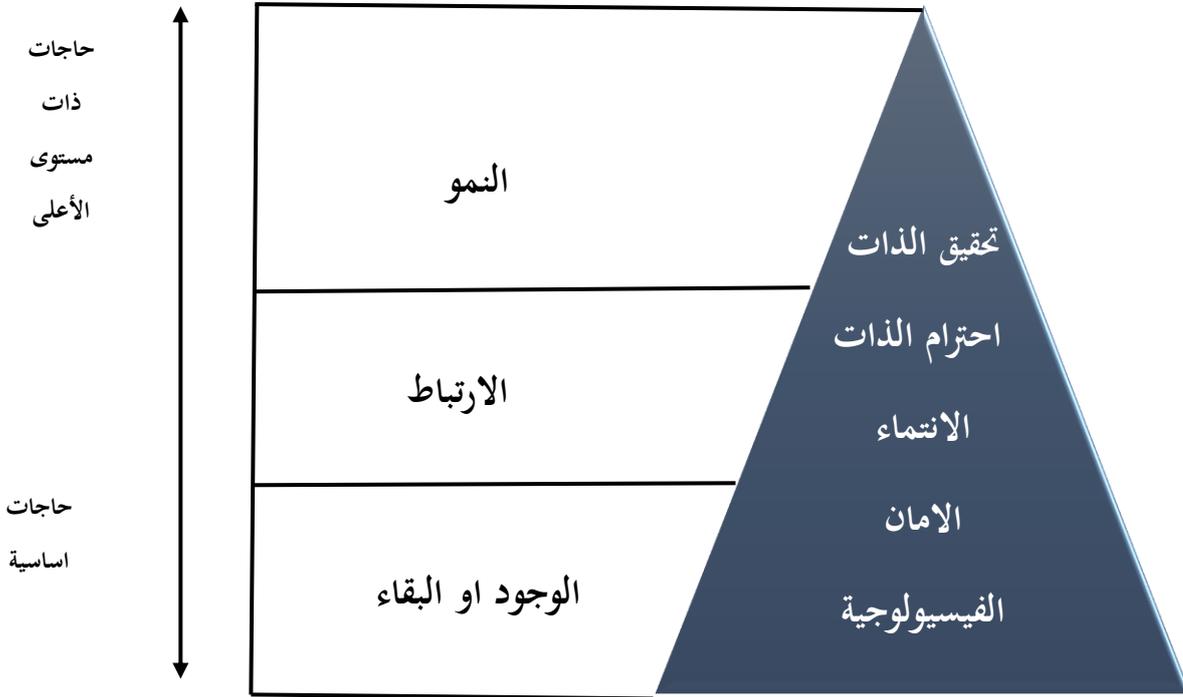
ان استخدام هذه النظرية في تشخيص الدوافع وإيجاد الوسائل لتقليل الدافعية المنخفضة والضعيفة لا بد ان يتم من خلال محاولة المديرين الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماهي الحاجات الفعلية للأفراد؟
 - ماهي الحاجات المشبعة؟
 - كيف تم اشباعها؟
 - أي من الحاجات غير المشبعة في المستوى الأدنى من السلم؟
- وتتوضح العلاقة بين هرم ماسلو للحاجات ونظرية الدفر فيما يلي:

¹نوري منير، "تسيير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص291.

²نوري منير، نفس المرجع السابق، ص291.

الشكل رقم (4) العلاقة بين هرم ماسلو للحاجات ونظرية الدرر



المصدر: ادريس، عبد الرحمن، المرسي، جمال الدين محمد، "السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي للإدارة السلوك في المنظمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص350.

4.2.1 نظرية العاملين لهرزبروغ (رجل النمو):¹

قدم هذه النظرية العالم "فريدريك هرزبروغ" كمحاولة تفسير العلاقة بين دوافع الانسان ورضاه ونتاجيته اوجده لأداء الاعمال التي يكلف بها، تركز النظرية على تأثير الحوافز المختلفة التي تعرضها المنظمة على العاملين، كما تهتم بتفسير العلاقة بين الرضا والدوافع الإنتاجية، وتسمى هذه النظرية بثنائية العوامل لأنها ترى بان العوامل هي نوعين من حيث أثرها على الدافعية.

● العوامل المحفزة: أي التي تدفع الفرد والداء المتميز فهي تشمل:

- ✓ وظيفة مثيرة.
- ✓ عمل يبعث التحدي.
- ✓ فرص للإنجاز.
- ✓ التقدير.
- ✓ التقدم.

¹ البرنوطي سعاد نايف، "اساسيات إدارة اعمال"، مرجع سبق ذكره، ص415_416.

كما يؤدي وجود العوامل الدافعة¹ او المحفزة الى درجة عالية من الرغبة في العمل والرضا عن الوظيفة.

● العوامل الصحية: أي العوامل التي تطهر بيئة العمل من الشكوى والتذمر وتشمل:

✓ الراتب المدفوع.

✓ الاشراف.

✓ ظروف العمل.

✓ الأمان الوظيفي.

✓ المكانة او المنزلة.

حيث انه ان توفرت هذه العوامل يمنع مشاعر الاستياء من ان تستولي على الفرد وان عدم توفرها ينتج عنه درجة عالية من عدم الرضا.

وتكمن أهمية نموذج هرزبورغ في انه لفت الأنظار الى أهمية العناصر المتعلقة بالعمل نفسه في تحفيز الافراد. ذلك ان منشآت كثيرة ظلت زمنا طويلا تركز جهودها بخصوص التحفيز على ظروف العمل من غير إعطاء وزن يذكر للعمل نفسه، وما يتصل به مباشر من عناصر تحفيزية نفسية واجتماعية.

وقد تعرض هذا النموذج من جهة أخرى لانتقادات وحيهة، أهمها:

ان الافراد يمكن ان يستعملوا هذا التصنيف الثنائي للعوامل، لمجرد الدفاع عن النفس حيث ينسبون أسباب الرضا على الدوام لإنجازاتهم الشخصية في العمل، بينما ينسبون أسباب التذمر حتى ولو كانت صادرة عن سوء إنجازاتهم وعدم قدرتهم على التقدم، الى ظروف العمل وسياسات الإدارة.

¹البرنوطي سعاد نايف، "اساسيات إدارة اعمال"، مرجع سبق ذكره، ص415-416.

الشكل رقم (5) نظرية العاملين لهزبورغ



المصدر: راتشمان، دافيد وآخرون، "الإدارة المعاصرة"، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص256.

✓ أوجه الاختلاف بين نظريتي ماسلو وهزبورغ

سوف نلخص اهم نقاط الاختلاف بين نظريتين مهمتين في التحفيز وهما نظرية ماسلو ونظرية هزبورغ.

جدول رقم (2) أوجه الاختلاف بين نظرية ماسلو ونظرية هزبورغ

الموضوع	ماسلو	هزبورغ
علاقة الأداء بالرضا الوظيفي	الاحتياجات الغير مشبعة تحرك السلوك. هذا السلوك يؤثر على الاداء	الاحتياجات المشبعة تؤثر على الأداء
أثر الاحتياج على الرضا	الاحتياجات المشبعة لا يمكن استخدامها لدفع الفرد	الاحتياجات المشبعة (الوقائية) لا تدفع الانسان لمزيد من العمل، بينما العوامل الأخرى اشباعها يوجه سلوك الفرد
تنظيم حاجات الفرد	في شكل هرمي	لا تأخذ شكل هرمي
أثر النواحي المادية	الراتب يعتبر دافع إذا سد حاجات الفرد	الراتب لا يزيد رضا الموظف، وبالتالي لا يمكن استخدامه كدافع
نوع الدوافع	تشمل كل جوانب الوجود البشري	العوامل التي لها علاقة بدوافع العمل
المستوى الوظيفي	كل مستويات العمال والموظفين	إمكانية تطبيقها أكبر في المستويات الإدارية العليا
تأثير الاحتياجات	كل الاحتياجات تعتبر دوافع للفرد ولكن في مستويات مختلفة	بعض الاحتياجات تعتبر دوافع "العوامل التحفيزية"

Source : <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Motivation-and-behavior-of-individuals.pdf> p22. (بحث متوفر بدون ذكر اسم الباحث، اطلع عليه في جانفي 2017)

5.2.1 نظرية الحاجة للإنجاز "دافيد ماك ليلاند":¹

- تتلخص هذه النظرية بان هناك ثلاث حاجات أساسية تؤثر على سلوك العاملين في المنظمات، وهذه الحاجات هي:
- ✓ **الحاجات الى السلطة:** وهي الحاجة الى ان يكون للفرد السلطة يؤثر فيها على الاخرين فهم يعلمون دائما لممارسة التأثير والرقابة وعادة ما يسعى هؤلاء الاشخاص للبحث عن مناصب قيادية.
 - ✓ **الحاجة الى الانتماء:** يكون عند الافراد الرغبة في الانتماء ويكونوا سعداء عندما يرحب بهم من قبل اشخاص اخرين. ويميل هؤلاء الى تكوين علاقات اجتماعية مع الاخرين.
 - ✓ **الحاجة للإنجاز:** يبحث الافراد عما يميزهم عن طريق بذل جهود مضاعفة في العمل وتكون الرغبة كبيرة لديهم في النجاح والتفوق.

¹مجموعة باحثين، "مبادئ إدارة الأعمال"، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، دار 104 للنشر، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 81.

3.1 نظرية الاتجاهات الحديثة.

2.2.1 نظرية التوقع¹

انطلق "فروم" بنظرية استهدفت تفسير عوامل الحفز على ضوء التوقعات المترتبة عليها، ولذلك سميت بنظرية التوقعات. فشدة الاهتمام بإنجاز العمل تنشأ من قوة التوقعات المرتبطة بالقيام بالعمل، وقوة التوقعات هذه ترتبط برغبة الفرد بنوعية النتائج المترتبة على القيام بالعمل بمعنى ان الفرد يتحفز للعمل بتوقعين متلاحقين هما:

- التوقع الأول: يقوم على الاهتمام ببذل جهد في العمل وتحقيق الإنجازات، فالعامل يتوقع ان جهده لا يذهب هدرا وانما يرفع مستوى الإنجازات ويدرك انه إذا عمل بجهد فان جهده سيصبح عاليا.
- التوقع الثاني: يقوم على الربط بين ارتفاع مستوى الإنجاز والحصول على المكافأة فالعامل يتوقع ان الإنجاز الأفضل يكافأ عليه.

وعليه فان النظرية تركز على ثلاث وهي:

1. العلاقة بين الجهد والأداء: إدراك الفرد باحتمال ان بذل كمية معينة من الجهد سوف تؤدي الى إنجاز العمل.
2. العلاقة ما بين الاداء والمكافأة: درجة اعتماد الفرد ان الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.
3. العلاقة بين المكافأة والاهداف الشخصية: درجة اشباع المكافأة للأهداف الشخصية للفرد او حاجاته او جاذبية تلك المكافأة المحتملة لفرد.

وعليه فان الفرد او العامل يختار لنفسه السلوك المناسب في العمل على أساس العلاقة بين السلوك وبين ما يتوقع ان يحصل عليه، مما يؤدي الى اثاره حافز الفرد ودافعيته نحو البيئة وبين توقعاتهم في تحقيق الكسب والتقدير في حالة نجاح آرائهم.

2.3.1 نظرية العدالة والمساواة "ستاسي آدمز"^{2*}

تمثل هذه النظرية تعديل النظريات السابقة الخاصة بالنظرية الاقتصادية فهي ترى ان ما يدفع الانسان هو ليس فقط مقدار الحافز الذي يعرض عليه بعدالته أيضا وتعتبر النظرية مهمة جدا لأنها تدخل عملية عقلية في عملية الدافعية، بخلاف النظريات السابقة.

فنظرية العدالة تقول بان سلوك الانسان يحصل كما يلي:

¹ وحيد شريف، "التحفيز وطبيعة الملكية في المؤسسات الاقتصادية المؤسسة الجزائرية للأنايب"، مذكرة تخرج ماجستير، قسم العلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص32.

² محمد الحسن التيجاني يوسف، "التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، مرجع سبق ذكره، ص48.

* ستاسي آدمز : عالم نفس امريكي قام بتطوير نظرية العدالة والمساواة ل"جون راولز.

✓ يرى حافزا معروضا عليه فيقيم هذا الحافز من حيث عدالته،¹ ثم يتصرف في ضوء نتيجة هذا التقييم.
 ✓ وباختصار تقوم هذه النظرية على أساس ان الفرد في المؤسسة يبحث عن التعويض العادل لمجهوداته وهذه العدالة يدركها الفرد من خلال مقارنة نسبة عوائده مثل الدخل او الراتب الى مدخلاته مثل مستوى الجهد مع نسبة عوائد الآخرين الى مدخلاته وإذا لم تكن هذه المقارنة متساوية فيجعلها أكثر توازنا.

3.3.1 نظرية تدعيم السلوك "فريدريك سكينر" *

محور هذه النظرية العلاقة² بين المثير او الحافز والاستجابة وترى هذه النظرية ان سلوك الانسان على نحو معين هو استجابة لمثير خارجي، وان الفرد يستجيب للعوائد والسلوك الذي لا يعزز سيتوقف ولا يتكرر (نتائج سلبية)، وتتفاوت فاعلية المثير الذي يتركه وعلى اقتران التعزيز بالاستجابات السلوكية، ومن³ وجهة نظر "سكينر" فان المكافأة هي المعززات التي تهدف الى استمرار اثاره السلوك الإيجابي عند الافراد ولكن ما يعتبر معززا عند فرد قد يكون غير ذلك عند فرد آخر. فان نظرية التعزيز (تدعيم السلوك) تمثل مدخل سلوكي والذي ينص على ان سلوك الفرد يكون مشروطا بما يحصل عليه من تدعيم ومكافأة، بالإضافة الى ان هذه النظرية ليست التفسير الوحيد للاختلافات في تحفيز الفرد، فالنظرية تحمل دور الأهداف وعدم العدالة في المكافأة والتوقعات والادراك في التأثير على تحفيز الافراد.

ويشترط صاحب نظرية "سكينر" لاستخدامها في مجال التحفيز ما يأتي:⁴

- تحديد السلوك المرغوب بدقة.
- تحديد المكافآت او الحوافز التي تدعم السلوك المرغوب.
- جعل الثواب النتيجة المباشرة للسلوك المرغوب.
- اختيار الطريق او السلوك الأفضل للتعزيز.
- عدم معاقبة الموظف امام زملائه.
- اختيار الموظف العامل بالنواحي التي لم ينجح فيها.

¹ محمد الحسن التيجاني يوسف، "التحفيز واثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحددات المديرين"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006، ص 296_297.

³ حسين حريم، "السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 123.

⁴ خالد عبد الرحيم الهيتي، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 262.

*فريدريك سكينر: بورهوس فريدريك سكينر هو اخصائي علم النفس وسلوكي مؤلف ومخترع وفيلسوف امريكي.

4.3.1 نظرية Z ل"وليام اوشي"*¹

نظرية Z امتداد لنظرية Y حيث اقترح "اوشي" على الأمريكيين أفكارا جديدة أفكارا جديدة لزيادة الإنتاج وكفاءة العمل من خلال الاهتمام بالمناخ التنظيمي والاعتماد على فرق عمل متجانسة، وثقة متبادلة بين الإدارة وعمالها. ومن خلال دراسته لسر نجاح الإدارة اليابانية في كتابه كيف يقابل الأمريكيون التحديات اليابانية توصل الى ثلاث نقاط رئيسية:

- الثقة: لان الإنتاجية والثقة هما شيء واحد، فالمؤسسات اليابانية التجارية تعتمد في تعاملها على النطاق الإداري الموسع، الذي يؤكد على جو الثقة فيما بين العاملين في المؤسسة.
- الحذف والمهارة: تتسم الإدارة اليابانية على طرق الإدارة الأمريكية بالدقة والتهديب وحدة الذهن ولا شك ان هذا لا يتم الا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة.
- الالفة والمودة: ما ينطوي عليها من اهتمام ودعم الآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية ما ينتج عنه من عيش في أمن وعلاقات اجتماعية، وتقوم فلسفة الإدارة اليابانية على مبادئ أساسية:
- الوظيفة مدى الحياة: من اهم خصائص التي تتميز بها المنظمات اليابانية والتي ينعكس تأثيرها على نواحي العمل المختلفة.
- التقييم والترقية البطيئة: لا تتم الترقية في المنظمات اليابانية الا كل عشر سنوات.
- عدم التخصص في المهنة: فالموظف العامل يمارس أكثر من مهنة وذلك للاستفادة به خدمة جميع اقسام المنظمة التي يعمل بها.
- عملية المراقبة ضمنية: تمارس بشكل وثيق، منتظم ومرن في آن واحد، الامر الذي يجعلها ضمنية.
- قرارات عمل جماعية: يتم اشراك كل من يتأثر بهذا القرار بغض النظر عن طبيعته.

4.3.1 نظرية ليكرت*²

ركز على الانسان واهمية الحوافز والدوافع وتأثيرها على السلوك الإنساني في المنظمات، كما أكد على أهمية الجماعات وتأثيرها في سلوك أعضائها ومستويات أدائهم وانجازهم، ويؤكد "ليكرت" ان الجماعات والوحدات التنظيمية ذات الأداء

¹ أعمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006، ص 45.

*وليام اوشي: عالم الإدارة اليابانية صاحب كتاب نظرية Z للشركات اليابانية، لتحديد الأسباب التي تجعل الشركات تتمتع بإنتاجية أكبر.

² حريم، حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 132_133.

*ليكرت: ولد في عام 1903 وتوفي عام 1981 هو اخصائي امريكي في علم النفس لديه عدة اعمال في مجال إدارة الموارد البشرية ابرزهم نظرياته حول القيادة والتحفيز.

والإنتاج العالي يحمل أفرادها مواقف واتجاهات محببة وإيجابية نحو بعضهم البعض ونحو رؤسائهم والمنظمة،¹ فكل منهم يحب زملاءه ويتعاطف معهم، وجميعهم يتعاملون بصورة جيدة مع رؤسائهم والمنظمة، فهو يرى ان الافراد الذين يرتبطون ويتعاملون مع الآخرين بصورة جيدة لديهم حافزية اعلى نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

كما أكد "ليكرت" على الدور الذي يلعبه المديرين والرؤساء في إيجاد جماعات عمل فعالة، خلال الأسلوب القيادي والاشرافي وتشجيع المشاركة الواسعة النطاق والانغماس الكبير في عملية اتخاذ القرارات.

5.3.1 نظرية بورتر* ولولر*²

طُور "بوتر ولولر" نموذج "فروم" حيث ربط بين كل من الرضا والانجاز والعائد، وبموجب هذا النموذج يتحدد رضا الفرد بمدى تقارب العوائد الفعلية مع العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة ومنسجمة مع الإنجاز او الجهد المبذول، فاذا كانت العوائد الفعلية لقاء الإنجاز تعادل او تزيد عن العوائد التي يعتقد الفرد بأنها عادلة فان الرضا المتحقق سيدفع الفرد الى تكرار الجهد.

اما إذا قلت هذه العوائد عما يعتقد الفرد بانه يستحقه، فسيحدث حالة عدم رضا، ويوقف التحفيز للاستمرار في بذل الجهد، وقد بين "بورتر" و"لولر" ان هناك نوعين من العوائد:

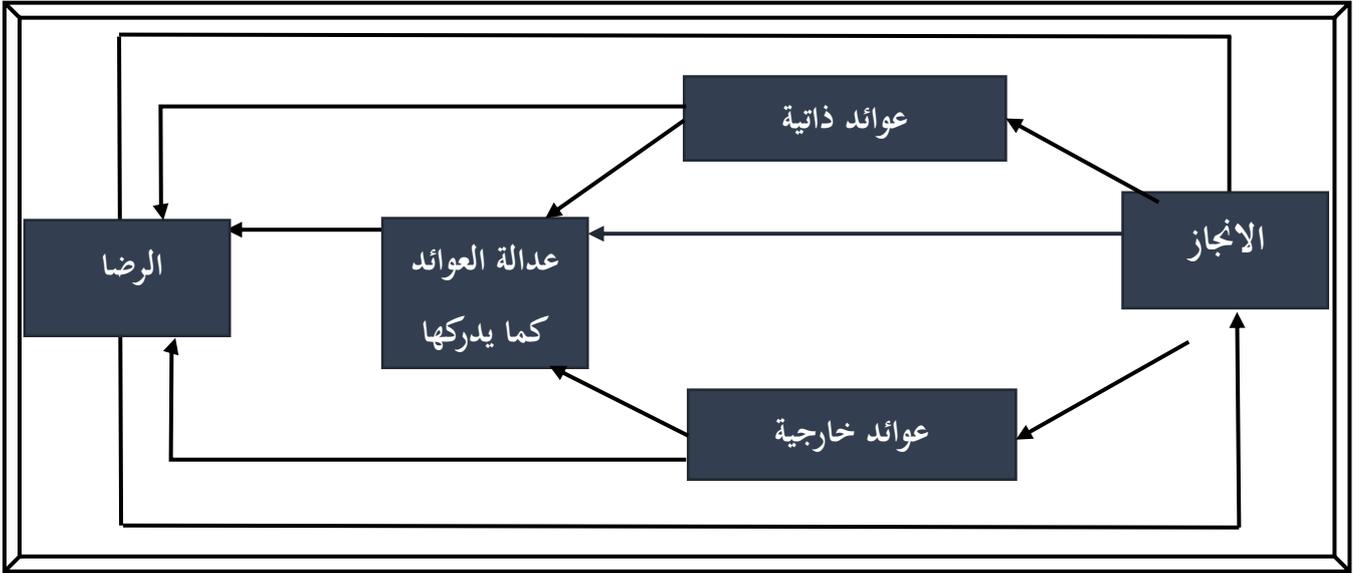
- ✓ عوائد ذاتية، وهي التي يشعر بها الفرد عندما يحقق الإنجاز المرتفع وهذه تشبع الحاجات العليا عند الفرد.
- ✓ عوائد خارجية، وهي التي يحصل عليها الفرد من المنظمة لإشباع حاجاته الدنيا كالترقية والأجور والامن الوظيفي.

¹ حرم، حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص132_133.
*ليكرت: ولد في عام 1903 وتوفي عام 1981 هو اخصائي امريكي في علم النفس لديه عدة اعمال في مجال إدارة الموارد البشرية ابرزهم نظرياته حول القيادة والتحفيز.

² عبد الرحمان بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج"، مرجع سبق ذكره، ص49.

*بورتر: ميكائيل بورتر هو بروفييسور جامعة بيشوب ويليام لورنس في مدرسة هارفرد للأعمال، ولد سنة 1947، برز في مجال استراتيجية الشركات.
*لولر: ادوارد لولر هو بروفييسور في مجال الاعمال في جامعة سوترن كاليفورنيا، مارشال مدرسة الاعمال، ولد سنة 1938، لديه العديد من الكتب في إدارة الاعمال.

الشكل (6) نموذج "بورتير ولولر"



المصدر: عبد الرحمان بن علي الوابل، "دور الحوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

ويوضح هذا النموذج التداخل بين عملية الحفز والرضا/الاشباع. وهذا يعني انه يتعين على الاداريين ضرورة إدراك ان تكون اهداف المرؤوسين متوسطة الصعوبة ومتفقة مع قدراتهم ومهاراتهم، وربط نظام الحفز مع الحاجات الفعلية للمرؤوسين والعمل على اشباعها.

3 استنتاجات النظريات¹

- ✓ يهدف الفرد الى زيادة وبناء على ذلك سيكيف سلوكه.
- ✓ الفرد مدفوع لإيجاد علاقة بين ما يقدم من مجهودات وما يحصل عليه من المؤسسة.
- ✓ لابد من وجود قيمة إيجابية لما يحصل عليه الموظف لكي يكون بمثابة دافع حقيقي لرفع مستوى الأداء.
- ✓ الحصول على حوافز مادية إضافية قد تساعد على سد حاجات لم تشبع، كما انها قد تؤدي الى رفع توقعات الشخص فيما يتعلق بما تم اشباعه.
- ✓ الظروف البيئية الأخرى قد لا تقلل من رغبة الفرد في زيادة انتاجه من اجل الحصول على مردود مادي.
- ✓ درجة الرضا لدى الفرد تكون في المستوى المقبول إذا شعر بان ما يحصل عليه من التنظيم يتساوى مع من يقوم نفس المجهود.

¹ <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Motivation-and-behavior-of-individuals.pdf>, op_cit, p29.

المطلب الثاني: متطلبات التحفيز وكيفية.

سنتناول في هذا المطلب الى كل من متطلبات التحفيز وكيفية بالتفصيل.

2.1 متطلبات التحفيز¹

تعرف عملية التحفيز بأنها إدراك واستقبال للمؤثر الخارجي وتوجيهه نحو عملية الدفع الإيجابي او السلبي اعتمادا على طبيعة الادراك والفهم لطبيعة المؤثرات الخارجية من ناحية الفرد، وأنها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الإيجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، او انما استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.

وحتى تقوم الإدارة بتحفيز العاملين تحتاج وتتطلب ما يلي:

- ممارسات إدارة ناضجة: تتعلق بتوفير كل العوامل المؤثرة في أداء الفرد وهي من مسؤوليتها وبحيث تمكن للفرد ان يتحكم في عمله ويحقق الأداء الأفضل إذا أراد.
 - تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها: أي تحديد لماذا يعملون وماذا يحركهم، فهل يعلمون من أجل المال فقط، ام للتقدم وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين، وكذلك بمدى وعي ونضج وعملية الإدارة.
 - تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها: بمعنى التي تستطيع توفيرها واختيارها والتي تقرر استخدامها.
 - تحديد نظريتها لحوافز العمل والدوافع: أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء اليها ولأداء النظريات العلمية المتوفرة حاليا والاستفادة منها في تحفيز العاملين لديها.
 - وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة للحوافز وادارته: فهي تحتاج ترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
 - القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين: فتحفيز المدراء يختلف عن تحفيز الخبراء والموظفين العاديين، ولهذا تحتاج الكثير من الاعمال الكبيرة الى عدد من الأنظمة.
- بالإضافة الى هذه المتطلبات تجدر الإشارة الى ان عملية التحفيز لا يمكن ان تنجح الا إذا توفرت الموائمات الآتية والتي يمكن ابرازها كما يلي:

- الفرد والوظيفة: أي تتناسب قدرات ومعارف وقابليات الفرد مع المتطلبات الوظيفية، وهنا يأتي دور تصميم الوظيفة.

¹سعاد نائف برونطي، "إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد"، مرجع سبق ذكره، ص350_351.

- الوظيفة والمنظمة:¹ أي ان تكون الوظيفة والهيكلة الوظيفية جزء حيوي وجوهري في هيكل المنظمة وليست وظيفة هامشية، فمهما حاولت المنظمة من استخدام وسائل وأساليب التحفيز فإنها لا تنجح إذا كانت الوظيفة غير مهمة لدى الفرد.
- الفرد والمنظمة: أي ان تتكامل اهداف الفرد واهداف المنظمة.
- المنظمة والبيئة: أي ان تتكيف المنظمة لمتطلبات بيئة عملها ومنها متطلبات مواردها البشرية.
- الفرد والموقف: أي ان يمتلك الفرد القدرة على إدراك طبيعة موقف العمل ويستوعب متطلباته لكي يسلك بما يتناسب مع الموقف.

وخلاصة ما سبق يمكن القول ان:

- ✓ عملية التحفيز تتطلب دراسة الحاجات الإنسانية لدى الفرد العامل، وتصنيفها حسب أهميتها ثم التركيز على الأكثر أهمية.
- ✓ نجاح العملية التحفيزية إذا كان العامل يشعر بالعدالة التنظيمية ومبدأ الانصاف في التحفيز.
- ✓ غموض مفهوم ومضمون عملية التحفيز لارتباطها بمجموعة من العوامل النفسية والاجتماعية والتنظيمية المعقدة والمتشابكة، الامر الذي أدى الى اهتمام ودراسة الباحثين لموضوع التحفيز قصد الوصول الى فهم واضح وعمام لهذه العملية والعوامل المؤثرة في نجاحها.
- ✓ زيادة نزاعات وصراعات العمل، الامر الذي أدى الى تطور وزيادة الاحتياجات والرغبات الإنسانية وعليه أصبحت المنظمة مجبرة على اشباع هذه الحاجات.
- ✓ لا يمكن فصل عملية التحفيز عن العمليات الإدارية المتكاملة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة.
- ✓ عملية التحفيز تتطلب تحليل وتشخيص دقيق للعمل وكذلك توصيف الوظائف.
- ✓ قبل البدء في عمليات التحفيز يجب التمهيد والتفكير والتخطيط من قبل المسؤولين او المديرين حول إرساء قواعد ومبادئ تقوم عليها هذه العملية.

2.2 كيفية التحفيز²

ان عملية التحفيز هي عملية معقدة، فليس من السهل تحفيز الافراد دون معرفة ودراسة سلوكيات وتصرفات وأداء ودوافع العاملين ويمكن إعطاء هذه الكيفيات والنقاط لتحفيزهم كما يلي:

1. إزالة معوقات التحفيز والتي تضع حدا من عزيمة العاملين ونذكر على سبيل المثال، ملء جو المنظمة بالسياسات، الاحكام المسبقة على الغير، عدم الثقة، وضع توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين، كثرة القواعد والالتزامات،

¹سعاد نائف برونطي، "إدارة الموارد البشرية إدارة الافراد"، مرجع سبق ذكره، ص351.

²فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص95_96_97.

1. المنافسة الداخلية بين العاملين،¹ حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم، الخوف او الرهبة من المنظمة، معاملة العاملين بشكل غير عادل وغيرها....
2. تشجيع تحمل المسؤولية وفرص القيادة ضمن المنظمة.
3. تشجيع التفاعل بين الموظفين وتكوين فرق العمل بينهم.
4. اظهار الاعجاب بأعمال الموظفين.
5. تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في العاملين لتقديم اقصى مستوى الأداء والإنتاجية لديهم ومن بين هذه الرغبات مثل الرغبة في النشاط، الملكية، الإنجاز، الاعتراف به، الرغبة في ان يكون لعمله معنى.
6. دفع أجور تنافسية: حيث من الصعب إيجاد الافراد الاكفاء والمهريين على كافة المستويات الإدارية وتكلفة تدريبهم.
7. تقييم الأداء بإنصاف وذلك بالقيام بما يلي:
 - ✓ وضع وصف وظيفي واضح ومعقول لكل موقع ومنصب في المنظمة.
 - ✓ الاسترشاد بنموذج تقييم العاملين عند المراجعة السنوية.
 - ✓ التأكد من ان المراجع قد قام بما يجب عليه.
 - ✓ توفر البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع والحقائق.
 - ✓ قيام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق.
 - ✓ تطبيق كل النتائج بشكل عادل ومتساو على الجميع.
 - ✓ القيام بمراجعات أخرى ان اقتضى الامر ذلك.
 - ✓ توثيق جميع النتائج الإيجابية والسلبية.
8. الاصغاء الفعال: خصوصا في حالة معاناة العمال من مشاكل، يجب مناقشة هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، والاستماع بعناية لكل عامل والاحذ بعين الاعتبار كل مقترحاتهم وأدائهم.
9. توضيح التوقعات: مثلا من الممكن ان يؤدي الموظف عملا مميذا وبارزا ولكنه ليس بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته.
10. تقدير الاعمال المتميزة: إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل وأدى عملا متميذا وبارزا، يجب ان يعلم بان مساهمته تؤخذ وتقدر.
11. تقديم الأجور العادلة.
12. تقديم الحوافز العادلة والموضوعية.
13. اشتراك العاملين في جميع مراحل العمل.
14. نشر وتبادل المعلومات.

¹ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 97.

15. الاخلاقيات (الاقوال=الأفعال).¹

16. مكافأة المتميزين بصورة علنية مما يزيد شعورهم بالإنجاز.

بالإضافة الى سبق من نقاط وكيفيات التحفيز هناك وسائل للتحفيز الفعال للعاملين نذكر منها:

✓ التناوب في العمل: من أساليب إعادة تصميم العمل وتلطيف جو العمل او الإنتاج ما يسمى التناوب في العمل ويقصد به ان العامل لا يظل يعمل نفس العمل طوال اليوم، وانما يقوم بالتناوب مع زملائه، مما يقلل من الروتين والملل والتعب الجسمي، وهذا الأسلوب لا يحتاج تطبيقه الى اكتساب العامل لمهارات جديدة كما لا يتطلب منه تحمل مسؤوليات اعلى جديدة.

✓ توسيع مجال العمل: توسيع العمل او الوظيفة بمعنى جعل العمل او الوظيفة تتضمن مجموعة متنوعة من الواجبات او المهام من نفس المستوى بدلا من القيام بمجرد جزء بسيط من العملية طول الوقت ويحتاج تطبيق هذا الأسلوب الى اكتساب العامل او الموظف مهارات جديدة حتى يستطيع القيام بالأعمال الجديدة.

✓ اثراء العمل (الاثراء الوظيفي): بمعنى إعطاء العامل درجة كبيرة من الرقابة على عمله بداية من التخطيط والتنظيم حتى التنفيذ وتقييم النتائج، كذلك الاثراء الوظيفي يشير الى التوسع في تفويض السلطة بحيث يتيح للعاملين تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم حقيقية لاتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين، ويتطلب تطبيق هذا الأسلوب من العامل مهارات إضافية ويلقي عليه المزيد من المسؤولية، مما يتطلب معه توفير برامج التدريب المناسبة لهم، وكذلك هذا الأسلوب يحدد قدرات العاملين ويطور مهاراتهم لمقابلة الأعباء والمسؤوليات المطلوبة منهم، كما يتيح لهم ممارسة الابداع والابتكار ويترب على ذلك شعور العامل بأهميته وقيمه في المنظمة، ونجاح هذا الأسلوب يتوقف على درجات طموح العاملين وقدراتهم الابتكارية، الى جانب استعدادهم للعبء وحرصهم على نجاح العمل ورفي مستوياته.

✓ الإدارة بالأهداف: هي عبارة عن أسلوب عمل يستند الى سلسلة من الخطوات بحيث تقوم الإدارة والعاملين في تحديد الأهداف بشكل وكذلك في تحديد الإنجاز المتوقع ومعايير تقييم الأداء وهي فلسفة ادارية يقصد بها زيادة التحفيز الداخلي عند الافراد، وتقوم على مبدا المشاركة بوضع اهداف التنظيم او جزء منها لتحقيق كفاءة أكبر من خلال تحفيز ودفع الموظفين وتستند نظرية الإدارة بالأهداف الى ما يلي:

- الهدف محدد وموجه للسلوك الإنساني.
- الأهداف تشكل معايير يمكن على ضوئها تقييم أداء الفرد.
- الأهداف توصل الأنشطة والمسارات والموارد وتوجه الجهد الجماعي.
- اهداف الفرد في المنظمة تعكس الرغبات والتوقعات لديه.

¹فيصل حسونة، 'إدارة الموارد البشرية'، مرجع سبق ذكره، ص 97.

المطلب الثالث: أسس منح التحفيز ومعوقاته.

للتحفيز قوانين واسس لمنحه كما انه يتضمن عدة معوقات وهذا ما سنتناول في هذا المطلب تفاصيل حول هذا.

3.1 أسس منح التحفيز¹

وصلنا الى الشيء المهم في التحفيز الا وهو أسس او معايير إعطاء الحوافز، ويعتبر التميز في الأداء من اهم الأسس على الاطلاق لمنح التحفيز، واستخدام معايير أخرى مثل الجهد الاقدمية وفيما يلي عرض لهذه الأسس كما يلي:

✓ **معيار الأداء:** يعتبر من اهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء، ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل: كمية العمل، الجودة، او وفرة في وقت العمل.

✓ **معيار المجهود او الجهد:** يستعمل ذا المعيار في قياس ناتج العمل، لكنه اقل موضوعية من الأول حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما الى انجاز العمل بفعالية، ويجب الاعتراف بان هذا المعيار اقل أهمية كثيرا من معيار الأداء لصعوبة قياسه في كثير من الأحيان.

✓ **الاقدمية:** هو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المنظمة والتي تشير الى الولاء والانتماء.

✓ **تحقيق الأهداف:** وهو معيار يستخدم كثيرا في المنظمات الحديثة التي تشجع عمالها على انجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

✓ **المهارة:** بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات اعلى او رخص او اجازات او أدوات تدريبية، كما نلاحظ فان نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم الا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم انه من اهم معايير الأداء.

ان اشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية في المنظمة يعكس صورة من الانطباع الجيد لدى العمال فيشعر العامل بالولاء والاستقرار والانتماء، ويرتبط هذا بزيادة كفاءة العامل الإنتاجية وزيادة الإنتاج، فهناك علاقة ارتباط بتحقيق الرضا لدى العاملين وبين زيادة معدلات الإنتاج في المنظمة، فلا شك ان قدرة العامل على الإنتاج في ظل الرغبات الفردية والاحتياجات المعنوية والمادية وتحقيق الاشباع لهذه الاحتياجات نصل الى حالة الارضاء النفسي.

¹ حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص157_158.

3.2 معوقات التحفيز¹

تعرض نظم الحوافز بعض المشكلات والصعوبات والتي قد تحد من فعاليتها وتشكل عوائق امام الهدف المنشود منها ومن تلك ما يلي:

- ✓ سوء استخدام الحوافز من جانب بعض المديرين، فقد يستعملها البعض سوطا يخوفون به مرؤوسيهم، كما ان بعضهم يحاول إخفاء معايير الحوافز عن مرؤوسيهم ظنا منهم ان ذلك سيدفع الافراد للعمل الجاد.
- ✓ غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين واتجاهاتهم.
- ✓ الخوف² والرهبه من المنظمة.
- ✓ عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المنظمة.
- ✓ عدم المتابعة للعاملين فلا يميز المحسن من المسيء.
- ✓ قلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- ✓ غياب قنوات الاتصال.
- ✓ تعدد القيادات وتضارب اوامرها.

المبحث الثالث: نظام الحوافز في المؤسسة.

يعتبر نظام الحوافز عملية نظامية متكونة من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة فيما بينها، حيث انه يتحدد في ضوء هذا النظام المبادئ التي تحكم اجزائه ويقود الى التفاعل بدوره الى نتائج إيجابية او سلبية على صعيد السلوك والأداء، لهذا سوف نقدم في هذا المبحث كل ما يخص نظام الحوافز.

المطلب الأول: موقع نظام الحوافز في المؤسسة، الخطوات المتبعة قبل وضعه وخصائص النظام الجيد للحوافز.

للمؤسسة نظام تحفيز خاص بها حسب قدراتها وفي هذا المطلب سنتطرق الكل من موقع هذا النظام في المؤسسة والخطوات المتبعة قبل وضعه وخصائص النظام الجيد.

¹ عبد الوهاب، علي محمد وعائدة سيد خطاب، "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993، ص362.

² محمد شويح، "مبادئ إدارة الاعمال"، دار حصور للنشر والتوزيع، ص 106_107.

1.1 موقع نظام الحوافز في المؤسسة.¹

تتكون منظومة اية مؤسسة من ثلاثة نظم رئيسية، يحتوي كل منها على نظم فرعية عديدة تعمل داخلها، يشكل النظام البشري الاجتماعي أحد تلك النظم الرئيسية، إضافة الى النظام المالي الاقتصادي، والنظام الفني العملي، كما يتكون ذلك النظام البشري من اهداف خاصة به ومدخلات وعمليات وخرجات، ويتفاعل مع النظم الأخرى في المؤسسة لتحقيق النتائج المرجوة.

تتضح لنا أهمية نظام التحفيز وسط النظام البشري الاجتماعي بشكل خاص، اذ يكون في صلب السياسات والاستراتيجيات المرسومة، والاهداف المحددة، والمدخلات والعمليات، والمخرجات والنتائج.

أي ان درجة الرضا المحقق للموارد البشرية ترصد مدى التحفيز في المؤسسات، لان تحقيق الرضا يولد الاشباع، ويعيد دورة عمل المنظومة بكافة مكوناتها، اما عدم تحقيق الرضا فيدفع الجميع نحو التغذية الراجعة، ومن ثم الى كشف مصادر الخلل وعلاجها، وتصحيح الأخطاء الحاصلة باستمرار للوصول بالمؤسسة الى الأهداف المنشودة.

2.1 الخطوات المتبعة قبل وضع نظام الحوافز في المؤسسة.²

حتى تتمكن من اعداد برنامج سليم للحوافز هناك خطوات لا بد من اتباعها حتى يتحقق الغرض من تصميم نظام الحوافز وذلك من خلال دراسة واقع المنظمة بجمع البيانات عن:

1. الإنتاج: يجب التعرف على عدد العمال وفتاتهم وتكلفة اجورهم وكذلك مهاراتهم وأنواع التدريب الذي حصلوا عليه، وأخيرا تطور العمالة خلال عدة سنوات سابقة ومعدلات دوران العمال، كما يجب معرفة نوع العمل هل هو عمل يدوي او آلي او تجميعي، بالإضافة الى وصف طبيعة العمل.
2. التسويق: يجب معرفة أسعار البيع وكمية المبيعات ومناطق البيع وكمية العمولات ومصاريف الإعلان والتخزين.
3. الظروف والامكانية المتاحة: يجب التعرف على الطاقة الإنتاجية العاطلة والمباني غير المستعملة والعمالة، وكذلك الأماكن والمعدلات.
4. نظم العمل: القيام بحصر وتجميع القرارات المنظمة للعمل وجداول الحضور والانصراف وجداول الغياب على اختلاف انواعه وكذلك الاجازات المرضية.

¹ محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، موجز ارشادي، جامعة دمشق "المعهد العالي للتنمية الإدارية"، ص5_6. (منشورة عبر الانترنت)

² جواد حمزة، "الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الروح المعنوية"، مذكرة ماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2005/2006، ص45. (منشورة عبر الانترنت).

5. التكاليف¹ دراستها وتحليلها وانعكاساتها على مجمل نشاطات المنظمة، استخلاص نتائج معينة من دراسة الموقف مثل: الوقوف على المشاكل القائمة في المنظمة، اعداد كشف بالمشاكل المتوقعة، مدى علاقة الحوافز بالمشاكل القائمة او المتوقعة وعلاقتها بإمكانية التطور، تحديد أنواع الحوافز الملائمة بعد دراسة رغبات الافراد، وضع مشروع الحوافز ويمثل نوع الحوافز لكل فئة وطريقة حساب الحوافز وطريقة صرفها والمدة المقررة لصرف هذه الحوافز.
6. تحديد الرقم الإجمالي للحوافز: وذلك عن طريق وضع ميزانية تقديرية للحوافز موزعة على اقسام الإنتاج والخدمات بطريقة مناسبة.
7. أساس وطريقة الدفع: يفضل بعض الكتاب ان تتم المحاسبة على أساس دفع مبالغ شهرية تحت الحساب ثم تتم التسوية في نهاية الربع الأخير من السنة الا ان هذه الطريقة من شأنها ان تضعف من قيمة الحافز وقوته.
8. متابعة نظام الحوافز وتقويته: حتى يتم التأكد من ان نظام الحوافز الموضوع سليما يجب ان تتابع النظام على أساس مدى تحقيقه لأهداف الإنتاج وتأثيره على خفض التكاليف وزيادة الإنتاجية، ان تتم عملية تقويم النظام من وقت لآخر، باستخدام بعض النسب والمؤشرات للتأكد من صلاحيته وفعاليتها.

3.1 خصائص النظام الجيد للحوافز داخل المؤسسة².

لنظام الحوافز الفعال عدة خصائص نذكر منها:

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين وترغيبهم في الوصول الى النتائج وتحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
4. تطبيق نظام عامل وموضوعي للتحفيز.
5. تطبيق نظام واضح ومفهوم للحوافز ويسهل حسابه من قبل العاملين.
6. تحديد بوضوح السلوك اللازم للحصول على الحوافز.
7. الفورية: الإدارة الجيدة هي التي تقدم الحوافز المناسبة في حينها، بمعنى ان يكون الحافز سواء إيجابيا او سلبيا معاصرا للواقعة التي تقتضي تطبيق الحافز حتى يشعر الفرد بتاج جهده او خطاه.
8. ضرورة وجود نظام للحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين لمزيد من الجهد والإخلاص والتميز في الأداء والابتكار.
9. ضرورة وجود نظام الحوافز السلبية لتحقيق التوازن في عملية التحفيز، ولضمان مجدية العاملين ومحافظه الإدارة على هيبتها... وبالتالي تطبيق مبدأ الثواب والعقاب.
10. لا بد ان يحقق نظام الحوافز عائدا أكبر او مساويا بالمقارنة بما تكلفه المنظمة نظير دفع الحوافز.

¹جوادي حمزة، "الحوافز المادية والمعنوية واثرها على الروح المعنوية"، مرجع سبق ذكره، ص 45.

²فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

11. العلانية: ¹ بمعنى ان يعلم جميع العاملين في المنظمة بالحافز الطي اعطى للموظف العامل، او لمجموعة من العاملين سواء ايجابيا او سلبيا حتى يكون فيه تحفيز لهم يبذل جهد أكبر او الامتناع عن سلوك مسلك معين.
12. ينبغي ان تعمل الحوافز على ربط الفرد بالمنظمة التي يعمل بها وتفاعله معها عن طريق ربط الحافز بالأداء الجيد.
13. اخذ ثقافة المنظمة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في ذلك الصدد ان يحدثوا نوعا من التوافق بين الثقافة المنظمة وبين نظام التحفيز المستخدم.

المطلب الثاني: شروط نجاح النظام الجيد للحوافز، مراحل تصميمه والعوامل المؤثرة فيه.

لنجاح أي نظام حوافز في المؤسسة يجب ان تتوفر فيه بعض الشروط، للبناءه يوجد عدة مراحل كما تؤثر فيه عدة عوامل، سنتناول هذه المعلومات في هذا المطلب.

1.2 شروط نجاح النظام الجيد للحوافز².

عند تصميم المؤسسة لنظام الحوافز الخاصة بها عليها ان تراعي عدة شروط تتضمن لها الوصول الى النتائج المتوقعة منه ومن بين هذه الشروط ما يلي:

- ✓ ترجمة السلوكيات، التصرفات والانجازات، التي سيتم تحفيزها في شكل يمكن تقديره وقياس لأبعاد.
- ✓ لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه والاستفادة منه، من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه.
- ✓ اثاره الافراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم، لزيادة اقبالهم على تعديل السلوك وتحقيق الأداء المنشود.
- ✓ تحديد معدلات واضحة وموضوعية للأداء، واشعار الافراد بان جهودهم تؤدي الى حصولهم على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات.
- ✓ ارتباط الحوافز بأهداف العاملين والإدارة معا، وتحديد الأوقات الملائمة التي تستخدم فيها الحوافز.
- ✓ مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز ليزيد من قناعتهم به ومحافظتهم عليها.
- ✓ مواكبة الحوافز للمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية، النفسية والحضارية التي تؤثر على سلوك الافراد.
- ✓ البعد عن العلاقات الشخصية، الوساطة والمحسوبية في منح الحوافز.
- ✓ ارتباط الحوافز بحاجات العاملين وادائهم وتنوعها بتعدد هذه الحاجات.

¹ فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الأولى، دار اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 136_137.

2.2 مراحل تصميم نظام الحوافز.¹

لكي تتمكن الإدارة من تصميم نظام جيد للحوافز تقدم هنا دليلاً علمياً للخطوات التي يجب أن تمر بها وبإمكانك لن تعمل من هذه الخطوات بالشكل الذي تراه مناسباً، وهذه الراحل هي كما يلي:

✓ مرحلة الدراسة والاعداد:

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء دراسة تفصيلية لمجموعة من العوامل الإنسانية والإدارية والاقتصادية والقانونية، من حيث تركيب القوى العاملة ودوافع وحاجات الأفراد، والتغيرات التي طرأت عليها خلال الفترة السابقة، واتجاهاتها وكذلك المعدلات الحالية للأداء، ونظم الحوافز السابقة والقوانين، والتعليمات المنظمة لها، إلى جانب دراسة سياسات الأفراد الأخرى، كما يستلزم الوقوف عند القيم الأساسية السائدة في مجتمع المؤسسة وتوقعات الأفراد ونظرتهم إلى الحوافز ومفهوم الحقوق والواجبات، وهكذا.

✓ مرحلة وضع الخطة:

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف وتحليل البيانات التي تجمعت لديها في المرحلة الأولى بقصد استيعاب دلالتها وابعادها، ثم تبدأ بوضع الخطة الخاصة بنظام الحوافز التي يجب أن تسيّر حسب الخطوات التالية:

- تحديد الهدف من نظام الحوافز ونشره بين العاملين.
- تحديد الحد الأدنى للأجر الوظيفي، في ضوء يلم الرواتب والأجور المعمول به في المؤسسة.
- تحديد معدلات الأداء للوظيفة على أساس فردي أو جماعي.
- تحديد معدلات الحوافز في ضوء طبيعة العمل في المؤسسة.
- تحديد إطار لعملية تغيير الحوافز بما يتماشى مع تطورات المؤسسة.

✓ مرحلة تجريب الخطة:

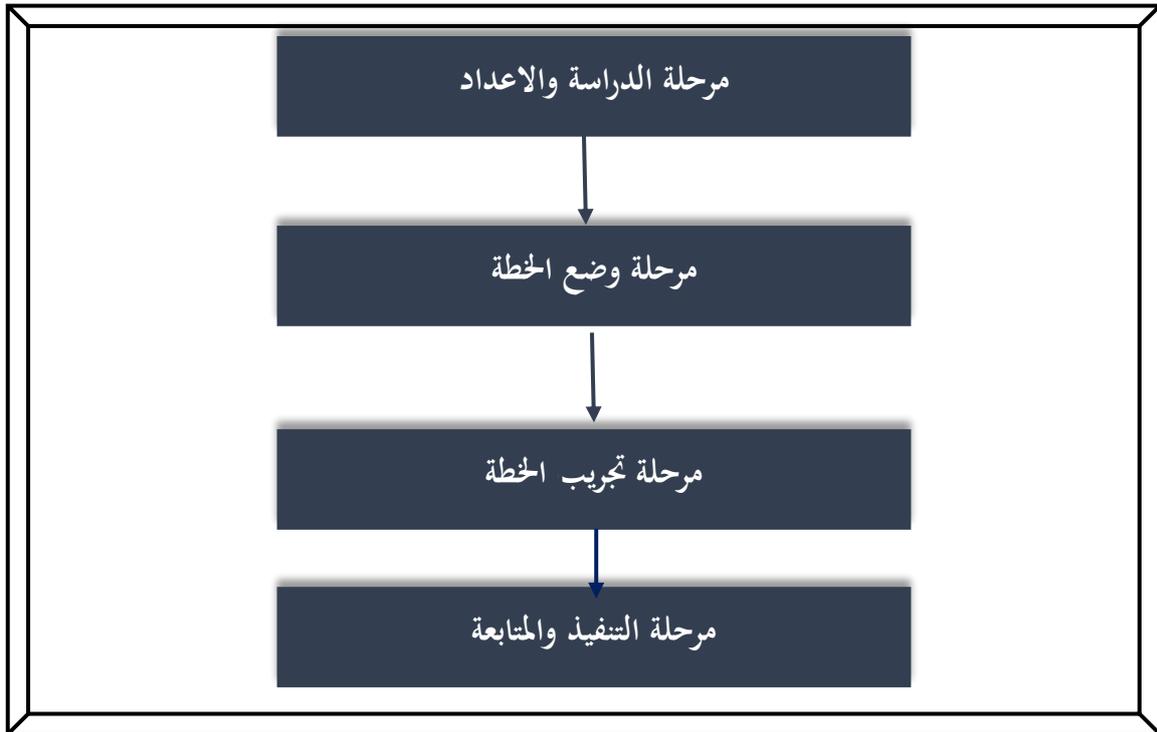
قبل وضع الخطة موضع التنفيذ، لا بد أن تقوم الموارد البشرية بتهيئة المناخ المناسب لتطبيقها، كأن تعقد لقاءات عديدة مع العاملين، من أجل شرح الخطة لهم ومدى أهميتها وموضوعاتها، ويفضل تجريب الخطة في هذه المرحلة على نطاق ضيق في قسم معين، أو مجموعة صغيرة من الموظفين للتأكد من سلامتها وملائمتها للتطبيق في المؤسسة.

¹ أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر 2009، ص 257.

✓ مرحلة التنفيذ والمتابعة: ¹

وعلى ضوء المعلومات التي تم الحصول عليها في المراحل السابقة، تقوم الإدارة بإجراء التعديلات اللازمة على باقي السياسات الأخرى، بما يضمن نجاح الخطة وتنفيذها بشكل شامل، ويجب ان تتابع الإدارة عملية تنفيذ خطة الحوافز للوقوف على مدى نجاحها او تعثرها وأسباب ذلك لكي تتمكن من اتخاذ العلاج المناسب لتضمن سلامتها واستمرار نجاحها مستقبلا، والشكل التالي يوضح مختلف مراحل تصميم نظام الحوافز:

الشكل رقم (7) مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص268.

هذا ويتم تنفيذ الحوافز على النحو التالي²:

✓ ربط الحافز باستراتيجية المؤسسة، فعليك ان تعرف كيف يمكن استخدام الحافز في تنفيذ استراتيجية المؤسسة وفي تحقيق اهداف النشاط بها.

¹ احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص257.

² جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص443.

- ✓ التأكد من وجود علاقة ارتباط بين الجهد والعائد،¹ فالفرد يجب ان يشير بان ما حصل عليه من عائد يتناسب مع ما بذله من جهد، وفي نفس الوقت تتوافر لديه القدرة على تحقيق المعايير الموضوعية، وفي هذا الصدد يجب ان تمده المؤسسة بما يلزمه من آلات ومعدات وبرامج تدريبية.
- ✓ ان يكون النظام مفهوماً، ويسهل حسابه من قبل العاملين يجب ان يكونوا قادرين على ان يسحبوا وبسهولة ما سيحصلون عليه من عوائد في حالة تحقيق معدلات الأداء المعيارية.
- ✓ وضع معايير عادلة، فالمعايير الموضوعية يجب ان تشعر العامل بالعدالة، حيث الا تكون اعلى من اللازم او اقل من اللازم، بحيث تضمن نسبة نجاح تتراوح بين 20% و80% ويشترط في الهدف ان يكون محددًا.
- ✓ النظر الى معيار الموضوع على انه بمثابة تعاقد مع العاملين، فلا يجب تخفيض الحافز الذي سبق وان اتفق عليه الطرفان في حالة تحقيق المعيار.
- ✓ ضمان حد أدنى من الاجر على أساس زمني، وبصفة خاصة بالنسبة للعماله بخطوط الإنتاج والمسؤولين عن تشغيل الآلات والمعدات والتي قد تتعطل لأسباب ليس للعامل دخل فيها.
- ✓ توفير الدعم والتأييد للنظام، وبصفة خاصة من أعضاء جماعة العمل، حتى لا تحدث معوقات اثناء التنفيذ.
- ✓ وجود نظام جيد للقياس، فهناك بعض أنواع الحوافز التي تستدعي ضرورة وجود نظام واضح للقياس مثل: عدد الوحدات المنتجة او المباعه، على أي حال، فهناك نظم الحوافز التي تنظر الى أهمية وجود نظام جيد للقياس، على انها تتساوي في الأهمية مع تصميم النظام نفسه، مثل نظام الدفع على أساس الكفاءة، والذي في ظله لا بد من توافر نظام لتقييم الأداء.
- ✓ التأكيد على أهمية النجاح في الجمل الطويل، وفي نفس الوقت في الاجل القصير، فمثلا ان مجرد مكافأة الافراد على ما حققوه من زيادة في الإنتاج، يعد نجاحا في الاجل القصير، فان يستلزم التركيز على أهمية مقترحات العاملين بشأن زيادة قيمة الشركة على الاجل الطويل.
- ✓ اخذ ثقافة المؤسسة في الاعتبار عند تصميم نظم الحوافز، لذلك يجب على الخبراء في هذا الصدد ان يحدثوا نوع من التوافق بين ثقافة الشركة وبين نظام التحفيز المستخدم.

2.2 العوامل المؤثرة في النظام الجيد للحوافز.²

نظام الحوافز نظام قائم بذاته يتأثر بمجموعة من العوامل المحيطة به ويدخل إطار المؤسسة فيها ومنها ما يتصل بالسياسة العامة للدولة كما يلي:

¹جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص444.

²عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة، مصر، 2002، ص335.

✓ على مستوى الدولة: ¹

تتأثر أنظمة الحوافز بعمليتين اثنتين هما:

1. سياسة الدولة الاقتصادية والاجتماعية: وتظهر غالبا في شكل قوانين تعمل المؤسسة من خلال ادارتها على تطبيقها، وبالتالي تشكل الإطار الخارجي الذي يحتوي معالجة كل المشاكل الناجمة عن التطبيق.
2. القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد: والذي يؤثر بشكل واضح على افراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم، والاولويات في ذلك، فكل مجتمع له عادات وقيم تحدد نظرة افراده للمنافع وكذلك السبل الموصلة الى تحقيقها، وبالتالي يتحدد نظام الحوافز الذي يتناسب مع هذه المعطيات.

✓ على مستوى المؤسسة:

حيث يتأثر نظام الإدارة بالعوامل الآتية:

1. نوع الجهاز الإداري، وامكانيته وتنظيمه، وقدرة ادارته على اختيار نظام الحوافز المناسب فنظام الحوافز يتحدد وفقا لإمكانات المؤسسة وكفاءة الإدارة في اختيار النظام الأمثل المطابق لكل من تطلعات العامل وقيود واهداف المؤسسة.
2. اقتصاديات المنظمة نفسها ومدى فعالية نشاطها ومردودها للاقتصاد الوطني أي كلما زادت فعالية اقتصاد ما كلما زاد ذلك من فرص إقامة نظام تحفيزي فعال يعود بالنجاح على مستوى الفرد والمؤسسة.
3. نوع القوة العاملة وتركيبها المهني والاجتماعي والثقافي وهنا يتحدد مدى انسجام رؤية العامل مع رؤية المؤسسة للأمر، فعلى الفرد ان لا يتناقض في تطلعاته مع حدود المؤسسة المالية، وكذا عليه ان يكون واعيا بالدور الموكل له.

ومهما كان وضع النظام سواء على مستوى الدولة او المؤسسة فانه يتأثر بمجموعة من العوامل وهي:

- ✓ الوضع الاقتصادي في الوطن.
- ✓ الوضع العام للعامل.
- ✓ النظام الضريبي المتبع.
- ✓ المعايير المتبعة في قرار نظام الحوافز.
- ✓ هيكل الأجور وتوافقه مع طبيعة العمل والجهد وكذا الحاجات.
- ✓ توقف الإنتاج لأسباب غير راجعة لإرادة العامل كتعطل الآلة مثلا.
- ✓ الحالة الاجتماعية للعامل.

¹عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص335.

المطلب الثالث: مقومات فاعلية نظام الحوافز، مخاطر عدم استخدام التحفيز في المؤسسة وطرق تحفيز العاملين. سنتناول في هذا المطلب مقومات فاعلية نظام الحوافز، مخاطر عدم استخدامه وطرق تحفيز العاملين.

1.3 مقومات فاعلية نظام الحوافز¹

- ان نظام الحوافز يتطلب توافر عدة مقومات أساسية تسهم في رضا العاملين عن أعمالهم، وزيادة إنتاجيتهم وولائهم للمنظمة، وتحسين الأداء لديهم، وتمثل هذه المقومات في الآتي:
- ✓ دراسة الإدارة للعاملين (شخصياتهم ومشكلاتهم الاجتماعية والعملية).
 - ✓ اختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفاعلة.
 - ✓ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للعاملين واقناعهم بمزاياه.
 - ✓ التقييم المستمر للنظام، بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

2.3 مخاطر عدم استخدام التحفيز في المؤسسة.²

- إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين، فهي قد تتعرض للمخاطر التالية:
- ✓ تدني مستوى أداء العاملين.
 - ✓ انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية الى مستويات اقل من الأهداف المحددة.
 - ✓ تراجع جودة المنتجات والخدمات.
 - ✓ زيادة الزمن المنفق على انجاز المهام والاعمال عن الوقت الفعلي المحدد سابقا.
 - ✓ شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم.
 - ✓ ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون، وتكريس النزعة المصلحية الذاتية.
 - ✓ سيادة اللامبالاة، وغياب روح المسؤولية في الاعمال التي يقوم بها العاملون.
 - ✓ توجيه العاملين اللوم الى بعضهم بعضا حين ظهور التقصير في العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين.

¹شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص63.

² محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، مرجع سبق ذكره، ص8_9.

- ✓ ارتفاع نسبة التغيبية المقصودة¹ أي نسبة الغياب عن العمل تحت ذرائع مختلفة مثل (المرض، الظروف الاجتماعية،.....).
- ✓ ارتفاع نسبة دوران العمل، وترك المؤسسة حين توفر فرص عمل في مؤسسات أخرى.
- ✓ استغلال كل الفرص للتأخر عن الحضور عن الحضور الى العمل، والسعي الى مغادرته قبل الأوان.
- ✓ الابتعاد عن مكان العمل في أوقات الراحة هرباً من بيئته ووسطه تحت ذائع مختلفة (الزيارات، اللقاءات).
- ✓ التعبير عن الشك والارتياب في جدوى كل قضية تطرح في المؤسسة، وسد آفاق النجاح.
- ✓ ازدياد المطالب والشكاوى باستمرار في كل وقت ومناسبة تسمح بذلك.
- ✓ ظهور علامات عدم السعادة على ملامح العاملين، والتذمر في كل موقف وحالة.
- ✓ ازدياد حوادث العمل وامراضه المهنية نتيجة الأخطاء الحاصلة وحالات الإهمال حين الممارسة.
- ✓ عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم.

3.3 طرق تحفيز العاملين.²

يوجد اتفاق على أهمية الحوافز بجميع أنواعها واشكالها لتطوير العمل وضمان الارتقاء بإنتاجية ولكن هنالك اختلاف في وجهات النظر حول الطرق التي يجب ان تتبع لتحفيز وضمان تحسين وتطوير أدائهم، ومن اهم الطرق المستخدمة ما يلي:

- ✓ تخطيط ووضع الاهداف: ان مشاركة الفرد في وضع اهداف ونتائج له للعمل على تحقيق سيزيد من دافعيته وبخاصة إذا كانت هذه الأهداف واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وترضى طموحه، وذات قيمة عالية للفرد.
- ✓ المشاركة في العمل: ان مشاركة الفرد في القرارات ذات علاقة بعمله وبالوحدة التنظيمية التي يعمل بها يزيد من حماسة وانتمائه والتزاماته.
- ✓ تعديل السلوك: حيث يتم تغيير أفعال العاملين وسلوكهم بالتشجيع المنتظم للأفعال المرغوبة وتنشيط تلك الأفعال غير المرغوبة فيها ويبدأ المديرون بتحديد أي من الأفعال المرغوبة واياها في الحاجة الى التغيير، ولقد أثبتت الدراسات ان الثناء والتقدير لجهود العاملين يكون اكثر فاعلية من استخدام أسلوب العقاب، وتستخدم المنظمات أنواع عديدة من المكافآت لتدعيم سلوك العاملين المجتهدين.

¹محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، مرجع سبق ذكره، ص9.

²احمد صالح، كنة كروبوسة، "أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مرجع سبق ذكره، ص49.

✓ توفير الحوافز:¹ ان توفير الحوافز مبنى على المقدمة التي تفترض ان الافراد سوف يبذلون جهود إضافية عند تقديم جائزة رمزية او تشجيع عيني على حسن أدائهم.

✓ التدريب وإعادة التدريب: يشعر الكثير من الافراد اليوم بتهديد يؤدي الى تحفيز اقل للعامل كما يهدد إنتاجية المنظمة كما يمكن ان تؤدي مخاوف العمال الى حدوث مشاكل شخصية تعوق بدورها أداء الفرد اثناء العمل واحدى الطرق لتحفيز هؤلاء العاملين هي توفير التدريب الذي يصقل مهاراتهم او اتاحة إعادة التدريب والذي يمد العاملين بمهارات جديدة تماما وقد اشارت انه كلما تقبل العاملون برامج التدريب على تطوير لقدراتهم الذاتية كلما كانت الفوائد الناتجة كبيرة ومن أهمها زيادة الولاء للمنظمة وتحسين الأداء والإنتاجية، وهناك يجب مراعاة ربط التدريب بالجانب الخاص للعاملين والبحث عن أساليب جديدة في التدريب في الوقت المناسب.

ومن الأمور الهامة التي يجب على الإدارة مراعاتها ان تعمل على اشعار كل من عامل فيها بأهمية عمله مهما كان هذا العمل بسيط، وتشعر بان عمله بشكل في سلسلة متكاملة، واي عطل او خلل في هذه السلسلة سوف يعكس على العمل بأكمله كما على الإدارة ان تعطي الفرد صورة أكبر عن العمل بشكل عام وعن دوره بشكل خاص، ان ظروف العمل المحسنة تحقق النفع لكل من الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعمال تتوفر لهم فرصة استخدام قدراتهم الخاصة وتطوير مهاراتهم كما تظفر المنظمة بخاصية المنظمة الأكثر تحفيزا.

¹ احمد صالح، كنزة كربوسة، "أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مرجع سبق

ذكره، ص 49_50.

خاتمة

للتحفيز مكانة مهمة وكبيرة في المؤسسة، لذلك يجب على الإداريين والمسؤولين والمسيرين الاهتمام به وبكل سياسته واستراتيجياته وتطبيقها وعدم اهمالها، لأنه يعتبر محرك الطاقات والقدرات بالنسبة للعامل فوجود التحفيز يبعث الطمأنينة في نفسه مما يجعله راضيا ومستقرا في وظيفته اما بالنسبة للجماعة فهو يقوي روح الفريق في العمل الجماعي ويبعث التعاون والانسجام في انفسهم بعيدا عن الصراعات والنزاعات اما على مستوى المنظمة فانه يؤدي الى الزيادة في الأرباح مما يضمن بقاء واستمرارية المؤسسة وتخفيض التكاليف والاستغلال المثل للموارد المتاحة.

يجب على المؤسسة معرفة كل الاختلافات الفردية فما هو مدعم لشخص لا يعتبر مدعما بالنسبة لشخص آخر، فالتحفيز يختلف من فرد لآخر لهذا يجب ان تتوفر في الحوافز كل من الشفافية والموضوعية والعدالة والانصاف، ولتحقيق هذا ينبغي على الإدارة والمسؤولين اجراء مراجعة دورية للحوافز لذلك لا بد ان يكون هناك نظام حوافز فعال يتسم بالموازنة بين الجهد المبذول والحوافز المقابل حتى يشعر العاملين بالرضا عن عملهم بعيدا عن أسباب القلق والنزاعات.

الفصل الثاني

تمهيد

بدا الاهتمام بالرضا الوظيفي منذ أول مرة في المجال الصناعي وهو الاتجاهات الخاصة بالعمل، ومن الأكثر الظواهر التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين والعلماء السلوكيين مثل التون مايو، ماسلو، مارك غريغور حيث ان المنظمات تعتمد بشكل عام في نجاحها 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، فالإدارة تساهم في تحفيز الموظفين ودفعهم لزيادة الإنتاج وتحسين نوعيته فاهتمام الإدارة بالفرد وتعاملها معه والأخذ بمشاعره وطموحاته، تحفزه على التعامل بكفاءة وفاعلية مع المهمات الملقاة على عاتقه، لذا سوف نتناول في هذا الفصل كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي من مفاهيم و نظريات وغيرها... حيث اننا قسمناه الى ثلاث مباحث هي كالآتي:

- ✓ المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.
- ✓ المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي.
- ✓ المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى.

المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي.

ظهر الكثير من الدراسات حول موضوع الرضا الوظيفي وذلك بسبب اهتمام الباحثين من الاجتماع والإدارة وعلم النفس بالموارد البشري عامة والموظف بشكل خاص حيث عرضت مجموعة من المفاهيم والنظريات من طرف هؤلاء الباحثين سنتطرق إليها في هذا المبحث حيث قسم إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول نجد فيه مفهوم والخواص، الثاني نجد فيه أساسيات حوله متمثلة في أهمية والعوامل، أما في المطلب الثالث فتطرقنا إلى كل من أواع الرضا الوظيفي ومظاهره.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه.

لقد اختلفت المفاهيم المقدمة لمصطلح الرضا الوظيفي وذلك من خلال ارتباطه بمشاعر الأفراد التي يصعب تفسيرها، لأنها في تغيير مستمر وهذا حسب المواقف والظروف، وعليه فمفهوم الرضا الوظيفي متعدد الجوانب والأوجه والأبعاد، فهو يختلف من باحث إلى آخر كل حسب نظريته وموقفه.

1. مفهوم الرضا الوظيفي.

يوجد عدة تعريفات لرضا الوظيفي، يمكن توضيحها وإبرازها فيما يلي:

1.1 التعريف اللغوي:¹

يشار إلى الرضا في اللغة العربية بأنه ضد السخط، وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة.

2.1 التعريف الاصطلاحي:

في قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه.

1فايزة محمد رجب بجنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2011، ص39.

3.1 تعريف آخر¹:

يعرف الرضا عن العمل بأنه "درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه، بواسطة الآخرين".

4.1 تعريف ستون (Stone)²:

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

5.1 تعريف لولر (Louler)³:

يعرفه بأنه "أن حصول الفرد على مزيد كما كان يتوقع، يجعله أكثر فناعة ورضا وكثيرا ما تشير أدبيات السلوك التنظيمي إلى الرضا الوظيفي يعبر عن شعور الفرد بالارتياح والسعادة تجاه العمل ذاته وبيئة العمل".

6.1 تعريف ميدل ميست وهيت (Middlemist et Hitt)⁴:

فيرون أن: "الرضا الوظيفي يأتي في مركز جودة الحياة الوظيفية والتي تعني مدى قيام المنظمة بكفاية حاجات أو رغبات العاملين".

ويظهر من خلال التعريفات السابقة للرضا الوظيفي،⁵ مدى تعدد الزوايا ووجهات النظر التي تم من خلالها النظر إلى المصطلح، فهناك من ينظر له من جهة إشباع الحاجات الفردية، وآخرون يعتقدون انه مدى تقبل الفرد لوظيفته، ومن هم يرون بأنه انطباعات واتجاهات الفرد نحو الوظيفة ومكوناتها، وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي يشمل النقاط التالية:

- ✓ حالة الارتياح والقبول عن إشباع الحاجات والرغبات التي توفرها الوظيفة، وبيئة العمل، وبعبارة أدق حالة الارتياح وإشباع الحاجات والرغبات نتيجة الانتماء للمنظمة.
- ✓ ردود الفعل الايجابية عن مدى تحقيق الوظيفة لأهداف وغايات الفرد.

¹ احمد بن سعيد بن سالم مليكان المشيخي، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية للتربية والتعليم"، مذكرة تخرج ماجستير، جامعة نزوي، كلية العلوم والادب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2012/2011، ص 28_29. (منشورة عبر الانترنت)

² محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 196.

³ احمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983، ص 53.

⁴ محمد سعيد سلطان، نفس المرجع السابق، ص 195.

⁵ مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)"، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 354.

- ✓ الرضا الوظيفي هو حكم وإدراك شخصي اتجاه متغيرات وظروف معينة،¹ وبالتالي يمكن التأثير فيه إلى حد ما.
- ✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالجودة الداخلية للحياة الوظيفية بصفة عامة.
- ❖ **ثانياً: خصائصه².**
- يمكن أن نحدد أهم خصائص الرضا الوظيفي فيما يلي:

 1. مفاهيم طرائق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد العلماء التعريفات حول الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء.
 2. النظر إلى الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي: غالباً ما ينظر إلى أن الرضا الوظيفي على انه موضوع فردي، فان ما يمكن أن يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر.
 3. الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المتداخلة للسلوك الإنساني: نظراً لتعدد وتعقيد وتداخل جوانب السلوك الإنساني تتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى، بالتالي تظهر نتائج متناقضة للدراسات التي تناولت الرضا.
 4. الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل نفسه ومع بيئة العمل وعن إشباع الحاجات والرغبات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء له.
 5. الرضا عن العمل ارتباط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي: حيث يعد الرضا الوظيفي محصلة للعديد من الخبرات المرتبطة بالعمل فيكشف عن نفسه في تقدير الفرد للعمل وإدارته ويستند هذا التقدير بدرجة كبيرة على نجاح الشخصي أو الفشل في تحقيق الأهداف الشخصية.
 6. رضا الفرد عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل ذلك دليلاً كافياً على رضاه عن العناصر الأخرى.

¹ مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)"، مرجع سبق ذكره، ص354.

² مرفت توفيق، إبراهيم عوض الله، "اثر التنفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، مرجع سبق ذكره، ص68.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي أهميته وعوامله.

للرضا الوظيفي أهمية كبيرة سنتناولها في هذا المطلب، كما اننا سنتطرق الى عوامله أيضا.

2. أهمية الرضا الوظيفي¹.

يعتبر العنصر البشري ركيزة تواجد المنظمة، ولهذا يعد الاهتمام بالرضا الوظيفي للعاملين كونه من أهم عوائد الأفراد للمنظمة ومردوديتها بشكل عام ويمكن حصر أهميته الرضا الوظيفي فيما يلي:

1.2 أهمية الرضا الوظيفي للموظف.

- ✓ القدرة على التكيف مع بيئة العمل: حيث ان الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ✓ الرغبة في الابداع والابتكار: فعندما يشعر الموظف بان جميع حاجاته المادية من اكل، شرب، سكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام، امان وظيفي..... الخ مشبعة بشكل كافي، تزيد لديه الرغبة في تأدية الاعمال بطريقة مميزة.
- ✓ مستوى الطموح والتقدم: فالموارد البشرية التي تستمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- ✓ الرغبة على انجاز وتحسين الأداء.

2.2 أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة.

- المؤسسة التي تسعى الى زيادة شعور عمالها بالرضا تتمتع بما يلي:
- ✓ ارتفاع مستوى الكفاءة وفعالية أداء العمال: فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيز على عملهم.
 - ✓ ارتفاع في الإنتاجية: فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
 - ✓ ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية.
 - ✓ انخفاض معدلات دوران العمل والغياب والتأخير عن مواعيد العمل الرسمية والشكاوى.
 - ✓ تقليل الأعباء المالية واقتصاد الوقت.

¹العربي حكيم، منقلاقي يزيد، "اثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة دراسة حالة شركة نפטال بالبويرة 2014/2013"، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند اولحاج، ولاية البويرة، 2014/2013، ص6-7.

3.2 أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:¹

- ✓ ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في الصورة.
- ✓ ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.
- ✓ ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع.

2. عوامل الرضا الوظيفي.²

يوجد عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته ومن خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما إذا كان كلي أو رضا جزئي وتمثل هاته العوامل فيما يلي:

- ✓ **الأجر:** يمثل الأجر وسيلة لإشباع حاجات العامل المختلفة، فهو يلعب دورا في شعوره بالرضا عن عمله إذا كان أجره مناسباً وعادلاً، وتحتل الأجور والرواتب التي تدفع للعاملين لقاء جهودهم أهمية كبيرة كقوة اقتصادية تمكن العاملين من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم المختلفة في المنظمة، لذلك فان العناية بتحقيق الأجر العادل أو الاهتمام بوضع سياسة رشيدة للأجور وملحقاتها يعتبر أساس نجاح برامج إدارة الأفراد في المنشأة.
- ✓ **الترقية³:** تعرف على أنها "شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الإشراف العام والحرية في اتخاذ القرارات"، ترتبط الترقية إما بالكفاءة أو الاقدمية،⁴ فهي تعتبر حافز قوي لرفع أداء العاملين من خلال شعورهم بالاطمئنان والاستقرار نتيجة التقدم المستمر، فعلى نظم الترقية أن تكون عادلة وفقاً لإدراكات الموظفين حتى تساهم في زيادة شعورهم بالرضا، كما يجب أن تلاحظ الاختلافات الفردية حيث أن هناك من يفضل نظام الاقدمية المطلقة في الترقية بينما يفضل البعض الآخر نظام الترقية وفقاً للأداء الوظيفي.

يرى "فرووم"⁵ (VROOM) إن العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل⁵ هو الطموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية. فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل.

¹ العربي حكيم، منقلاتي يزيد، "أثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة دراسة حالة شركة نפטال بالبويرة 2013/2014"، نفس المرجع السابق، ص7.

² سهيلة محمود عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص226.

³ احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001، ص385.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص405.

⁵ احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، نفس المرجع السابق، ص386.

* أريك فرووم: عالم نفس وفيلسوف انساني الماني امريك درس العلوم الاجتماعية والنفسية والفلسفة.

- ✓ **نقط الإشراف¹**: ان تأثير المدير عن رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرتهم على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه، ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرتهم تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل.
- ✓ **جماعة العمل²**: تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل جماعة العمل مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، والعمل وجها لوجه مع الآخرين، فجماعة العمل رسمية تنشأ داخل المنظمة وتحدد علاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من الرئيس والمرؤوسين وهدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، وتساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما ساد بينهم التعاون والتفاهم والمودة.
- ✓ **محتوى العمل³**: يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل، وأهم أبعاده تتمثل في درجة تنوع مهام العمل، درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف، استخدام الموظف لقدراته:
- درجة تنوع مهام العمل: كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة، وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحديا وتنوعا.
 - درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف: تحقق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار انه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله.
 - استخدام الموظف لقدراته: كلما كان للموظف فرصة لاستخدام مهاراته ومعارفه كان أكثر قدرة على تفجير طاقاته الكامنة وإبراز إمكانياته المختلفة ومنه إثبات شخصيته وهذا ما يحقق له السعادة والرضا.
- ✓ **ظروف العمل⁴**: هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين ونذكر منها:
- الظروف الاجتماعية: تتمثل في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة لموظفيها كالتغذية والإسكان والنقل، والتي تساهم في المحافظة على الموظفين وزيادة رضاهم عن العمل. تساهم عملية تقديم المنظمة للخدمات الخاصة بالرعاية الصحية والاجتماعية للعاملين في رفع روحهم المعنوية وتوفير لهم ظروف عمل مستقرة ومناسبة، مما يجعل الفرد يوفر كل قواه الفكرية الجسدية للمنظمة وأداء الأعمال التي يكلف بها بانديفاع ورغبة كبيرة

¹ فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 263.

² خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 104-105.

³ حسين حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 84.

⁴ محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 202-203.

- **الظروف المادية:**¹ تمثل الظروف التي تواجه الموظف أثناء تواجده في مكان العمل أي البيئة التي تحيط بتنفيذ العمل داخل المؤسسة كالإضاءة و الحرارة والرطوبة .. الخ، لأنها تؤثر على نفسية الموظف و منه اتجاهاته ومواقفه نحو العمل.
 - **الظروف التنظيمية:** تتمثل في ساعات العمل والإجراءات التنظيمية، فكلما زادت ساعات العمل زاد إجهاد العامل وبالتالي يقل رضاه، في المقابل إعطاء الموظف حرية التصرف في فترات راحته تساهم في زيادة رضاه.
 - ✓ **المكافآت:**² يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائما تقع مسؤولية تنسيق وإدارة نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، وقد أوضحت العديد من الدراسات، أن هناك العديد من المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تفضيلات الأفراد لمكافآت معينة، ومن هذه المتغيرات (العمر، المركز الاجتماعي، وسنوات الخبرة، وعدد الأسرة)، فمثلا الأفراد القدامى في العمل يهتمون أكثر بنظام التأمينات والمعاشات عن الأفراد صغار السن، وأيضا هناك اعتبار وهي المنفعة الداخلية التي تحقق للفرد نتيجة المكافأة.
- ويؤثر نظام المكافآت في المنظمة على مستوى شعور الفرد بالرضا، فان الأسلوب أو الطريقة التي تمنح بها هذه المكافأة تؤثر أيضا على رضا الفرد فمثلا إذا تقرر زيادة في الأجر قيمتها 5% لكل الأفراد على حد سواء فلن يشعر الأفراد بأنه حققوا انجاز مميّزا في عملهم.

المطلب الثالث: أنواع الرضا الوظيفي ومظاهره.

بما أن الرضا الوظيفي هو ذلك الشعور بالارتياح النفسي في بيئة العمل، سواء كان موجه نحو زملاء العمل أو محتوى العمل أو ظروف العمل، وبما انه أيضا هناك اختلافات في درجة الرضا الوظيفي خلال الحياة الوظيفية فانه يمكن تقسيم الرضا إلى عدة أنواع وفقا لعدة اعتبارات ومعايير.

1. أنواع الرضا الوظيفي³.

الرضا الوظيفي متعدد الأبعاد والأوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:

1.1 أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

- **الرضا الوظيفي الداخلي:** ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والانجاز والتعبير عن الذات.

¹ محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 203.

² رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 261.

³ زاهر محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 45.

- الرضا الوظيفي الخارجي:¹ ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئة) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
 - الرضا الكلي العام: هو مجمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.
- 2.1 أنواع الرضا الوظيفي باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تندرج ضمنه الأنواع التالية:
- الرضا الوظيفي المتوقع: يشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقفاً أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام.
 - الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي.

وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

✓ **الرضا الكلي**: يمثل رضا الموظف عن جميع الجوانب ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل لأقصى درجة الرضا عن عمله، ولكن ليس من الضروري أن تتوفر في هذا العمل كل عناصر التي سبق ذكرها، لان هذا يتوقف على طبيعة الموظف نفسه، فهو ربما لا يعتبر جميع تلك العناصر مهمة وبالتالي الموظف وحده من يستطيع أن يحدد تلك العناصر التي تتوافق معه.

✓ **الرضا الجزئي**: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لازال الاستياء موجوداً لكن لازال يؤدي أعماله.

2. مظاهره².

هناك مظاهر عديدة للرضا الوظيفي، هذه المظاهر مع اختلافها وتعددتها إلا أنها تؤثر بشكل ايجابي على العمل ومعدلاته، فالعامل عندما يرضى عن العمل فذلك يجعله شخصا قادرا على الاداء ويتم توضيح هذه المظاهر فيما يلي:

1.2 زيادة معدل الأداء: لمعدل الأداء أنواع، فهناك المعدلات الكمية وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الخدمات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج والزمن المرتبط بهذا الأداء، وهناك معدلات نوعية وتعني وجوب وصول إنتاج الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان، وهناك معدلات كمية ونوعية وهذا المعدل مزيج من النوعين السابقين إذ بموجبه أن يصل إنتاج الفرد إلى عدد معين من الوحدات خلال فترة زمنية محددة وبمستوى معين من الجودة. ومن هنا يمكن القول بان

¹ زاهر محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، مرجع سبق ذكره، ص45.

² فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص41_42.

الزيادة في معدل الأداء لدى العاملين¹ هي مظهر هام من مظاهر الرضا عن العمل أو الرضا الوظيفي، فالعامل عندما يرضى عن عمله يؤثر ذلك بالإيجاب على معدل الأداء لديه.

2.2 زيادة معدل الحضور: تشير بعض الدراسات إلى أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية ليست مؤكدة بدرجة عالية، ولكن بعض الأبحاث والدراسات تشير إلى أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى معدل مرتفع للحضور إلى العمل، وبشكل آخر يمكن القول أنه كلما زادت درجة رضا العاملين عن العمل كلما قلت نسبة الغياب وزاد معدل الحضور لأن حضور العامل يتبعه حصوله على شيء إيجابي وهو كونه سعيداً في جو العمل، أما إذا كان العامل غير سعيد أو غير راضٍ عن العمل وبالتالي فحضوره إلى العمل يتبعه عواقب سلبية.

3.2 الرضا العام عن الحياة: يعتبر الرضا عن العمل أحد المؤثرات المحددة للرضا العام عن الحياة، أي أن هناك انعكاسات للرضا عن العمل على الرضا العام عن الحياة، والأدلة التجريبية تشير إلى وجود علاقة طردية بين المتغيرين، وأن متغير الرضا عن العمل يمكن اعتباره أحد مكونات الرضا العام عن الحياة.

ولبيان طبيعة العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الحياة، يمكن افتراض وجود علاقة تبادلية بين المتغيرين، بمعنى أن الرضا عن العمل يؤثر في الرضا العام عن الحياة كما يتأثر به أيضاً، ورغم افتراض أن هناك علاقة تأثير متبادلة بين المتغيرين، إلا أن تأثير الرضا عن العمل في الرضا العام عن الحياة قد لا يتعادل بالضرورة مع تأثير الرضا العام عن الحياة في الرضا عن العمل.

ومما سبق يمكن القول حتى في حالة عدم التأكد من وجود علاقة مباشرة بين الرضا عن العمل والإنتاجية فالرضا عن العمل له تأثير على عناصر أخرى مثل معدل الغياب والتفاهم مع العاملين وقلة المشكلات الاجتماعية مما ينعكس بشكل أو بآخر على إنتاجية الفرد.

بالإضافة لهذه المظاهر هناك مظاهر أخرى تدعى بمظاهر عدم الرضا الوظيفي ونذكر منها:

■ التغيب عن العمل: ويقصد به التخلف عن أداء العمل الموكول به العامل بدون سابق إنذار وما يترتب عليه من إرباك للعمل الذي يؤثر على الإنتاجية في مجال العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى تغيب العامل عن عمله، ويؤثر التغيب عن العمل بدوره على معدل ساعات العمل المفقودة، فالتغيب يمثل مظهراً من مظاهر عدم الرضا عن العمل.

■ سوء التوافق المهني: إن سوء التوافق المهني يعد من المظاهر الخاصة بعدم الرضا الوظيفي وهو أحد المشكلات

¹ فايظة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص 43.

التي تؤثر بالسلب على العمل وذلك بدوره يؤثر على الإنتاج¹، فالعامل عندما يتعرض لسوء التوافق المهني فذلك يعرضه إلى اللامبالاة وسوء العلاقات وبذلك يؤثر بدوره على أدائه لمهامه والأعمال التي توكل إليه، وذلك يؤثر على معدل إنتاجيته.

■ إصابات العمل والأمراض المهنية: تعد إصابات العمل من المشكلات الهامة التي تعيق التقدم الصناعي، حيث أنها تسبب للعمال أضراراً كثيرة مثل الإصابة بالإعاقة أو تشوه يؤدي إلى عجزه أو تعطله عن العمل، وما يترتب على ذلك من مشكلات مثل ترك العمل، وهناك عوامل كثيرة تؤدي إلى إصابات العمل والأمراض المهنية مثل تهاون العامل أثناء عمله، واستهتار العامل أثناء تأديته لعمله وعدم التزامه بإتباع إجراءات الأمن وعدم ملائمة ظروف العمل وعدم توفر معدات الوقاية المهنية وكل ذلك قد يكون مرجعه عدم الرضا عن العمل.

المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي.

يعبر الرضا الوظيفي عن حب الموظف لعمله والرغبة في إتقانه وإتمامه في الوقت المناسب، وبما ان الرضا الوظيفي يعتبر من اهم العناصر التي تضمن تحقيق اهداف المؤسسة فيجب على هذه الاخيرة ان تقوم بقياسه لمعرفة مدى رضا الموظفين بالحوافز المقدمة لهم وهل هم راضون عن عملهم، وستتطرق في هذا المبحث الى كل من النظريات المفسرة للرضا الوظيفي ومؤشراته وطرق قياسه كل من العوامل المؤثرة عليه وأيضا كل من البرامج الداعمة له وطرق تحسينه.

المطلب الأول: تفسير الرضا الوظيفي من طرف النظريات.

وسوف نحاول عرض أكثر النظريات تداولاً وملائمة لموضوع البحث²، والحقيقة أن الاهتمام بموضوع الرضا الوظيفي لم يأتي بشكل مفاجئ، بل كان حصيلة تراكمية لمدارس الفكر الإداري من مفاهيم تتعلق بإدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وسلوك داخل المنظمة (الموظفين) أو خارجها (الزبائن)، وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج والنظريات التي تحاول تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين.

¹ فايذة محمد رجب بجنسي، "الرضا الوظيفي من منظور الخدمة الاجتماعية"، مرجع سبق ذكره، ص 43.

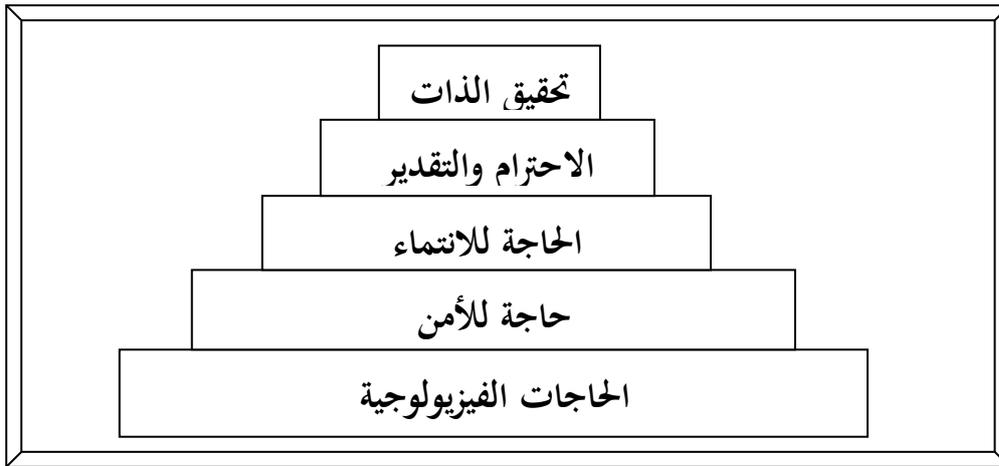
² رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 113.

1. نظريات الحاجة وتفسير الرضا الوظيفي¹

اغلب أدبيات السلوك التنظيمي تشير إلى أن نظريات الحاجة من بين النظريات التي تسعى إلى سلوك الدافعية والرضا الوظيفي، حيث تقوم على أساسية وهي أن النقص في حاجة ما أو مجموعة من الحاجات هي التي تدفع سلوك الإنسان تجاه التصرف بطريقة معينة من أجل إشباع تلك الحاجة، ومن معاني الرضا الوظيفي هو الشعور بالارتياح عند إشباع الحاجات والرغبات المتعلقة بالوظيفة وبيئة العمل وهو نفس الاتجاه الذي تذهب إليه الحاجة حيث يعتبرون أن الرضا الوظيفي ما هو إلا إشباع لحاجات الفرد المتعلقة بالعمل ومحيط العمل، والاختلاف الأساسي بين هذه النظريات هو تحديد الحاجات لدى الأفراد، وفيما يلي نستعرض أهم هذه النظريات:

1.1 نظرية تدرج الحاجات: تأثر أبراهام ماسلو "ABRAHAM MASLOU" بمدخل العلاقات الإنسانية، الذي يعتمد على استخدام الأساليب السلوكية في الإدارة وقدم نظريته لتدرج الحاجات سنة 1940، التي تنص على الإنسان لديه عدد من الحاجات والرغبات تتدرج حسب إشباعها ودرجة إلحاحها بشكل دائم، والشكل الموالي يوضح نظرية تدرج الحاجات لماسلو.

الشكل رقم (8): هرم تدرج الحاجات لماسلو



المصدر: رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص116.

وتشمل الحاجات التي رتبها ماسلو في الهرم فيما يلي:¹

¹ رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص113.

- ✓ **الحاجات الفيزيولوجية:** وهي الحاجات الأساسية في التدرج الهرمي وتشمل الحاجة إلى الطعام، الماء، النوم... الخ، وفي المنظمة تعد أسهل الحاجات التي يمكن إشباعها من خلال توفير الأجور المناسبة، توفير وحدات سكنية للعاملين... الخ.
 - ✓ **حاجات الأمن:** وتشمل رغبة الفرد في السلامة والأمن وتجنب القلق والتوتر وعلى مستوى المنظمة قد تمثل عدم إقالة العمال، الحماية من التصرفات التعسفية للمشرفين، مختلف وسائل الأمن الصناعي، نظام التأمين والمعاشات... الخ.
 - ✓ **الحاجة إلى الانتماء:** وهي من الحاجات الاجتماعية وتشمل الحاجة إلى الود وإقامة الصداقة والقبول من طرف الأفراد وعلى مستوى المنظمة قد تظهر من خلال علاقات الصداقة مع جماعات العمل والانضمام إلى نوادي المنظمة.
 - ✓ **الحاجة إلى الاحترام والتقدير:** وتشمل رغبة الفرد في احتلال مركز اجتماعي هام، احترام الآخرين له، الشعور بالثقة والرغبة في الحصول على السلطة والقوة... الخ، وفي المنظمة قد تظهر من خلال المسميات الوظيفية، نظام الترقية والمكافآت، خطابات الشكر والتقدير... الخ.
 - ✓ **الحاجة إلى تحقيق الذات:** وتمثل رغبة الفرد في استخدام قدراته ومهاراته في تحقيق إنجاز عالي، على مستوى المنظمة قد تكون في وظيفة تمثل التحدي لقدرات الفرد.
- والقاعدة الأساسية لهذه النظرية هو أن الفرد كلما أشبع حاجة ما كلما قلت أهميتها وتبدأ الحاجة التي تليها في الهرم بالظهور كمصدر أساسي لسلوك ودافعية الفرد في تحقيق الرضا مع الخد في الاعتبار تجدد الحاجات والإشباع النسبي لها ما يدفع الفرد إلى العودة مرة أخرى لإشباعها.

2.1 نظرية لدفر "Theiry ALDERFER"²

- قدم الدفر تصنيفا للحاجات في شكل هرم يشابه بدرجة عالية هرم ماسلو للحاجات يحتوي على ثلاثة أنواع من الحاجات:
- ✓ **حاجات البقاء:** وهي تمثل الحاجات الفيزيولوجية عند ماسلو.
 - ✓ **حاجات الارتباط:** وتعتبر عن درجة ارتباط الفرد بالبيئة المحيطة وتمثل حاجات الانتماء والحاجات الاجتماعية وجزء من الحاجة إلى التقدير.

¹ رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص116.

² سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص133.

✓ **حاجات النمو:**¹ وتعبّر عن سعي الفرد إلى تطوير قدراته ومؤهلاته وتمثل جزء من الحاجة إلى التقدير والاحترام، وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

وتعتبر هذه النظرية مكملّة لنظرية ماسلو، حيث يتفقان في المبدأ في كون الرضا لدى العاملين يتحقق بدرجة إشباع الاحتياجات لديهم، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهم يكمن في ان نظرية الدفر ترى بإمكانية السعي إلى تحقيق إشباع أكثر من حاجة في وقت على عكس ما تذهب إليه نظرية ماسلو.

3.1 نظرية الانجاز لمكلياند (DAVID MCLELAND)

اقترح مكلياند أن هناك ثلاث حاجات أساسية يسعى الفرد إلى إشباعها وتمثل الدافع والمحرك لمختلف مواقف وسلوكيات الأفراد في المنظمة في المنظمة وهي:

✓ **الحاجة للإنجاز:** وهي الرغبة في التفوق والنجاح في انجاز العمل وتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال مناصب ووظائف فيها تحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ولذلك فهم يسعون إلى إتمام أعمالهم ومحاولة إثبات جدارتهم ورغبتهم في تحمل المسؤولية.

✓ **الحاجة للانتماء:** وهي الرغبة في تكوين علاقات مع الآخرين وان يكون للفرد علاقات اجتماعية وشخصية مع الآخرين، ويمكن أن يحصل ذلك من خلال الاعمال التي تؤدي من خلال التفاعل مع الزملاء في العمل أو فوق العمل.

✓ **الحاجة إلى السلطة أو النفوذ:** وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير في الآخرين، بمعنى رغبة الفرد في أن يكون له القدرة في السيطرة على كل ما يحيط به أحداث وأشياء وأشخاص وإشباع هذه الحاجة يكون من خلال سعي الفرد في الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة.

خلاصة القول بالنسبة لنظريات الحاجة (ماسلو، الدفر، مكلياند) هو أن إشباع الحاجة تمثل حالة الرضا، وعدم الإشباع يمثل حالة عدم الرضا، على الرغم من اختلافهم في تصنيف هذه الحاجات.

2. نظرية العاملين لهرزبرغ (Herzberg's two factor theory)²

قام فريدريك هرزبرغ بناء على دراسة أجراها، بتطوير نظرية اسمها نظرية العاملين، حيث استطاع أن يميز بين مجموعتين من العوامل، عوامل مرتبطة بالعمل نفسه أو بالوظيفة، وعوامل مرتبطة بمحيط العمل أو محيط الوظيفة.

¹ سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص133.

² صادق محمد عفيفي وآخرون، "الإدارة في مشروعات الاعمال"، دار الكتاب، الكويت، 1981، ص294.

- المجموعة الأولى:¹ وهي العوامل المرتبطة بالوظيفة أو ما يطلق عليها العوامل الدافعة أي تلك العوامل التي تزود الأفراد بالدافعية وتؤدي إلى الرضا الوظيفي، وتشابهه مع الحاجات في المستويات العليا لهرم ماسلو، وترتبط بمحتوى العمل أو بالوظيفة وقد قام بحصرها في النقاط الآتية:
 - ✓ القدرة على انجاز العمل.
 - ✓ وضوح مسؤولية الفرد عن عمله وعن عمل الآخرين.
 - ✓ الحصول على تقدير واحترام الآخرين.
 - ✓ فرص الترقية والتقدم في العمل.
 - ✓ أداء عمل ذو قيمة وأهمية للمنظمة.
 - المجموعة الثانية: العوامل المرتبطة بمحيط العمل أو ما يطلق عليه العوامل الوقائية، والتي يشكل توفرها منع لحالة عدم الرضا، ونقص الحماس في العمل، ولكن في نفس الوقت توفرها لا يعني بالضرورة حصول حالة الرضا، وهي تتشابه مع المستويات الدنيا للحاجات في هرم ماسلو، وتشمل الآتي:
 - ✓ ظروف العمل المادية.
 - ✓ العلاقة بين الفرد والرؤساء في العمل.
 - ✓ العلاقة بين الفرد وزملائه.
 - ✓ نمط القيادة والإشراف وسياسات المنظمة وأساليب إدارتها.
- وقد لاقى هذه النظرية قبولا كبيرا لدى أوساط الباحثين، وحتى لدى المنظمات خصوصا أنها تلفت الانتباه إلى قضية هامة وفي تصميم وإعادة الوظائف (الإثراء الوظيفي) وهذا ما أطلق عليه في الفصل الأول سياسة المنتج الداخلي، حيث يمكن للمنظمة من خلال تصميم الوظيفة وإعادة تصميم الوظيفة من الأثر على مستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين، وعلى الرغم من أهمية هذه النظرية في تفسير الرضا الوظيفي، إلا أنها لاقى بعض الانتقادات ومنها:
- ✓ التشكيك في عدم الوصول إلى نفس النتائج في حالة ما إذا تم استبدال الطرق والأساليب التي اعتمدها هرزبرج ومؤيديه.
 - ✓ أظهرت بعض الدراسات أن هناك بعض العوامل الوقائية التي تؤدي إلى الرضا مثل الأجر، وبعض العوامل الدافعة تؤدي إلى الاستياء أو عدم الرضا سياسة المنظمة.
 - ✓ لم تعمل الدراسات على قياس درجات الرضا وعدم الرضا وإنما قياس كفاية لحالة الرضا وعدم الرضا.

¹ صادق محمد عفيفي وآخرون، "الإدارة في مشروعات الأعمال"، نفس المرجع السابق، ص 294.

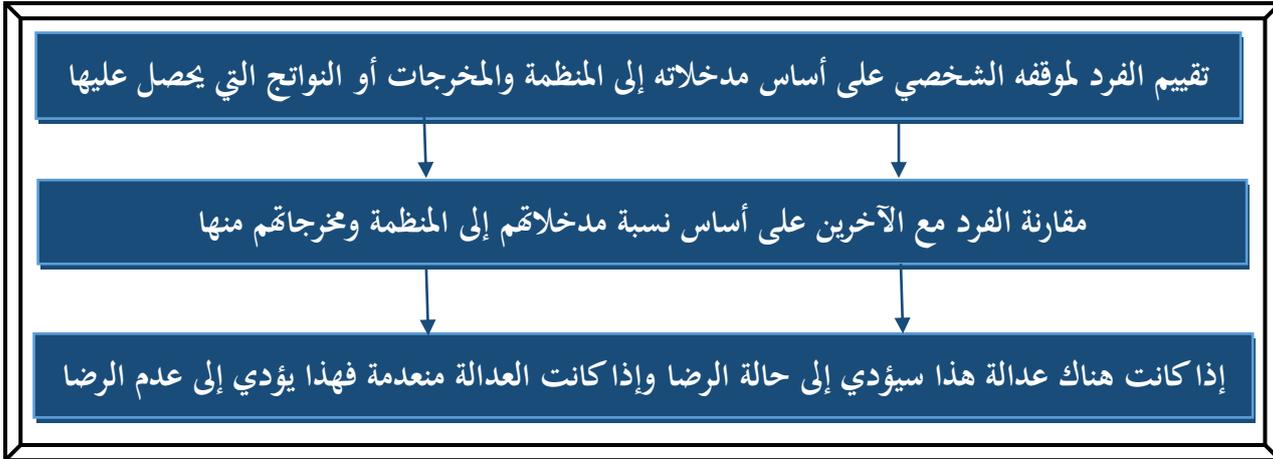
3. نظريات المقارنة

1.3 نظرية العدالة لآدمز (EQUIPE THEORY ; ADAMS1963)¹

تمثل هذه النظرية واحدة من عدد من النظريات التي اشتقت من عملة المقارنة الاجتماعية، حيث تقوم على مسلمة أساسية وهي رغبة الفرد في الحصول على معاملة عادلة ومنصفة، واعتبر آدمز أن هناك علاقة متبادلة بين الموظف والمنظمة التي يعمل بها، حيث يقدم الموظف الجهود والخبرة مقابل الحصول على العوائد مثل الأجر والترقيات والتأمينات الصحية، وبناء على هذه النظرية يقوم الفرد بإجراء مقارنة بين معدل عوائدهم وما يقدمه إلى المنظمة، وعوائد الآخرين وما يقدمونه إلى المنظمة، فإذا تساوى المعدلان شعر الفرد بالرضا عن العمل، وإذا وجد أي اختلاف بينهم من وجهة نظره فانه يشعر بالظلم مما يؤثر على أدائه الوظيفي حيث تكثر غاباته وقد يغادر المنظمة إذ وجد أفضل منها.

وإدراك الفرد للعدالة يكون من خلال الخطوات التالية:

الشكل رقم (9): خطوات المقارنة حسب نظرية العدالة



المصدر: بتصرف راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص162.

والمدخلات التي تشير إليها نظرية العدالة هي الخبرة²، الجهد، المهارات، المعرفة وأداء المهام والواجبات التي يجلبها الفرد معه أو يوظفها في عمله، بينما تعتبر المخرجات أو العائد تلك المكافآت التي تنتج عن انجاز المهام كالرواتب والترقية والتقدير... الخ، ويشير آدمز إلى أن الفرد حين يقارن نفسه مع الآخرين إنما يقارن نسبة معينة كما يلي:

¹ نبيل النجار، "الإدارة أصولها واتجاهاتها المعاصرة"، الشركة العربية للنشر، 1993، ص15.

² راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص168.

$$\text{نسبة معينة} = \left(\frac{\text{مخرجات الآخرين}}{\text{مدخلات الآخرين}} \right) \text{ مقارنة بـ } \left(\frac{\text{المخرجات الشخصية}}{\text{المدخلات الشخصية}} \right)$$

ولا يتطلب الشعور بالعدالة أو الرضا¹ أن تكون المخرجات والمدخلات متساوية ولكن يتطلب فقط ان تكون النسبة متساوية، وإذا شعر الفرد بالعدالة أو الرضا فهذا يعطيه دافع وحماس على الإبقاء على هذا الموقف، أما إذا شعر بعدم العدالة فسوف يعمل على مواجهة هذا الموقف لتخفيض الشعور بعدم العدالة بعدة طرق كما يلي:

- ✓ يقلل أو يرفع في مستوى مدخلاته بان يبذل جهد أكبر أو اقل حسب اتجاه عدم العدالة.
- ✓ أن يغير في مستوى مخرجاته كان يطلب زيادة الأجور أو في الحوافز والترقية.
- ✓ الانتقال إلى العمل في قسم آخر أو ترك المنظمة ككل.

2.3 نظرية التوقع لفروم (VROOM 1964)²

ترتكز هذه النظرية على الفرق بين ما يحتاجه العامل وبين ما يتحصل عليه من عمله، وترى هذه النظرية "أن دافعية الفرد لأداء العمل هي محصلة للعوائد التي يتحصل عليها، أو شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد". وتعتمد هذه النظرية على ثلاثة جوانب كما يلي:

- ✓ الجاذبية (المنفعة) وهي مدى الأهمية التي يعطيها الفرد للنواتج أو العوائد المحتملة التي يمكن أن يحققها في عمله وتمثل في الحاجات غير المشبعة.
- ✓ الارتباط بين الأداء والعائد (المكافأة) وهي درجة اعتقاد الفرد بان مستوى أدائه يؤدي إلى تحقيقه للنواتج أو العوائد المرغوبة.
- ✓ الارتباط بين الجهد والأداء: وهي الاحتمال المدرك للفرد بان الجهد المبذول سيؤدي إلى تحقيق الأداء، أي مدى رغبة الفرد في العمل، أو تحقيق عائد معين في أي وقت، وتتوقف على أهداف الفرد وإدراكه للقيمة النسبية لهذا الأداء لوسيلة لتحقيق هذه الأهداف.

¹ رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص168.

² احمد ماهر، "السلوك مدخل بناء المهارات"، الطبعة الثامنة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص154.

3.3 نظرية القيمة للوك* (LOCK)¹

وهي من أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي، ووفقا لهذه النظرية فان الرضا الوظيفي حسب درجة التوافق الذي يحصل يقيم ما عليه الفرد فعلا من عوائد وما يرغب في الحصول عليه، وانطلاقا من النظرية فان درجة الفرد عن عمله أو أحد عناصره عمله تحكمها ثلاثة أشياء:

- ✓ مقدار ما يأمل الفرد في الحصول عليه بالنسبة للعنصر.
- ✓ مقدار ما يحصل عليه فعلا بالنسبة لهذا العنصر.
- ✓ أهمية هذا العنصر بالنسبة له.

وكلما حصل الفرد على نواتج ذات قيمة بالنسبة له زادت درجة شعوره بالرضا، بمعنى قدرة الوظيفة على توفير يعتقد الفرد أنها ذات أهمية بالنسبة له، وهذه العوائد ليست بالضرورة تلك الموجودة في هرم ماسلو وبنفس التدرج، وإنما تعتمد بالدرجة الأولى على إدراك وشعور كل فرد على حدى بما يريد من عوائد يرى أنها تتناسب ووظيفته ومستواه الوظيفي والاجتماعي وتناسب رغباته وأسلوبه في الحياة، فمثلا احد كبار المديرين وفقا لنظرية ماسلو يجب أن يسعى إلى التقدير وتحقيق الذات، ولكن وفقا لنظرية القيمة فان العوائد التي يرغبها المدير هي العوائد المادية والأمان أو أي عوائد أخرى يراها مناسبة له أو ذات أهمية بالنسبة له.

ويمكن النظر إلى هذه النظرية على أساس المعادلة التالية:²

$$\text{روك} = (\text{رف}1)ه1 + (\text{رف}2)ه2 + \dots$$

- ✓ روك: الرضا الوظيفي الكلي.
- ✓ (رف): الرضا الفردي عن جانب من جوانب العمل.
- ✓ ه: أهمية العنصر بالنسبة للفرد.

¹ احمد ماهر، "السلوك مدخل بناء المهارات"، نفس المرجع السابق، ص 299.

² محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص 55.

*جون لوك: هو فيلسوف تجريبي ومفكر سياسي واقتصادي انجليزي.

المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي.

المؤسسة تعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، ولذلك يجب عليها ان تتبع بعض المؤشرات التي يمكنها ان تحققه

1. مؤشراتته¹.

تتجسد حالة الرضا أو عدم الرضا لدى أي فرد عامل بالمؤسسة في مظاهر عدة كالإضراب، التمارض، الشكاوى، إضافة إلى الغياب ودوران العمل ومل هذه الظواهر تشكل مشكلات كبيرة بالنسبة للمؤسسات تؤدي إلى انخفاض إنتاجها وتدهور أداؤها، وتسبب بشكل أو بآخر تكاليف إضافية في شكل مباشر أو غير مباشر (تدريب، وتأهيل الأفراد الجدد).

إن مثل هذه الظواهر ذات تأثير من زاويتين:

- ارتفاع التكاليف من جراء محاولة المؤسسة تغطية العجز الذي يحصل اثر تجسد احد الظواهر السابقة مما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف.
- ارتفاع تكاليف تنفيذ تدابير وإجراءات محددة لتقليل من هذه السلوكيات وتعد التكاليف الناتجة عن حالة عدم الرضا الأفراد خفية تتحملها المؤسسة وتؤثر عليها بشكل سلبي، لذا يجب على الإدارة تدارك الأمر وبذل الجهد في سبيل تحقيق رضا أفرادها للحد ما أمكن من تراكم التكاليف الخفية، وتفادي المظاهر السلوكية الناتجة عن حالة عدم الرضا والمتمثلة في:
 - ✓ الوصول المتأخر والمتكرر إلى مكان العمل.
 - ✓ تدهور الانتاجية.
 - ✓ التمارض لتسهيل عملية الغياب.
 - ✓ اتخاذ القرار يشان عملية المغادرة النهائية من المؤسسة.

ونظرا لأهمية هذه المؤشرات نحاول تحليل كل مؤشر على حدي وإبراز درجة التكامل بينهما، أي مدى اعتمادها كمؤشرات أساسية دالة على حالة الرضا الوظيفي للفرد.

¹ زويش سامية، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة (دراسة حالة ثانوية امزيل احمد بجزير"، مذكرة تخرج ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي منحد اولحاج البويرة، 2013_2014، ص24. (منشورة عبر الانترنت).

- ✓ **التمارض:**¹ ان حالة عدم الرضا تخلق لدى الفرد نوع من التوتر والقلق فمن اجل التخلص من عمل غير راضي عنه، حيث يلجا العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع المعاش او التقليل من الانعكاسات السلبية كي يواجهها أثناء عمله.
- ✓ **الإصابات:** إن الحوادث الصناعية والإصابات هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على اداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الاساس يميل الباحثون الى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل، ونجد فروم يرجح الرأي القائل بان الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.
- ✓ **التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام:** هي في نفس الوقت مؤشر ميل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه، والمظالم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في الحالة تعتبر مؤشرا لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة اللذان يؤديان بدورهما إلى قيام بتخريب أدوات الإنتاج أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.
- ✓ **الإضراب:** مما لا شك فيه أن حدوث الإضراب يعكس بالفعل تواجد الاختلال في العلاقات التنظيمية (علاقة العمل، العلاقات الإنسانية)، لذا يعد أهم المؤشرات الدالة على وجود مشاعر عدم الرضا المعبر عنها بشكل صريح، فالإضراب بصورة عامة تعبر عن وضعية العمال التي يعيشونها ولا تتوافق مع متطلباتهم وهو لا يعني العنف، لكن يتعلق بالقوة كما انه من الغياب أي أن العامل لا يؤدي وظيفته رغم تواجده بالمؤسسة، فنجد العمال في حالة إضراب إذا كانت الأجور منخفضة مثلا، ومن الإضراب ما هو غير رسمي يقوم به جماعة من الأفراد المستائين من تدهور وتدني مستلزمات العمل، وهذا النوع ما هو إلا احتجاج، أما الإضراب الرسمي فيشمل جميع عمال المؤسسة مع النقابة والإدارة بذلك.

¹ زويش سامية، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة (دراسة حالة ثانوية امزيل احمد بجزير"، مرجع سبق ذكره، ص24-25.

المطلب الثاني: الرضا الوظيفي طرق قياسه وكيفية حدوثة.

هناك عدة طرق يمكن ان نقس الرضا الوظيفي بعدة طرق سنتناولها في هذا المطلب وأيضا سنرى كيفية حدوثة.

2.1 رضا الوظيفي طرق قياسه¹.

هناك طرق ومقاييس مختلفة لقياس مستوى الرضا الوظيفي لدى العامل بحيث تختلف في مدى فعاليتها على ما توفره تلك المقاييس من دقة والشمول بالنسبة للبيانات، وهنالك نوعين هما:

1.1.2 المقاييس الموضوعية: يركز هذا النوع على قياس الرضا من خلال الاثار السلوكية للفرد وتستخدم فيه وحدات قياس موضوعية كمعدل الغياب ومعدل العمل الأمن والسلامة المهنية:

■ **معدل الغياب عن العمل:** التغيب عن العمل هو عدم حضور العامل لمكان العمل وفقا لبرنامج العمل، ويعرف على انه تخلف العامل عن الحضور للعمل في ظروف بإمكانه التحكم فيها. ويرتبط الغياب بالرضا عندما يلجأ العمال إلى الغياب كتعبير عن الرغبة في الانتقال، ويمكن النظر للعلاقة بين الرضا والتغيب إلى أن الرضا عن العمل يعبر عن التكيف في العمل لذا نجد العمال ذوي المعدلات المرتفعة في الغياب يكونون غير متكيفين انفعاليا واجتماعيا.

ولقد اقترحت وزارة العمل الأمريكية الطريقة التالية لحساب معدل الغياب عن العمل:

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

■ **معدل دوران العمل (ترك الخدمة):** يطلق هذا المصطلح على حركة الناتجة عن ترك بعض العاملين الخدمة داخل المنظمة وإحلال جدد محلهم، فهو يشير إلى حركة القوى العاملة داخل المنظمة دخولا وخروجا منها نتيجة لحالة من عدم الرضا. ولمعدل دوران العمل دور هام في قياس مستويات الأفراد العاملين، فترك العمل يعد الحل الأخير الذي يلجأ إليه العامل للتعبير عن عدم رضاه ويسبب ذلك خسارة للمنظمة كونها أنفقت

¹ مباركى صبرين، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة (دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص76.

الكثير جلبهم واختيارهم وتعيينهم وتدريبهم¹ ويعتبر ترك العمل الذي يتم بمبادرة الموظف مؤشر لعدم رضاه فمما لا شك فيه ان بقاء الفرد في وظيفته يعتبر الى حد ما مؤشرا هاما لارتباطه بها اي رضاه عن العمل.

ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات التالية:²

<p>عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية</p> <p>معدل الانفصال = $100 \times \frac{\text{عدد الأفراد تاركي الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$</p>
<p>عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية</p> <p>معدل الانضمام = $100 \times \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$</p>
<p>عدد الافراد الذين تم تعيينهم + عدد الافراد تاركي العمل خلال الفترة</p> <p>معدل دوران العمل = $100 \times \frac{\text{عدد الافراد الذين تم تعيينهم + عدد الافراد تاركي العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$</p>

إن مثل هذه المعدلات تكون ذات فائدة كبيرة للإدارة إذا احتوت على مقارنات بين الأقسام والفترات وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس المجال، فتلك المقارنات بإمكانها إبراز مواقع الرضا وعدم الرضا.

كلا المعدلين (معدل الغياب، معدل دوران العمل)، يبرز وجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها، فيصبح من الضروري جمع بيانات أكثر تفصيلا ودلالة عن أسباب ترك الخدمة الاختياري، كإجراء المقابلة المباشرة مع الفرد للتعرف على الدوافع والظروف التي أجبرته على اتخاذ مثل هذا القرار.

■ **معدل الأمن والسلامة المهنية:**³ كما ذكر سابقا، انه من بين العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي ظروف العمل كالإضاءة، درجة الحرارة... الخ، فلقد تزايد الاهتمام بهذا الجانب بغية التخفيض من حوادث العمل وتحسين الأمن والسلامة في مواقع العمل. وتحسين معدلات الإصابات والأمراض المهنية التي تسببها ظروف العمل

¹ مبارك صبرين، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة (دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة)"، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 160.

³ محمد مرعي مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية"، دار رضا للنشر، 1999، ص 288-289.

للقوف على مدى حسن الظروف ومدى درجة رضا الأفراد عنها،¹ فارتفاعها يعكس حالة الإرضاء لدى الأفراد وانخفاضها يعني حسن ظروف العمل، ومن ثم رضا الأفراد عنها.

■ **معدل وقوع الحوادث والأمراض:** تحسب وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{معدل وقوع الحوادث والأمراض} = \frac{\text{عدد الإصابات المسجلة بسبب العمل} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

حيث: عدد ساعات العمل المتاحة = عدد العاملين × عدد ساعات العمل الأسبوعية × عدد ساعات العمل السنوية.

■ **معدل ساعات العمل المفقودة:** تحسب وفقا لما يلي:

$$\text{معدل ساعات العمل المفقودة} = \frac{\text{إجمالي ساعات العمل المفقودة} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}}$$

ويحسب عدد ساعات العمل المفقودة من خلال كشف الحضور، اما عدد ساعات العمل الفعلية، فيحسب بطرح ساعات الانجازات والعطلات الرسمية من عدد ساعات العمل المتاحة.

■ **معدل تكرار الحوادث:** يحسب وفقا لما يلي:

$$\text{معدل تكرار الحوادث} = \frac{\text{عدد مرات حدوث الإصابة أو المرض الناتج عنها} \times 1 \text{ مليون}}{\text{عدد ساعات العمل المتاحة}}$$

ويهدف هذا المعدل للكشف عن تكرار وقوع الإصابة والأمراض المهنية وتصنيفها كل على حدى.

1.2.1 المقاييس الذاتية²: الأساس في المقاييس الذاتية الذي يضم أسئلة متباينة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة والغاية منها هو الحصول على تقرير من جانب الفرد عن درجة رضاه عن العمل، وتعرف بالطريقة المباشرة لاعتمادها على المقابلة كوسيلة لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.

وتحديد مستوى الأسئلة التي تتضمنها قوائم الاستقصاء خاضعة لطريقتين هما:

¹ محمد مرعي مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 288-289.

² مباركي صبرين، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة (دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة)"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

■ **تقسيم الحاجات:**¹ تتبع قائمة الأسئلة التي تصميمها تقسيما عاما للحاجات الإنسانية كالحاجات الاجتماعية مثلا حاجات الاحترام والتقدير حاجات تحقيق الذات، الغاية منها الحصول على معلومات من الفرد عن مدى ما يتيح العمل من إشباع لمختلف الحاجات المطلوبة، فكل نوع من الحاجات تخصص له عينة من الأسئلة.

■ **تقسيم الحوافز:** تتبع قائمة الأسئلة في هاته الطريقة تقسيما للحوافز التي يتيحها العمل والتي تمثل أحد العوامل المؤثرة في الرضا كمحتوى العمل وفرص الترقى والأجر والإشراف الخ

أما بالنسبة للطرق المعتمدة في قياس الرضا الوظيفي، فقد تعددت وتميز بين أربعة طرق رئيسية، نحدد فيما يلي:

1. **طريقة الفواصل المتساوية ظاهريا لترستون (Thustone):**² تستعمل هذه الطريقة كقياس للرضا الوظيفي، حيث يتم تحديد متغيراته ثم يبنى المقياس بوضع عبارات تصف مختلف العناصر والخصائص المتعلقة بالعمل أو تلك التي تصف الإشاعات والتي يصل عليها الفرد من عمله "وعادة ما تفوق مائة عبارة"، وتقدم لمجموعة من المختصين يعرفون بالحكام بغرض الحكم على دلالتها أي درجة الرضا الذي تعبر عنه كل عبارة، وبعد ذلك يتم استبعاد العبارات ذات التباين العالي تبعا لراي الحكام ليتشكل بذلك المقياس النهائي للرضا المتضمن للعبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها الاختيار فنجد في "قمة المقياس عبارات تمثل اقوى الاتجاهات الايجابية السلبية"، وبعدها يقدم في شكل استبيان للعمال يتضمن توزيعا للعبارات دون ان تخضع في ترتيبها لدرجتها تجنبا للأجوبة العفوية (غير الدقيقة) وتوضع النقط مدرجة من قوة الإيجاب إلى ضعفه، وتليها عملية التصحيح بالرجوع إلى العلامات المرجعية المقابلة لكل عبارة، وتمثل "متوسط التقييم الذي أعطاه الحكام للعبارة"، ومجموع العلامات تحدد الدرجة المماثلة للرضا العام.

عند تطبيق مقياس الرضا وفقا لهذه الطريقة³ يكتفي الأفراد باتخاذ القرار حول الموافقة أو عدم الموافقة على كل عبارة مدرجة في الاستبيان، ويمكن تجميع العبارات التي تتعلق بمجال معين مثل الأجر، الإشراف... وحساب درجة الرضا عن هذا المجال، وتمثل بذلك الرضا الجزئي عن ذلك المحور.

¹ مباركي صبرين، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة (دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة)"، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² سعد جلال، "المرجع في علم النفس"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1985، ص 770-772.

³ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، لاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983، ص 408.

لقد سميت بطريقة الفواصل المتساوية ظاهريا أو الفئات المتساوية، كونها تراعي في ترتيبها للعبارات التساوي في الفرق بين العبارات والذي يقدر بدرجة واحدة.

وعموما، يمكن إبراز أهم النقاط التي ميزت طريقة THURSTONE¹:

- ✓ اتسامها بقدر من ذاتية، حيث نجد الوزن أو القيمة الخاصة بكل جملة محدد مسبقا استنادا إلى رأي المحكمين.
- ✓ تحتاج إلى جهد كبير في إعداد المقياس.
- ✓ لا يقدم هذا المقياس فكرة عن شدة الاتجاه لان الموافقة على نفس العبارة تصحح دائما بنفس الطريقة، بغض النظر عن شدة اتجاه المستجيب لها.

2. طريقة التدرج التجميعي لليكارث (LIKERT):² مقياس ليكارث في قياس الرضا الوظيفي من أشهر المقاييس. ففي سنة 1932 بدا ليكارث في شرح مقياسه عند نشره لمقال في مجلة أرشيف علم النفس تحت عدوان تقنية لقياس الاتجاهات. ويحاول ليكارث بطريقته هذه تفادي الإجراءات المطولة التي عرفت طريقة ثرستون في تكوين المقياس، ويتكون مقياس ليكارث من مجموعة العبارات التي تصف الاتجاه نحو الموضوع محل الدراسة، مصنفة بخمسة آراء كالتالي:

الشكل رقم (10): الاتجاهات الخمس حسب ليكرت.

	-موافق جدا.
	-موافق.
	-محايد.
	-معارض.
	-معارض جدا.

المصدر: احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 408.

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 408.

² مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 137.

وبناء على هذه الآراء يختار الفرد العامل¹ من بين تلك الاجابات التي تتلاءم وحقيقة وضعه واهم ما يشمل عليه مقياس ليكارت صيغتي الإيجاب والسلب في العبارات حتى تكون العبارات متوازنة نوعا ما: "وتعطي الاستجابات التي يقرها الفرد درجات تتراوح بين 1 و5 حسب درجة موافقة أو عدم موافقة على العبارة"، ويتم ترتيب الدرجات ترتيبا تصاعديا يتوافق مع العبارات المعارضة (صيغة السلب)، وترتيب ترتيبا تنازليا يتوافق مع العبارات المؤيدة (صيغة الإيجاب) ونقدم توضيحا لذلك كما يلي:

■ **الصيغة الإيجابية:** "إنني استمتع بعلمي أكثر من استمتاعي بوقت الفراغ".

الجدول رقم (3) الصيغة الإيجابية.

الدرجة	الرأي
5	موافق جدا
4	موافق
3	محايد
2	معارض
1	معارض جدا

المصدر: احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 411.

■ **الصيغة السلبية:** "إنني اشعر بخيبة أمل على وجودي في هذا العمل"

الجدول رقم (4) الصيغة السلبية

الدرجة	الرأي
1	موافق جدا
2	موافق
3	محايد
4	معارض
5	معارض جدا

المصدر: احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 411.

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 408_411.

² احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، نفس المرجع السابق، ص 411.

ويتجميع الدرجات المعبرة عن كل عبارة¹ يتم حساب القيمة التجميعية لرضا الفرد أما عند اختيار العبارات المشككة للقياس النهائي فيتم وفقا لقوة الارتباط بين الدرجة المتحصل عليها بعد اختيار الفرد للاستجابة الملائمة، والدرجة الكلية لمجموع العبارات، كلما كان الارتباط قويا بينهما دل ذلك على أن العبارة تقيس ما تقيسه مجموع العبارات. أي أن العبارة معنوية،² المقابل يدل انخفاض معامل الارتباط على أن العبارة لا تقيس ما تقيسه باقي العبارات، أي أنها غير معنوية (لا تدل على المتغير المراد قياسه) ففي مثل هذه الحالة يتم استبعاد تلك العبارات لنحصل في النهاية على مقياس ذو عبارات دالة وتقيس رضا الفرد.

الملاحظ على طريقة ليكارت أنها حاولت الابتعاد عن الإجراءات المطولة التي لا بد منها في الطريقة الأولى، فنجدها استغنت عن مرحلة تقييم العبارات على أساس رأي الحكام كما أنها: "لا تطلب من العامل وضع علامة أمام الجملة التي توافق رأيه، بل يستجيب لكل جملة بتبيان درجة موافقته"، ووسعت نطاق الاستجابات إلى خمس آراء إلا أنها لم توضح الحدود بين كل استجابة وأخرى³، فالعامل يتعسر عليه التفرقة بين موافق جدا وموافق أو بين معارض ومعارض جدا، فإذا كانت طريقة ثرسون تعطي درجة لها دلالة في حد ذاتها أي توضح موقع الفرد على المقياس فطريقة ليكارت تفسر درجة أي فرد ضمن الدرجات التي يحصل عليها الأفراد الآخرون.

4. طريقة الوقائع الحرجة لهرزبرغ: تقوم هذه الطريقة على توجيه سؤالين رئيسيين للأفراد هما:

✓ تذكر الأوقات التي شعرت فيها بسعادة وتتعلق بعملك وحدد أسباب ذلك.

✓ تذكر الأوقات التي شعرت خلالها باستياء شديد من عملك وحدد أسباب ذلك.

وتهدف الطريقة ومن خلال السؤالين إلى معرفة رضا الفرد العامل من عدمه مع اكتشاف الأسباب المؤدية إلى كلتا الحالتين، والملاحظ أن مثل هذا الطرح يفتح المجال أمام الذاتية ونعني بذلك أن الإجابات المفتوحة تتيح فرصة التحيز في تحديد الأسباب حتى وان كانت بسيطة تضخم وتصبح أسباب أساسية ورئيسية في حدوث السعادة أو الاستياء، وعليه إذا أراد الباحث الحصول على معلومات أوفر عن أسباب السعادة وأسباب الاستياء وجب توسيع دائرة السؤال.

لهذا السبب تم اقتراح أسلوبا آخر لاستخدام الوقائع الحرجة بطريقة مغايرة لاستخدام هرزبرغ لها، ذلك الأسلوب شبيه باستخدام الوقائع الحرجة لقياس الأداء، فوفقا للطريقة الجديدة، يتم تجميع عدد معتبر من الوقائع الحرجة المتعلقة بمشاعر السعادة والاستياء وبنفس أسلوب السؤالين السابقين، وتليها مرحلة التحليل والفرز لانتقاء الوقائع التي ترتبط بمشاعر السعادة في العمل ومشاعر الاستياء منه، وترتب الوقائع المنتقاة في شكل قائمة تضم

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 411.

² سعد جلال، "المرجع في علم النفس"، مرجع سبق ذكره، ص 773.

³ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، نفس المرجع السابق، ص 415.

معين في جانب العمل كالأجر¹، والإشراف والاتصال... كل ذلك يسهل على الفرد تحديد درجة تكرار كل واقعة من مجموع الوقائع التي تحتويها القائمة، الغاية من ذلك تفادي عيوب التحيز والنزعات الفردية.

فبالمقارنة مع طريقة هرزبرغ نجدتها تخضع تكوين المقياس النهائي لضوابط أكثر دقة من طريقة هرزبرغ ذات الاستجابات المفتوحة.

5. طريقة الفروق ذات الدلالة لاسكود وزملائه²: تعرف بطريقة تعيين الوضع الذاتي قدمها اسكود وزملائه عام 1957، كما تعرف بطريقة الفروق ذات الدلالة، وتعتمد في ذلك على الدلالة اللغوية.

لقد اهتم اسكود OSGOOD منذ دراسته الجامعية بالآداب إلى جانب علم النفس، وبفضل دراسته ورصيده اللغوي ومعلوماته النفسية وضع نظرية سلوكية لمعنى الكلمات، وقام بصياغة مقياس لقياس المسافات الموجودة بين معاني الكلمات والتمايز بينهما، إذ ربط "بين الاتجاه واللغة ورأى بان الاتجاه عبارة عن أهم الأبعاد التي تكون معنى الكلمات أو نزعة الميل نحو شيء أو موضع ما، أو للنفور منه". فافترضه قائم على تخيل المسافة أو البعد بين معاني الكلمات الموجودة في حيز فضائي ذي مركز يمثل اللامعنى (انعدام المعنى)، فكلما اقترب المعنى من المركز كلما كانت الكلمات ذات معنى ضعيف إلى أن تصبح دون معنى عند التصاقها به، فالإتجاه وفقا لذلك ذو قطبين أحدهما موجب والآخر سالب، بينهما درجات متفاوتة في القوة.

ويتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل مثل الأجر، الترقية...، ويشترط أن يحتوي كل مقياس على قطبين متعارضين في المعنى، ويحصران عدد من الدرجات.

يكون كل مقياس على شكل خط مستقيم على مستوى طرفيه تتواجد صفة مناقضة للصفة المقابلة لها بينهما سبع درجات مقسمة على النحو التالي:

- ✓ من 5 إلى 7 تدل على الاتجاه الايجابي.
- ✓ من 1 إلى 3 تدل على الاتجاه السلبي.
- ✓ النقطة 4 تدل على الحياد.

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص415.

² عبد النور ارزقي، محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين، مرجع سبق ذكره، ص108.

ونوضح ذلك في النموذج التالي: ¹

الظروف الفيزيائية								الظروف الفيزيائية
ملائمة العمل	1	2	3	4	5	6	7	ملائمة للعمل

ساعات العمل								ساعات العمل
غير منظمة	1	2	3	4	5	6	7	منظمة

وفقا لهذه المجموعات الجزئية يختار الفرد الدرجة التي تعكس اتجاهه ومشاعره اتجاه كل مقياس جزئي، ويتم جمع الدرجات الجزئية ليتشكل المجموع الممثل لرضا الفرد عن عمله.

إن تكوين المقياس وفق هذه الطريقة يعتمد على الصفات التي ترد إلى أذهان الأفراد حالة سماعهم المفهوم المراد قياسه كالأجر مثلا، وتجمع كل الصفات ليختار منها الأكثر تكرارا ويتم ترتيبها مقابلة بالصفات المتناقضة لها، ولبناء مقياس يضم عبارات معبرة عن المفهوم يعتمد في ذلك على معامل الارتباط بمعنى اختيار الصفات ذات الارتباط القوي بالمفهوم، وحسب دراسات اسكود في قياس المفاهيم فان هناك ثلاثة أبعاد للتمييز اللغوي الأول البعد التقويمي، يتمثل في الصفات التي نعطيها لظاهرة ما كجميل - قبيح، جيد - سيء...، والثاني البعد الحركي او ما يتعلق بالنشاط والحركة مثل سريع - بطيء، نشيط - كسول...، والبعد الثالث يمثل القوة ويشمل صفات القوة كقوي - ضعيف، صلب - لين...، وينظر إليها كأبعاد ثابتة في كل اللغات والثقافات، لكن نجد من الباحثين من يعارضون الرأي مؤكدين نسبية دلالة اللغة، بمعنى إمكانية بروز أبعاد أخرى خاصة بمجتمع ما أو ثقافة معينة.

إن الميزة الأساسية لهذه الطريقة تكمن في البحث عن معاني الكلمات ودلالاتها، ومن عيوبها صعوبة التفرقة بين الدرجات بالنسبة للفرد العامل، أي صعوبة تحيل الحدود الفاصلة بين كل درجة وأخرى، وتأكيدها على أن الدرجة الوسطى بمثابة الحياد في الإجابة، إلا أنها قد تعكس حالات نفسية كالامبالاة مثلا.

للإشارة انه استخدمت طرق أخرى من طرف باحثين آخرين لقياس الرضا كأسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين داخل المؤسسات، فنجد كل من روشلز وبروجو ديكسون 1939 استخدم أسلوب الملاحظة المباشرة لسلوك العاملين، ليقوما بعد ذلك باستخلاص بعض الملاحظات حول مواقف ومشاعر وحوافز أولئك العاملين على ضوء ما تمت ملاحظته من جوانب سلوكهم، ومن جهة أخرى نجد كاتزل يرى أن درجة الرضا الوظيفي تمثل

¹ عبد النور ارزقي، "محددات الرضا المهني ومعنى العمل عند العمال الجزائريين"، مرجع سبق ذكره، ص 108.

الفرق بين ما يحققه الفرد فعلا وما يطمح إلى تحقيقه¹، ويفترض كاتزل انه من الضروري قسمة هذا الفرق على مقدار العمل الذي يطمح الفرد إلى تحقيقه منه، وعبر عن مقدار الرضا الوظيفي بالمعادلة التالية:

$$\frac{[1 - (ح - ط)]}{ط} = \text{الرضا}$$

حيث: ح: مقدار العمل الفعلي.

ط: مقدار العمل الذي يطمح الفرد تحقيقه.

نؤكد في النهاية وان تعددت طرق قياس الرضا الوظيفي باختلاف وجهات نظر الباحثين على أن قياس الرضا ليس بالأمر الهين نظرا لارتباطه بحالة شعورية خاصة بالفرد، مما يستلزم تطبيق أي مقياس بكل عناية ودقة.

المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي آثاره وإرشادات تحسينه.

هناك عدة برامج تدعم الرضا الوظيفي كما ينتج عنه عدة آثار وهذا ما سنتناوله في هذا المطلب وأيضا سنتكلم حول الارشادات الواجب اتباعها لتحسينه.

1. البرامج الداعمة للرضا الوظيفي.²

نتطرق الآن لعرض مجموعة من البرامج التي تهدف إلى المحافظة على المستوى المطلوب من الرضا الوظيفي، حيث أن هناك مجموعة من البرامج تستهدف التأثير في السلوك الإنساني للعاملين بالمنظمات بما يحافظ على المستوى المطلوب من درجة رضائهم ويدفعهم باتجاه تحقيق أهداف تلك المنظمات ومن أهم هذه البرامج ما يلي:

1.1 برنامج صيانة القوى العاملة: تتمثل تلك البرامج في مجموعة الإجراءات التي تستهدف عدم تآكل مهارات وخبرات العاملين بالإضافة إلى تطوير قابليتهم لأغراض الإبداع والابتكار، ومن أمثلة تلك البرامج، البرامج الخاصة بالتدريب وتنمية المهارات الإبداعية وكذا البرامج الخاصة بإعادة النظر في السياسات الأجور والخوافز.

2.1 برامج تحسين بيئة وظروف العمل: ويشمل ذلك البرامج عادة على الإجراءات التالية:

✓ تهيئة مكان عمل نظيف ومرتب من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة والأثاث.

¹ زين الدين ضيف، "السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، 2003/2002، جامعة منتوري، ولاية قسنطينة، ص 87-88. (منشورة عبر الانترنت)

² محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 276.

✓ معالجة حالات التعب والإرهاق وذلك عن طريق إعادة النظر في ساعات العمل،¹ وذلك من خلال الابتعاد عن الأنماط التقليدية واللجوء إلى الاعتماد على مبدأ حاجة العاملين إلى راحة وتحديد النشاط فقد تلجأ المنظمة مثلاً إلى استخدام ساعات العمل المرنة أو أسبوع العمل.

✓ تقليل مصادر الضوضاء وذلك عن عزل الآلات والمعدلات التي تصدر عنها الأصوات المزعجة.

✓ التقليل من رقابة الأعمال وذلك من خلال اللجوء إلى برامج الإثراء أو التوسع الوظيفي.

3.1 برامج الرفاهية الاجتماعية: وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالحوافز المعنوية ذات الطابع الاجتماعي كالنوادي ودار الحضانة وتوفير وسائل مريحة للمواصلات وبناءات سكنية مميزة للعاملين، فهذه الإجراءات وغيرها سوف تدفع العاملين نحو الأداء الأفضل خاصة عندما تكون مطلوب من قبل العاملين أنفسهم، كما يشترط في هذه الحوافز أن تكون مستمرة وشاملة لأكثر عدد من العاملين.

4.1 برامج الأمن والسلامة المهنية: وهذه البرامج تكون في المنظمات الصناعية ذات الأعمال الخطيرة والمعرّضة لكثير ويتم تصميم هذه البرامج وفقاً للخطوات التالية:

- تجزئة العمل: ويقصد بتجزئة العمل هنا دراسة وتحليل كل عمل على حدة منذ بدايته وحتى نهايته بكامل جزئياته، وذلك بهدف التعرف على الكيفية التي يؤدي بها كل جزئية والخطورة المصاحبة لأداء كل منها.
- تحديد مصدر الخطر: فعلى نتائج الخطوة "تجزئة العمل" يمكننا تحديد ومعرفة مصادر الخطر والتي إما أن تكون:

✓ بيئة العمل المادية وظروفها.

✓ بيئة العمل النفسية والاجتماعية.

✓ الفرد نفسه كضعف مستوى خبرته أو ضعف قدراته أو ضعف تدريبه.

- تحديد نوع المخاطر المهنية والحد من حدوثها: وهنا يمكننا أن نصنف المخاطر المهنية إلى فئتين:

✓ الفئة الأولى:² وتضم الحوادث والإصابات الفسيولوجية التي يتعرض لها العمال الصناعيون خلال ممارستهم لأعمالهم كالجروح بأنواعها وهذه الحوادث والإصابات يكون مصدرها عادة ظروف العمل المادية ويمكن الوقاية من هذه الحوادث والإصابات بوسائل متعددة منها:

➤ مراعاة النظافة والترتيب في مكان العمل.

➤ توفير الإضاءة والتهوية والحرارة المناسبة في مكان العمل.

➤ وضع أجهزة إنذار في مكان العمل وتزويد الآلات بها.

➤ تغيير كلي لطريقة العمل التي تشكل خطر على الفرد.

¹ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 276.

² محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص 278-279.

- استخدام أجهزة ضبط الكترونية¹ بحيث تتوقف الآلة عن العمل عندما يقع الفرد في خطأ عند أدائه العمل.
- ✓ **الفئة الثانية:** وهي تضم الأمراض المهنية التي يصاب بها الأفراد ونتيجة عن الأعمال الممارسة وتنقسم إلى:
 - أمراض مصاحبة للعمال الصناعيين والعمالين في المخابر على اختلاف أنواعها.
 - أمراض مصاحبة لأعمال المديرين والوظائف الكتابية.

يمكن الوقاية من هذه الأمراض من خلال إلزام العاملين باستخدام الكمامات والألبسة الواقية وكذا إلزام المديرين بأخذ إجازات للراحة وزيادة عدد فترات الراحة للأعمال الروتينية المملة.

- **تدريب العمال:** والتدريب الذي نقصده هنا مكون من أربعة أقسام هي:
 - ✓ **القسم الأول:** ويختص بزيادة مهارة الفرد في العمل على اعتبار أن هناك علاقة مباشرة بين خبرة الفرد في العمل واحتمال تعرضه لإصابات العمل.
 - ✓ **القسم الثاني:** ويختص بتدريب الفرد على كمية حماية نفسه من أخطار عمله واستخدامه لوسائل الوقاية والأمن.
 - ✓ **القسم الثالث:** ويختص بتوعية الأفراد على كمية وحسن التصرف السليم عند تعرضهم أو تعرض زملائهم لإصابات العمل.
 - ✓ **القسم الرابع:** ويختص بشرح العوامل التي تسبب المخاطر المهنية للعاملين وكيفية تلافيها.
- **سجلات حوادث وإصابات وأمراض المهن:** حيث يتم هنا تنظيم سجلات تحتوي على بيانات تفصيلية على كل حادثة وأسبابها والمتضررين فيها والإجراءات التي اتخذت حيالها، وذلك بهدف المساعدة في تقييم إجراءات الأمن والحماية التي تتبع في العمل.
- **المتابعة والرقابة:** وهنا ينبغي أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية متابعة ورقابة مستمرة للتأكد من تطبيق تعليمات وقواعد الأمن بشكل سليم ومعرفة المخالفات والإبلاغ الفوري عنها.

5.1 **برامج الرعاية الصحية:** وهنا يلاحظ أن التشريعات القانونية في الكثير من الدول تفرض التزام صحي على المنظمة تلتزم من خلاله بتقديم خدمات طبية تستهدف الاهتمام بالناحية المعنوية والنفسية والعقلية للعاملين كما إن الاعتبار الإنسانية تقتضي بضرورة وقوف المنظمة الصناعية إلى جانب الفرد العامل المريض وهنا ينبغي الإشارة إلى أن مثل هذه البرامج تتباين نوع وطبيعة أعمال المنظمات الصناعية كما يلاحظ أن المنظمات الصناعية التي تقدم خدمات طبية يتميز أفرادها باستقرار وظيفي وأفضل إنتاجية أعلى.

¹ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 280-281.

6.1 برامج فرق العمل المدارة ذاتيا: ¹ وهي جماعات يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي وهم مسؤولون عن إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وتسعى هذه الجماعات إلى تحديد المشاكل التي تعاني منها عدة أعمال وتضع الحلول المناسبة لها وهي تركز عملها فقط على جوانب الفنية وليس لها أي علاقة بالجوانب الإدارية، كما أن طبيعة عملها متحرکا وليس ثابتا، ومثل هذه الجماعات تساهم في زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية وتقليل التكلفة.

7.1 حلقات الجودة: يقصد بحلقات الجودة فرق عمل تشكل بشكل تطوعي وإرادي من جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، حيث يمكن لأي عضو في المنظمة أن ينظم إليها بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الإداري وتسعى تلك الحلقات إلى دراسة العمليات وتحسينها ودراسة العمليات وتحسينها ودراسة بعض مشاكل العمل واقتراح حلول لها كما أن عملها لا يقتصر على مجال معين. وهناك العديد من الأهداف التي يمكن لبرنامج حلقات الجودة تحقيقها ومن بين هذه الأهداف هي:

✓ تطوير شخصية العاملين المنتسبين للحلقة.

✓ تحسين الروح المعنوية للعاملين.

✓ تشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين.

✓ رفع ومتابعة الأفكار الجديدة التي سبق أن اعتمدها الإدارة.

8.1 برامج الجودة الشاملة: يقصد بالجودة الشاملة القيام بالعمل بشكل صحيح ومن أول خطوة مع ضرورة الاعتماد على تقييم العمل في معرفة مدى تحسين الأداء.

لقد باتت المنظمات الحديثة تتميز بمجموعة من الصفات التي تعرقل سير العمل الإداري بها وأهمها:

✓ غياب الحلول الفعالة للمشكلات القائمة.

✓ زيادة الاجتماعية غير المنتجة.

✓ عدم معالجة الشكاوى بالرغم من زيادتها.

✓ طول الفترة الزمنية لتنفيذ العمليات.

✓ عدم الاهتمام بالمعلومات وعدم تحديثها.

✓ ضعف عملية الرقابة والمتابعة بالرغم من زيادتها.

✓ ضعف الثقة بالعاملين وعدم الاستماع لآرائهم.

✓ تسرب العاملين الأكفاء.

✓ الافتقار إلى النظرة الشاملة والأشغال بالجزئيات والتفصيلات.

¹ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 280-281.

ولمواجهة تلك الظواهر والتي تسبب بلا أدنى شك¹ في انخفاض الروح المعنوية للعاملين ومن ثم انخفاض درجة الرضا الأمر الذي ينعكس سلبا على إنتاجية، لذا لا بد من اللجوء إلى ما يعرف بالجودة الشاملة التي تقوم بتحسين وتطوير المنظمة والعاملين بشكل مستمر وتحقيق مستويات عالية من الرضا.

2. آثار الرضا الوظيفي².

يعتبر الرضا الوظيفي محل اهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، خصوصا المدراء في المنظمات بشتى أنواعها فهم يركزون ويهتمون بالرضا الوظيفي لأنه يؤثر مباشرة على الأداء الكلي للمنظمة، وللرضا الوظيفي عدة آثار ويمكن حصر هذه الآثار فيما يأتي:

1.2 آثار الرضا على الدوران الوظيفي (ترك العمل).

بمعنى هل الرضا الوظيفي العالي للموظف يؤدي إلى دوران منخفض، وهل يحتفظ الرضا الوظيفي المرتفع بانخفاض في الدوران ولكنه يساعد على ذلك، ومن جهة أخرى إذا كان هناك عدم رضا وظيفي ملحوظ فمن المرجح أن يكون هناك ارتفاع في الدوران.

ويرتبط الرضا الوظيفي بالدوران الوظيفي علاقة سلبية غالبا، لكن هذه العلاقة التبادلية أقوى من العلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي والتغيب.

وهناك عوامل أخرى تلعب دورا هاما في العلاقة بين الرضا والدوران الوظيفي:

- ✓ الأشخاص لا يتخيلون أنفسهم يعملون في أي مكان آخر وبالتالي يستمرون في المنظمة بغض النظر عن شعورهم بعدم الرضا.
- ✓ وكذلك عامل الاقتصاد، فعندما تسير الأمور على خير ما يرام في الاقتصاد، وانخفاض في معدل البطالة إجمالا سيكون هناك زيادة في الدوران الوظيفي (ترك)، لان الأفراد سيتطلعون إلى فرص أفضل في منظمات أخرى، حتى إذا كانوا راضين سيرغب الكثير منهم بترك العمل إذا كانت الفرص في مكان آخر أفضل ومن جهة أخرى إذا كان من الصعب الحصول على وظيفة، فان الموظفين غير الراضين سيبقون في عملهم.
- ✓ ومن العوامل الأخرى التي تحكم العلاقة بين الدوران الوظيفي أيضا مثل ظروف سوق العمل والتوقعات حول فرص العمل المتعددة والمدة التي يقضيها الموظف في المنظمة منذ التثبيت بعد الاختيار إلى وقت التسريح من الوظيفة.

¹ محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 280-281.

² هبة سلامة سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص 18-19.

2.2 تأثير الرضا على التغيب: ¹

هناك علاقة ارتكازي بين الرضا والتغيب، عندما يكون الرضا عاليا يتجه الغياب نحو الانخفاض وعندما يكون الرضا منخفضا يصبح الغياب مرتفعا ومع ذلك مثل العلاقات الأخرى مع الرضا، هناك متغيرات وسطية بينهما مثل درجة شعور الأفراد بأهمية وظائفهم، ينبغي التذكير بأنه في حين ليس بالضرورة أن يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى انخفاض الغياب، فإن الرضا الوظيفي المنخفض من المرجح أن يؤدي إلى تغيب أكبر.

3.2 آثار انخفاض الرضا الوظيفي: ²

عندما تنخفض درجة رضا الفرد يؤدي ذلك الآثار سلبية على الأداء وكذا على معدل دوران العمالة وتتنوع هذه الآثار السلبية لتشمل ما يلي:

- ✓ الاستمرار في الخدمة أو الوظيفة لكن دون أداء فاعل مثمر.
 - ✓ الاستمرار في العمل لكن بسلوك سلبي أو معاكس يؤثر سلبا على فاعلية الأداء الفردي والجماعي.
 - ✓ ترك العمل مما يسهم في رفع معدل الدوران.
- بالإضافة لهذه الآثار السلبية هناك بعض المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي.

4.2 المشكلات المرتبطة بعدم الرضا الوظيفي: ³

يرتبط بعدم الرضا الوظيفي الكثير من المشكلات التي لها آثارها السلبية ويمكن أن نحدد بعض هذه المشكلات التي تتماشى مع عدم الرضا، ويمكن تحديد هذه المشكلات في الآتي:

- ✓ عدم الرضا عن نوع العمل.
- ✓ عدم الرضا عن الأجر.
- ✓ عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء.
- ✓ عدم الرضا عن العلاقة بالزملاء.

وسوف يتم تناول هذه المشكلات الأربعة كما يلي:

- نوع العمل: يؤثر نوع العمل على مستوى الرضا الوظيفي للفرد باعتباره الأساس الذي يبنى عليه العلاقات

¹ هبة سلامة سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، مرجع سبق ذكره، ص19.

² احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008، ص472.

³ فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص56-57.

وهناك متطلبات حتى يتحقق الرضا عن العمل وهي:¹

✓ المتطلبات التشريعية. الزملاء في العمل.

✓ درجة ومستوى المخاطر.

✓ السياسات التنظيمية والتي تؤثر على مستوى الأداء.

يجب الإشارة إلى نوع العمل قد لا يتناسب مع طبيعة مؤهلات الأفراد أو قد يسند إليهم أعمال بعد قيامهم بالعمل لا تتماشى مع طبيعة مؤهلاتهم، بالإضافة إلى أن نوع العمل وطبيعته قد لا يوفران للفرد الشعور بالأمن والاستقرار، حيث أن عملهم مرهون بمدة محددة قد تنتهي في أي وقت، كل هذه أمور قد تجعل الفرد غير مطمئن ضعيف الانجاز، قليل الانتماء، الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الرضا الوظيفي لديه.

■ **الأجر:** يعد الأجر احد العوامل وأكثرها تأثيرا على مستوى الرضا الوظيفي فالحصول على الثواب أساس الانجاز والدافعية في الحصول على الاحتياجات والتدعيم وتحقيق الانتماء بجماعات العمل والتي تعطي جميعها مستوى الإشباع والرضا يأتي من خلال الحصول على الأجر أو المرتب الذي يتقاضاه العامل من العوامل الهامة والتي تؤثر في الرضا الوظيفي وعلى درجة الأداء في المنظمات، ومن العوامل التي قد تؤثر على مستوى الرضا عند الفرد وعلى مدى انتمائه وانجازه وهو ضعف الأجر الذي يحصل عليه والذي قد لا يفي بمستلزمات العمل واحتياجات أسرته.

■ **العلاقة بالرؤساء:** العلاقة بين القائد وجماعات العمل تتوقف على مجموعة من العوامل التي ترتبط بالعلاقات الشخصية وجماعات العمل، فمثل هذا النوع من العلاقة هو انعكاس لطبيعة الممارسة، كما وان تحقيق أهداف المنظمة وسياساتها يرتبط بالجانب الإشرافي والعلاقة مع رؤسائها ومدى المعلومات المتاحة عن طبيعة ونوع العمل.

■ **العلاقة مع الزملاء:** تعتبر العلاقة مع الزملاء من أهم العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للفرد فكلما كانت هذه العلاقة طيبة وحسنة يزيد ذلك من ارتباط الفرد بالعمل وبالمنظمة ويقوي انتمائه إليها ويسعى لتحقيق انجاز الأعمال المطلوبة منه وعكس ذلك قد يؤثر بشكل سلبي على مستوى الرضا الوظيفي ويقل انتماءه سواء للعمل أو للمنظمة التي يعمل به ويصبح معيق لأي أعمال مطلوب انجازها.

¹ فايذة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، مرجع سبق ذكره، ص 57-58.

3 إرشادات تحسين الرضا الوظيفي¹.

هناك بعض الإرشادات لتحسين مستوى الرضا عن العمل ويمكن تحقيق الرضا الوظيفي في المجالات التالية:

- ✓ في مجال أوضاع الموظفين أي ما يمر بالموظف من مراحل في حياته المهنية، وتشمل التعيين والنقل والتدريب، وكذلك التقارير المكتوبة عن الموظف لقياس كفاية أدائه من قبل رؤوسيه، والتي تستخدم لقياس وتقدير الأداء وكفائته.
- ✓ وكذلك في مجال حقوق الموظفين، وتتضمن الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت التشجيعية والترقيات والإجازات والمعاشات والمكافآت التقاعدية.
- ✓ أيضا يجعل العمل مسليا، كثير من الأعمال خاصة الروتينية منها تثير الضجر والملل مما يضيفي الكآبة على جو العمل، ويخلق الإحساس بعد الرضا.
- ✓ العدالة في الأجور والمكافآت، حينما يعتقد الناس أنهم يحصلون على أجور ومكافآت غير عادلة فان ذلك من شأنه يخلق لديهم إحساس بعدم الرضا، لذا لا بد أن تحرص المنظمة على بناء نظام الأجور والمزايا الإضافية يستشعر معه الأفراد بالعدل في المعاملة.
- ✓ تكليف الأفراد بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم: فكلما كان هناك شعور قوي لدى الأفراد بأنهم يقومون بالأعمال التي تستغرق معظم اهتماماتهم كلما كانوا أكثر رضا عن عملهم.
- ✓ تجنب التكرار الذي يثير الضجر والملل لدى الأفراد لان الفرد يكون اقل رضا عن عمله إذا كان مملا.
- ✓ احترام العاملين والسماح لهم باتخاذ القرارات في مجال عملهم، فان مستوى الرضا الوظيفي يتحسن كثيرا. بالإضافة إلى كل هذا، هناك بعض الإجراءات والسياسات لزيادة الرضا الوظيفي.

المبحث الثالث: علاقة التحفيز والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الأخرى.

للرضا الوظيفي علاقة وطيدة بالتحفيز وبعض المتغيرات الأخرى سنتطرق لها في هذا المبحث حيث قسم هذا الأخير الى ثلاث مطالب كل مطلب يبين علاقة.

¹ هبة سلامة سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، مرجع سبق ذكره، ص23.

المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز والدافعية.

هناك فرق بين التحفيز والدافعية وأيضاً هناك علاقة بينهم وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

1 الفرق بين التحفيز والدافعية¹.

الدوافع هي مجموعة من القوى الدافعة في داخل الشخصية الإنسانية تعمل على تنشيط السلوك الإنساني وتدفع الفرد باتجاه تحقيق أهداف معينة وذلك عن طريق ممارسة بعض أنواع السلوك وأيضاً يستخدم ليعبر عن الحاجة التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل تحقيق هدف معين.

إن الدافعية لها دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من أهمية كبيرة في الحصول على الرضا النفسي للأفراد مهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وكانت الرغبة لديه معدومة فإن محصلة أدائه ستكون صفراً.

وتعبر عنها بالمعادلة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} \times \text{الرغبة}$$

والقدرة تتأثر عن طريق التعليم والتدريب والخبرة في مجال معين، والرغبة تأتي عن طريق الدافعية والتحفيز. ولهذا نجد أن النظام الإداري الحديث يولي لاستشارة الدوافع لدى الأفراد لإخراج أقصى ما عندهم من طاقات كامنة.

ويعرض "ديفيز" عدداً من الدوافع الإنسانية الهامة التي تختلف في درجة قوتها أو شدتها، ومنها:

✓ **دافع القوة (Power Motive):** فالحاجة إلى القوة تسطير على سلوك الفرد. وتعني القوة هنا الحاجة إلى أن يكون الفرد مسؤولاً، وأن يراقب، وأن يوجه، وأن يؤثر في سلوك الآخرين. ويعتبر دافع القوة اليوم من الدوافع المسيطرة على السلوك البشري.

✓ **دافع الانتماء (Affiliation Motive):** أي حاجة الفرد للانضمام أو الانتساب إلى آخرين، أي يكون جزءاً من جماعة، وهو دافع قوي للكثيرين.

✓ **دافع الانجاز (Achievement Motive):** ويعني حاجة الفرد لإنجاز أعمال يحقق بها ذاته.

✓ **دافع المركز أو المكانة (Status Motive):** ويعني حاجة الفرد لأن تكون له مرتبة ومنزلة كبيرة في المؤسسة. وهناك عوامل عديدة غير رسمية ملازمة تشترك في تحديد مركز أو مكانة الفرد، مثل حجم مكتبه، وموقعه، وأثاثه، والامتيازات التي يحصل عليها من العمل وخلفياته الثقافية والاجتماعية وغيرها.

¹ <http://www.abahe.co.uk>, op_cit, pp12_13

✓ دافع الأمن (Security Motive):¹ فالأمن ضروري لكل شخص والمؤسسات الحديثة تمنح الكثير من المميزات الإضافية لإشباع هذه الحاجة.

✓ أما الحوافز فهي عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجعه للقيام بأداء أفضل فالفرد قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف، فيمنح حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل. فالحوافز تتعامل مع المؤثرات الخارجية وكيف أن توجه هذه المؤثرات سلوك الفرد.

2 العلاقة بين الرضا الوظيفي والتحفيز.²

اعتمادا على ما درست يمكن القول بأنه توجد علاقة وتأثير بين التحفيز والرضا الوظيفي، فالمنظمة التي تقوم بعملية التحفيز تسعى إلى أغراض ومكاسب تحققها، ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال ما يلي:

■ هناك علاقة ارتباط بين التحفيز والرضا الوظيفي باعتبار الحافز تلك الوسيلة أو الأسلوب أو الأداة التي تقدم الإشباع المطلوب بدرجات متفاوتة للحاجات الناقصة، وعليه فان توافر أنظمة حوافز مناسبة وملائمة ومتنوعة بين الحوافز المادية والمعنوية 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 رضاه وإشباع حاجاته الضرورية والنفسية والاجتماعية وذلك بتحسين أحواله المعيشية وظروف العمل والحياة.

■ التحفيز يحقق الرضا عن العمل كنتيجة إدراك الفرد للعوامل التالية:

✓ ارتباط الأداة بمكافآت العمل وحوافزه، وشعور الفرد بان قدراته تساعد على تحقيق الأداة المطلوب بما يتوافق مع الأهداف المحددة.

✓ إدراك الفرد بان حوافز ومكافآت العمل ذات أهمية وقيمة بالنسبة له، وإدراكه بالعدالة التنظيمية والعدالة في التوزيع بالنسبة للحوافز والعوائد، ومبادئ الإنصاف والمكافآت العادلة بمعنى هناك تناسب مع تقدمه من عمل المنظمة.

✓ إن للفرد حاجات يتم إشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات تحالف درجات الإشباع فيها من شخص لآخر وتبعاً لنوع الحاجة التي تتوفر من خلال العمل، فكلما كان هناك توفر لهذه الحاجات وإشباع مناسب كلما ارتفعت لديه نسبة الرضا عن العمل.

¹ <http://www.abahe.co.uk>, op_cit, p13

² بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 150_151.

وعليه فالتحفيز بمختلف أنواعه ومتغيراته له تأثير في الرضا الوظيفي وهذا من خلال¹:

- إذا كان للفرد أو العامل يحس ويشعر ويدرك بالعدالة في التحفيز والمكافآت وان التحفيز يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ومنطقية، فهنا نقول أن التحفيز يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- إذا كان العامل يشعر ويرى أن التحفيز لا يتم وفق أسس ومعايير عادلة وموضوعية ولا توجد هناك عدالة في التحفيز وهذا بدوره يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي ويخلق توتر وقلق.

وفي الأخير يمكن القول انه كلما أشبعت حاجات الفرد في مجال العمل، وقدم له مزيج من الحوافز المناسب ساهم ذلك في رضاه وساعد على إثارة دافعيته أي حثه وحفزته نحو الأداء الفاعل، حيث يعد العمل محصلة لكل من قيمة الحوافز المشبعة ومدى إدراك الفرد لعدالتها.

3 العلاقة بين الرضا الوظيفي والدافعية.²

اختلفت المفاهيم المؤثرة لمفهوم الرضا الوظيفي كما تم توضيحه في الفصل الأول، إلا انه يمكن تفسير الرضا على تحفيز حدة التوتر الناتج عن الفجوة بين توقعات العامل، والحاجات الغير مشبعة، بالتالي هو يرتبط ارتباطا عاليا في الدافع.

المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والإنتاجية.

ترتبط علاقة وطيدة بين الأداء والإنتاجية سنتطرق إليها بالتفصيل في هذا المطلب.

1 علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.³

ويعرف الأداء في مجال التسيير على انه الفعالية والأداء في نفس الوقت، فهو يعني بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانية والموارد المتاحة، ونجد مفاهيم الأداء تتعدد بتعدد الجهات المستخدمة لها ويصعب وضع تعريف بسيط ومحدد له، أن الأداء هو محصلة جهود الأفراد العاملين المبذولة لإتمام أي عملية بالمؤسسة تكون قابلة للقياس بغرض الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص151.

² الضبعان، محمد بن سليمان، "دوافع العمل وحوافزه وأهميته في تحقيق الرضا الوظيفي 2008"، إدارة البحوث والدراسات،

www.Rsscrs.info

³ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص50.

يعد سلوك الفرد العام ناتجا لتفاعل خصائص بيئة العمل¹، فنجد سلوك الأداء وسلوك الرضا عن العمل، والجدير بنا تحليل معنى ذلك قبل إدراج العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ أن سلوك الأداء ذا ثلاث أبعاد جزئية تدرج فيما يلي:

- **كمية الجهد:** وتمثل مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعبير عن البعد الكمي للطاقة المبذولة في العمل.
- **نوعية الجهد:** وتعني درجة الدقة والجودة التي ينبغي إن تتطابق ومواصفات نوعية معينة.
- **نمط الأداء:** هو الذي يحدد الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، وتعد المعايير الثلاثة كوسيلة تشتق منها معايير ومقاييس فعالية الأداء.

أما فيما يخص سلوك الرضا عن العمل فلا يختلف عن كونه ذلك المستوى من الإشباع الذي توفره مجموعة من العوامل، كالأجر، الترقية، المعاملة الحسنة من الرؤساء، ظروف العمل الملائمة... الخ، كل ذلك يخلق مشاعر معينة اتجاه العمل.

توالت الأبحاث وتضاربت الآراء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، فمنذ ظهور علم النفس الصناعي كفزع مستقل يهتم بالمشاكل والظروف العملية كانت علاقة الرضا بالأداء من بين أهم مواضيعه وعلى اثر نشر نتائج دراسات هاوثورن ساد الاعتقاد بان مستوى رضا الأفراد العاملين يؤثر على الكثير من جوانب سلوكهم وخاصة في أدائهم، لتتوصل مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن العلاقة بين المتغيرين يكون الرضا الوظيفي متغير مستقل يؤثر على الأداء باعتباره متغير تابع، فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد أدى حتما إلى ارتفاع أدائه، السر في ذلك أن ارتفاع رضا الفرد عن عمله يزيد حماسا ورغبة في ضل مجهودات بكمية ونوعية اتجاه عمله مما يؤدي إلى ارتفاع أدائه وإنتاجه، والعكس صحيح.

تحدد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء حسب مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية:²

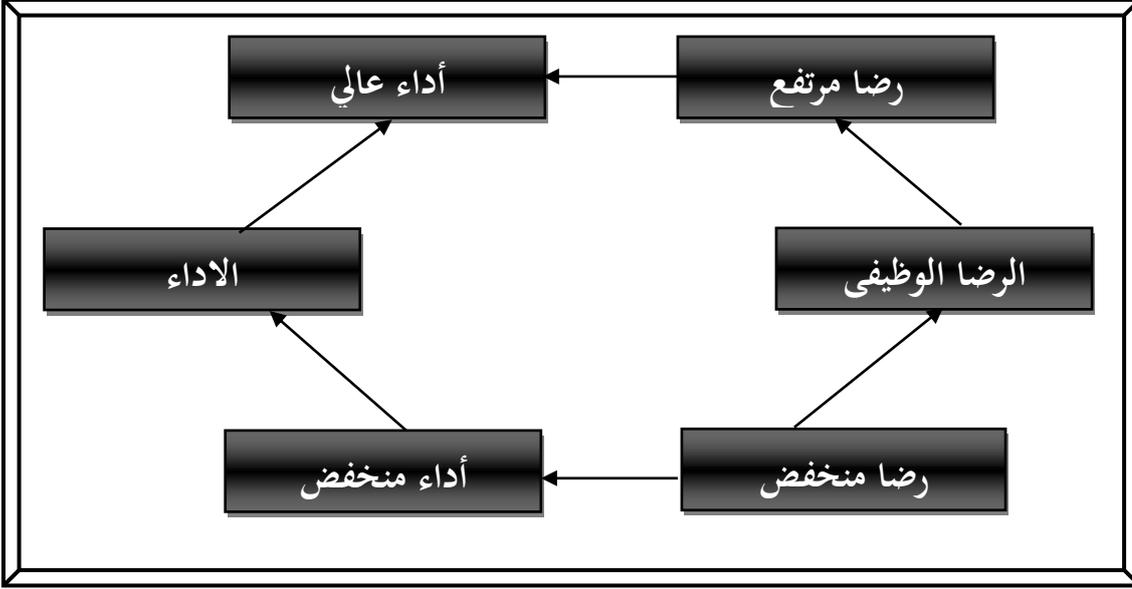
- **الاتجاه الأول:** يدعي أن الرضا المرتفع عن العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.
- **الاتجاه الثاني:** يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا الوظيفي.
- **الاتجاه الثالث:** يرى أن الرضا هو نتيجة لحصول العامل على مكافآت عادلة التي بدورها تتطلب القيام بأداء معين للحصول عليها.

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص50.

² عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، مذكرة تخرج ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص164.

فالاتجاه الأول يتماشى مع رأي مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ ينظر إلى الرضا الوظيفي انه متغير مستقل يمارس تأثيره على الأداء كمتغير تابع، وتأخذ العلاقة بين هذين المتغيرين الشكل الطردي التالي:

شكل رقم (11): تخطيطي يبين أثر الرضا الوظيفي على الأداء

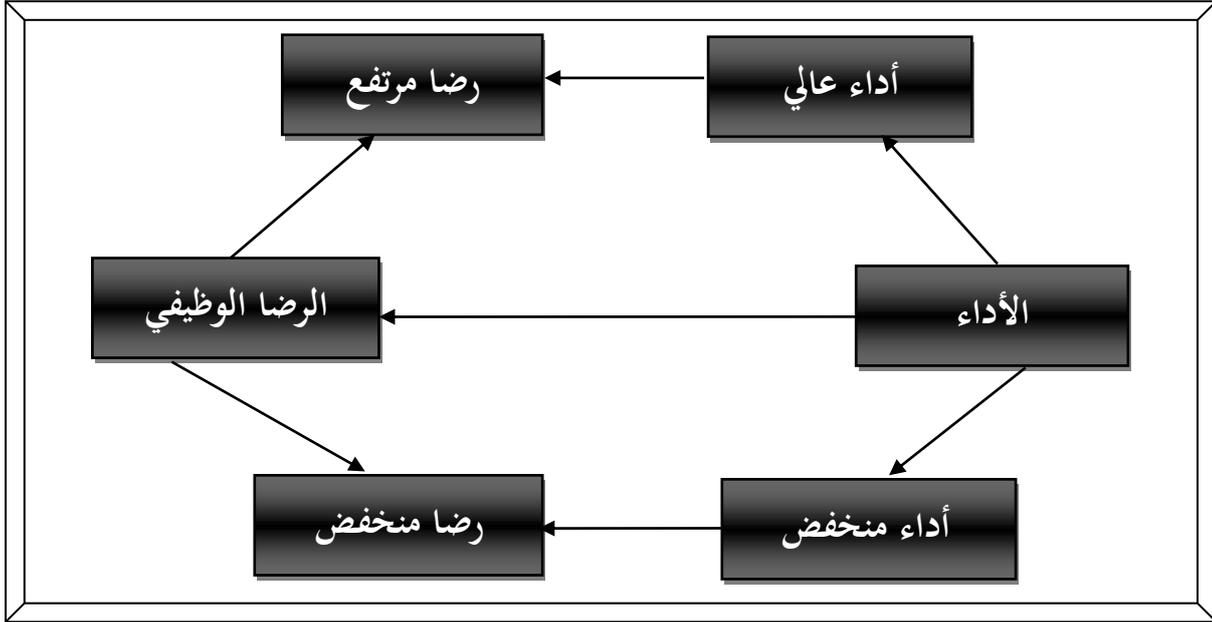


المصدر: نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992، ص171.

فالرضا الوظيفي المرتفع للفرد يؤدي إلى تشجيعه للبدل والعطاء بعد أن يتحقق توازنه النفس،¹ ونجد فريق آخرين يرى الصورة المعاكسة، أي أن الرضا الوظيفي يتأثر بالأداء، فهم يتبنون الاتجاه الثاني، ويبررون هذه العلاقة في كون الأداء المتميز من جانب الفرد العامل سوف يؤدي إلى تحفيزه ماديا أو معنويا، ومن ثمة القدرة على إشباع الحاجات المطلوبة، أي تحقق رضاه عن العمل، ونوضح ذلك في المخطط التالي:

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص56.

شكل رقم (12) اثر الأداء على الرضا الوظيفي.



المصدر: نبيل حسيني النجار، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، مرجع سبق ذكره، ص 172.

فالأداء المرتفع يضمن إنتاج وفير،¹ ومن ثمة عوائد مادية مرتفعة تساهم في إشباع الحاجات المطلوبة إذا تم توزيعها بشكل سليم، وبالتالي ضمان تحقق الرضا لدى الفرد العامل.

أما الاتجاه الثالث فيبرز أن رضا الفرد مرتبط بحصوله على مكافآت عادلة، هذه الأخيرة بدورها تتطلب قيام الفرد بأداء معين، إذن ذلك يشير إلى أن العلاقة ليست مباشرة بين الرضا الوظيفي والأداء.

وعموماً، وما يمكن قوله أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، ليست بالعلاقة السهلة المباشرة، وإنما علاقة معقدة غير مباشرة تحكمها عوامل عدة خاصة بكلا المتغيرين، وجب إدراكها بحق حتى تتجسد العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء فعلاً.

2 علاقة الرضا الوظيفي بالإنتاجية².

في هذه العلاقة يطرح تساؤل وإشكال إلا وهو: هل يؤدي رضا الفرد لزيادة إنتاجية؟ هل العلاقة طردية بين تزايد الرضا وتزايد الإنتاجية؟

¹ احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، للأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، مرجع سبق ذكره، ص 56-57.

² احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة"، الطبعة الثانية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008، ص 471-472.

قد تبدوا الإجابة للوهلة الأولى بنعم، ولكن الأمر ليس بهذه السهولة والبساطة.¹

لنتأمل الآن الحالات التالية التي يمكن أن تحدث في هذا الصدد وهي كما يلي:

● **قد يزيد الرضا ولا تزيد الإنتاجية:** وهذا يعود للأسباب التالية:

- ✓ تواضع وضعف الولاء والانتماء للمنظمة.
- ✓ انخفاض مستوى القدرات بالنسبة لمتطلبات العمل.
- ✓ انخفاض فاعلية القيادة بالمنظمة بشكل عام، وكذلك نظم العمل.

وفي هذه الحالة حتى ولو قامت المنظمة بزيادة التحفيز والأجور والمكافآت فإن الإنتاجية لن تزيد.

● **قد ينخفض الرضا الوظيفي لكن الإنتاجية تزيد:** وتعود أهم أسباب هذه الحالة الى ما يلي:

✓ يقظة ضمير الموظف.

✓ كون هذه الوظيفة هي الوظيفة الوحيدة المتاحة للعامل ولا توجد أمامه خيارات أخرى.

● **قد يزيد الرضا الوظيفي وتزيد الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي الرضا الوظيفي المرتفع إلى زيادة ولاء العامل

للمنظمة وشعوره بالانتماء لها، وتقارب أهدافه مع أهداف المنظمة.

● **قد ينخفض الرضا وتنخفض الإنتاجية:** وذلك عندما يؤدي انخفاض الرضا لانخفاض دافعية الأفراد العمل،

ويزيد الأمر سواء إذا اقترن ذلك بتواضع فرص التدريب أو سوء نمط القيادة.

بالإضافة لهذه الحالات الأربعة لا بد من الإشارة إلا أن العلاقة بين الرضا عن العمل والإنتاجية في بعض الحالات لا تكون مباشرة، وإنما تكون من خلال عوامل وسيطة مثل الأجور والمكافآت، فقد يكون الموظف غير راض عن أجره مثلا أو أساليب العمل، قواعد وإجراءات العمل، لكنه راض بصفة عامة عن عمله والعكس صحيح، وعليه أقول بان العلاقة بين الإنتاجية والرضا معقدة وغير واضحة وهذا راجع إلى تناقض نتائج الأبحاث والدراسات حول هذه العلاقة ومثال على ذلك، أوضح بورتير ولولر هذه العلاقة كما يلي: "إذا افترضنا أن المكافأة تسبب الرضا، وفي بعض الحالات يؤدي الأداء للحصول على مكافآت وبالتالي من الممكن أن تكون العلاقة التي وجدت بين الأداء والرضا الوظيفي قد نتجت بسبب عامل ثالث وهو المكافأة.

¹ احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص 471-472.

المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض نواتج العمل.

تشير الأبحاث العلمية والدراسات¹ إلى أن الرضا الوظيفي يرتبط بالعديد من نواتج العمل كالتغيب عن العمل الذي هو اثر سلبي على المؤسسة الذي يؤدي إلى انخفاض نموها واستمرارها والتي تربطه بالرضا الوظيفي علاقة عكسية بحيث إذا ارتفع التغيب عن العمل انخفض مستوى الرضا الوظيفي، كما نجد دوران العمل الذي يعبر عن الاستقرار والثبات وانتقال من مكان لآخر، وضغوط العمل التي تؤثر بشكل سريع على الرضا الوظيفي.

1 الرضا الوظيفي والتغيب عن العمل

يتفق كثير من الباحثين على تعريف التغيب عن العمل بأنه عبارة عن موقف إداري ومقصود وشكل من أشكال ردود الفعل مثله مثل الإضراب، حيث انه رد فعل مباشر يعبر به الموظف عن رفضه للعمل وظروفه.

ونشير هنا إلى أن التغيب عن العمل يختلف عن الغياب عن العمل، فالتغيب هو فعل إداري ومقصود من قبل الموظف في حين أن الغياب عن العمل هو فعل غير إداري يصدر عن الموظف اثر تعرضه لمواقف طارئة تخرج عن سيطرته مثل المرض، التعرض لحادث سير... الخ. ولا شك أن للتغيب عن العمل آثار سلبية على المؤسسات، إذ يحملها تكاليف باهظة نتيجة تعطل العملية الإنتاجية وانعكاس ذلك بالسلب على مردوديتها، ومن ثم على نموها واستمرارها، لهذا فانه من مصلحة المؤسسة أن تعمل على تخفيض معدلات التغيب، وهذا من خلال البحث عن مختلف أسبابه، وفي هذا الإطار يشير الكثير من الباحثين إلى أن شعور الموظف بعدم الرضا الوظيفي يعد احد الأسباب المهمة لانتشار ظاهرة التغيب عن العمل، وعليه فانه يرى بان الرفع من مستوى شعور الموظف بالرضا الوظيفي هو السبيل الفعال لتخفيض معدلات التغيب عن العمل ويبررون ذلك بفرضيتهم التي تقول: "إن الموظف الذي يحصل على درجة الرضا أثناء وجوده في العمل أكثر من الرضا الذي يمكنه الحصول عليه إذا تغيب عن العمل، سوف يحضر إلى العمل والعكس صحيح". بناء على هذا التحليل يمكن افتراض وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفي وبين معدلات التغيب عن العمل، فكلما كانت درجة الرضا الوظيفي مرتفعة كلما أدى ذلك إلى انخفاض معدل التغيب عن العمل.

¹ محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 204-205.

الرضا الوظيفي وضغوط العمل¹:

قبل التطرق إلى الرضا الوظيفي وضغوط العمل في هذا المطلب، يمكن أن نتناول تعريف ضغط العمل، بأنه "الفجوة بين تصور الفرد للحقيقة وبين الحقيقة نفسها، وقد تكون الضغوط حالة نفسية تنتج عن بعض المؤثرات والمشكلات، ومتطلبات الحياة التي تحتاج إلى الحل. وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي وضغوط العمل:

وجد كل من ستيفي وجونز 1988، أن هناك علاقة إيجابية لضغوط العمل وعدم الرضا الوظيفي، وتبين لساندر، وفولكس ونوبلت 1955، أن الشراكة في العمل بين الموظفين ومديرهم أدت إلى انخفاض إدراك الموظفين لضغوط العمل عموماً، وإلى ارتفاع الرضا الوظيفي وانخفاض معدلات الغياب والترك خصوصاً، وكشف إحدى الدراسات التي أجريت على 2200 محام أن 19% أبدوا عدم الرضا عن عملهم، ويعود ذلك إلى ضغوط العمل التي تحيط بالوظيفة عموماً والتي تؤدي بدورها إلى مستوى الرضا الوظيفي.

وفي دراسة قام بها هندركس 1985 توصل فيها إلى وجود علاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي، وفي دراسة سابقاً له أجراها عام 1997 تبين أن العمالة الكويتية كانت غير راضية مقارنة بالعمالة الأجنبية عن الرواتب، والترقيات، والتقدم الوظيفي، والمشاركة في اتخاذ القرارات ومناسبة الوظيفة لخبرات المكتسبة، والمساواة بين العاملين، وعدالة تقييم الأداء.

2 الرضا الوظيفي ودوران العمل²:

قبل التطرق إلى العلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بدوران العمل ينبغي أولاً تعريف هذا الأخير إذ عن التغيير الحاصل في عدد الموظفين العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي انه عبارة عن ذلك المؤشر الذي يعكس عدم الثبات والاستقرار في العمل، فهو يعني تشغيل الموظفين ومن ثم الاستغناء عنها وإحلال آخرين بدلها وفيما يلي شرح للعلاقة الموجودة بين الرضا الوظيفي ودوران العمل.

يرى الباحثون أن ارتفاع معدلات دوران العمل يرجع إلى أسباب كثيرة نذكر منها ما يلي:

- ✓ قيام الإدارة بإنهاء الخدمة سواء بالفصل النهائي والاستغناء المؤقت.
- ✓ الاستقالة من العمل بسبب ظروف العمل الصعبة أو إيجاد فرصة عمل أحسن خارج المؤسسة.
- ✓ الإحالة إلى التقاعد عند بلوغ السن القانونية.

¹ إيمان جودة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي"، جامعة دمشق، سوريا، 2002، ص78. (منشورة عبر الانترنت)

² صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة، ص133.

✓ التسريح أو الفصل بسبب أخطاء ارتكبها الموظف أثرت سلبا على المؤسسة.¹

ومن بين التكاليف التي تتحملها المؤسسة بسبب ارتفاع معدل دوران العمل نذكر:

- تكاليف التعيين.
- تكاليف التكوين.

وتجدر الإشارة هنا إلى دوران العمل يمكن أن يكون له بعض الآثار الايجابية ففي حالة توظيف موظفين جدد يتمتعون بمهارات عالية أكبر من تلك التي خرجت من المؤسسة فان ذلك ينعكس بالإيجاب على المؤسسة في صورة ارتفاع في مستوى أدائها، وبالنسبة للعلاقة التي تربط الرضا الوظيفي بمعدل دوران العمل، فأغلبية الدراسات تشير إلى وجود علاقة عكسية بينهما، أي انه كلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض، وتفسر ذلك أن الموظفين الذين يتمتعون بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يزيد لديها الدافع للبقاء في العمل ويقل احتمال تركهم لها بطريقة اختيارية.

¹ صالح عودة سعيد، "إدارة الافراد"، مرجع سبق ذكره، ص 133.

خاتمة

تبين في هذا الفصل ان الرضا الوظيفي الكلي للموظف يتحقق بالرضا الجزئي له، باعتبار ان الرضا الوظيفي أحد المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالموظف لذا يتطلب استمرار في دراسة حاجات ورغبات الفرد والبحث عن وسيلة لتليتها، وذلك لضمان تحقق الرضا الوظيفي. كما ان لهذا الأخير أهمية كبيرة بالنسبة للعامل والمؤسسة والمجتمع.

كما انه حثت بعض النظريات على الرضا الوظيفي استنتجنا منها ان الفرد يتأثر بعدة عوامل إيجابية لها دور في تحقيق رضاه.

اما بالنسبة للتغيب عن العمل وضغوطات العمل وكل العوامل السلبية تنعكس سلبا على الرضا الوظيفي الخاص بالعمل.

الفصل الثالث

تمهيد:

ان الهدف السامي لأي مؤسسة هو تحقيق الأهداف المسطرة وضمن استمراريته في ظل المنافسة الحالية، ولهذا يعتبر العنصر البشري اهم نقطة لتحقيق هدف الاهداف وضمن بقاء المؤسسة في المنافسة.

لكن هذا العنصر البشري يعتبر أصعب مورد في المؤسسة لان هذا الأخير يحتاج الى تحفيزات بشتى انواعه كما ذكرنا في الفصل الأول. لان معادلته واضحة فاذا حفز كما ينبغي رضي بعمله وهذا ما تطرقنا عليه في الفصل الثاني.

بما ان الجزائر تعاني من وضع اقتصادي مزمري قد سلطنا الضوء في دراستنا على ما إذا كان هذا الموظف راض بعمله إذا قلت بعض التحفيزات لذلك قمنا بإسقاط هذه الدراسة مباشرة على مجمع سوناطراك وبالأخص في أحد مركباته GL3Z المتواجد بالمنطقة الصناعية "بطيوة" وتم اختيار هذا المركب لأنه يعتبر مؤسسة وطنية ومن الممكن ان يتضرر.

لهذا قسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول يتضمن عمليات حول مجمع سوناطراك ومركب GL3Z، اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى أثر سياسة التقشف على المركب، اما في المبحث الثالث فتطرقنا الى تقييم التحفيز والرضا الوظيفي وانعكاسات سياسة التقشف عليه.

المبحث الأول: عموميات حول مجمع سوناطراك.

تعد شركة سوناطراك اهم شركة في الاقتصاد الجزائري فهي تساهم بأكثر من 95% من مداخيل الجزائر من العملة الصعبة الناتجة عن تصديرها للبترول والغاز ومشتقاتهما، وسنقوم في هذا المبحث بتقديم الشركة الوطنية للمحروقات سوناطراك "SONATRACH".

المطلب الأول: عموميات حول المجمع وهيكل التنظيمي الخاص به.

في هذا المطلب سنتناول كل من تعريف مجمع السوناطراك والهيكل التنظيمي الخاص به.

1. تعريف مجمع سوناطراك¹.

سوناطراك او SONATRACH اختصار ل:

(Société Nationale pour la recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures s.p.a)

هي شركة عمومية جزائرية شكلت لاستغلال الموارد البترولية في الجزائر حيث انها متنوعة الأنشطة تشمل جميع جوانب الإنتاج، الاستكشاف، الاستخراج، النقل والتكرير، وقد تنوعت في أنشطتها البيتروكيماويات وتحلية مياه البحر.

تعتبر سوناطراك من اهم الشركات البترولية في الجزائر و افريقيا، هي تشارك في التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الانابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. معتمدة على استراتيجية التنويع.

بهدف مواصلة استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر و عدة بلدان في العالم:

- ✓ افريقيا: مالي، النيجر، ليبيا، مصر.
- ✓ أوروبا: اسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى.
- ✓ أمريكا اللاتينية: البيرو.
- ✓ أمريكا الشمالية: الولايات المتحدة الأمريكية.

تحتل سوناطراك المرتبة الأولى في افريقيا، الخامسة عشر في العالم، هي أيضا رابع مصدر للغاز الطبيعي المميع وثالث مصدر عالمي لغاز البترول المميع وخامس مصدر للغاز الطبيعي.

2. أهداف الشركة².

سنقوم بالتركيز على اهم الأهداف الرئيسية التالية:

- التنقيب على المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وتسخيرها واستغلالها وتسييرها.
- تميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- تحويل المحروقات وتكريرها وتسويق المحروقات.
- انماء مختلف اشكال الاعمال المشتركة على الامدين المتوسط والبعيد.
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة او غير مباشرة بصناعة المحروقات.

¹ <http://www.sonatrach.com> (اطلع عليه في شهر مارس من الموقع الرئيسي)

² <http://www.sonatrach.com> op_cite.

3. التطور التاريخي.

لقد مرت شركة سوناطراك بعدت مراحل يأتي ذكرها فيما يلي:

✓ المرحلة الأولى

أنشأت الحكومة الجزائرية في 31 ديسمبر 1963 بموجب المرسوم الرئاسي 491_63 الذي يضع سوناطراك تحت وصاية الطاقة والصناعة البيتروكيميائية.

وانطلاقا من 1966 توسعت صلاحيات الشركة وذلك بمقتضى المرسوم الرئاسي 296_66 حيث حولت الى شركة مهمة تنفذ كافة العمليات المتعلقة بالتنقيب والاستثمار التجاري والصناعي لحقول البترول.

✓ المرحلة الثانية: مرحلة التنمية والادماج "1982_1971"

تميزت هذه المرحلة بتأميم المحروقات طبقا للقرار التاريخي المتخذ في 1971/02/24 وبالتالي ادماج الثروات الاستراتيجية الى أصول الدولة والتخلص من التبعية، وكذلك تحقيق تنميته من خلال استثمارات ضخمة بهدف التحكم في تكنولوجيا الثروات البترولية والغازية.

✓ المرحلة الثالثة: مرحلة إعادة الهيكلة وتقسيم سوناطراك "1987_1982"

عرفت هذه المرحلة اتخاذ قرارات سياسية (إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني) حيث قررت الدولة تركيز مكانة سوناطراك في القطاع.

✓ المرحلة الرابعة: مرحلة التفتيح والعصرنة "1998_1987"

عرفت هذه المرحلة ميلاد تنظيم 1987 والذي وجد بمحاذاة احداث هامة على المستوى الوطني خاصة الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها الجزائر سنة 1988 وكذا على المستوى الدولي الذي عرفت اضطرابات كبيرة عقب التدني المعترف لأسعار البترول في السوق الدولية والتي أدت بشركة سوناطراك الى مراجعة استراتيجيتها.

✓ المرحلة الخامسة

التنظيم الجديد لسوناطراك في إطار شركة ذات أسهم "2000_1998" بالأعضاء التاليين:

- الجمعية العامة (assemblée générale).
- مجلس الإدارة (conseil d'administration).
- الرئيس المدير العام (le président directeur générale).

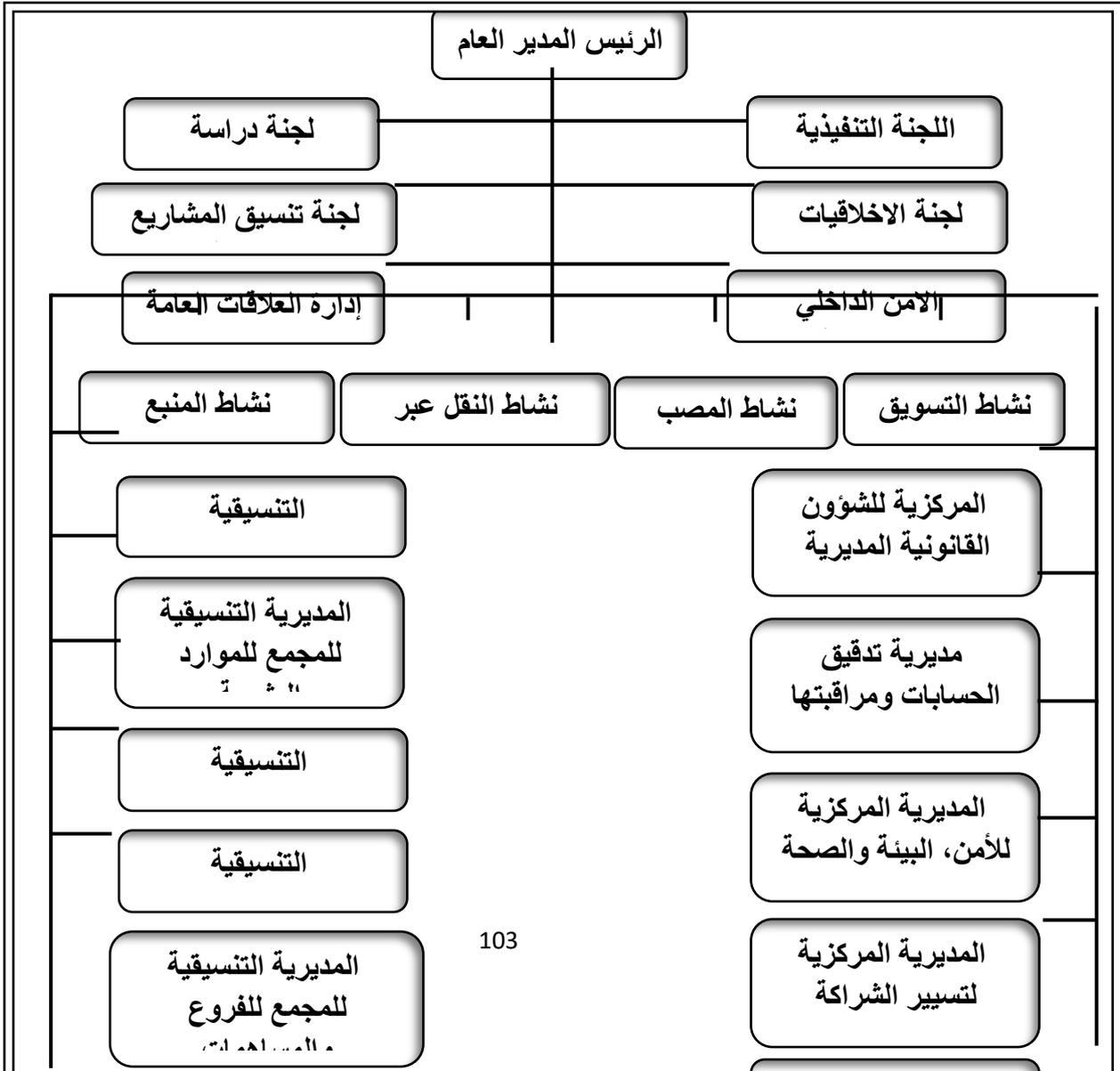
✓ المرحلة السادسة.

- سوناطراك شركة بترولية وغازية ذات صفة عالمية "2001_2000".
- التنظيم هذا يدرج الشركة في إطار عالمي أكثر تنافسي بتجهيزات ووسائل ذات المواصفات الفعالة والنجاعة حتى تكون في مستوى المطالب والاهداف.

¹ <http://www.sonatrach.com> op_cite.

4. الهيكل التنظيمي الخاص بالسوناطراك.

الشكل (13) الهيكل التنظيمي الخاص بالسوناطراك.



المصدر: من وثائق المؤسسة

5. تعريف إدارة LRP (Liquéfaction Raffinage Pétrochimie).¹

هي الإدارة الكبرى لمؤسسة السوناطراك بوهران والتابعة للإدارة العامة بالجزائر العاصمة وهي ام المركبات الموجودة بمنطقة ارزيو وسكيدة وهو مقسم الى مقرين الأول بشرق مدينة وهران والثاني ببلدية عين البية دائرة بطيوة، حيث تم تدشين المقر الأول يوم الأربعاء 2008_04_16.

المطلب الثاني: عموميات حول مركب GL3Z بـ "بطيوة" التابع لمجمع السوناطراك وهيكل التنظيمي الخاص به.

سنتناول في هذا المطلب تعريف مركب GL3Z بـ "بطيوة" والهيكل التنظيمي الخاص به.

1. تعريف المركب.

هي منشأة من قطاع Megatrin كبير لغاز الطبيعي المميع من مهامها معالجة الغاز الطبيعي وتحويله الى ميثان، ايتان، بروبان، بوتان، وغازولين، وتمييع الميثان وتصديره للسوق العالمية.

يقع مركب بالمنطقة الصناعية بطيوة من واجهته يطل على البحر المتوسط كما ان مساحته هي 54,6 هكتار، يحده من الغرب مركب GL2Z، ومن الشرق GP1Z عدد عمالها 450 عامل.

- ✓ قدرته الإنتاجية 4مليون طن في الصيف وفي الشتاء 4,7 مليون طن سنويا.
- ✓ قدرة الشحن 16000م³ من الغاز الطبيعي المميع.
- ✓ سيرغاز GPL 56000م³.
- ✓ 12000م³ من البوتان.
- ✓ 1800م³ غازولين.

انشأ على يد المؤسسة الايطالية ENISAUGEL، بدأ مشروع البناء في 2008 وبدأ التشغيل في 2014/07/01، هو ثالث المركبات في تمييع الغاز الطبيعي في المنطقة.

¹ من مصادر المؤسسة

المطلب الثالث: تقديم لقسم الدراسة "دائرة تسيير الموارد البشرية".

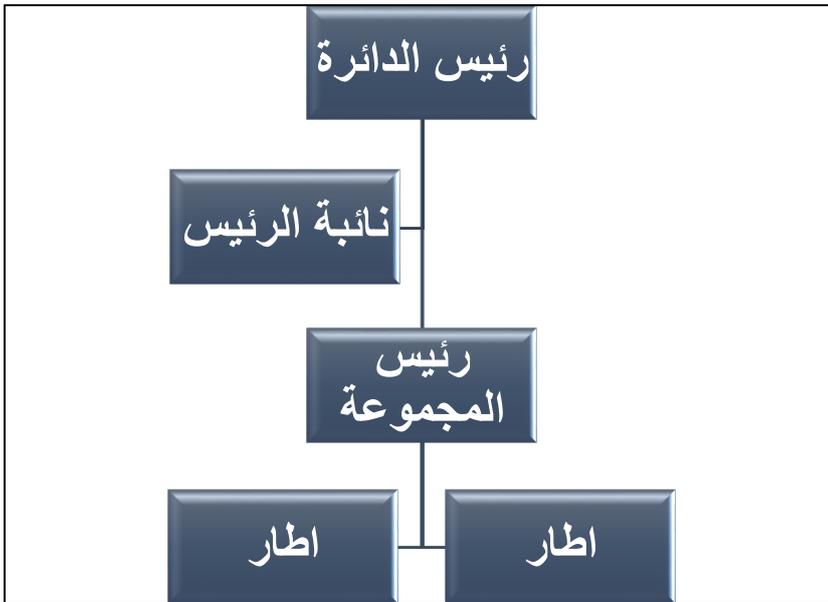
لقد قمنا بدراستنا في دائرة الموارد البشرية الخاصة بالمركب، سنتطرق في هذا المطلب الى كل من تعريف دائرة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي الخاص بها.

1. تعريف دائرة تسيير الموارد البشرية.

تعد دائرة الموارد البشرية المسؤولة عن سياسة البشرية وتسيير الوسائل الإنسانية في إطار صلاحيات المخولة لها هيكل مساعد على توجيه وتنظيم المهام ويعتبر مدير الموارد البشرية هو الشخص المسؤول على تطبيق التوجيهات واهداف المؤسسة في تطوير الوظائف الإدارية كما تهتم هذه الدائرة بتسيير المسار المهني للموظفين ابتداء من مرحلة التخطيط الى غاية مرحلة التعاقد.

2. هيكل الدائرة.

الشكل رقم (14): هيكل دائرة الموارد البشرية GL3Z.



المصدر: من مصادر المؤسسة.

المبحث الثاني: أثر سياسة التقشف على التحفيز في مركب السوناطراك "أرزيو".

سياسة التقشف هي سياسة تتبعها الدولة عندما تكون في ازمة مالية، حيث تمس هذه السياسة جميع القطاعات، سنتناول في هذا المبحث تعريف سياسة التقشف، إجراءاتها، ضوابطها، أنواع الحوافز المتواجدة في المركب، انعكاسات سياسة التقشف على مركب GL3Z وفي الأخير سنرى التحفيز، الرضا الوظيفي ونتائج الدراسة في المركب.

المطلب الأول: ماهية سياسة التقشف.2

سننترق في المطلب الأول الى تعريف سياسة التقشف، إجراءاتها وضوابطها.

1. تعريف سياسة التقشف.

يعرف التقشف بأنه مجموعة من السياسات¹ التي تسعى الى تخفيض العجز في الموازنات الحكومية من خلال تقليص الانفاق العام او جمع عائدات ضريبية أكثر او مزيج من الأمرين.

ويختلف مفهوم التقشف عن مفهوم "ترشيد الانفاق العام"²، حيث يعرف بأنه "العمل على زيادة فعالية الانفاق العام بالقدر الذي يمكن معه زيادة قدرة الحكومة على تمويل ومواجهة التزاماتها الداخلية والخارجية مع القضاء على مصادرة التبدد والاسراف الى ادنى حد ممكن، لذا فان ترشيد الانفاق العام لا يقصد به ضغطه ولكن يقصد به الحصول على اعلى إنتاجية عامة باقل قدر ممكن من الانفاق، وبالتالي يمكن القول بان مفهوم ترشيد الانفاق العام اشمل واعم من سياسات التقشف، لأنه لا يتضمن مجرد إجراءات من شأنها تخفيض الانفاق العام، ولكنه يعني التحول نحو سياسات اكثر فاعلية في إدارة المال العام، وذلك من خلال اتباع طرق اكثر فعالية في إدارة الموازنة العامة، سواء كان ذلك على مستوى اعدادها او تنفيذها او الرقابة عليها.

2. إجراءات التقشف

يختلف مدى وضوح حزمة الإجراءات المتبعة في إطار سياسة التقشف من دولة لأخرى فمثلا في بعض الدول مثل اليونان اتخذت تدابير تقشفية واضحة مثل زيادة الضرائب وتخفيض الإعانات الاجتماعية وخفض رواتب القطاع العام، وشملت أيضا تخفيضات في الضرائب لفئات معينة للتخفيف من أثر التدابير الأخرى، أي حزمة الإجراءات واضحة بشكل كاف دون أي مواربة.

في بعض الدول الأخرى،³ ادخلت تدابير مثل إعادة هيكلة نظام الرعاية الاجتماعية مع إجراء بعض التخفيضات عليه.

¹ مارك بليث، "Austerity : the History of a Dangerous Idea" التقشف (تاريخ فكرة خطيرة)، ترجم من طرف: عبد الرحمن اياس، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978، ص15.

² إبراهيم الغيطاني، "سياسات التقشف في مصر.. مبررات التطبيق وضوابط النجاح"، حقوق النشر محفوظة لدى مركز الدراسات والمعلومات، 2012، ص4.

³ إبراهيم الغيطاني، "سياسات التقشف في مصر.. مبررات التطبيق وضوابط النجاح"، مرجع سبق ذكره، ص4_5.

وهناك اعتبار آخر وهو مدى استمرارية السياسات التقشفية من عدمها، ففي بعض الاحيان يتم الإعلان عن البدء في تطبيق تدابير التقشف في غضون عام واحد، وفي حالات أخرى مثل بريطانيا التدابير التي أعلن عنها في عام 2010، لم يتم تنفيذها بالكامل حتى الآن.

ولكن بصورة عامة يمكن القول ان تدابير التقشف تتضمن إجراءات عديدة تأخذ شكل مزيج من زيادة الضرائب وخفض النفقات العامة، حيث ترتفع الضرائب المباشرة وغير المباشرة، بينما على جانب الانفاق العام يتم تخفيض المعاشات العامة لموظفي الدولة، وتقليص الخدمات العامة التي لها تأثير غير مباشر على رفاهية الاسر.

3. ضوابط سياسات التقشف

تدخل سياسات التقشف في صلب اهتمام صندوق النقد الدولي، وتقوم فلسفة الصندوق على ان خطط التقشف والضبط المالي ينبغي ان تركز على الإصلاحات الهيكلية المتواصلة بدلا من التدابير المؤقتة او قصيرة الاجل، فبلجيكا وكندا، على سبيل المثال، حققنا نجاحا كبيرا في تخفيض الديون مقارنا بإيطاليا، وكان الفرق بين هذه الحالات الثلاث هو الوزن النسبي الذي أعطاه كل بلد للتحسينات الهيكلية مقارنة بالجهود المؤقتة، وجدير بالذكر ان كلا من بلجيكا وكندا وضعتا برنامجا لضبط المالية العامة في حقبة التسعينيات، استطاعتا من خلاله الحفاظ على تحسين أداء الموازنة العامة والمساعدة في التخلص من التبعات الاقتصادية.

وفي دول أخرى مثل بريطانيا، رغم مسعاها لإجراءات تقشفية خلال القرن العشرين، نجد ان نسبة الدين العام ارتفعت نتيجة قيام السلطات بالجمع بين تشديد سياسة المالية العامة والسياسة النقدية، مما أدى في النهاية الى تفاقم مشكلة الدين العام. وفي اليابان خلال حقبة التسعينيات، رأى الصندوق انه كان ينبغي على الحكومة اجراء إصلاحات هيكلية في القطاع المصرفي وتهيئة بيئة نقدية داعمة قبل ان تبدأ في تطبيق سياسات التقشف.

وتؤكد دراسات صندوق النقد الدولي ان عملية اصلاح الخلل المالي، أي عجز الموازنة وتخفيض الديون، تستغرق وقتا طويلا، ففي بعض الحالات لا يتراجع الدين العام في بعض الدول الا بنسبة ضئيلة ومن أسباب ذلك هو صعوبة تخفيض العجز الاولي بسرعة، ولذلك ينبغي مراعاة الواقعية عند تحديد ما يمكن تحقيقه من خفض عجز الموازنة والديون.

وقد وضع صندوق النقد الدولي في إطار ذلك خارطة نجاح سياسة التقشف وتسوية أعباء الديون المفردة الحالية، تتلخص في التالي:

- ✓ دعم النمو يمثل اهم الاولويات لمواكبة الاثار الانكماشية المترتبة على التقشف المالي.
- ✓ يجب ان تركز السياسات على حل المشكلات الهيكلية الأساسية داخل الاقتصاد، كما يجب ان تكون السياسة النقدية داعمة بقدر الإمكان.

¹ إبراهيم الغيطاني، "سياسات التقشف في مصر.. مبررات التطبيق وضوابط النجاح"، مرجع سبق ذكره، ص5.

✓ نظرا للوقت الذي يستغرقه تخفيض الديون، ينبغي التركيز في عملية الضبط المالي على التغييرات الهيكلية الدائمة، ويمكن ان تساعد في هذا الخصوص قواعد المالية العامة، كتلك المطبقة في بلجيكا، والتي تعزز الشفافية والمساءلة في عملية الميزانية، مع العلم ان حالة ايطاليا في التسعينات تشير الى ان عملية تخفيض الديون لم يصاحبه نمو قوي.

المطلب الثاني: انواع الحوافز المادية والمعنوية المتواجدة في المركب.

خلال قيامنا بدراسة تطبيقية قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس قسم في دائرة الموارد البشرية حول أنواع الحوافز التي يقدمها المركب، وكانت الأنواع كما هي مبينة فما يلي:

1. أنواع الحوافز المادية.¹

يقوم مركب GL3Z بتقديم بعض الحوافز المادية نذكر منها ما يلي:

- ✓ الترقية
- ✓ الزيادة في الرواتب.
- ✓ العلاوات السنوية.
- ✓ شرائح الهواتف النقالة.
- ✓ المطعم.
- ✓ المواصلات.
- ✓ شراء سيارات.
- ✓ دفع تكاليف المستشفيات وغيرها سواء للموظف او لعائلته.
- ✓ تقديم قروض (مالية او عقارية).
- ✓ النقل.

2. أنواع الحوافز المعنوية.²

- ✓ خدمات تابعة لمجمع سوناطراك.
- ✓ خدمات اجتماعية.
- ✓ شهادات شرفية.
- ✓ ترقية استثنائية.
- ✓ احترام ذوي الخبرة.
- ✓ اكمال الدراسات العليا للعمال.

3. الحوافز المعنوية والمادية في نفس الوقت.

- ✓ روضة خاصة بأبناء الموظفين.
- ✓ دروس خاصة لأبناء الموظفين حسب مستوياتهم التعليمية.
- ✓ السفر (الحج، العمرة، السياحة...).
- ✓ التكوين.
- ✓ المرافق الرياضية.

¹ من مصادر المؤسسة.

² من مصادر المؤسسة.

4. انعكاسات سياسة التقشف على المركب.

بما ان مجمع سوناطراك مجمع وطني وباعتباره ممول الاقتصاد الوطني بنسبة كبيرة فقد تأثر بالوضع الاقتصادي الراهن، مما أدى الى التأثير على عماله أيضا على وجه العموم، اما بالنسبة الى مركب GL3Z فقد تأثر نظام الحوافز الخاص به وتمثلت هذا الأخير فيما يلي:

- ✓ عدم الزيادة في الأجور.
- ✓ انعدام العلاوات السنوية.
- ✓ الترقية.
- ✓ انعدام اعطاء المكافآت.
- ✓ عدم إعطاء السكن.

المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في مركب السوناطراك "ارزيو" GL3Z.

لقد تطرقنا في الفصول السابقة الى التحفيز والرضا الوظيفي وكل ما يتعلق بهم من مفاهيم أساسية ونظريات حولهم بشكل نظري اما في هذا الفصل وفي هذا المبحث خاصة سوف نقوم بتحليل التحفيز والرضا الوظيفي لمركب GL3Z بشكل تطبيقي وتطرقنا أيضا الى انعكاسات سياسة التقشف على كل من التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات.

لقد اعتمدنا على الأدوات التالية في جمع البيانات المتعلقة بالتحفيز والرضا الوظيفي الخاص بمركب GL3Z سوناطراك ببطوية:

- ✓ وثائق الشركة: تعتبر مصدر رسمي لجميع المعلومات والحقائق حول المركب، تتمثل هذه المعلومات في مختلف من التعاريف والهياكل التنظيمية التي تطرقنا لها في هذا الفصل وأيضا بالنسبة للمعلومات التي ساعدتنا في إقامة دراسة تحليلية حول المركب.
- ✓ الاستبيان: هو عبارة عن وثيقة تشمل مجموعة من الأسئلة مقسمة الى أجزاء حيث ام الجزء الأول منها يكون حول معلومات خاصة بالموظف او العامل اما الأسئلة الأخرى تكون حول مشكلة البحث وسنتطرق اليه بالتفصيل في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: عينة البحث المختارة.

هي اختيار جزء من مجموعة معينة بحيث يمثل هذا الأخير الكل، حيث لا يمكن ان نخضع كل المجموعة للبحث وذلك لكبير حجم مركب GL3Z كما انه توجد اسباب اخرى اهمها ضيق الوقت وأيضا تعدد الدوائر والاقسام في المركب وأيضا هناك عدد كبير جدا من العمال مما صعب علينا اخذ جميع العينة، لذا توجب علينا اخذ عينة عشوائية متكونة من 25 عامل من فئة كلية مقدرة بـ 450 عامل على مختلف دوائر (اقسام) المركب، حيث تمثل هذه العينة نسبة.

1. تقديم الاستبيان

اعتمدنا في الدراسة الميدانية على استمارة استبيان بها أسئلة والغرض من هذه الأخيرة جمع البيانات اللازمة للبحث أي التي تساعدنا في تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين بمركب GL3Z وأيضاً معرفة مدى انعكاسات سياسة التقشف عن كل منهما، ولقد تم تصميم ورقة الاستبيان مثلما هي مبينة في الملحق.

- **موضوع الاستبيان:** تقييم التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين في مركب GL3Z ومدى تأثيرهما بسياسة التقشف.
- **غرض الاستبيان:** المساعدة في تقييم المركب.
- **نوع الأسئلة:** اعتمدنا في هذا الاستبيان على أنواع مختلفة من الأسئلة فبعض الأسئلة كانت مغلقة والبعض الآخر كان مفتوحاً، كما تضمنت هذه الاستمارة بعض الأسئلة المحتوية على بعض الخيارات.
- **طريقة الأجوبة:** وذلك بوضع إشارة (x) في الإجابة الخاصة بالعامل (الإجابة المناسبة له).

2. مكونات الاستبيان

تتكون استمارة الاستبيان من أربع أجزاء.

- ✓ **الجزء الأول:** وهو عبارة عن أسئلة خاصة بالعامل تتمحور حول: الجنس، السن، المؤهلات العلمية... وغيرها.
- ✓ **الجزء الثاني:** يتضمن أسئلة حول التحفيز المتوفر في المؤسسة وانواعه وكل ما يتعلق به.
- ✓ **الجزء الثالث:** يتضمن أسئلة حول الرضا الوظيفي للعاملين وكل ما يتعلق به.
- ✓ **الجزء الرابع:** يتضمن سؤالين حول سياسة التقشف ومدى تأثير المركب بها.

3. طريقة توزيع وجمع البيانات

اعتمدنا على طريقة طرح الاستبيان واسترجاعه فور الإجابة من طرف المبحوث.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان.

بعد ان قمنا باسترجاع الاستبيان على العاملين (العينة المدروسة من عاملين مركب GL3Z سوناطراك ببطوية نقوم بتفريغ الاستبيان من خلال تبويب وترتيب البيانات المتحصلة في جداول قصد تحليلها ومعالجتها لإعطاء لها معنى وقيمة.

قمنا بعملية تحليل الاستبيان من خلال ما يلي:

من خلال النتائج المتحصل عليها من استمارات الاستبيان المتحصل عليها من العاملين بالمركب نستنتج ما يلي:

➤ الجزء الأول: معلومات شخصية

وهي كما يلي:

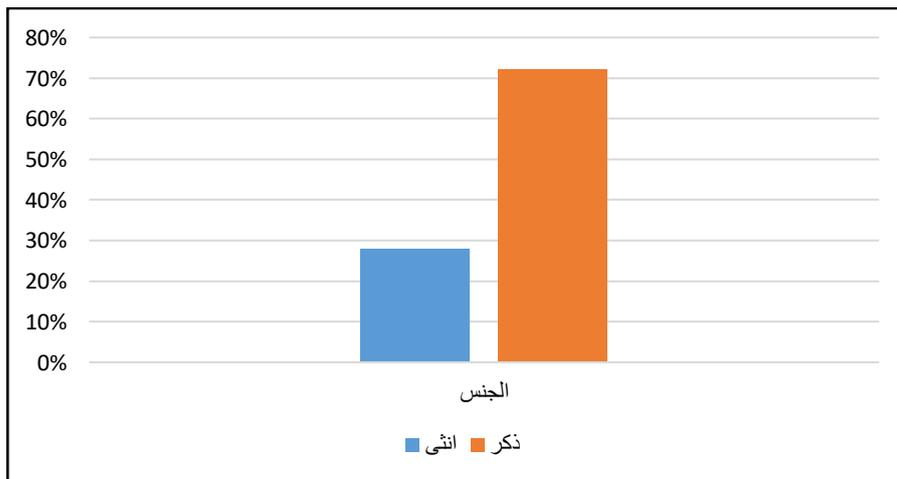
1. الجنس:

 ذكر انثى
الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول التالي:الجدول رقم (5): توزيع افراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الجنس
72%	18	ذكر
28%	7	انثى
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا توضيح الإجابة في الشكل رقم (16): العينة المختارة حسب الجنس.



المصدر: من اعداد الطالبتين

الملاحظة: نلاحظ من الإجابات المتحصل عليها أنّ العينة العشوائية المأخوذة مكونة من 25 عامل 72% منها رجال و28% منها نساء أي ان العينة المأخوذة معظمها جنس ذكر.

2. العمر:

 25_18 سنة 33_26 سنة 41_34 سنة 42 فما فوق

الإجابة: الأجوبة المحصلة عليها ممثلة في الجدول الآتي:

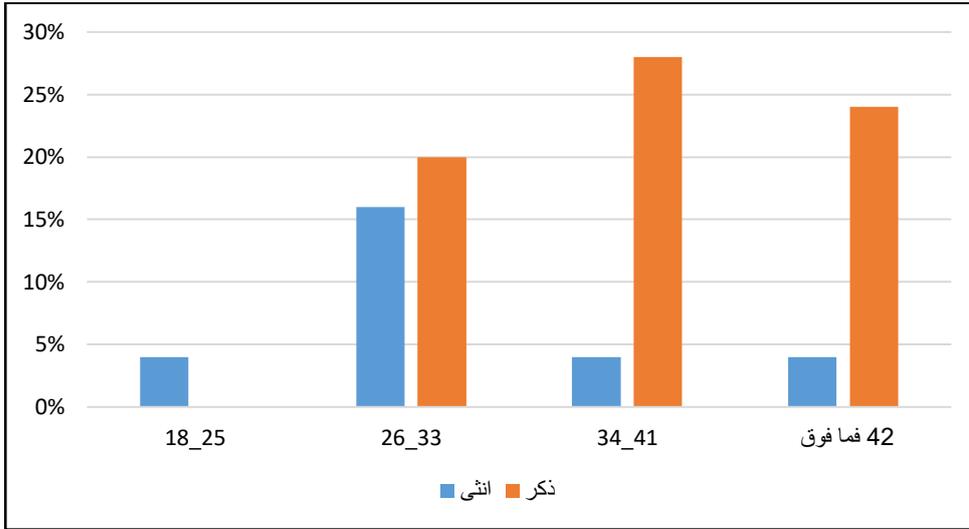
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

النسبة	التكرار	الجنس	السنة
4%	1	انثى	25_18
0%	0	ذكر	سنة
16%	4	انثى	33_26
20%	5	ذكر	سنة
4%	1	انثى	41_34
28%	7	ذكر	سنة
4%	1	انثى	42 فما فوق
24%	6	ذكر	
100%	25	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل النتائج في الآتي:

الشكل رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملاحظة: من خلال الاعمدة البيانية نلاحظ ان العينة المأخوذة سواء رجال او نساء تتراوح أعمارهم ما بين 26 حتى 42 سنة فما فوق.

3. المؤهل العلمي:

<input type="checkbox"/>	ماجستير/ماجستير	<input type="checkbox"/>	دبلوم	<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>	دكتوراه	<input type="checkbox"/>	بكالوريا	<input type="checkbox"/>	متوسط
		<input type="checkbox"/>	ليسانس	<input type="checkbox"/>	ثانوي

الإجابة: الإجابات المتحصل عليها تمثلها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (7): توزيع افراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية.

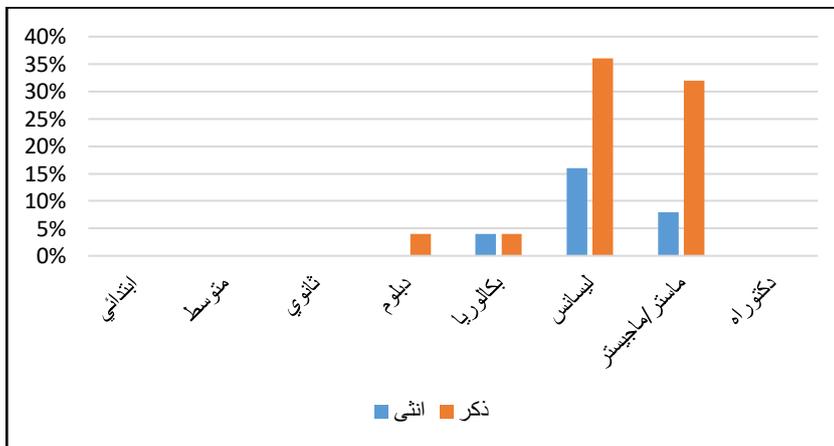
النسبة	التكرار	الجنس	المؤهلات العلمية
0%	0	ذكر	ابتدائي
0%	0	انثى	

متوسط	ذكر	0	0%
	انثى	0	0%
ثانوي	ذكر	0	0%
	انثى	0	0%
دبلوم	ذكر	1	4%
	انثى	0	0%
بكالوريا	ذكر	1	4%
	انثى	1	4%
ليسانس	ذكر	9	36%
	انثى	4	16%
ماستر/ماجستير	ذكر	8	32%
	انثى	2	8%
دكتوراه	ذكر	0	0%
	انثى	0	0%
المجموع		25	100%

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل النتائج في الشكل الآتي:

الشكل رقم (18): توزيع افراد العينة حسب مؤهلاتهم العلمية



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ملاحظة: من خلال الاعمدة البيانية نلاحظ ان العينة المأخوذة كلها لديها شهادات من شهادة البكالوريا، تقني سامي فما فوق ولكن هذا لا يعني ان العمال المتواجدون في المؤسسة هم فقط من يحملون شهادات.

4. الحالة الاجتماعية.

أعزب/عزباء مطلق (ة)
متزوج (ة) أرمل (ة)

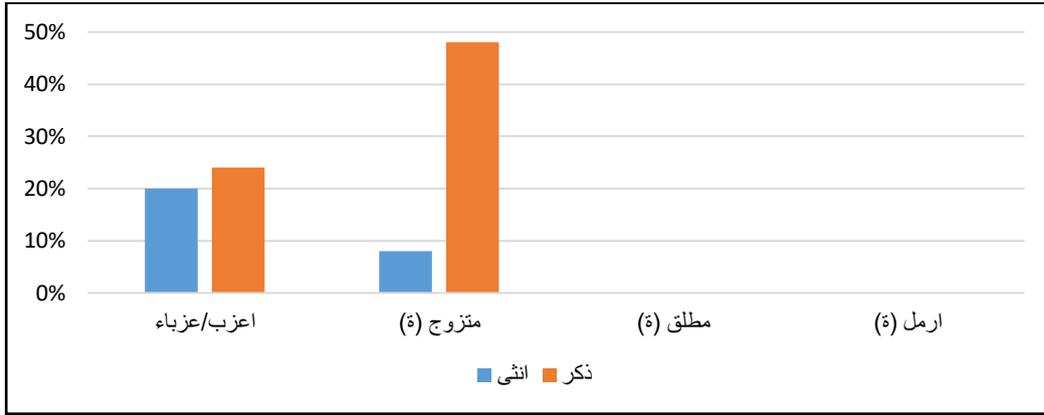
الإجابة: الأجوبة المتحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (8): توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة	التكرار	الجنس	الحالة الاجتماعية
24%	6	ذكر	اعزب/عزباء
20%	5	انثى	
48%	12	ذكر	متزوج (ة)
8%	2	انثى	
0%	0	ذكر	مطلق (ة)
0%	0	انثى	
0%	0	ذكر	ارمل (ة)
0%	0	انثى	
100%	25	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (19): توزيع افراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ملاحظة: نلاحظ من خلال الاعددة البيانية ان معظم العمال الذكور متزوجون اما النساء فمعظمهم غير متزوجات، لذلك سيكون لدينا تنوع في الأجوبة حسب الحالة الاجتماعية.

5. الوظيفة

عامل مهني موظف رئيس قسم
 فني مهندس مدير ادارة

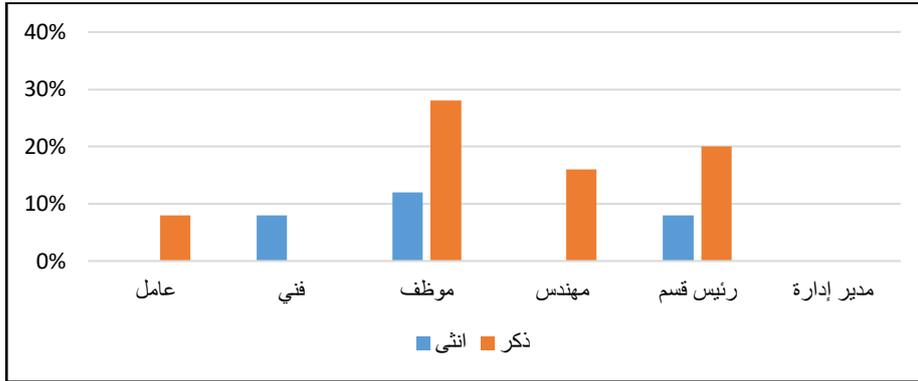
الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي.

يمكننا تمثيل الإجابة في الجدول رقم (9): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.

النسبة	التكرار	الجنس	الوظيفة
4%	2	ذكر	عامل
0%	0	انثى	
0%	0	ذكر	فني
12%	2	انثى	
28%	7	ذكر	موظف
12%	3	انثى	
16%	4	ذكر	مهندس
0%	0	انثى	
20%	5	ذكر	رئيس قسم
8%	2	انثى	
0%	0	ذكر	مدير إدارة
0%	0	انثى	
100%	25	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (20): توزيع افراد العينة حسب الوظيفة.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية ان أكبر نسبة مأخوذة من العينة العشوائية تتمثل في الموظفين سواء رجال او نساء، اما في المرتبة الثانية تأتي رئيس قسم (رجال ونساء)، وفي المرتبة الثالثة مهندس فقط رجال والمرتبة الرابعة والأخيرة تساوت ما بين فني (نساء) وعامل (ذكر).

6. صفة

<input type="checkbox"/>	دائم
<input type="checkbox"/>	متعاقد

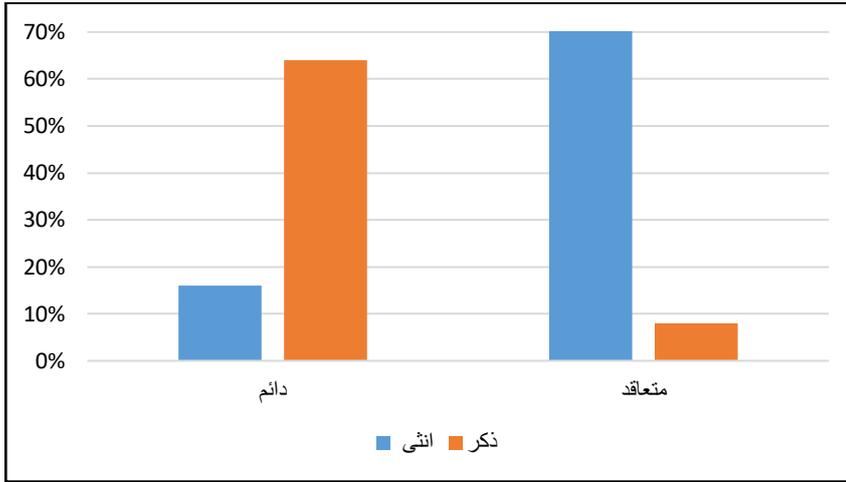
الإجابة: الاجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (10): توزيع افراد العينة حسب صفته في العمل.

الصفة	الجنس	التكرار	النسبة
دائمة	ذكر	16	64%
	انثى	4	16%
متعاقد	ذكر	2	8%
	انثى	3	12%
المجموع		25	100%

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الأجوبة في الشكل رقم (21): توزيع افراد العينة حسب صفته في العمل.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملاحظة: من خلال الاعمدة البيانية نرى ان اغلب العاملين الدائمين هم رجال واغلب العاملين المتعاقدين اناث وايض العينة المأخوذة معظمها متعاقدون.

7. مدة الخدمة في العمل الحالي

اقل من (3) سنوات

(3) سنوات واقل من (10) سنوات

(10) سنوات واقل من (20) سنة

(20) سنة فأكثر

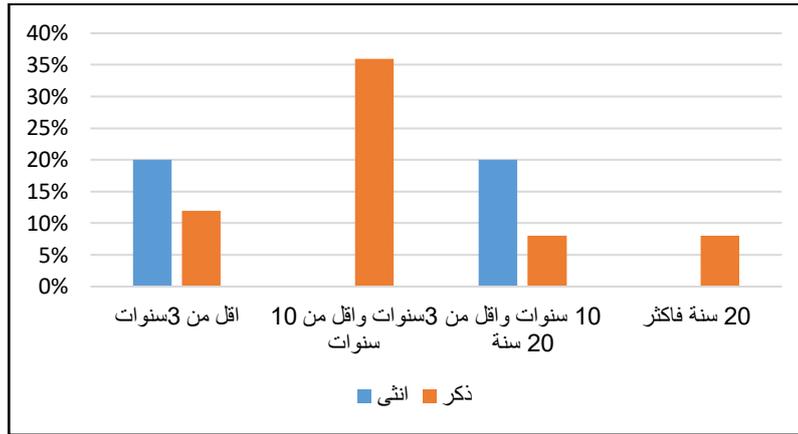
الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (11): توزيع افراد العينة حسب مدة العمل.

النسبة	التكرار	الجنس	مدة العمل
	3	ذكر	اقل من (3) سنوات
20%	5	انثى	
36%	9	ذكر	(3) سنوات واقل من (10) سنوات
0%	0	انثى	
20%	5	ذكر	(10) سنوات واقل من (20) سنة
8%	2	انثى	
8%	2	ذكر	(20) سنة فأكثر
0%	0	انثى	
100%	25	المجموع	

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (22): توزيع افراد العينة حسب مدة العمل.



المصدر: من اعداد الطلبة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية ان اغلب العمال رجال تتراوح مدة عملهم ما بين سنة حتى سنوات 10، واغلب العمال نساء تتراوح مدة عملهم ما بين سنة حتى 3سنوات وما بين 10 سنوات واقل من 20 سنوات.

الجزء الثاني: بيانات متعلقة بالحوافز.

1. هل يتولى المركب أهمية بالغة لعملية التحفيز؟

نعم

لا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الأهمية البالغة للتحفيز في المركب.

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	10	نعم
60%	15	لا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: من خلال الأجوبة كانت معظم الإجابات لا.

2. هل يقوم المركب بوضع نماذج (مثال توضيحي) لتحفيز الموارد البشرية؟

نعم

لا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): النماذج التي يقوم بها المركب لتحفيز الموارد البشرية.

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	10	نعم
60%	15	لا
100%	25%	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: ان معظم الإجابات لا.

3. هل سبق لك وان استفدت من محفز بالمركب؟

نعم

لا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (14): التحفيزات المستفاد منها في المركب

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	15	نعم
40%	10	لا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: نلاحظ ان اغلبية الإجابة كانت بنعم.

4. في رأيك هل عملية التحفيز في المركب تتم بطريقة موضوعية؟

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

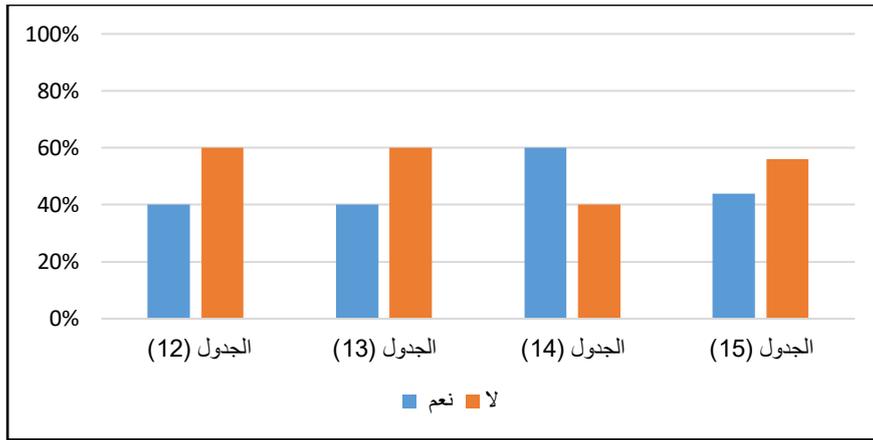
الجدول رقم (15): طريقة التحفيز المطبقة في المركب موضوعية ام لا

الإجابة	التكرار	التكرار
نعم	11	44%
لا	14	56%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: اغلب الإجابات كانت لا بنسبة 56%.

يمكننا تمثيل الإجابات في الشكل رقم (23): الأجوبة الأربعة السابقة حول التحفيز.



المصدر: من اعداد الطلبة.

من خلال الإجابة الأولى تبين لنا ان المركب لا يعطي أهمية بالغة لعملية التحفيز، ومعظم هذه الإجابات كانت من طرف عمال لا تتعدى خبرتهم 3 سنوات ويتراوح عمرهم بين 26_33 سنة، و يمكن ان يكون هذا بسبب عدم معرفتهم بسياسة التحفيز المتبعة من طرف المركب، او ذلك بسبب تضاعف مجهودات المركب حول هذه العملية في الآونة الأخيرة.

اما في الإجابة الثانية فقد كانت "لا" أيضا بنسبة 60 بالمئة وهذا ما اكد وجهة نظرنا وهي ان المؤسسة لا تعطي أهمية بالغة للتحفيز في الآونة الأخيرة، وفي الجواب ما قبل الأخير نرى ان 60 بالمئة من الإجابات كانت "نعم" وهذا يعني ان 15 عامل من العينة العشوائية المأخوذة استفادوا من التحفيز وعند رجوعنا الى أوراق الاستبيان وجدنا انهم عمال دائمون تتجاوز مدتهم في العمل من 6 سنوات فما فوق، وهذا ما يوضح لنا ان المؤسسة تمنح التحفيز وفق أسس ومعايير خاصة منها مدة العمل كمعيار أساسي والصفة.

وفي الأخير كانت معظم الإجابات كانت "لا"، أصحاب هذه الإجابة تتراوح مدة عملهم من اقل من 3 سنوات الى 3 سنوات فما فوق كما تضمنت أيضا عمال متعاقدين، ومن خلال هذا يمكن ان نستنتج ان:

- ✓ المركب لا يعطي أهمية كبيرة لتحفيز الموظفين الجدد والغير الدائمين.
- ✓ لا يوجد نظام حوافز موضح للعاملين بالمركب.
- 5. نوع التحفيز المتعامل به في المركب، وكان السؤال كالتالي: ما نوع التحفيز المتعامل به في المركب؟

- مادي
- معنوي
- كلاهما

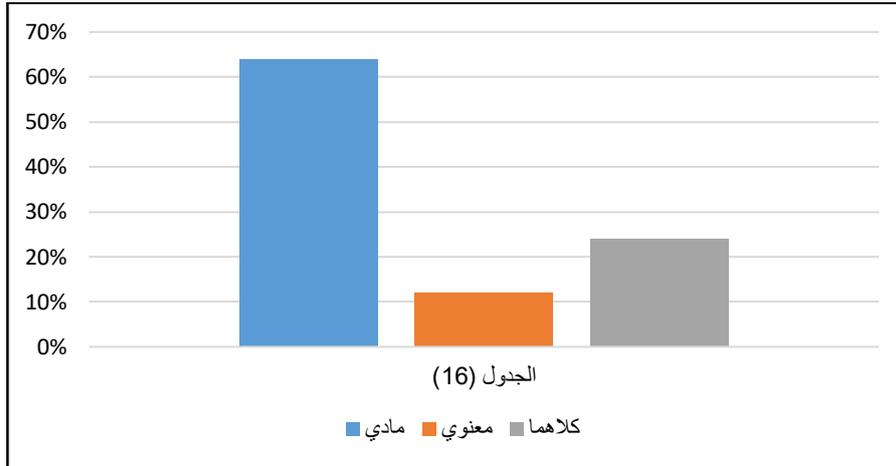
الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة فب الجدول التالي:

الجدول رقم (16): نوع التحفيز المتعامل به في المركب

النسبة	التكرار	الإجابة
64%	16	مادي
12%	3	معنوي
24%	6	كلاهما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (24): نوع التحفيز المتعامل به في المركب.



المصدر: من اعداد الطالبين.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية ان التحفيز المعتمد عليه في المركب هو المادي وذلك لاحتلاله اعلى نسبة.

تحليل النتائج:

لكل مؤسسة سياسة التحفيز خاصة بها وفي مركب GL3Z عملية التحفيز مادية أكثر مما هي معنوية، حيث ان العمال الذين اختاروا الحوافز المادية هم العمال الذي تتراوح مدة عملهم اقل من ثلاث سنوات حتى 6سنوات، اما الإجابات الأخرى فكانت من طرف العمال كبار السن و الخبرة واكثرهم رؤساء القسم، لانهم يستفدون من الحوافز المادية والمعنوية.

6. من بين العوامل التالية، ماهي العوامل التي تحفزك عن العمل؟

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي.

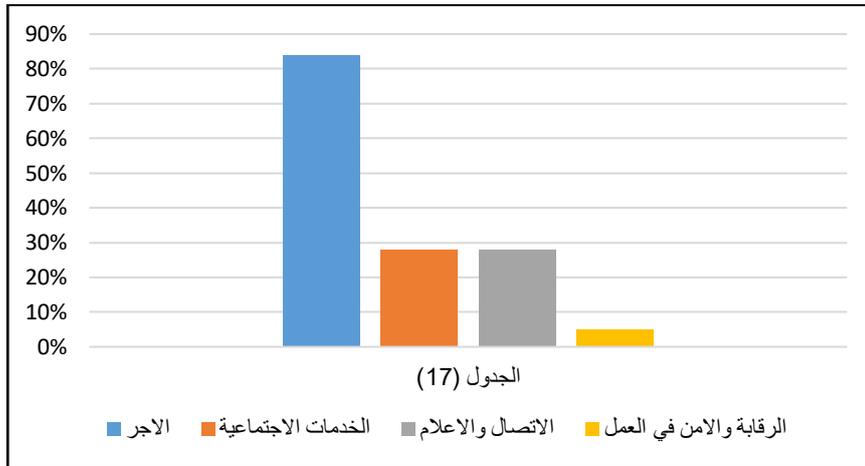
الجدول رقم (17): العوامل التي تحفز العامل عن العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
84%	21	الاجر
28%	07	الخدمات الاجتماعية

28%	07	الاتصال والاعلام
20%	05	الرقابة والامن في العمل
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (25) العوامل التي تحفز العامل عن العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية ان أفضل محفز بالنسبة للعامل هو الاجر وبعدها الاتصال والاعلام وأيضا الخدمات الاجتماعية في نفس المستوى ويعتبر هذان التحفيزان معنويان بالدرجة الأولى وفي المرتبة الثالثة تأتي الرقابة والامن في العمل.

تحليل النتائج:

من الإجابات نستنتج ما يلي:

- ✓ ان العمال في المركب ينجذبون الى الحوافز المادية أكثر ومعظم هؤلاء العمال متزوجون.
 - ✓ العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 18 سنة الى 33 سنة وبنسبة كبيرة النساء يبحثون على الحوافز المعنوية أكثر من المادية وهذه الحوافز تتمثل في الاحترام والتقدير من طرف المسيرين وأيضا الشكر والثناء عند القيام بعملهم على أكمل وجه.
7. هل تساهم هذه العوامل في رفع قدرتك على العمل؟

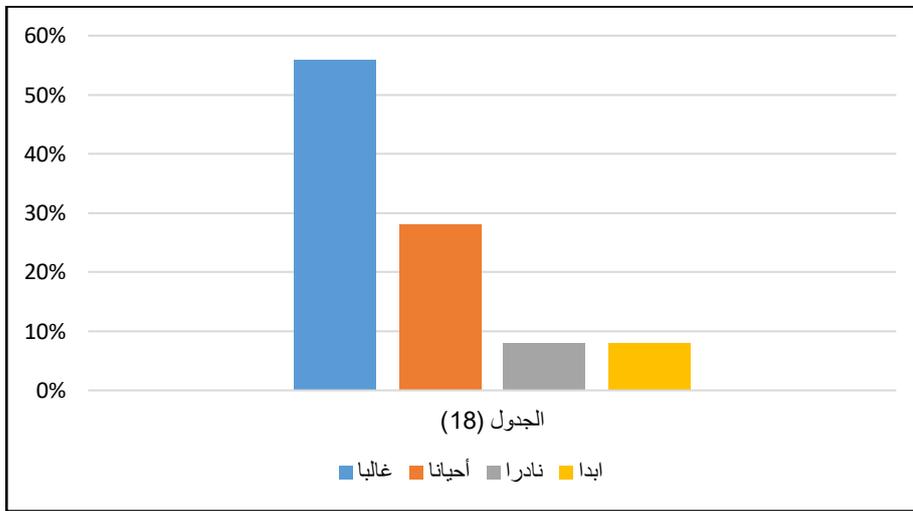
الاجر
 الخدمات الاجتماعية
 الاتصال والاعلام
 الرقابة والامن في العمل

الأجوبة المحصل عليها ممثلة الجدول رقم (18): مساهمة العوامل المذكورة أعلاه في رفع قدرات العامل على العمل

الإجابة	التكرار	النسبة
غالبا	14	56%
أحيانا	07	28%
نادرا	02	8%
ابدا	02	8%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (26): مساهمة العوامل المذكورة أعلاه في رفع قدرات العامل على العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول ان العوامل المذكورة أعلاه تساهم في رفع قدرات العامل في اغلب الأحيان.

تحليل نتائج:

العمال يحتاجون الى المحرك الذي يقوم بدفعهم للقيام بعملهم على أكمل وجه، وبالتالي كلما توفرت هذه الحوافز كلما زادت قدرة العامل على العمل وبالتالي ارتفاع الإنتاج والإنتاجية وتحقيق اهداف المركب.

8. كيف تقيم إجراءات الامن والوقاية التي توفرها على العمل؟

- كافية
- ناقصة
- منعدمة

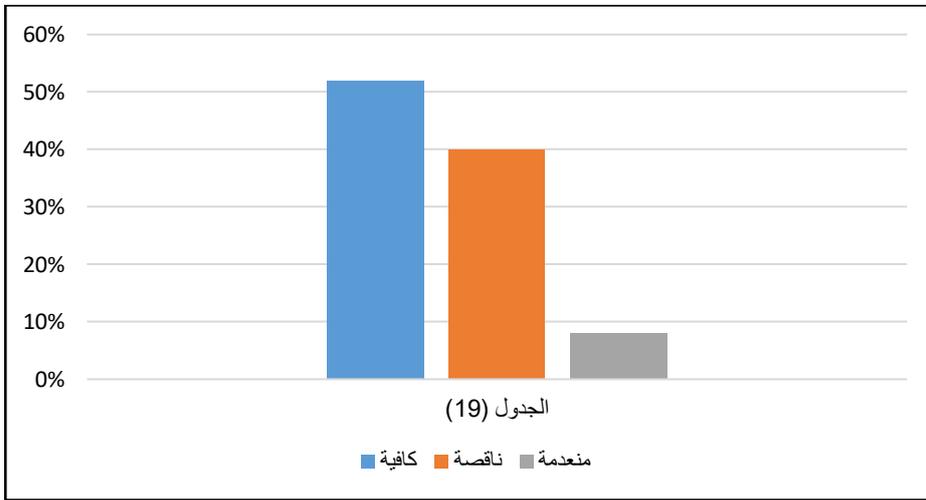
الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (19): تقييم إجراءات الامن والوقاية المتوفرة في العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
52%	13	كافية
40%	10	ناقصة
08%	02	منعدمة
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الشكل رقم (27) تقييم إجراءات الامن والوقاية المتوفرة في العمل



المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملاحظة: من خلال الاعمدة نلاحظ ان الامن والوقاية المركب تعتبر كافية لمعظم العمال.

تحليل النتائج:

سوناطراك تعطي اهتماما كبيرا للأمن والوقاية في العمل، لان عمالها مهديين بالخطر بسبب الغاز والبتروول ومشتقاته القابلين للاشتعال بسرعة، ولذلك نجد في كل مركب تابع للمجمع قسم الامن والوقاية يتكون من موظفين مختصين في الامن، سيارات الإطفاء، سيارة الإسعاف، رجال الحماية المدنية، قسم طبي خاص بهم إذا وقع حادث مهني للعمال.

9. هل الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول؟

- نعم
- لا
- أحيانا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (20): تقييم الحوافز المقدمة مع الجهد المبذول في المركب

النسبة	التكرار	الإجابة
24%	06	نعم
36%	09	لا
40%	10	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من الإجابات المتحصل عليها ان العينة كانت "أحيانا" او "لا" نسبة قليلة تتكون من 6 اشخاص اجابت ب "نعم".

10. هل تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة؟

- نعم
 لا
 أحيانا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (21) تقديم الحوافز على أي أسس ومعايير وضوابط منظمة

النسبة	التكرار	الإجابة
16%	04	نعم
40%	10	لا
44%	11	احيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: من خلال الجدول يتبين لنا ان اعلى نسبة في الإجابة عن هذا السؤال كانت "أحيانا" وتليها "لا" و فقط أربعة اشخاص من جاوبوا بنعم.

11. هل تبدي اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز؟

نعم

لا

أحيانا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (22) الاهتمام بتحسين فاعلية نظام الحوافز

النسبة	التكرار	الإجابة
52%	13	نعم
8%	02	لا
40%	10	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

12. هل تشجعك المكافآت المادية على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها؟

نعم

لا

احيانا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (23): بذل مجهودات للحصول على المكافآت

النسبة	التكرار	الإجابة
--------	---------	---------

80%	20	نعم
8%	02	لا
12%	12	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: من خلال الجدول نلاحظ ان أكثر العمال يحبذون بذل مجهود للحصول على كمكافآت لذا كانت الإجابة بنعم بنسبة 80 بالمئة.

13. هل تشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما تتقاضاه من راتب و علاوات؟

نعم
 لا
 أحيانا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (24) الرواتب والعلاوات التي تتقاضاها وعلاقتها بالرضا الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة
44%	11	نعم
24%	06	لا
32%	08	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من الجدول ان "نعم" في الصدارة بنسبة 44% ولكن بين "لا" و"أحيانا" 56%.

14. هل تمنح المؤسسة بعض الموظفين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري؟

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

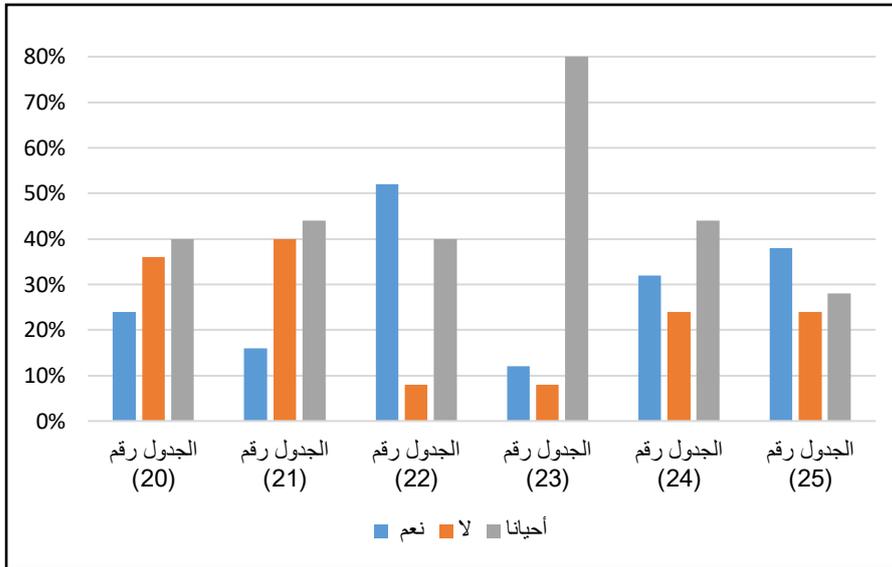
الجدول رقم (25): العلاوات الممنوحة بشكل دوري للموظفين المتميزين

النسبة	التكرار	الإجابة
28%	07	نعم
24%	06	لا
48%	12	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: نلاحظ من هنا ان اعلى نسبة تحصلت عليها "أحيانا" ثم "نعم" ثم "لا".

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (28): أعمدة بيانية تمثل نتائج الجداول الستة السابقة.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

تحليل النتائج:

بالنسبة الى الجدول رقم (25): نستنتج ان الحوافز التي تقدم من طرف المركب لا تكون حسب الجهد المبذول، بل تكون وفق معايير أخرى مدرجة ضمن نظام الحوافز لان الإجابات بـ"لا" و"أحيانا" انت من طرف الموظفين العاديين بين متعاقدين ودائمين، لكن "نعم" كانت من طرف رؤساء الأقسام فقط ولعل ربما السبب يرجع الى سلطتهم وخبرتهم الطويلة في العمل التي لا تقل عن 10 سنوات.

بالنسبة الى الجدول رقم (26): الحوافز المقدمة لا تكون وفق أسس منظمة وهذا ما يؤكد على عدم وضوح وشفافية نظام الحوافز في المركب حيث ان الإجابة بنعم كانت من طرف رؤساء الأقسام والذين يعملون في المكاتب ولا يقومون بأعمال شاقة.

بالنسبة الى باقي الجداول (27،28،29،30): نستنتج من الإجابات ان العمال يقومون ببذل مجهودات في المركب وهذا ما لاحظنا للاستفادة من الحوافز لكن أحيانا ما تكون كذلك لهذا

العمال بالمركب يطالبون بتحسين نظام الحوافز وذلك لاعتبارهم ان النظام لا ينصفهم مقابل جهودهم، وهذا ما يجعل العمال لا يشعرون بالرضا الوظيفي.

15. هل هذا النوع من الحوافز المعنوية متوفر في المركب؟

<input type="checkbox"/>	العلاوات	<input type="checkbox"/>	العلاوات السنوية	<input type="checkbox"/>	زيادة الاجر الاستثنائية
<input type="checkbox"/>	العمل	<input type="checkbox"/>	المواصلات	<input type="checkbox"/>	المكافآت
<input type="checkbox"/>	السكن	<input type="checkbox"/>	النقل	<input type="checkbox"/>	العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج في
<input type="checkbox"/>	الأ	<input type="checkbox"/>	التامين الصحي	<input type="checkbox"/>	مكافآت العمل الإضافي
<input type="checkbox"/>	ة	<input type="checkbox"/>	حسب الاقدمية	<input type="checkbox"/>	كيف تتم الترقية في المؤسسة في رأيك: حسب الاقدمية
<input type="checkbox"/>	مكافآت مستحقات نهاية الخدم	<input type="checkbox"/>	القروض والسلف التي تقدم للعاملين		

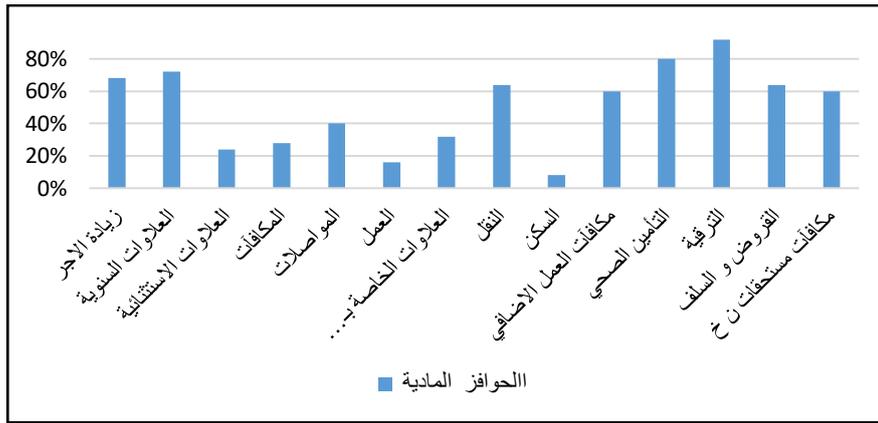
الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول رقم (26): انواع الحوافز المادية المتوفرة في المركب

النسبة	التكرار	الإجابة
68%	17	زيادة الاجر
72%	18	العلاوات السنوية
24%	06	العلاوات الاستثنائية
28%	07	المكافآت
40%	10	المواصلات
16%	04	العمل
32%	08	العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج في العمل
64%	16	النقل
8%	02	السكن
60%	15	مكافآت العمل الإضافي
80%	20	التامين الصحي
92%	23	الترقية
معا	حسب الكفاءة	حسب الاقدمية

16	4	3	
69.56%	8.69%	13.04%	
64%		16	القروض والسلف التي تقدم للعاملين
60%		15	مكافآت مستحقات نهاية الخدمة

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (29): أنواع الحوافز المادية المتوفرة في المركب



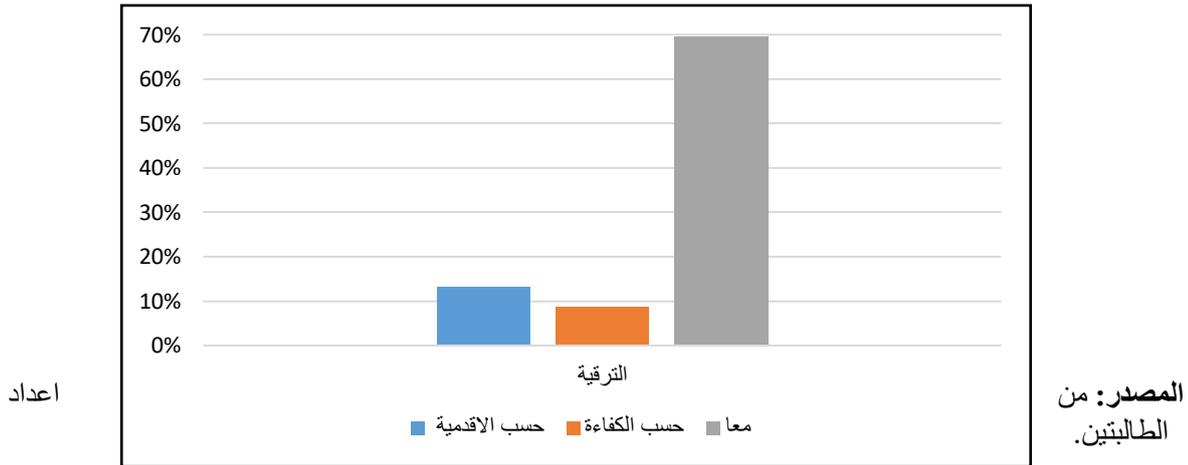
المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الاعمدة ان أكثر الحوافز المتوفرة في المركب تتمثل في الترقية وبعدها التأمين الصحي، العلاوات السنوية، زيادة الاجر، النقل، مكافآت العمل الإضافي، قروض والسلف، مكافآت نهاية الخدمة، ثم المواصلات والمكافآت والعلاوات الاستثنائية، العمل ويبقى السكن التحفيز الأقل توفر في المركب في الأونة الأخيرة. **تحليل النتائج:**

من خلال الأجوبة نستنتج ما يلي ان المركب تتوفر فيه الحوافز المادية بالرغم من ان معظم العينة لم تستفد من بعضها بعد، لان هناك بعض الحوافز متوفرة لجميع العمال وكل يوم مثل النقل حيث ان خارج المجمع يكون بشكل اختياري فهناك بعض العمال لا يستفيدون منه وذلك بسببين اما لقرب المسافة بين المجمع والبيت او لديهم وسيلة نقل خاصة بهم ،أما داخل المجمع فهو بصفة اجبارية لنقل العمال من الباب الرئيسي الى المركب الذي يعملون فيه لأنه ممنوع منعا باتا ادخال السيارات الى المجمع من طرفهم فقط الإطارات الكبرى التي مسموح لها ، أيضا هناك التأمين الصحي، اما بالنسبة الى الزيادة في الأجور و الترقية وغيرهم من الحوافز المادية المهمة فهي غير متوفرة لجميع العمال وهذا ما أكدته لنا الإجابة عن السؤال رقم (3) حول الاستفادة من حوافز المركب.

اما بالنسبة الى الترقية فهي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (30): الأساس الذي تتم عليه الترقية (سؤال تابع للترقية)



تحليل النتائج:

اما بالنسبة للترقية ففي في اغلب الأحيان تكون على حسب الكفاءة والاقدمية معاً، اما الذين كانت اجابتهم حسب الاقدمية فهم عمال لم تتجاوز مدة عملهم 4 سنوات لذلك لم يستفادوا من الترقية والذين اجابوا حسب الكفاءة فهم عمال غير دائمين.

16. هل تشعر بالاستقرار والامن الوظيفي في المؤسسة؟

- نعم
- لا
- احيانا

الإجابة: الأجوبة المتحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (27): الاستقرار والامن الوظيفي في المؤسسة

النسبة	التكرار	الإجابة
64%	16	نعم
08%	02	لا
28%	07	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: من خلال النتائج نلاحظ ان معظم العمال يشعرون بالأمن والاستقرار الوظيفي.

17. هل تشعر ان لك فرص للمشاركة في اتخاذ القرار؟

نعم
 لا
 احيانا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (28): فرص المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	الإجابة
24%	06	نعم
32%	08	لا
44%	11	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول ان أحيانا ما يشارك العمال في اتخاذ القرار.

18. هل تعمل المؤسسة على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل؟

نعم
 لا
 أحيانا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (29): روح التقدير الاحترام بين العاملين لتحفيزهم على

العمل

التكرار	النسبة	الإجابة
44%	11	نعم
32%	08	لا
24%	06	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

19. هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر، الثناء والتقدير في المؤسسة؟

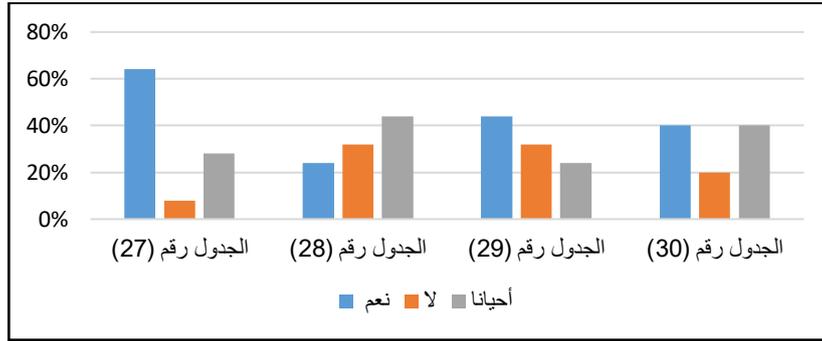
نعم
 لا
 أحيانا

الجدول رقم (30): الحوافز المعنوية المتمثلة في الشكر، التقدير والثناء

النسبة	التكرار	الإجابة
40%	10	نعم
20%	05	لا
40%	10	أحيانا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الشكل رقم (31) الاستقرار والامن الوظيفي في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

تحليل النتائج:

من خلال الشكل نستنتج ان:

- ✓ المركب يقوم بحماية الموظفين من الحوادث المهنية او الحرائق حيث انه مجهز بأحدث الوسائل الأمنية، لهذا يشعر العمال يحقق الامن والاستقرار الوظيفي.
 - ✓ العمال العاديين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار في المركب بل المشاركة تكون بين رؤساء الأقسام والمسيرين.
 - ✓ روح التقدير متوفرة في المركب ولكن فقط بين الإطارات وفي قسم الإنتاج، اما بالنسبة للعمال العاديين (الدائمون او المتعاقدون) فنادرا ما يكون الاحترام متبادل بينهم.
 - ✓ المركب يقدم تحفيزات معنوية مثل الشكر للموظفين عند اتقان بعملهم.
20. هذا النوع من الحوافز المعنوية متوفر في المركب؟

- | | | | | | |
|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | حوافز الخدمات | <input type="checkbox"/> | الاشراك في | <input type="checkbox"/> | اثارة العمل للاهتمام الاجتماعية |
| <input type="checkbox"/> | الهدايا التذكارية | <input type="checkbox"/> | بطاقات الشكر | <input type="checkbox"/> | إضافة وجبات ومهام جديدة لل |
| <input type="checkbox"/> | الترشيح | <input type="checkbox"/> | شهادة | <input type="checkbox"/> | منح القروض والعلوات في المناسبات الاعية |
| <input type="checkbox"/> | إعطاء | <input type="checkbox"/> | اكمال الدر | <input type="checkbox"/> | الترقية الشرفية بدون زيادة راتب (الاعية) |
| <input type="checkbox"/> | توفير | <input type="checkbox"/> | وجود فترات | <input type="checkbox"/> | ادراج الأسماء في لوحات الش المنافسة |
| <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | تفويض الس | <input type="checkbox"/> | توفير سكن خاص وملائم |

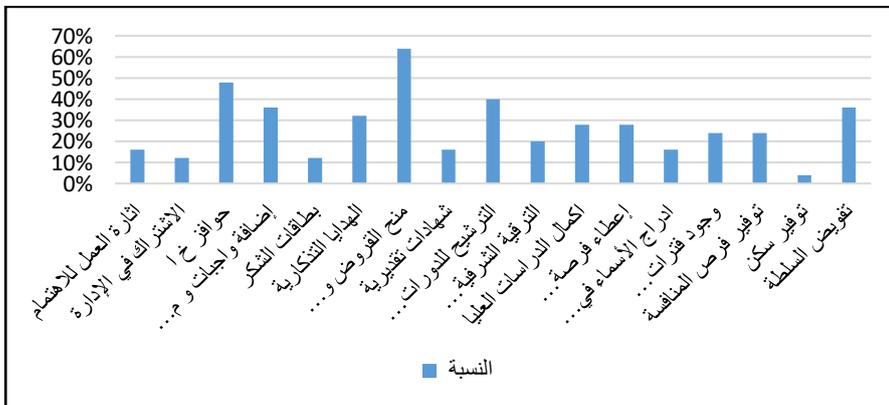
الإجابة: الأجوبة المتحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (31): أنواع الحوافز المعنوية المتوفرة في المركب

النسبة	التكرار	الإجابة
16%	04	اثارة العمل للاهتمام
12%	03	الاشتراك في الإدارة
48%	12	حوافز الخدمات الاجتماعية
36%	09	إضافة وجبات ومهام جديدة للعمل
12%	03	بطاقة الشكر
32%	08	الهدايا التذكارية
64%	16	منح القروض والعلوات في المناسبات الاجتماعية
16%	04	شهادات تقديرية
40%	10	الترشيح للدورات التدريبية
20%	05	الترقية الشرفية بدون زيادة راتب (الاستثنائية)
28%	07	اكمال الدراسات العليا
28%	07	إعطاء فرصة الاشراف
16%	04	ادراج الأسماء في لوحات الشرف
24%	06	وجود فترات الاستراحة
24%	06	توفير فرص المنافسة
4%	01	توفير سكن خاص وملائم
36%	09	تفويض السلطة (المشاركة في اتخاذ القرار)

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الشكل رقم (32): أنواع الحوافز المعنوية المتوفرة في المركب



المصدر: من اعداد الطالبتين.

ملاحظة: من خلال الجدول نلاحظ ان معظم التحفيزات المعنوية المتواجدة في المركب تتمثل في:

- ✓ منح القروض والعلاوات في المناسبات الاجتماعية.
- ✓ حوافز الخدمات الاجتماعية.
- ✓ الترشيح للدورات التدريبية.
- ✓ تفويض السلطة.
- ✓ الهدايا التذكارية.

تحليل النتائج:

- ✓ الحوافز المعنوية متوفرة في المركب لكن المستفيدون منها اغلبهم رجال متزوجون.
- ✓ معظم المستفيدين من الحوافز المعنوية هم الرجال المتزوجون وأيضا النساء الدائمون في عملهم.

الجزء الثالث: الرضا الوظيفي.

21. هل انت راض على طبيعة العمل مقارنة بمؤهلاتك العلمية؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

الأجوبة: الاجابة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (32): طبيعة العمل مقارنة بالمؤهلات العلمية للعامل

التكرار	التكرار	الإجابة
32%	08	نعم
36%	09	لا
32%	08	نوعا ما
100 %	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: نلاحظ من خلال الإجابة ان معظم العمال غير راضين عن عملهم مقارنة بمؤهلاتهم العلمية.

22. هل لديك معلومات دقيقة عن طبيعة عملك؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (33): المعلومات عن طبيعة العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
68%	17	نعم
8%	02	لا
24%	06	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة

ملاحظة: من خلال الجدول يتبين لنا ان العمال لديهم معلومات عن طبيعة عملهم.

23. هل تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي.

الجدول رقم (34): تشجيع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار.

النسبة	التكرار	الإجابة
20%	05	نعم

لا	06	24%
نوعا ما	14	56%
المجموع	25	100%

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من الجدول ان تشجيع الآراء من طرف الإدارة العليا يكون في بعض الأحيان.

24. هل انت راض على أسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة العليا؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول كآتي:

الجدول رقم (35): الرضا عن أسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة العليا.

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	08	نعم
28%	07	لا
40%	10	نوعا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: نلاحظ من خلال النسب المحصل عليها ان العمال راضون نوعا ما عن التواصل بينهم وبين الإدارة العليا.

25. هل انت راض عن الوظيفة الحالية؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (36) الرضا عن الوظيفة الحالية

النسبة	التكرار	الإجابة
48%	12	نعم
20%	05	لا
32%	08	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول ان 48 بالمئة من العمال راضون عن عملهم، و32 بالمئة راضون نوعا ما و5 بالمئة غير راضون تماما.

26. هل انت راض عن علاقات العمل؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم (37): الرضا الموظف عن علاقات العمل

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	08	نعم
24%	06	لا
44%	11	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول نلاحظ ان الموظفين راضون نوعا ما عن العلاقات في العمل.

27. هل انت راض عن الاتصال والتواصل مع زملاء العمل؟

<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا
<input type="checkbox"/>	نوعا

الجدول رقم (38): الرضا عن الاتصال والتواصل مع زملاء العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
64%	16	نعم
4%	01	لا
32%	08	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: من خلال الجدول نلاحظ ان الرضا عن الاتصال والتواصل بين زملاء العمل موجود وذلك لان معظم العمال اجابوا بنعم.

28. هل تشعر بالتقدير والاحترام في مجال العمل؟

<input type="checkbox"/>	نعم
<input type="checkbox"/>	لا
<input type="checkbox"/>	نوعا

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (39): الشعور بالتقدير والاحترام في مجال العمل.

التكرار	النسبة	الإجابة
52%	13	نعم

20%	05	لا
28%	07	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: من خلال النتائج نلاحظ ان معظم العمال يشعرون بالتقدير والاحترام.

29. هل انت راض عن أسلوب الاشراف والقيادة وتقييم الأداء؟

نعم
 لا
 نوعا

الإجابة: الاجوبة المتحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (40): الرضا عن أسلوب الاشراف والقيادة وتقييم الأداء.

النسبة	التكرار	الإجابة
36%	09	لا
28%	07	نعم
36%	09	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: يبين لنا الجدول ان الإجابة ب "لا" و "نوعا" بنسبة متساوية اما "نعم" فقد اخدت اقل نسبة.

30. هل انت راض عن بيئة العمل وتوفر التهوية والاضاءة والنظافة؟

نعم

لا
 نوعا ما

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول كآآتي:

الجدول رقم (41): الرضا عن بيئة العمل وتوفير التهوية والاضاءة والنظافة

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	08	نعم
36%	09	لا
32%	08	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول ان العمال غير راضون على بيئة وتوفير التهوية والاضاءة في المركب.

31. هل انت راض عن سياسات ولوائح العمل؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الجدول رقم (42): الرضا عن سياسات ولوائح العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	08	نعم
44%	11	لا
24%	06	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ ان نسبة كبيرة من العمال اجابت ب "لا" تليها الإجابة ب "نعم" وفي الأخير "نوعا ما".

32. هل انت راض عن طبيعة العمل والخدمات والمزايا التي تقدم؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (43): الرضا عن طبيعة العمل والخدمات والمزايا التي تقدم.

النسبة	التكرار	الإجابة
48%	12	نعم
12%	03	لا
40%	10	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول ان بنسبة 62 بالمئة اجابوا ب"نوعا ما" و "لا" و 48 بالمئة اجابوا ب"نعم".

33. هل انت راض عن ساعات العمل؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الإجابة: الاجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (44): الرضا عن ساعات العمل.

النسبة	التكرار	الإجابة
56%	14	نعم
24%	06	لا
20%	05	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: نلاحظ من الجدول ان الإجابة ب "نعم" كانت بنسبة أكبر من "لا" و "نوعا ما".

34. هل انت راض عن عدالة فرص الترقى والامتيازات؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الأجوبة: الإجابة المحصل عليها ممثلة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (45): الرضا عن عدالة فرص الترقى والامتيازات.

النسبة	التكرار	الإجابة
32%	08	نعم
16%	04	لا
52%	13	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول ان الاجابة ب"نعم" كانت 32 بالمئة و ب"لا" و"نوعا ما" بنسبة 68 بالمئة.

35. هل انت راض عن الاجر (عدالة الاجر الممنوح للوظيفة)؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الأجوبة: الإجابة المحصل عليها ممثلة في الجدول كالاتي:

الجدول رقم (46): الرضا عن الاجر (عدالة الاجر الممنوح للوظيفة)

النسبة	التكرار	الإجابة

56%	14	نعم
28%	07	لا
16%	16	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

ملاحظة: نلاحظ من الجدول ان معظم العمال راضون عن اجرهم.

36. هل انت راض على اداؤك الوظيفي؟

نعم
 لا
 نوعا ما

الأجوبة: الإجابة المحصل عليها ممثلة في الجدول كالاتي:

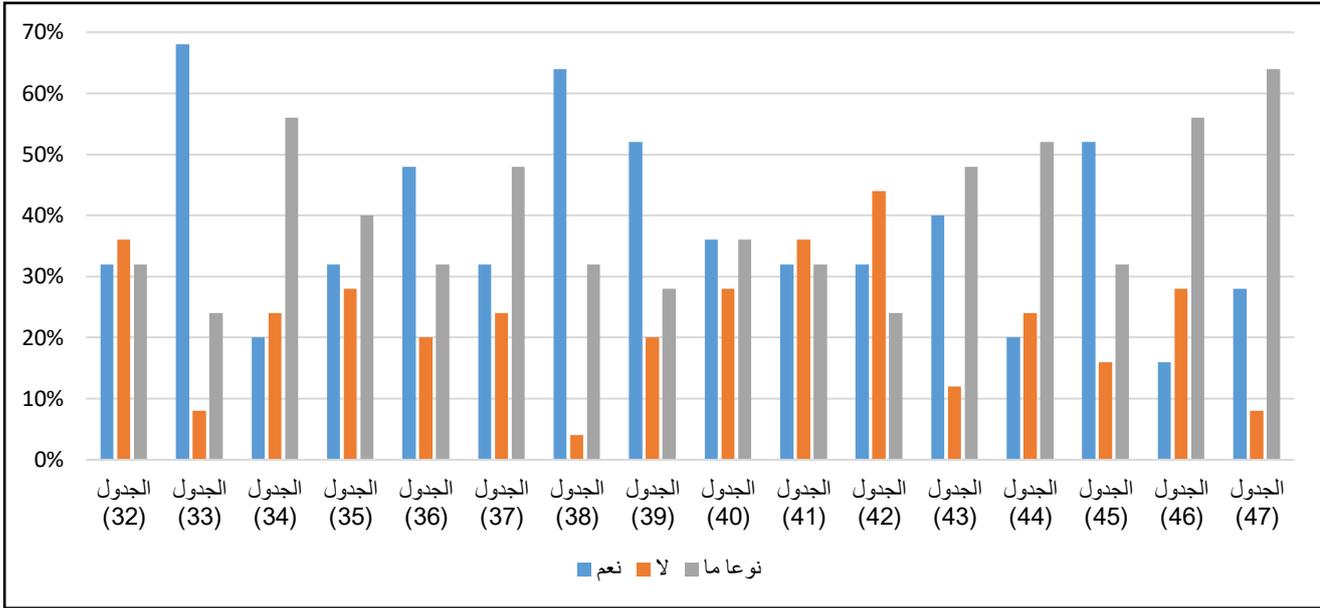
الجدول رقم (47): الرضا عن اداؤك الوظيفي

النسبة	التكرار	الإجابة
64%	16	نعم
8%	02	لا
28%	07	نوعا ما
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الإجابات المتحصل عليها ان معظم العمال كانت اجابتهم بـ "نعم".

يمكننا تمثيل الإجابات في الشكل رقم (33): الأجوبة المتحصل عليها حول الرضا

الوظيفي.

المصدر: من اعداد الطلبة.

تحليل النتائج:

من خلال الجدول والملاحظات التي لاحظناها اثناء دراستنا يمكننا ان نستنتج ما يلي:

- ✓ العمال في المركب معظمهم غير راضون عن عملهم مقارنة بمؤهلاتهم العلمية لان منهم من يحمل شهادة وماستر والماجستير ولم يحصل على الوظيفة المناسبة له، بيد ان العمال الراضون عن عملهم هم رؤساء القسم الذين تتجاوز مدة عملهم من 20 سنة فما فوق حيث يحملون هؤلاء شهادة البكالوريا فقط.
- ✓ سوناطراك لديها نظام تكوين جد فعال فبمجرد توظيفها للعامل تقوم بتكوينه وتدريبه على العمل لكي يعرف عمله وواجبه نحو المجمع عامة والمركب خاصة.
- ✓ الإدارة العليا نادرا ما تأخذ بالأراء والمقترحات للعمال فقط إذا كان لدى هذا الأخير مركز عالي في المركب.
- ✓ أسلوب التواصل بين العمال والإدارة العليا وحتى بين العمال أنفسهم ليس جيد نوعا ما وهذا ما قد لاحظناه لان معظم العمال في هذا المركب جدد وغير دائمين فقط متعاقدين.
- ✓ يوفر المركب كل وسائل الاتصال التي تسهل على الموظف طريقة تواصله مع موظف آخر من هذه الطرق الهاتف، الاكسترنانت...
- ✓ التقدير والاحترام لا يكتسبه العامل بمجرد حصوله على الوظيفة في المركب بل يبني مع مدة عمله وخبرته في العمل.
- ✓ أسلوب القيادة والإشراف ليس سلس نوعا ما.
- ✓ المركب منظم جيدا ولكن في المكاتب لا يوجد فيها نوافذ بل تهوية اصطناعية وهذا لا يرضي عمال المركب.

- ✓ المركب يمنح امتيازات وخدمات اجتماعية للعمال فمثلا المتزوجون لديهم روضة خاصة بأطفالهم بالقرب من المجمع، أيضا هناك نوادي رياضية يمكن لعائلات الموظفين من الالتحاق بها.
- ✓ بالرغم من ان العمال لا يستطيعون الخروج من المركب حتى الساعة الرابعة مساء الا انهم راضون عن ساعات العمل لان لديهم أوقات استراحة.
- ✓ الترقية في المركب لديها عدة شروط حيث لا يستفاد منها الموظفين الجدد كذلك الامر بالنسبة الى الامتيازات وهذا يشكل عائق في رضا الموظف عن عمله.
- ✓ عمال المركب راضون عن الأجور اما الفئة الغير راضية فيه فئة متعاقدة لديهم اجر محدد لا يزيد والبعض من هذه الفئة هم دائمون جدد يبدؤون مسيرتهم باجر منخفض مقارنة بالموظفين الآخرين.
- ✓ العمال المحفزون ماديا ومعنويا راضون عن عملهم وبالتالي يؤدونه بشكل جيد، اما الآخرون فهم العمال الذين لديهم نقص في التحفيز خصوصا المعنوية منها فهم لا يؤدون عملهم بشكل جيد لانهم لا يشعرون برضا وظيفي.

➤ الجزء الرابع: الوضع الاقتصادي الحالي (سياسة التقشف).

37. للوضع الاقتصادي الحالي أثر على الحوافز المادية التالية للمركب؟

- المكافآت
- زيادة الأجور
- الترقية
- العلاوات السنوية

الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة في الجدول الآتي:

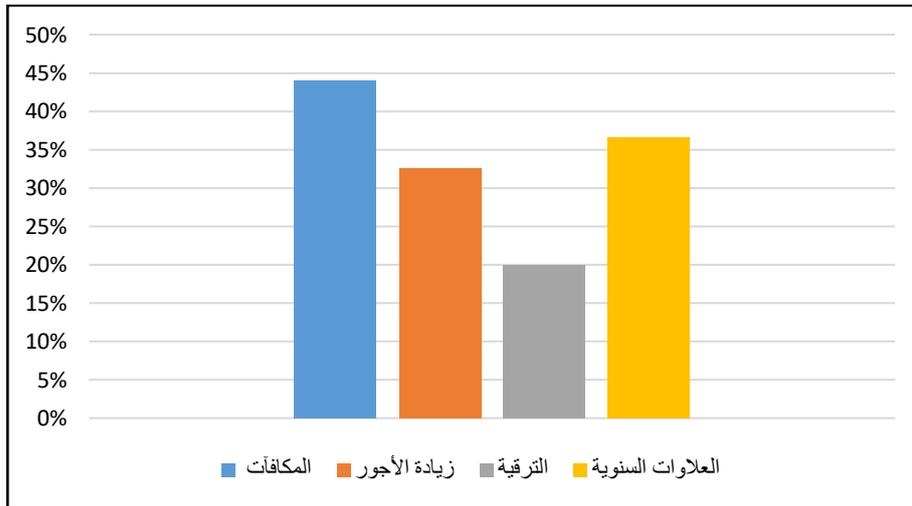
الجدول رقم (48): أثر الوضع الاقتصادي الحالي أثر على الحوافز المادية التالية للمركب

النسبة	التكرار	الإجابة
44%	11	المكافآت
53.32%	17	زيادة الاجور
20%	05	الترقية
36.53%	19	العلاوات السنوية
100%	52	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الجدول ان أكثر الحوافز تضررا هي العلاوات السنوية، زيادة الأجر، المكافآت وأخيرا الترقية.

يمكننا تمثيل الإجابة في الشكل رقم (34): أثر الوضع الاقتصادي الحالي أثر على الحوافز المادية التالية للمركب



المصدر: من اعداد الطالبتين.

تحليل النتائج:

- ✓ بما ان مجمع سوناطراك مجمع وطني، ويساهم في الاقتصاد الوطني بنسبة 95 بالمئة فانه تأثر بشكل كبير من السياسة المطبقة من طرف الحكومة الجزائرية (سياسة التقشف) ومسّ هذا التأثير كل من المكافآت، فالمكافآت تمنح بصفة دورية في المركب وعند دخول الجزائر في هذه الازمة لم تعطى اية مكافآت لعمال المركب.
 - ✓ بالنسبة الى الزيادة في الأجر فالمركب يقوم بزيادة الأجر للعمال ولكن هذه السنة ليس هناك زيادة في الاجر.
 - ✓ العلاوات السنوية لا توجد هذه السنة في المركب بسبب السياسة المطبق.
 - ✓ اما الترقية فلم يتأثر المركب بشكل كبير لان الترقية لا تمنح لكل العمال فقط ذوي الكفاءة والاقدمية معا، لذلك فان معظم العمال لم يتأثروا منها.
38. هل أثر هذا النقص على تحفيزك ورضاك الوظيفي؟

نعم
 لا

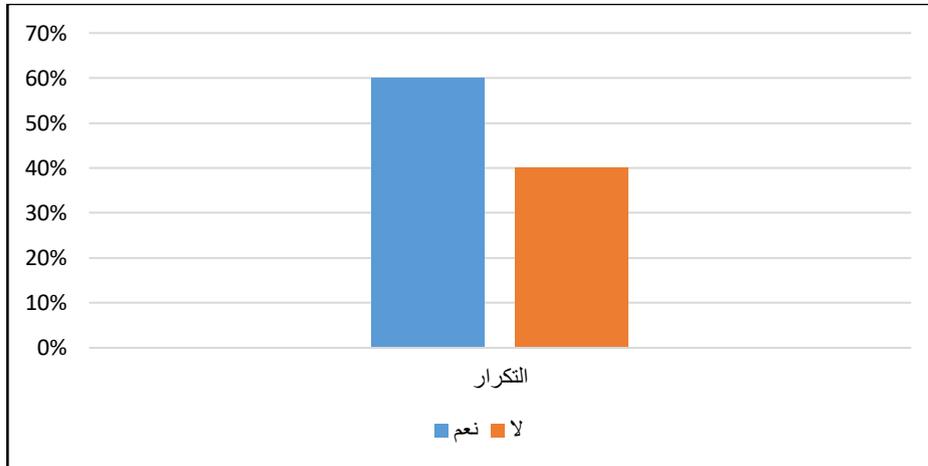
الإجابة: الأجوبة المحصل عليها ممثلة كالآتي:

الجدول رقم (49): أثر هذا النقص على تحفيز والرضا الوظيفي للعاملين.

النسبة	التكرار	الإجابة
60%	15	نعم
40%	10	لا
100%	25	المجموع

المصدر: بالاعتماد على استمارة الاستبيان الموجه للعينة.

يمكننا الشكل رقم (35): أثر هذا النقص على تحفيز والرضا الوظيفي للعاملين.



المصدر: من اعداد الطالبتين.

الملاحظة: نلاحظ من خلال الاعمدة البيانية ان 60% من العمال أصبحوا غير محفزين وغير راضين عن عملهم.

تحليل النتائج

بما ان العمال ينحازون الى الحوافز المادية فقد تأثر رضا العاملين بشكل كبير

خاتمة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في مركب GL3Z ببطوية التابع لمجمع السوناطراك الوطني والمتمثلة في التحفيز والرضا الوظيفي للعاملين وهل للوضع الاقتصادي الحالي أثر على محفزات والرضا الوظيفي للمركب، وتبين لنا بأنه هناك حوافز مادية أكثر من معنوية في المركب، وان العامل في هذا المركب ينحاز الى التحفيز المادي اكثر من المعنوي، وهذا طبقا لإجابات العمال على السؤال رقم 6 و 7 حيث كانت اغلبها في السؤال الأول بالأجر اما في السؤال الثاني فكانت الإجابة بـ"غالبا" ما تحفز العامل الحوافز المادية وتساهم بشكل كبير في رفع قدراته المهنية.

كما لاحظنا أيضا ان المركب قد تضرر من السياسة المطبقة من طرف الحكومة في المكافآت وهذا ما أكده العمال في عدم اخذ حصة 6% لهذه السنة التي تمنح كل شهر مارس اما بالنسبة الى العلاوات السنوية التي تمنح في آخر السنة المالية للمركب لا توجد، اما بالنسبة لباقي الحوافز أيضا تميزت بالانخفاض والانعدام في السنتين الأخيرتين.

هذا الوضع أثر على رضا العاملين في المركب لان بالنسبة لهم اهم الحوافز المادية التي تدفع سنويا للعمال وتقوم بتحريكهم وتحفيزهم للعمل اكثر فاكثروا وعند انخفاضها انخفض معها الرضا الوظيفي لعمال هذا المركب.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تعد الموارد البشرية من اهم العناصر في المؤسسة لأنها تتميز بالكفاءة والمهارة حيث انها تقوم بالابتكار والابداع لهذا السبب اعطى بعض المفكرين وعلماء النفس قيمة كثيرة لهذه الموارد لأنها تقوم بتحقيق اهداف المؤسسة ومن بين أكثر العليمات التي استنتجها هؤلاء المفكرين عملية التحفيز لأنها تعد الدافع الرئيسي للعامل ليقوم بعمله وبالتالي يشعر بالرضا الوظيفي.

نتائج اختبار الفرضيات:

الفرضية هي عبارة عن جواب اولي لسؤال للتحقق منه في آخر الدراسة، ولقد توصلنا من خلال بحثنا هذا والدراسة التي قمنا بها الى عدة نتائج وهي كما يلي:

- تؤكد صحة الفرضية الأولى التي افترضنا فيها ان التحفيز سياسة ما لاحتضانه من خلال الإطار النظري وأيضاً من خلال الإجابات المحصلة من الاستبانة (العينة المدروسة) ميدانياً، فهو يعتبر الوسيلة التي يستطيع العامل من خلالها اشباع حاجاته ورغباته.
- تؤكد صحة الفرضية الثانية التي افترضنا فيها ان الرضا الوظيفي يعبر عن رضا العامل عن عمله وجهده في المؤسسة كلما كان العامل محفز من طرف المؤسسة كلما زاد عطاؤه لها وزاد رضاه الوظيفي.
- تؤكد صحة الفرضية الثالثة التي افترضنا فيها انه كلما كان هناك تحفيز زاد الرضا الوظيفي، وذلك بسبب العلاقة الطردية الناشئة بين التحفيز والرضا الوظيفي.
- تؤكد صحة الفرضية الرابعة والتي تقول بان السياسة القشف هي عبارة عن خفض النفقات والتقليص في الموارد وهذا ما أكدناه في الدراسة النظرية وأيضاً في الدراسة التطبيقية.

نتائج البحث

توصلنا من خلال دراستنا الى النتائج النظرية والتطبيقية التي قمنا بها لموضوع التحفيز الرضا الوظيفي وأثر الأوضاع الاقتصادية عليهما التالية:

✓ الدراسة النظرية

1. التحفيز يدفع العمال للأداء واجبهم المهني على أكمل وجه.
2. عند بدل العامل مجهود فالتحفيز يعتبر المقابل للجهد المبذول من طرفه.
3. يمكن نظام الحوافز الفعال عندما يتوافق اهداف الفرد المرجوة.
4. الحوافز المادية ضرورية جداً، لأنها تلي ورغبات الفرد المادية.
5. الحوافز المعنوية تقوم بإشباع الحاجات الخاصة به مثل التقدير والاحترام والأمان وغيرها من الحوافز التي تبعث الراحة في الانسان.

6. لنجاح عملية التحفيز يجب دراسة سلوكيات الفرد وما هو الحافز الذي يؤثر فيه.
7. التحفيز هو العامل الرئيسي الذي يؤدي الى تحقيق الرضا للعامل.
8. العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي علاقة طردية كلما زاد الأول كلما ارتفع معه الثاني.

✓ الدراسة التطبيقية

1. نظام الحوافز المتبع في مركب GL3Z متنوع بين المادي والمعنوي.
2. نوع الحافز المرجو من طرف المركب يختلف من عامل الى آخر وحسب العمر والحالة الاجتماعية.
3. نظام الحوافز في المركب يساهم في غالب الأحيان في رفع قدرات العامل على العمل.
4. المركب لا يبدي اهتماما كبيرا لتحسين فاعلية نظام الحوافز.
5. معظم العمال يشعرون بالاستقرار والامن الوظيفي.
6. معظم العمال غير راضون على بيئة العمل وتوفر التهوية والاضاءة والنظافة.
7. السياسة المتبعة من طرف الحكومة الجزائرية اثرت على المركب وعلى حوافزه المادية.
8. معظم العاملين غير راضون من النقص الذي مس الحوافز المادية للمركب.

الاقتراحات والتوصيات

من خلال النتائج التي توصلنا اليها في دراستنا للتحفيز والرضا الوظيفي وأثر الوضع الاقتصادي الراهن عليهما في مركب GL3Z ببطيوة سوناطراك، نقوم بإدراج بعض الاقتراحات والتوصيات يمكن الاستفادة منها وتمثل فيما يلي:

1. التركيز على الجانب المعنوي في التحفيز لأنه يعطي قدرة للعامل على اتقان عمله وبذل جهد كبير فيه.
2. تكوين علاقة بين المسيرين والمرؤوسين مبنية على الاحترام والتقدير.
3. الاصغاء الى مقترحات المرؤوسين من طرف الإدارة العليا.
4. احترام العدالة في منح الحوافز للعاملين مع اهمال سنوات الخبرة.
5. تحسين نظام الحوافز في المركب.
6. دفع العاملين للإبداع والابتكار في عملهم.
7. تشجيع الاتصال بين العاملين في المركب وذلك لتنمية روح الجماعة بينهم.
8. قيام المركب بقياس رضا العاملين بشكل دوري لمعرفة الثغرات وتصحيحها.
9. خلق جو ملائم للعمل.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

✓ الكتب

1. المنجد في اللغة العربية والاعلام.
2. بربر كامل، "إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، لبنان، 1997.
3. سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
4. عبد الرحمان ايمان، "المرجع المختصر في الإدارة"، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2005.
5. أبو الكشك محمد نايف، "الإدارة المدرسية المعاصرة"، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
6. زاهر عبد الرحيم عاطف، "مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية"، دار الريا للكتاب والنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
7. عمر محمود غباين، "القيادة الفاعلة والقائد الفعال"، اثناء للنشر والتوزيع، الشارقة، الامارات، 2009.
8. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، "الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
9. زيد منير سليمان، "إدارة اختيار الموظفين"، الطبعة الأولى، دار الريا للكتاب والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
10. ناصر جادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
11. محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
12. نادر احمد أبو شيخه، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار النشر والتوزيع، الأردن، 2010.
13. منير نوري، "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
14. احسان دهش حلاب، "إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
15. البرنوطي سعاد نايف، "اساسيات إدارة الاعمال"، الشركة العربية المتحدة، القاهرة، 2004.
16. مدحت محمد أبو النصر، "الإدارة بالخوافز: أساليب التحفيز الوظيفي"، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
17. كامل بربر، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين"، الطبعة الأولى، دار المنهل اللبناني، لبنان، 2006.
18. حسين حريم، "السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال"، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. خالد عبد الرحيم الهيبي، "ادارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
20. عمار بوحوش، "نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين"، الطبعة الأولى، دار الغرب الإسلامي، لبنان، 2006.

21. حريم، حسين، "السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
22. فيصل حسونة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
23. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
24. عبد الوهاب، علي محمد وعائدة سيد خطاب، "إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1993.
25. محمد شويح، "مبادئ إدارة الاعمال"، دار جسور للنشر والتوزيع (بدون ذكر السنة).
26. مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي"، الطبعة الأولى، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
27. احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الابراهيمية، مصر 2009.
28. جاري ديسلر، "إدارة الموارد البشرية"، ترجمة: محمد سيد احمد عبد المتعال، عبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002.
29. عبد المحسن جودة، عبد الحميد عبد الفتاح، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثانية، جامعة المنصورة، مصر، 2002.
30. شاويش، مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
31. فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر، مصر، 2011.
32. محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.
33. احمد صقر عاشور، "إدارة الموارد البشرية العامة"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
34. مؤيد سعيد سالم، "إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)"، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
35. سهيلة محمود عباس، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
36. احمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001.
37. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
38. فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
39. خضير كاظم حمود، "السلوك التنظيمي"، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
40. حسين حريم، "تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

41. محمد سعيد سلطان، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
42. رواية حسن، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
43. زاهر محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
44. سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2003.
45. صادق محمد عفيفي وآخرون، "الإدارة في مشروعات الاعمال"، دار الكتاب، الكويت، 1981.
46. محمد الصيرفي، "السلوك الإداري والعلاقات الإنسانية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
47. محمد الصيرفي، "إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمبادئ"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
48. محمد مرعي مرعي، "أسس إدارة الموارد البشرية"، دار رضا للنشر، 1999.
49. احمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة، لاسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1983.
50. مصطفى عشوي، "أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي"، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
51. احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية"، رؤية استراتيجية معاصرة، الطبعة الثانية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008.
52. فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.
53. فايزة محمد رجب بهنسي، "الرضا الوظيفي للعاملين"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2011.
54. بشار يزيد الوليد، "الإدارة الحديثة للموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
55. الضبعان، محمد بن سليمان، "دوافع العمل وحوافزه واهميته في تحقيق الرضا الوظيفي 2008"، إدارة البحوث والدراسات، www.Rsscrs.info.
56. نبيل الحسيني النجار، مدحت مصطفى راغب، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"، الشركة للنشر والتوزيع، القاهرة، 1992.
57. احمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة"، الطبعة الثانية، مطابع الدار الهندسية، مصر، 2008.
58. ايمان جودة، "ضغوط العمل وعلاقتها بالتوجه البيروقراطي وعدم الرضا الوظيفي"، جامعة دمشق، سوريا، 2002.
59. صالح عودة سعيد، "إدارة الافراد"، منشورات الجامعة المفتوحة، ليبيا، بدون سنة.

60. مارك بليث، "Austeruty : the History of a Dangerous Idea" التقشف (تاريخ فكرة خطرة)، ترجم من طرف: عبد الرحمن اياس، سلسلة كتب ثقافية شهرية يصدرها المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1978.
61. إبراهيم الغيطاني، "سياسات التقشف في مصر.. مبررات التطبيق وضوابط النجاح"، حقوق النشر محفوظة لدى مركز الدراسات والمعلومات، 2012.
- ✓ الأبحاث الكاديمية
1. عبد الرحمن بن علي الوابل، "دور الخوافز المادية والمعنوية في رفع مستوى أداء العاملين من وجهة نظر ضباط الامن العام المشاركين في موسم الحج"، مذكرة تخرج ماجيستر، منشورة عبر الانترنت، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية كلية، الرياض، 2005.
2. حمد الحسين التيجاني يوسف، "التحفيز وأثره في تحقيق الرضاء الوظيفي لدى العاملين في منشآت القطاع الصناعي بالمدينة بمكة المكرمة"، مذكرة تخرج ماجيستر. منشورة عبر الانترنت، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، المملكة العربية السعودية، 2011/2010.
3. العائدي كمال، "أثر الخوافز على الأداء في المنشآت العامة للصناعات القطنية في العراق"، مذكرة تخرج ماجيستر. منشورة في الانترنت، جامعة آل البيت، عمان، 1996.
4. احمد صالح، كتنزة كربوسة، "أهمية تحفيز الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية"، مذكرة لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وإدارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/2012.
5. بن سليمان هناء، "الخوافز والمكافآت ودورها في تحسين الأداء الوظيفي" دراسة حالة الضمان الاجتماعي للعمال الاجراء مركز الدفع برج عمر ادريس ولاية ايليزي"، لنيل شهادة ليسانس في العلوم السياسية، تخصص تنظيمات سياسية وادارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014/2013.
6. مرفت توفيق، إبراهيم عوض الله، "اثر التحفيز ودوره في تحقيق الرضاء الوظيفي للعاملين"، مذكرة نخرج ماجستير في إدارة الاعمال، تخصص إدارة واقتصاد، الأكاديمية العربية بالدنمارك، 2012/2011.
7. جوادي حمزة، "الخوافز المادية والمعنوية واثرها على الروح المعنوية"، مذكرة ماجيستر في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية، 2006/2005.
8. احمد بن سعيد بن سالم مليكان المشيخي، "الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في المديرية للتربية والتعليم"، مذكرة تخرج ماجيستر، جامعة نزوي، كلية العلوم والادب، قسم التربية والدراسات الإنسانية، فرع إدارة تعليمية، 2012/2011.

9. العربي حكيم، منقلاقي يزيد، "اثر الرضا الوظيفي على الأداء في المنظمة دراسة حالة شركة نפטال بالبويرة 2013/2014"، مذكرة تخرج ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي منحد اولحاج، ولاية البويرة.
10. زويش سامية، "محددات الرضا الوظيفي وأثرها على أداء الموظفين في المؤسسة (دراسة حالة ثانوية امزبل احمد بجيزر)"، مذكرة تخرج ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الاعمال الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة اكلي منحد اولحاج البويرة، 2013_2014.
11. مباركي صبرين، "دور إدارة الأداء البشري في تحقيق الرضا الوظيفي بالمنظمة (دراسة حالة المجلس الشعبي البلدي لبلدية بسكرة)"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2014، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
12. زين الدين ضياف، "السلوك الاشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي"، رسالة ماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، 2002/2003، جامعة منتوري، ولاية قسنطينة.
13. هبة سلامة سالم غواش، "الرضا الوظيفي لدى موظفي الإدارات المختلفة"، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، قسم إدارة الاعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008.
14. عمر سرار، "الرضا عن العمل وأثره على الأداء"، مذكرة تخرج ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة الموارد البشرية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- ✓ المقالات
1. محمد مرعي مرعي، "التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع العام الحكومي العربي"، موجز ارشادي، جامعة دمشق "المعهد العالي للتنمية الإدارية".

المراجع باللغة الأجنبية

✓ الكتب

1. J-P Helfer, M Kalika, J Orsoni ," Management stratégie et organisation illustré par Yevs gué zou ", 8 em édition, vuiber ,France , 2010

✓ مواقع الانترنت

1. <https://vb.ckfu.org/attachment.php?attachmentid=241981&d...,doc>.
2. <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Motivation-and-behavior-of-individuals>.
3. <http://www.sonatrach.com>

ملاحق



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب

ولاية عين قوشنت

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية و التسيير



تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

المستوى: الثانية ماستر

استبيان موجه لموظفي مركب GL3Z "بطيوة" تابع لمجمع سوناطراك وهران LRP

من إعداد الطالبتين: قادة بن عبد الله حنان

غوزي اسماء

استبيان

أخي الموظف، أختي الموظفة : تحية طيبة أما بعد :

في إطار إنجاز مذكرة التخرج تحت عنوان "التحفيز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في ظل الظروف الاقتصادية الحالية " لنيل شهادة الماستر والمتعلقة بدراسة حالة مركب GL3Z "بطيوة" تابع لمجمع سوناطراك وهران LRP.

نظرا لأهمية آرائكم في نجاح هذه الدراسة، ناملوا أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان بصراحة تامة وصدق.علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة وسيكون موجه في خدمة البحث العلمي.

و في الأخير نشكركم مسبقا على حسن تعاملكم ومساهمتمكم القيمة في هذه الدراسة.

ملاحظة: وضع علامة X في الإجابة المناسبة.

تعريف التحفيز: هو الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أو تحقيق رسالتها وأهدافها.

تعريف الرضا الوظيفي: هو درجة إشباع حاجات الفرد نتيجة العمل ويحقق هذا الإشباع عادة عن طريق الأجر، ظروف العمل، طبيعة الإشراف، طبيعة العمل نفسه بواسطة الآخرين.

تعريف سياسة التقشف: هو مجموعة من السياسات التي تسعى إلى تخفيض العجز في الموازنات الحكومية من خلال تقليص الإنفاق العام، أو جمع عائدات ضريبية أكثر أو مزيج من الأمرين.

الجزء الأول: البيانات الشخصية للموظفين.

1. الجنس: ذكر

أنثى

41-34

42 فما فوق

2. العمر: 25-18

33-26

بكالوريا

ليسانس

ماجيستر / ماستر

3. المؤهل العلمي: ابتدائي

متوسط

ثانوي

دكتوراه

مطلق

أرمل

4. الحالة الاجتماعية: أعزب

متزوج

مهندس

رئيس قسم

مدير إدارة

5. الوظيفة: عامل

فني

موظف

6. أخرى (يرجى تحديده).....

متعاقد

7. الصفة: دائم

8. مدة الخدمة في العمل الحالي:

اقل من (3) سنوات

(3) سنوات و اقل من (10) سنوات

(10) سنوات و اقل من (20) سنة

(20) سنة فأكثر

الجزء الثاني: بيانات متعلقة بالحوافز

1. هل يتولى المركب أهمية بالغة لعملية التحفيز؟
 نعم
 لا

2. هل يقوم المركب بوضع نماذج (مثال توضيحي) لتحفيز الموارد البشرية؟

- نعم
 لا

3. هل سبق لك وان استفدت من محفز بالمركب؟

- نعم
 لا

4. في رأيك هل عملية التحفيز في المركب تتم بطريقة موضوعية؟

- نعم
 لا

5. ما رأيك في نوع التحفيز المتعامل به في المركب؟

- مادي
 معنوي
 كلاهما

6. من بين العوامل التالية ماهي التي تحفزك على العمل؟

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> الأجر | <input type="checkbox"/> الاتصال والإعلام |
| <input type="checkbox"/> الخدمات الاجتماعية | <input type="checkbox"/> الرقابة والأمن في العمل |

7. هل تساهم هذه العوامل في رفع قدرتك على العمل؟

- | | |
|---------------------------------|--------------------------------|
| <input type="checkbox"/> غالبا | <input type="checkbox"/> نادرا |
| <input type="checkbox"/> أحيانا | <input type="checkbox"/> أبدا |

8. كيف تقيم إجراءات الأمن والوقاية المتوفرة في مركب ؟
- كافية
- ناقصة
- منعدمة

9. هل الحوافز المقدمة تتناسب مع الجهد المبذول ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

10. هل تقدم الحوافز وفق أسس ومعايير وضوابط منظمة ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

11. هل تبدي اهتماما كبيرا حول تحسين فاعلية نظام الحوافز؟

- نعم
- لا
- أحيانا

➤ أنواع الحوافز المادية المتواجدة في المركب، والى أي مدى تستخدم في تحفيز العاملين من قبل هذا المركب.

12. هل تشجعك المكافآت المادية في المركب على بذل مزيد من الجهد والمثابرة للحصول عليها ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

13. هل تشعر بالرضا الوظيفي من خلال ما تتقاضاه من راتب وعلاوات ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

14. هل يمنح المركب بعض العاملين المتميزين علاوة تشجيعية بشكل دوري ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

15. هل هذا النوع من الحوافز المادية متوفر لدى مركب GL3Z ؟

<input type="checkbox"/>	العلاوات السنوية	<input type="checkbox"/>	العلاوات الاستثنائية	<input type="checkbox"/>	زيادة الأجر
<input type="checkbox"/>	المواصلات	<input type="checkbox"/>	العمل	<input type="checkbox"/>	المكافآت
<input type="checkbox"/>	النقل	<input type="checkbox"/>	السكن	<input type="checkbox"/>	العلاوات الخاصة بزيادة الإنتاج في العمل
<input type="checkbox"/>	التامين الصحي	<input type="checkbox"/>	الترقية	<input type="checkbox"/>	مكافآت العمل الإضافي

- كيف تتم الترقية في المركب في رأيك : حسب الاقدمية
- القروض والسلف التي تقدم للعاملين
- حسب الكفاءة
- مكافآت مستحقات نهاية الخدمة
- معا

➤ أنواع الحوافز المعنوية المتواجدة بالجمع، والى أي مدى تستخدم هذه الحوافز في تحفيز العاملين من قبل هذا المركب.

16. هل تشعر بالاستقرار والأمن الوظيفي في المركب ؟ نعم
- لا
- أحيانا

17. هل تشعر أن لك فرص للمشاركة في اتخاذ القرار ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

18. هل يعمل المركب على تنمية روح التقدير والاحترام بين العاملين لتحفيزهم على العمل؟

- نعم
- لا
- أحيانا

19. هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية مثل الشكر والثناء، التقدير في المركب ؟

- نعم
- لا
- أحيانا

20. هل هذا النوع من الحوافز المعنوية متوفر لدى المركب ؟

<input type="checkbox"/>	حوافز الخدمات الاجتماعية	<input type="checkbox"/>	الإشراك في الإدارة	<input type="checkbox"/>	إثارة العمل للاهتمام
<input type="checkbox"/>	الهدايا التذكارية	<input type="checkbox"/>	بطاقات الشكر	<input type="checkbox"/>	إضافة وجبات ومهام جديدة للعمل
<input type="checkbox"/>	الترشيح للدورات التدريبية	<input type="checkbox"/>	شهادات تقديرية	<input type="checkbox"/>	منح القروض والعلاوات في المناسبات الاجتماعية
<input type="checkbox"/>	إعطاء فرصة الإشراف	<input type="checkbox"/>	إكمال الدراسات العليا	<input type="checkbox"/>	الترقية الشرفية بدون زيادة راتب (الاستثنائية)
<input type="checkbox"/>	توفير فرص المنافسة	<input type="checkbox"/>	وجود فترات الاستراحة	<input type="checkbox"/>	إدراج الأسماء في لوحات الشرف
		<input type="checkbox"/>	تفويض السلطة	<input type="checkbox"/>	توفير سكن خاص وملائم

الجزء الثالث: البيانات المتعلقة بالرضا الوظيفي.

21. هل أنت راض عن طبيعة مقارنة بمؤهلاتك العلمية ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

22. هل لديك معلومات دقيقة عن طبيعة عملك ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

23. هل تشجع الإدارة العليا الآراء والمقترحات والأفكار ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

24. هل أنت راض على أسلوب التواصل بين الموظفين والإدارة العليا ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

25. هل أنت راض عن الوظيفة الحالية ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

26. هل أنت راض عن علاقات العمل ؟

نعم

لا

نوعا ما

27. هل أنت راض عن الاتصال والتواصل مع زملاء العمل ؟

نعم

لا

نوعا ما

28. هل تشعر بالتقدير والاحترام في مجال العمل ؟

نعم

لا

نوعا ما

29. هل أنت راض عن أسلوب الإشراف والقيادة وتقييم الأداء ؟

نعم

لا

نوعا ما

30. هل أنت راض عن بيئة العمل وتوفر التهوية والإضاءة والنظافة ؟

نعم

لا

نوعا ما

31. هل أنت راض عن سياسات ولوائح العمل ؟

نعم

لا

نوعا ما

32. هل أنت راض عن طبيعة العمل والخدمات والمزايا التي تقدم ؟

نعم

لا

نوعا ما

33. هل أنت راض عن ساعات العمل ؟

نعم

لا

نوعا ما

34. هل أنت راض عن عدالة فرص الترقى والامتيازات ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

35. هل أنت راض عن الأجر (عدالة الأجر الممنوح للوظيفة) ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

36. هل أنت راض عن أداءك الوظيفي ؟

- نعم
 لا
 نوعا ما

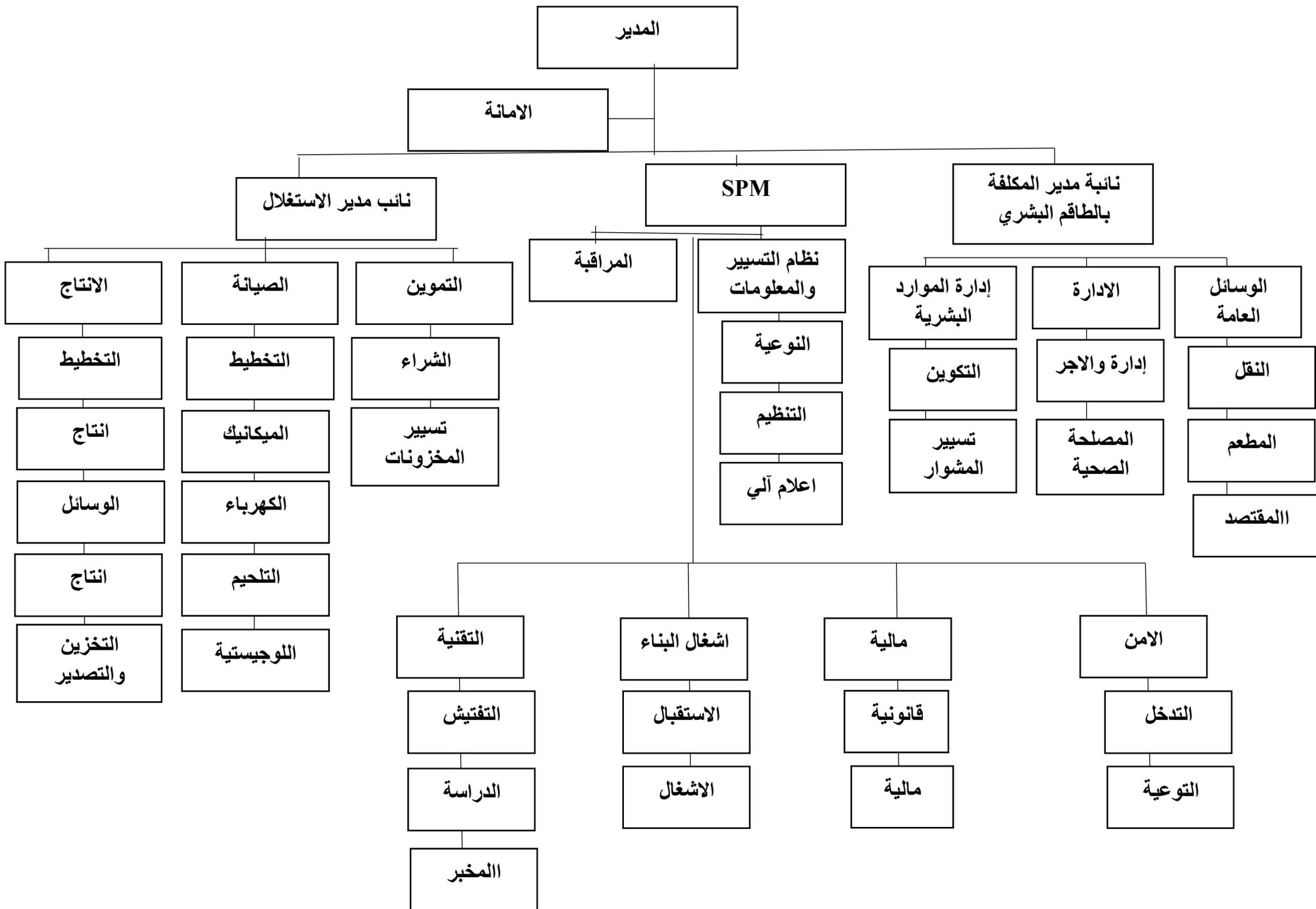
الجزء الرابع: الوضع الاقتصادي الحالي (سياسة التقشف).

37. هل للوضع الاقتصادي اثر على الحوافز المادية التالية للمركب ؟

- | | | | |
|--------------------------|------------------|--------------------------|--------------|
| <input type="checkbox"/> | الترقية | <input type="checkbox"/> | المكافآت |
| <input type="checkbox"/> | العلاوات السنوية | <input type="checkbox"/> | زيادة الأجور |

38. إذا كان هناك تأثير أو نقص في الحوافز المادية المذكورة أعلاه، هل اثر هذا النقص عن تحفيزك ورضاك الوظيفي ؟

- نعم
 لا



القهر من

العنوان	الصفحة
I.....	الإهداء
III.....	الشكر
V.....	قائمة الاشكال
IX.....	قائمة الجداول
أ.....	المقدمة العامة

الفصل الاول: التحفيز.

1.....	تمهيد
2.....	المبحث الأول: ماهية التحفيز.....
2.....	المطلب الأول : مفهوم التحفيز والتطور التاريخي له وأهميته.....
2.....	الفرع الاول: تعريف التحفيز
4.....	الفرع الثاني: التطور التاريخي للتحفيز
5.....	الفرع الثالث: أهمية التحفيز
6.....	المطلب الثاني: التحفيز طبيعته، أهدافه وأنواعه
7.....	الفرع الأول: طبيعة التحفيز
8.....	الفرع الثاني: اهداف التحفيز
10.....	الفرع الثالث: أنواع التحفيز
14.....	المطلب الثالث: عناصر التحفيز، شروطه والصعوبات التي تعترض نجاح الحوافز
14.....	الفرع الأول: عناصر التحفيز
15.....	الفرع الثاني: شروط التحفيز
15.....	الفرع الثالث: الصعوبات التي تعترض نظام الحوافز

16	المبحث الثاني: عمليات التحفيز ونظريات
16	المطلب الأول: نظريات التحفيز واستنتاجاتها
16	الفرع الأول: نظريات التحفيز
32	الفرع الثاني: استنتاجات نظريات التحفيز
33	المطلب الثاني: متطلبات التحفيز وكيفيته
33	الفرع الأول: متطلبات التحفيز
34	الفرع الثاني: كيفية التحفيز
37	المطلب الثالث: أسس منح التحفيز ومعوقاته
37	الفرع الأول: أسس منح التحفيز
38	الفرع الثاني: معوقات التحفيز
38	المبحث الأول: نظام الحوافز في المؤسسة
	المطلب الأول: موقع نظام الحوافز في المؤسسة: الخطوات المتبعة قبل وضعه وخصائص النظام الجيد
38	للحوافز
39	الفرع الأول: موقع نظام الحوافز في المؤسسة
39	الفرع الثاني: الخطوات المتبعة قبل وضع النظام
40	الفرع الثالث: خصائص النظام الجيد للحوافز
41	المطلب الثاني: شروط نجاح النظام الجيد للحوافز، مراحل تصميمه والعوامل المؤثرة فيه
41	الفرع الأول: شروط نجاح النظام الجيد للحوافز
42	الفرع الثاني: مراحل تصميم الحوافز
44	الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في نظام الحوافز
	المطلب الثاني: مقومات فاعلية نظام الحوافز، مخاطر عدم استخدام التحفيز في المؤسسة وطرق تحفيز
46	العاملين
46	الفرع الأول: مقومات فاعلية نظام الحوافز

46	الفرع الثاني: مخاطر عدم استخدام التحفيز في المؤسسة
47	الفرع الثالث: طرق تحفيز العاملين
49	خاتمة
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي.	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: ماهية الرضا الوظيفي
52	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وخصائصه
52	الفرع الأول: مفهوم الرضا الوظيفي
54	الفرع الأول: خصائص الرضا الوظيفي
55	المطلب الثاني: الرضا الوظيفي أهميته وعوامله
55	الفرع الأول: أهمية الرضا الوظيفي
56	الفرع الثاني: عوامل الرضا الوظيفي
58	المطلب الثالث: انواع الرضا الوظيفي ومظاهره
58	الفرع الأول: انواع الرضا الوظيفي
59	الفرع الثاني: مظاهر الرضا الوظيفي
61	المبحث الثاني: قياس الرضا الوظيفي
61	المطلب الأول: تفسير الرضا الوظيفي من طرف النظريات
62	الفرع الأول: نظريات الحاجة وتفسير الرضا الوظيفي
64	الفرع الثاني: نظرية هيزبرغ
66	الفرع الثالث: نظريات المقارنة
69	المطلب الثاني: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه
69	الفرع الأول: مؤشرات الرضا الوظيفي
71	الفرع الثاني: طرق قياس الرضا الوظيفي

80	المطلب الثالث: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي واثاره وطرق تحسينه
80	الفرع الاول: البرامج الداعمة للرضا الوظيفي
84	الفرع الثاني: اثار الرضا الوظيفي
87	الفرع الثالث: طرق تحسين الرضا الوظيفي
87	المبحث الثالث: العلاقة بين التحفيز والرضا الوظيفي ببعض المتغيرات الاخرى
88	المطلب الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز والدافعية
89	الفرع الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالتحفيز
90	الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالدافعية
90	المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء والانتاجية
90	الفرع الاول: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء
93	الفرع الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالانتاجية
95	المطلب الثالث: علاقة الرضا الوظيفي ببعض النواتج العمل
98	خاتمة

الفصل الثالث: دراسة التحفيز والرضا الوظيفي لمركب سوناتراك " ارزيو " GL3Z

100	تمهيد
101	المبحث الأول: عموميات حول مجمع سوناتراك
101	المطلب الأول: عموميات حول المجمع وهيكل التنظيمي الخاص به
101	الفرع الاول: عموميات حول المجمع
104	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الخاص بالمجمع
105	المطلب الثاني: عموميات حول مركب GL3Z ب "بطيوة" التابع لمجمع سوناتراك وهيكل التنظيمي الخاص به
105	الفرع الاول: عموميات حول مركب GL3Z ب "بطيوة" التابع لمجمع سوناتراك

106.....	المطلب الثالث: تقديم دائرة الدراسة : قسم تسيير الموارد البشرية
107.....	المبحث الثاني: اثر سياسة التقشف على التحفيز في مركب سوناتراك "ارزيو" GL3Z
107.....	المطلب الاول: ماهية سياسة التقشف
109.....	المطلب الثاني: انواع الحوافز المادية والمعنوية المتواجدة في المركب
109.....	الفرع الاول: أنواع الحوافز المادية المتواجدة في المركب
110.....	الفرع الثاني: أنواع الحوافز المعنوية المتواجدة في المركب
110.....	المطلب الثالث: انعكاسات سياسة التقشف على التحفيز والرضا الوظيفي في المركب
	المبحث الثالث: تقييم التحفيز والرضا الوظيفي في المركب وانعكاسات سياسة التقشف على هذا
111.....	الاخير
111.....	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات
111.....	المطلب الثاني: عينة البحث المختارة
112.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
157.....	خاتمة
159.....	خاتمة عامة
161.....	قائمة المراجع

ملخص الدراسة

تعد عملية التحفيز من أهم العمليات الموجودة في المؤسسة لأنها تستهدف العنصر الحيوي في عملية الإنتاج فالتحفيز هو المحرك المباشر لعملية الإنتاج عن طريق دفع المورد البشري لإعطاء أفضل وأقصى ما يمكنه تقديمه لتحقيق الهدف والربح.

والتحفيز ينقسم إلى قسمين رئيسيين مادي ومعنوي ووجود هذين العنصرين بشكل جيد ومستمر يوصل العامل إلى الرضا الوظيفي.

بالنسبة للمؤسسات الجزائرية يكاد أن يكون التحفيز المعنوي معدوم وبالتالي يركز العامل الجزائري على التحفيز المادي كليا، لينفرد مجمع السوناطراك بتحقيق هذه المعادلة (تحفيز مادي + تحفيز معنوي) منذ سنوات، لكن بدأنا نرى تراجع في الحوافز المعنوية مؤخرا ليقصر هذا المجمع حصرا على الحوافز المادية، التي بدأت بدورها تتضاءل بسبب سياسة التقشف التي تتبعها الجزائر منذ سنة 2016 على نطاق واسع يشمل جميع قطاعات.

وهذا ما سنتشمه دراستنا التي تركز على الثلاثية الآتية: "التحفيز، الرضا الوظيفي، سياسة التقشف"

La motivation est considérée comme le facteur moteur pour inciter l'élément vital à la productivité économique. Plusieurs mesures incitatives peuvent encourager les travailleurs afin d'améliorer leur rentabilité et réaliser la satisfaction professionnelle, ces mesures peuvent être matérielles ou morales.

En ce qui concerne les sociétés algériennes, seul le groupe SONATRACH a pu réaliser l'équation (stimulation moral + matérielle), tandis que les autres sociétés leurs mesures stimulatrices sont plutôt matérielles. Quoique les mesures de relance, chez SONATRACH, aient connu un recul cela à cause des mesures d'austérité prise par le gouvernement algérien depuis 2016.

Les mots clefs : motivation, satisfaction professionnelle, la politique d'austérité.