

جامعة بن خلدون-تـيارت-
كلية العلوم التجارية، والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين

دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للسباكة -تيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
تخصص: تسويق

الأستاذة المشرفة :

بوجلة إيمان

إعداد الطالبتين:

بلخادم نادية

بغاش سميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ

السنة الجامعية 2016/2017.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

الشكر والحمد لله الذي هدانا لطريق العلم نحمده ونشكره لتوفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الشكر الجزيل إلى الأستاذة "بوجلة أيمن" التي لم تبخل علينا بالنصائح وتوجيهات طيلة مدة تحضير هذه المذكرة كما نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى عميد الكلية وإلى رئيس قسم العلوم التجارية و علوم التسيير وإلى جميع أساتذة جامعة ابن خلدون.

رغم أنه ليس من السهل في شيء أن تفي الكلمات عن الشكر و العبارات عن التقدير لجميع من أخلص في عمله وتوجيهه لنا.

وندعو الله العلي القدير في الأخير أن يجازيهم بخير الجزاء .. آمين

الملخص:

يعتبر المورد البشري من أهم عناصر الإنتاج التي تضمن سير المنظمات، حيث تولي أغلب المنظمات اهتماما رئيسيا به، و تعمل على توفير اليد العاملة الكفأة والمؤهلة، و تحرص على تدريبهم وإكسابهم مهارات مختلفة لعمالهم وتنمية الثقة وإحساس المسؤولية لديهم وتحقيق رضاهم الوظيفي لأن ذلك يعود على المؤسسة بتحسين الأداء ورفع الإنتاجية، ومن هنا جاءت فكرة الحوافز بنوعها المادية و المعنوية كنظام يساهم في تطوير عمل الموظفين وزيادة قدرتهم المعنوية والعمل على زيادة اهتمامهم بعملهم الوظيفي، و هو ما أثار الاهتمام حول دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي، لذا حاولنا التطرق إليه في هذه الدراسة ، والتي توصلنا من خلالها إلى ضرورة أن يكون نظام الحوافز في المؤسسة فعالا ليسهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: الرضا الوظيفي ، نظام الحوافز ، تحسين الأداء.

Abstract:

The human resource is one of the most important elements of the production that ensures the functioning of institutions. Therefore, most of institutions pay great attention to him, work to provide competent and qualified workforce, train them to provide them with different skills, and develop their confidence and sense of responsibility, in order to improve the institution's performance and increase its productivity, hence comes the idea of incentives as a system that contributes to the development of employees' productivity, increases their moral capacity, and works to increase their interests in their jobs, This has raised the interest on the role of the incentive system in achieving job satisfaction. This is what we have tried to address it in this study, in which we concluded that the incentive system in the institution should be effective to contribute to job satisfaction.

Keywords: Job satisfaction, Incentive system, Performance improvement.

فهرس المحتويات

الفهرس

شكر وتقدير

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة عامة.....أ

الفصل الأول: أساسيات نظام الحوافز

7	تمهيد
8	المبحث الأول: الإطار العام لنظام الحوافز.....
8	المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها
12	المطلب الثاني: نظريات الحوافز
18	المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأشكالها
23	المبحث الثاني: نظم الحوافز
23	المطلب الأول: تصميم نظام الحوافز.....
26	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز
28	المطلب الثالث: أسباب فشل نظام الحوافز
30	المبحث الثالث: الحوافز وأداء العاملين.....
30	المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء
33	المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصها
35	المطلب الثالث: الأداء ونظام الحوافز
39	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: أساسيات حول الرضا الوظيفي

41	تمهيد
42	المبحث الأول: أساسيات حول الرضا الوظيفي
42	المطلب الأول: ماهية الرضا الوظيفي
45	المطلب الثاني: أهمية الرضا الوظيفي
45	المطلب الثالث: النظريات المفسرة لرضا الوظيفي
52	المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي
52	المطلب الأول: والعوامل الداخلية الخاصة بالفرد
55	المطلب الثاني: العوامل المادية
58	المطلب الثالث: العوامل المعنوية
60	المبحث الثالث: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي
60	المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي
63	المطلب الثاني: قياس الرضا الوظيفي
65	المطلب الثالث: النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي
68	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة للسباكة - تيارت-

70	تمهيد
71	المبحث الأول: العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي
71	المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالعملية التحفيزية
72	المطلب الثاني: علاقة الرضا بالأداء
73	المطلب الثالث: الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء
75	المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الجزائرية للسباكة

75	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة والتطور (النشأة والتطور)
75	المطلب الثاني: تقديم مكان تربص العملي بالوحدة
78	المطلب الثالث: خصائص ومميزات مؤسسة الجزائرية للسباكة (ALFET)
80	المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة
80	المطلب الأول: إجراءات الدراسة
82	المطلب الثاني: تحليل نتائج الإستبيان
88	المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بالاستبيان
94	خلاصة الفصل
96	خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
10	العلاقة بين الحوافز والمنبهات والدوافع	01
10	مكونات منظومة التحفيز	02
15	هرم ماسلو للحاجات	03
21	أنواع الحوافز	04
46	تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو	05
48	مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدفر	06
48	الحاجات الثلاثة لماكلياند	07
50	نظرية ذات العاملين	08
76	الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة (ALFET).	
77	الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق	

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
82	عدد الإسيبانات الموزعة والمسترجعة في الدراسة	1
82	نتائج عينة الدراسة وفق متغير الجنس	2
83	نتائج عينة الدراسة وفق متغير العمر	3
83	نتائج توزيع عينة الدراسة وفق متغير المستوى التعليمي	4
84	نتائج توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمل	5
84	نتائج توزيع عينة الدراسة وفق متغير الراتب الشهري	6
85	توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في المؤسسة	7
86	نتائج عينة الدراسة وفق متغير علاقة العامل برئيسه	8
86	نتائج توزيع عينة الدراسة وفق متغير علاقة العامل بزملائه	9
87	نتائج توزيع عينة الدراسة وفق متغير رقابة المسؤول	10
87	نتائج توزيع عينة الدراسة وفق متغير عبارات الشكر	11
88	نتائج الحوافز المادية والمقدمة للعاملين	12
90	نتائج الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين	13

مقدمة

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر الإنتاج لضمان سير حركة المنظمات حيث تولي أغلب المنظمات اهتماما رئيسيا بموردها البشري، حيث تعمل على توفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة سواء عند اختيارهم لشغل الوظائف أو الحرص على تدريبهم واكسابهم المهارات المختلفة، فهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل وهم يقومون بهذا الدور لأن المنظمات هي أداقهم للإنتاج والتبادل وإشباع حاجاتهم المختلفة.

وبالرغم من إختلاف الباحثين حول تحديد العناصر التفصيلية للإدارة إلى أنه يمكن إجمالها بعنصرين: العنصر التنظيمي والعنصر البشري (الإنساني) فعنصر التنظيم يتكون من الهياكل والوظائف التي يمكن تغييرها وإعادة تشكيلها بحيث تصبح أكثر كفاءة وفعالية، وأكثر ملائمة للظروف البيئية المتطورة، أما العنصر البشري فيتعلق لتدريب المستمر للموظفين والإداريين وإكسابهم المهارات المناسبة لعملهم وتنمية الإحساس بالمسؤولية لديهم، والثقة في نفوسهم والقدرة على إتخاذ القرارات التي تضع ضمن نطاق صلاحيتهم، ومن ثم جاءت فكرة الحوافز كنظام ينهض بأداء الخدمة ليساهم في تطوير بواعث العمل عند الموظفين، وزيادة قدراتهم المعنوية والعمل على زيادة اهتمامهم بعملهم الوظيفي، فكفاءة الأفراد تقوم على عنصرين أساسيين هما القدرة على العمل والرغبة في العمل وتمثل الأولى في مهارات الفرد وقدراته التي يكتسبها بالتعليم والتدريب والخبرة إضافة إلى الإستعداد والقدرات الشخصية، اما الرغبة في العمل فتمثلها الحوافز التي تدفع سلوكه في الإتجاه الذي يحقق أهداف المؤسسة وإذا كان مفهوم الحوافز في معناه الحديث قد تطور من حيث المضمون والبناء فذلك لأنه لم يعد مقصورا على البواعث المادية، أي لم يعد مفهوم الحوافز يفسر على أساس مادي فحسب، وانما امتد لبعض الجوانب الإنسانية والمعنوية والإجتماعية. لهذا يجب أن تفهم الحوافز على أنها تعني كل ما من شأنه التأثير في أداء العمل الجيد لتحقيق أهداف الجهاز الإداري بنجاح.

لهذا فإن عنصر الرضا الوظيفي على الأداء هو أحد المواضيع ذات الأهمية المحورية في مجال العمل بصفة عامة في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى أداء راق وعال من جانب الموظفين، ولهذا فإن أثر عنصر الحوافز على الرضا الوظيفي هي أحد المواضيع ذات الأهمية المحورية في مجال العمل بصفة عامة، في تحقيق الأهداف المرجوة والوصول إلى أداء راق وعال من جانب الموظفين، ولتعزيز القيم الجوهرية في المنظمات، ومن أجل ذلك يستلزم وضع نظام تحفيزي ملائم يجعل الموظفين يعملون بأفضل ما لديهم والتوجه لمعرفة الميولات والدوافع التي ترتبط بمواقف أكثر لرضا الأفراد وبالتالي أكثر أداء في بيئة عمل

مقدمة

ملائمة بما يكفل تحقيق رغبات وطموحات الأفراد وإشباع حاجاتهم الضرورية هو السبيل لإستمرارية المؤسسة، ونجاحها وتحقيق أهدافها لأن ذلك ينعكس على سلوكيات الأفراد لتفجير الطاقات الإبداعية الكامنة لديهم والإرتقاء بمستوى أدائهم وأداء المؤسسة.

فمفهوم الرضا الوظيفي يشير إلى المشاعر الإيجابية وهو شعور فردي بينما يعبر مفهوم الروح المعنوية عن حالة يمتد أثرها إلى المستقبل وتعبر عن روح الجماعة.

فمن الأمور التي لا خلاف فيها رغبة الفرد في تأدية عمله في مكان مريح وخال من العقبات وعليه فإن الظروف المادية للعمل مثل ساعات العمل، موقع العمل، التقنية المستخدمة، فترات الراحة، أسلوب الإشراف والتقدير من طرف الرؤوساء والزملاء، يمكن أن تكون متغيرات لها أثر من نوع أو آخر على مستوى الرضا عن العمل.

وضمن هذا الإطار نستدرج إشكالية بحثنا التي يمكن صياغتها على النحو التالي:

- ما دور نظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين؟

ومن مضمون هذه الإشكالية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بنظام الحوافز؟ وماهي الأهمية من إستخدامه؟
- ما مفهوم الرضا الوظيفي؟
- ما مدى تأثير نظام الحوافز على الرضا الوظيفي؟

فرضيات البحث: إجابة لما طرح من تساؤلات في الإشكالية نستند إلى الفرضيات التالية:

- تعتبر الحوافز إحدى الأدوات الفعالة لإثارة الرغبة في العمل لدى العاملين.
 - يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل التي تؤدي إلى زيادة كفاءة العاملين وتفعيل الأداء لديهم.
 - إستخدام نظام الحوافز في المؤسسة يساعد في رفع درجة الرضا الوظيفي.
- أسباب إختيار الموضوع: هناك أسباب عديدة أدت إلى إختيار الموضوع بالذات منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي.

الأسباب الذاتية:

وتكمن الأسباب الذاتية التي دفعتنا إلى إختيار الموضوع فيما يلي:

- ميولنا الطبيعي ورغباتنا للبحث والإستطلاع في موضوع الموارد البشرية (الحوافز) وأثره على رفع الرضا الوظيفي للعاملين.

- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي وتأثيره على نشاط الموظفين في المؤسسات الوطنية وإثراء رصيدنا المعلوماتي في هذا المجال الهام من مجالات الحياة العملية.

الأسباب الموضوعية:

- يعد موضوع الحوافز أحد أهم مجالات انشغال المختصين في المؤسسات وكذا الخبراء والباحثين في قضايا التنظيم والإدارة على حد سواء لما لهذا المجال ومداخله من تأثير واضح على فعالية المؤسسات بصفة عامة من خلال التأثير على العاملين بتحسين درجة الرضا الوظيفي لهم.

- تعدد جوانب وأبعاد الموضوع والرغبة في الوصول إلى نتائج وإقتراحات في هذا الموضوع للإستفادة منها في الجانب العلمي وتشجيع البحوث في ميدان دراسة السلوك الإنساني من شأنها أن تخدم المؤسسة الجزائرية.

أهداف البحث:

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة دور الحوافز المادية والمعنوية في تحقيق الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالمؤسسة.

كذلك يسعى البحث إلى إيجاد سبيل لتحفيز العاملين للحصول على أعلى معدل أداء وأكبر إنتاجية يمكن الوصول إليها.

- التعرف على الحوافز المطبقة في المؤسسات الوطنية.

- العلاقة بين الحوافز و الرضا الوظيفي بالمؤسسات الوطنية.

أهمية البحث:

تعتبر أهمية هذه الدراسة العلمية في حيث أنه يعالج موضوع جد هام، كونه يدرس مدى تأثير الحوافز على مستوى الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بالمنظمات لما له من آثار كبيرة سلوك العاملين كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الاهتمام بالعنصر البشري خصوصا مع توجه الفكر الحديث إلى دراسة الحوافز كأحد أهم المؤثرات في أداء أهم المؤثرات في أداء وفعالية المؤسسة والتأكد على ضرورة الاهتمام به والعمل على تنمية وتطويره على إعتباره أسس النجاح.

وترجع أيضا الأهمية العلمية فيما سوف تتوصل إليه الدراسة من نتائج البحث وما سوف تطرحه من مقترحات وتوصيات قد يستفيد المسؤولون من نتائجها في التعرف على مستويات الرضا الوظيفي وانعكساته بشكل عام على الأداء وامكانية الاستفادة من ذلك في تعديل نظم الحوافز في المنظمات لتحسين أداء المنظمات.

صعوبات البحث:

لقد واجهتنا عدة صعوبات خلال إنجازنا لهذا البحث سواء ما تعلق بالجانب النظري أو التطبيقي منه ويمكن حصرها فيما يلي:

- نقص المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة، وبنظم الحوافز خاصة.
- صعوبة فهم العاملين للمقصود من دراستنا حول الفرق بين الحوافز المادية و المعنوية و بين الحوافز السلبية والإيجابية.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت إلى موضوع الحوافز والرضا الوظيفي من بينها:

العربي حكيم أثر الرضا على الأداء في المؤسسة مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2013- جامعة البويرة والتي هدفت إلى التعرف على تأثير الرضا الوظيفي على الأداء، وكانت نتائج الدراسة أن هناك إنخفاض نسبي للرضا الوظيفي للأفراد العاملين بسبب إنخفاض الحوافز من طرف المؤسسة .

مقدمة

-شيخى عيسى دراسة بعنوان تحسين الأداء البيعى بالتدريب والحوافز والمكافآت لرجال البيع، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر 2012، كلية العلوم الإقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير جامعة ابن خلدون، حيث أفرزت نتائج الدراسة حالة من ردود الفعل السلبية لكل الجوانب المتعلقة بأهمية إدارة القوى البيعية في تحسين الأداء البيعى حيث لم ترق إلى إشباع حاجات رجال البيع فيما يخص الحوافز .

و تتفرد هاته الدراسة عن الدراسات السابقة بكونها تدرس أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي، و محاولة تحليل مدى استخدام المؤسسات الجزائرية لنظم الحوافز.

منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقه نستخدم المنهج الوصفي في الفصل الأول والثاني و كما نستخدم كل من المنهج الوصفي و المنهج التحليلي في الفصل الثالث، حيث نستخدم الأول في دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، و هذا عند التطرق للعلاقة النظرية بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي، بالإضافة إلى التطرق للمؤسسة محل الدراسة، و نستخدم المنهج التحليل لتحويل الجداول و البيانات الخاصة بالمؤسسة و تحليل نتائج الاستبيان لدراسة العلاقة بين نظام الحوافز و الرضا الوظيفي في المؤسسات الوطنية.

هيكل البحث:

سنقسم البحث إلى مقدمة وثلاثة فصول وخاتمة حيث:

نتطرق في الفصل الأول إلى نظام الحوافز كنظام من الأنظمة السائدة في المؤسسة من خلال التعرف على إطاره العام من خلال تعريفه وأنواعه وأهم النظريات المفسرة له بالإضافة إلى كيفية ادارته بشرح مصادره إلى جانب تبيان أهم قضاياها والمرتكزات التي يتركز عليها.

أما في الفصل الثاني فستتناول أثر نظام الحوافز على الرضا الوظيفي بالتعرض إلى تعريف الرضا الوظيفي وتبيان نتائجه وطرق قياسه ونظرياته ثم شرح مختلف العوامل المؤثرة فيه وأخيرا توضيح أبعاده.

أما في الفصل الثالث فتتطرق إلى إستنتاج العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية للسباكة

وفي خاتمة البحث نوضح أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة النظرية والتطبيقية بالإضافة إلى بعض التوصيات والمقترحات.

الفصل الأول

أساسيات نظام الحوافز

تمهيد:

إن موضوع الحوافز يحتل مكانا منذ بدء الاهتمام بالبحث عن الأفراد القادرين على العمل بكفاءة وبما يكفل الإنجاز الفعال لأهداف المؤسسة، فمهارات الأفراد وقدرتهم لا تعتبر كافية للحصول على إنتاجية عالية ما لم يكن هناك نظام للحوافز قادر على تحريك دوافع الأفراد بهدف الاستخدام الأمثل للطاقات الكامنة لديهم، حيث يشير مفهوم الحوافز إلى مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين من أجل أن تحرك القدرات الإنسانية لديهم في العمل للاستجابة لمتطلبات المؤسسة وخدمة أهدافها وبذل جهد أكبر في أداء العمل والقيام بما على نحو أفضل فهي الوسيلة لإشباع الحاجات الإنسانية للأفراد وأماهم ورغباتهم بما يحقق رضاهم عن العمل وأهداف المؤسسة.

وقد تباينت وجهات نظر الباحثين في مجال الإدارة و المسؤولين في المؤسسات نحو الحوافز ودرجة أهميتها وتأثيرها المباشر في دفع الأفراد وتحفيزهم للعمل نحو تحقيق أهداف مؤسساتهم.

عدم توفر الحوافز المناسبة وانعدام الطريقة الجيدة في استخدامها يؤثر سلبا على الرضا الوظيفي للأفراد العاملين ويعد مطلبا هاما وأساسيا في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها أي مؤسسة وهو مؤشر يستدل من

المبحث الأول: الإطار العام لنظام الحوافز

تلعب الحوافز دوراً هاماً في المؤسسة سواء من حيث التأثير على إنتاجيتها أو من حيث تحسين ظروف الأفراد العاملين بها وزيادة أدائهم.

المطلب الأول: مفهوم الحوافز وأهميتها

1- تعريف الحوافز:

هي قوة محرّكة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب والتميز كما أنها بمثابة المقابل للأداء المتميز وبالتالي فإن للحوافز تأثير كبير ومباشر على توجيه السلوك وتحديد الاتجاهات وزيادة الإنتاجية وارتفاع مستوى رضا العاملين وعلى الرغم من أهمية هذا الموضوع إلا أنه لم يحظ بالإهتمام الكافي من قبل القيادات الإدارية في الوطن العربي بل إنه في كثير من الأحوال لا يتم مراعاة كل من مبادئ التحفيز والعقاب المطلوبين للاسترشاد بها وخصائص نظام التحفيز الفعال.

أحياناً ما يستخدم مفهوم الحوافز والدوافع على أنها شيء واحد غير أنها في واقع الأمر ورغم ارتباطهما الشديد مختلفان نسبياً، فيما يعبر الدافع عن القوة المحركة في داخل الفرد والتي تكون إتياع سلوك معين لإرضاء حاجاته، فإن الحوافز تعتبر من عوامل البيئة الخارجية للفرد والمؤدية إلى إثارة القوى الداخلية لتحقيق الهدف المطلوب إذا كان الدافع عاملاً داخلياً يعمل في صدر الفرد فإن الحافز عامل خارجي يخاطب الدافع ويجذب صاحبه أو يدفعه إلى الإتجاه لسلوك وعمل معين.

- وقد عرفت الحوافز: مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم إلى سلوك معين¹

كما عرفت الحوافز:

بأنها مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تدفع الفرد إلى بذل المزيد من الجهد في أداء العمل والإمتناع عن الخطأ فيه.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- كما عرفها: ديل بيش dale beach

بأنه الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها.¹

كما عرفت بأنها:

مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة تلك القوى الحركية في الإنسان التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.²

تعريف شارل أرجرز:

الحوافز هي إشباع حاجات العامل ورغباته أو أمانه وأماله.

كما تعرف بأنها:

بأنها مجموعة العوامل والأساليب التي تحفز العاملين إلى بذل الأكبر والعمل بصورة أفضل، فهي تحرك قدرات العاملين نحو مزيد من كفاءة الأداء تجاه أعمالهم لتحقيق الأهداف المنظمات التابعة لها.³

أما المفهوم العلمي في نظر أحمد رشيد:

يقوم على أساس خلق الرغبة في بذل المزيد من الجهد في العمل.⁴

ومن جهة أخرى عرفت الحوافز:

القوى التي تؤثر في داخل الفرد لجعله يتصرف بطريقة معينة موجهة نحو هدف معين.

كما عرفت ايضا:

الحوافز هي شكل خارجي يوجد في المجتمع أو البيئة المحيطة بالفرد العامل تستغلها الإدارة في جذب الفرد إليها باعتبارها وسيلة لإثارة القوى الحركية في الفرد التي تؤثر على سلوكه وتصرفاته عن طريق إشباع حاجاته.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع - الأردن - عمان، ص 12-13.

² منصور فهمي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية - بيروت، ص 125.

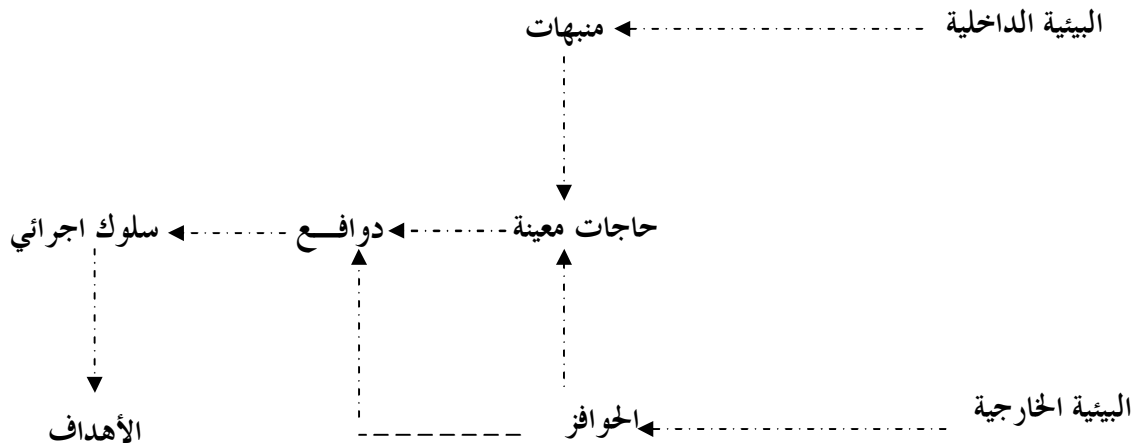
³ خليبي الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية - البناء الاجتماعي للمجتمع، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1998، ص 122.

⁴ أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، دار النهضة العربية - مصر، سنة 1962 ص 24.

فالحوافز والمنبهات تختلف عن الدوافع في أنها تعمل على المستحاثات للدوافع، بينما تمثل الدوافع الطاقة

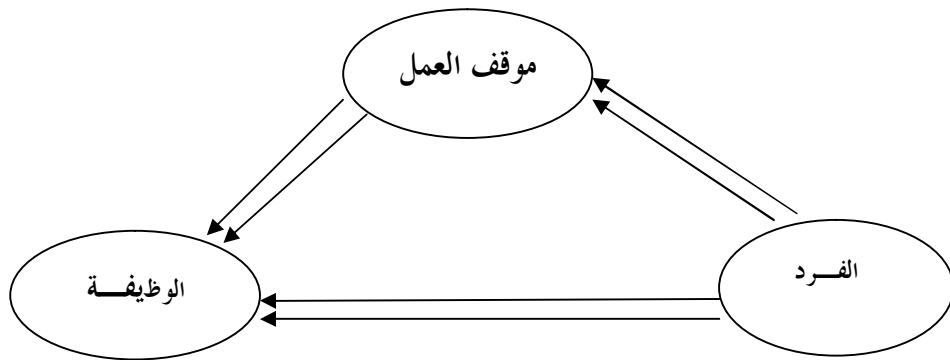
المتحركة في السلوك وأنه يمكن توضيح هذه العلاقة بالمعادلة التالية.¹

الشكل رقم (1): العلاقة بين الحوافز والمنبهات والدوافع



المصدر: من إعداد الطالبتين .

الشكل رقم (2) مكونات منظومة التحفيز:²



المصدر: خليل محمد شمان، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان دار الميسر للنشر والتوزيع، 1999 ص 234.

¹ عبد المجيد معطي عساف، السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهدان للطبع والنشر، عمان، سنة 1999، ص 85.

² خليل محمد شمان، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان دار الميسرة للنشر والتوزيع، سنة 1999، ص 234.

2- أهمية الحوافز:

يرى جون فيشر أنه ليس هناك حافز دون الاعتراف بالتميز، وليس هناك تميز دون تقديم حافز، ففي الحالة الأولى تضيع على نفسها فرصة عظيمة بعدم الدعاية للمكافأة أثناء منحها للعاملين وفي الحالة الثانية ليس من المنطقي الاعتراف بالأداء الجيد دون مكافأته وقد ينظر العاملون لهذا الأمر على أنه عملية ساحرة زهيدة الثمن.

وللحوافز أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين يمكن ذكر بعض النقاط:

- إشباع حاجات ورغبات العاملين بمختلف أنواعها، ومنها الحاجة المادية للنقود والحاجة المعنوية للاحترام والتقدير وإثبات الذات.

- شعور العاملين بالعدالة والمساواة داخل المؤسسة.

- جذب المهارات والكفاءات والأدمغة المتميزة للعمل بالمؤسسة.

- زيادة مستوى رضا العاملين نتيجة لإشباع حاجاتهم.

- زيادة ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

- تخفيض معدلات الفاقد في العمل مثل تخفيض معدلات البطالة الفاقد.

- تنمية روح التعاون بين العاملين داخل المؤسسة.

- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

- أهمية التحفيز للقائد:

1- الإنضباط والجدية: إن الثواب الذي يعطيه القائد لمن يحسن عمله والعقاب الذي يرصده

للمخالف منهم يؤدي إلى إنضباطهم وجديتهم.

2- رضا العامل وثقته: الإتفاق على الحافز قبل بدء العمل يضمن رضا العامل والوفاء الفوري بأجره

يؤدي إلى ثقته وإطمئنانه مما يضمن أنه يقوم بالعمل على أكمل وجه.

3- العدل والإنصاف: العدل والإنصاف في الثواب والعقاب يؤديان إلى رضا وإطمئنان جميع من

تقود.

4- الضبط: العقاب يؤدي إلى تقليل الأخطاء ومنع العصيان.¹

5- التشجيع: بدون الثواب سيتساوى من يجيد عمله ومن لا يجيد عمله وذلك بسبب ترهيد للمجيدين في إحادة العمل لأنه لا يوجد عائد أو تمييز.²

إضافة إلى ذلك يمكننا القول بأن إستعمال نظام الحوافز الجيد يحقق نتائج مفيدة منها:³

- المساهمة في إعادة تنظيم منظومة إحتياجات الأفراد العاملين وتنسيق أولوياتها وتعزيز التناسق بما ينسجم وأهداف المؤسسة وتطلعاتها وسياساتها وقدراتها على تلبية مطالب العاملين وأهدافهم.
- رفع روح العاملين المعنوية مما يحقق هدف إنسانيا في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاج هؤلاء الأفراد وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم مع المؤسسة وإدارتها بأنفسهم.
- تنمية عادات أو قيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى وجودها في صفوف العاملين.
- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة في سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم التكيفية معها.
- تنمية الطاقات الإبداعية والإبتكارية لدى العاملين مما يضمن نتيجة إزدهار المؤسسة وتوقفها.

المطلب الثاني: نظريات الحوافز

1 - النظرية الكلاسيكية لفريديريك تايلور:

- وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريديريك تايلور، الإنسانية العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول مع تجاهل أدمية الفرد وأساسها.
- يؤدي تطبيق الأساليب العلمية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج وإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل وجهود محدود عن طريق إستخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل.
- إن تطبيق الحوافز النقدية يؤدي إلى زيادة الإنتاج بمجهود وزمن معقولين وأن الحوافز المادية هي الأساس لحفز الأفراد وزيادة الإنتاج.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز، (مرجع سبق ذكره) ص32.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، (مرجع سبق ذكره) ص32.

³ حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الاعمال، دار مكتب الحامد، طبعة الأولى، ص 129.

ولقد أثبت تايلور أنه يمكن زيادة الحافز على الإنتاج والتحكم فيه من خلال نظام الأجور، فكل زيادة في الأجر يصاحبها زيادة في الإنتاجية وكل إنتاجية وكل إنتاجية أعلى يصاحبها أو يقابلها أجر أعلى وهكذا، ولا تمنح الحوافز المادية إلى للفرد الممتاز الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو يزيد عليها أما الفرد المنخفض الأداء الذي لا يصل إنتاجه إلى المستوى فعلى الإدارة تدريبه أو نقله أو فصله.

ويتنمي تايلور إلى علماء الإدارة الأوائل الذين إعتدو على نظرية بسيطة لدوافع العمل أدت إلى جعل الإداري لا يحتاج فهم هذه العملية النفسية المهمة والذين افترضوا بأن الإنسان يعمل فقط من أجل المال وتتحدد قوة إندفاعه بمبلغ من المال وفيما يلي الافتراضات الضمنية التالية:

أ- الإنسان هو كائن إقتصادي فهو يعمل بسبب حاجة ودافع واحد هو الحصول على دخل يستخدم لإشباع حاجاته المختلفة.

ب- الإنسان هو كائن عقلاي أي أنه يسعى لتعظيم مدخولاته من خلال الحصول على أعلى دخل ممكن كما يبذل الجهد المناسب مع الدخل الذي يحصل عليه.

ج- يكون الإنسان راضي عن عمله إذا حقق دخلا عاليا هذه النظرية تجعل مهمة الإدارة في تحفيز العاملين هي مجرد تحديد سلوك والعمل الذي تريده ثم تحديد مبلغ الحافز المادي لأداء هذا العمل.

سميت هذه النظرية بالنظرية الكلاسيكية لكونها اعتبرت الإنسان يعمل فقط لأسباب إقتصادية وككائن إقتصادي يسعى لتعظيم المنفعة ومن أهم جوانب الخلل في النظرية هي أن الإنسان المعاصر لا يعمل من أجل الدخل على الرغم من أهميته وأنه لا يستجيب دائما لمبلغه وحتى بالنسبة للحافز الإقتصادي فهو لا يستجيب له كما هو الحال بل غالبا ما يستخدم عقله في الحكم عليه وقد يقوم بفعل غير ما تريده الإدارة.

2- النظرية لدوجلاس ماك جريجور: YX

يتقبل الكثيرون بعض الفرضيات الدفاعية على أنها حقيقة وثابتة بالكامل بالرغم من أنها لا تأتي إلا بجزء من الحل.

ولقد فند دوجلاس ماك جريجور هذا النوع من الفرضيات تحت عنوان نظرية التي وصفها بالنظرية التقليدية للتوجيه والضبط وهي:

أ - الإنسان العادي بطبيعته يكره العمل ويحاول الابتعاد عنه كلما أمكنه ذلك.

ب - هذه الكراهية تختم تهديد معظم الناس بالعقوبة لجعلهم يبذلون الجهد اللازم لإنجاز أهداف

المؤسسة التي هي في تناقض مع أهدافهم

3- نظرية أبراهام ماسلو وسلم الحاجات:

يرى عالم النفس ماسلو أن حاجات الناس مرتبة ترتيباً هرمياً طبقاً لحاجاتهم الشخصية والفيسيولوجية ويضع ماسلو افتراضات أربعة تحكم مفاهيم نظرية وهي:¹

- إذا تم إشباع حاجة فإنها لا تعود دافعا للسلوك.

- أن في داخل كل إنسان شبكة حاجات معقدة ومرتبطة.

- أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب إشباعها أولاً.

تفوق الطرف التي تشبع الحاجات العليا على الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.

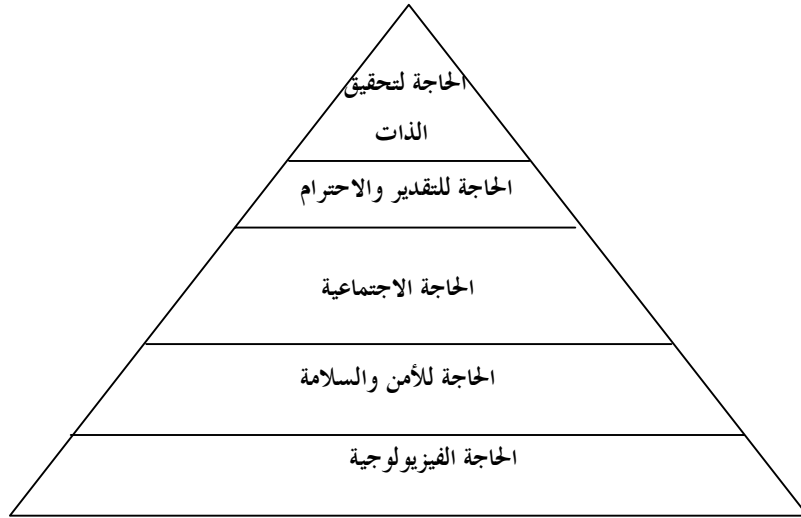
وحول الشخصية والدافعية يرى ماسلو أن لدى الإنسان عدة دوافع وواجبات يمكن ترتيبها بشكل هرمي كما في الشكل والمعزى من وراء ترتيبها بهذا الشكل هو أهمية هذه الحاجات بالنسبة للإنسان فالطعام والشراب هي أولى الحاجات ويليهما حاجات الأمان.

إن عدم إشباع الحاجات الإنسانية والتي نشعر بأهميتها تؤدي إلى نتائج عكسية على التنظيم وقد ينتج عنها سلوك عدواني لدى الفرد وعدم رغبته في التعامل مع الإدارة ولا تعتبر هذه الظواهر عندئذ أمراضاً في الشخص بل أمراً في التنظيم الذي لا يعطيه الفرصة لإشباع الحاجات المهمة له.²

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الادارية، (نفس المرجع السابق) ص 32-35.

² علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2004، ص 172.

الشكل رقم: (3) : هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: رضا صاحب أبو حمد أل علي، نسان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان مؤسسة الوراق 2001ص 45.

4- نظرية التوقع والتفضيل لفروم: وتتمثل في:¹

يبين فروم أن هناك تفسير للحوافز التي تدفع سلوك الفرد وتشكيله وذلك بناء على فرضيتين:

1- الغايات والرغبات والإحتياجات التي يصبو الفرد الى تحقيقها.

2- إعتقاداً منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته إذ كلما إعتقد العامل في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعاً للعمل أكثر وقد إهتم فروم في دراسته على الدراسة الموسعة التي قام بها ماسلو حيث أنه يعطي فرضيتين ثابتتين التي يمكن أن يفسر من خلالها سلوك الفرد في قيامه بعمل معين تحت ظروف معينة.

ويمثل المفهوم الأول في قوة الرغبة ويشير إلى القوة في رغبة الفرد للوصول إلى تحقيق أهدافه.

أما المفهوم الثاني يعبر بالأداء أي كلما زاد الأداء إرتفعت الإنتاجية وكلما إرتفع الإنتاج إرتفع الأجر - المكافآت وكل ما يشابههما وعلى ذلك فإن العامل هو الذي يقرر مستوى أدائه إذا كان مرتفعاً أو منخفضاً على ضوء العلاقة المترتبة عما سيحصل عن مقابل ذلك كآثر الأداء المرتفع على زيادة أجره.

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الكتاب الحديث، القاهرة، سنة 2006، ص 59-60

ولذلك فإن فروم يبيّن نظريته على ثلاثة مفاهيم: القيمة - التوقع - القوة ومن مميزات نظريته أن سلوك الفرد لا يتحدد بحافز واحد ولكن بالعديد من الحوافز والفرد يختار الأكثر إشباعاً لحاجاته ورغباته. وتكمن أهمية نظريته في تفسير الحافز و هو ذلك الميل والرغب والإندفاع نحو العمل الذي يقوم به يعطيه نتائج متوقعة أي توقعه في زيادة الأجر بزيادة الإنتاج.

5- نظرية الإنجاز دافيد ماكلياند: وتتمثل في ما يلي:

إذ يرى ماكلياند أن الحاجة للإنجاز هي ضرورة دائمة في شخصية الفرد التي تدفعه للنجاح وتغطي الحالات التي يكون المرود على أساس معيار الإمتياز وهذا ما أثبتته في تجاربه.

وقد أوضح أن مساهمته هنا في عملية التحفيز تتلخص في ثلاثة أنواع للحاجات تعتبر أساسية وهي الحاجة إلى الإنتماء و الحاجة إلى للتحصيل وأخيراً الحاجة للسلطة وهي تمثل بحق نظرية التحفيز والدافع لأنها أوجدت إرتباطاً لدافع الإنجاز بالرغبة في التجديد والتحدي والإبتكار وقد بين أن الحافز على الإنجاز له مستويين حسب نظريته

أ - مستوى الأداء

ب- مستوى الطموح

والحافز على الإنجاز هو الفرق بين هذين المستويين الإثنين فمثلاً النجاح في الماضي من شأنه تحفيز الفرد على وضع مستوى طموحه مستقبلاً ومن العوامل التي تؤثر على مستوى طموح الفرد القدرات الفردية سواء كانت موروثية أو مكتسبة فالأفراد مختلفون من حيث ما يملكونه من قدرات.

يلاحظ بأن هذه النظرية تأخذ في الإعتبار الفروق الفردية بين الأفراد كما تمكن الإداري والمشرف على حث العمال على الارتفاع بمستوى الأداء الإنساني، ويؤخذ عليها أيضاً ركزت على الحافز على الإنجاز وتجاهلت باقي الحوافز الأخرى.

6- نظرية المقاربة الإنسانية لروجرس تعتبر المقاربة الإنسانية النظريات الكبرى لعلم النفس ولقد

استخلصها روجرس حيث اهتم بالجوانب الخاصة بالشخصية المعنوية، كما يرى أيضاً أنه لفهم الكائن الحي لابد من إتباع الدراسة على أساس:

- المقاربة الموضوعية والعلمية

- فهم حالات السلوك للأفراد

- التفاعل مع هاته المقاربات يقودونا إلى معرفة متكاملة للظواهر الإنسانية

فهو يرى أن الأفراد وأعوان خاصة في عملهم والفرد هو كائن طيب وأهل للثقة وهو موجه طبيعيا نحو التطور والتحضر، فمن خلال هاته الصفات نرى أن روجرس متفائل بخصائص الفرد ومتأكد أن الحرية الطبيعية تنتج سلوكا إيجابيا لفرد إتجاه نفسه أو إتجاه الآخرين أي أنه إذا كان العامل يعمل تحت مراقبته ويحس بنوع من الحرية أي ليس هناك مراقبة خارجية فهذا حافز له للعمل أحسن والفرد لا يصبح عكس ذلك إلا إذا أحسن بالاعتراب..... إن المقاربة الإنسانية كان لها أثر ملحوظ على نظريات التسيير وهي من بين جوانب السلوك التنظيمي التي ساعدت على التعمق في طرق التسيير، التحفيز، الإتصال.

7 - نظرية العاملين لفريدريك هيرزبيرغ:

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من العوامل:¹

- العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد

- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة

1- العوامل الدافعية التي تتعلق بالفرد: وتشمل

- الشعور بالإنجاز

- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه

- أهمية العمل نفسه كونه إبداعيا وفيه نوعا من التحدي

- المسؤولية ومدى تحكم الشخص في وظيفته ومدى مسؤولية الشخص عن الآخرين

- إمكانية التقدم في الوظيفة

- التطور والنمو الشخصي

ولقد بين هيرزبيرغ أن العوامل الدافعية إن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعورا إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي فهي تؤدي إلى تحفيزهم للأداء ويؤكد

¹ قويدري رشيد، نظام الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، علو التسيير، 2007-2008، عين الدفلة، ص 22.

هيرزبيرغ على أنه لو تمكنت الإدارة من إغناء وضايف الأفراد بإعطائهم مسؤولية أكبر وفرصة أفضل للتقدم واعتراف الغير فإن أدائهم يرتفع

2- العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة : وتشمل

- سياسة الشركة و إدارتها
- نمط الإشراف
- ظروف العمل
- الأجور والمرتبات والمكافأة
- المركز الإجتماعي والأمن الوظيفي
- التأثيرات على الحياة الشخصية

هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي تؤدي فيها الوظيفة وهي تعمل على أبعاد الفرد من حالة عدم الرضا غير أن هذه العوامل لوحدها غير كافية لإشباعهم وتحفيزهم نحو الأداء العالي.

إن أفكار هيرزبيرغ كما هو الحال مع ماسلو قدمت إطارا هاما ومفيدا لفهم الحاجات الإنسانية الحافزة والتي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل إلا أن نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذج دقيقا العملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وإنجازاتهم¹

المطلب الثالث: أنواع الحوافز وأشكالها

توجد تصنيفات متعددة ومتنوعة للحوافز وهي متداخلة مع بعضها البعض حيث تعددت تقسيمات في مجال الحوافز لوسائل وأساليب يمكن للإدارة إستخدامها للحصول على أقصى كفاءة ممكنة من الأداء الإنساني للعاملين.

¹ قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في رضا الوظيفي للعاملين، مرجع سبق ذكره، ص 222

أولاً - حسب طبيعة الحافز: وهي كتالي:¹

1- الحوافز المادية:

وهي مجموعة الوسائل والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعمال لإشباع حاجاتهم من الناحية المادية كما تستخدم في حثهم وتشجيعهم على زيادة الإنتاج سواء كانت جماعية أو فردية وتدفع الحوافز المادية على شكل مال يقدم للعامل إضافة إلى أجره أجل الزيادة في الإنتاج وتحسينه.

إن الحوافز المادية مثل: زيادة المرتبات والمكافآت المالية والعلاج والمواصلات والحصول على نسبة معينة من الأرباح الخ... والحوافز غير المادية مثل الترقية في العمل واللوحات الشرفية والإجازات والمعاملات الحسنة والشعور بالإعتراف والرضا نتيجة القيام بعمل وجعل الشخص موضع الثقة فضلاً عن المكافآت التي تكاد لا تخلو مؤسسة من إستعمالها كلها أو بعضها.

غير أن الباحثين قسموا الحوافز إلى إيجابية أي كوسيلة لإشباع الدافع أو سلبية وهي التي تشتمل أنواعها التهديد والعقاب أي أن هذا التقسيم يؤكد على البعد الذي يتضمن دفع العامل إلى العمل إلى مزيد من بذل الجهد وذلك بإشباع حاجاته أو بمعاقبته ذلك لأن بعض الأفراد قد لا يستجيبون للحوافز الإيجابية

1-1 الحوافز المادية الإيجابية:

أ - حوافز مادية إيجابية فردية مثل ربط الأجر بالإنتاج يزيد الأجر كلما زاد الإنتاج

ب- حوافز مادية إيجابية جماعية مثل المشاركة في الأرباح من طرف عمال المصنع

1-2 الحوافز المادية السلبية:

أ- حوافز مادية سلبية فردية مثل الخصم من المرتبات إذا أخطأ العامل وذلك بعد جزاء له نتيجة عمل قدمه .

ب- حوافز مادية سلبية جماعية مثل الحرمان من المكافآت وتعويضها الجزاءات والعقوبات في العمل وأبسطها التأنيب.²

¹ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، 1432هـ، 2014، ص ص 300-301.

² سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 301.

2 - الحوافز المعنوية: وتمثل في ما يلي:¹

تساهم الحوافز المعنوية في رفع نفسية العامل المعنوية وإشعاره بالرضا إتجاه عمله وإشباعه لحاجاته النفسية والاجتماعية فالعمل بالنسبة للعامل هو ضرورة ملحة ليس فقط من جانبه المادي بل هو عبارة عن تحقيق الذات من خلال ما تكسبه من إحترام وتقدير الآخرين.

إذن الحوافز المعنوية تكشف عن دوافع العامل التي توجهه من أجل إستخدام طاقاته الإنتاجية للعمل أكثر، فهي دافع ضروري للعمل لذلك سعت بعض الدول النامية ومن بينها الجزائر إلى الإعتماد على نظم الحوافز المعنوية وذلك لكي تمنح العامل شعورا بأنه ما يقدمه هو موضوع تقدير ليس ماديا فحسب بل معنويا كذلك.

أما بالنسبة للحوافز المعنوية فإنها تقسم إلى حوافز معنوية سلبية وأخرى جماعية كذلك:

2-1 الحوافز المعنوية الإيجابية

أ - حوافز معنوية إيجابية فردية: كإعتراف الإدارة بالمجهود الذي يقدمه العامل

ب- حوافز معنوية سلبية إيجابية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة

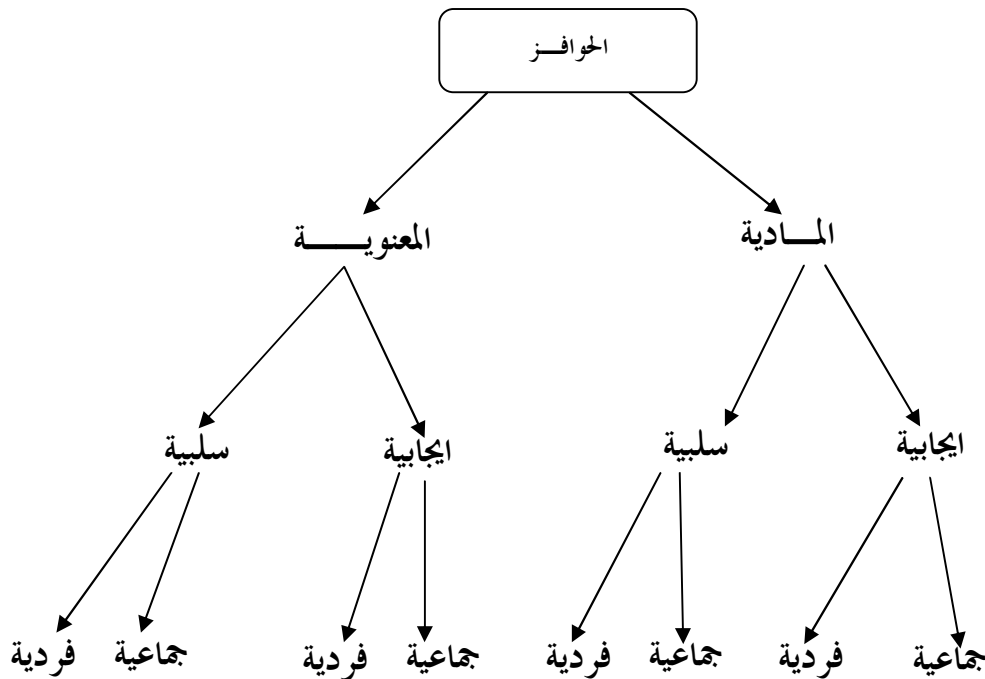
2-2 الحوافز المعنوية سلبية:

أ- حوافز معنوية سلبية فردية: كالإنذار المقدم للعمل سواء كان الإنذار كتابيا أو شفويا.

ب- حوافز معنوية سلبية جماعية: كالحرمان من الأنشطة المتعددة بالمؤسسة.

¹داود معمر، منظمة الاعمال الحوافز و المكافآت، مرجع سبق ذكره، ص 41.

الشكل رقم (3) أنواع الحوافز



المصدر: داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث، القاهرة، سنة 2006، ص 41.

2) الحوافز من حيث الأطراف ذات العلاقة أو المستفيدين: وتتمثل في ما يلي:¹

1- الحوافز الفردية:

وهي الحوافز التي تركز على إيجاد روح التنافس الفردي، التي تمنح فرد معين بمضاعفة الأداء أو كمكافأة له على إنتاجه المتميز ويؤدي هذا إلى خلق جو من التنافس بين الأفراد فالحوافز الفردية ما يحصل عليه الفرد وحده نتيجة إنجاز عمل معين ومن أمثلتها الترقيات، المكافآت والعلاوات التشجيعية.

والحوافز الفردية قد تكون إيجابية أو سلبية، مادية أو معنوية فيأخذ العامل مكافأة تشجيعية نظير عمله الممتاز ويحصل على تقدير رئيسه في صورة ثناء أو خطاب أو شكر أو اشتراك في إتخاذ قرار أو حل مشكلة معينة وتوجد الحوافز الفردية لإشباع مجموعة من الحاجات عند الأفراد سواء كانت نفسية أو اجتماعية أو مادية.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز الإدارية، مرجع سبق ذكره ص 26 - 27.

2- الحوافز الجماعية:

وهذه الحوافز تركز على العمل الجماعي والتعاون بين العاملين ومن أمثلتها المزايا العينية والرعاية الصحية و الرعاية الاجتماعية التي قد توجه إلى مجموعة من الأفراد العاملين في وحدة إدارية واحدة أو قسم واحد أو إدارة واحدة لحفزهم على تحسين ورفع كفاءة الأداء والإنتاجية وقد تكون الحوافز الجماعية إيجابية أو سلبية مادية أو معنوية وتهدف الحوافز الجماعية إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية ومادية لدى أعضاء الجماعة الواحدة مثل حاجات الانتماء والولاء وتقدير الآخرين وتسهم الحوافز الجماعية في زيادة التعاون بين الأفراد وتقوية الروابط وإثارة التنافس بينهم وزيادة رغبتهم في تحقيق المصلحة العامة والأهداف المشتركة.

3- الحوافز من حيث أثرها أو من حيث فاعليتها:

1- حوافز إيجابية:

وهي ما تحمل من مزايا مختلفة للفرد أو قام بالعمل المطلوب وتقدم له عطاء ملموسا أو غير ملموس وتعتمد على الترغيب والأمل والتفاؤل¹

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز، (نفس المرجع السابق) ص ص 26 - 27.

المبحث الثاني: نظم الحوافز

إن نظم الحوافز تستهدف توجيه سلوك الأشخاص، بحيث يؤدون ما يطلب منهم أداءه عمل على مستوى عالي من حيث الكم والكيف، وعامل خارجي يشير إلى الظروف الخارجية المحيطة بالفرد كما يستهدف نظام الحوافز التغلب على العوامل المعوقة التي تعوق الشخص عن أداء العمل الذي نريد أن يقوم به وليس المقصود بنظام الحوافز أن تساعد على التغلب على الصراعات أو على التخلص من عوامل أخرى يمكن أن تصرفه عن العمل المفروض أن يقوم به فحسب بل ينبغي أن يفعل أكثر من هذا بأن يساعده على إتقانه للعمل وعلى مضاعفة الجهد كما ينبغي كذلك أن نجعل لدى الفرد قدرا من التوتر النفسي لا يهدأ حتى يتم العمل، ولا يمكن أن نخلف هذا الشخص أو نثبت هاته الصفة فيه إلا عن طريق نظم الحوافز.

المطلب الأول: تصميم نظام الحوافز

مراحل تصميم نظام الحوافز:

وتنقسم هذه المراحل إلى:¹

هناك مراحل يجب إتباعها عند تصميم نظام الحوافز لأول مرة أو تعديل النظام المعمول به ويبقى على مصمم النظام سواء كان مستشار خارجي أو مدير الموارد البشرية أو لجنة المديرين التغيير في هذه المراحل بالطريقة المناسبة كما يجب الأخذ في الحسبان شروط النظام الجيد للحوافز وتوجد أربعة مراحل:

أ- تحديد هدف النظام:

لكل مؤسسة أهداف محددة تسعى لتحقيقها وعلى واضع نظام الحوافز أن يدرس هذا بشكل جيد ويصوغه في شكل هدف النظام، كأن يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح أو رفع المبيعات أو التشجيع على الأفكار الجديدة وتخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتج ولهذا فإن نظام الحوافز الشامل يتضمن مجموعة من الأنظمة الفرعية بداخلها فهذا نظام فرعي لرجال البيع وآخر لرجال الإدارة وآخر للأعمال المكتبية وأعمال الصيانة....، فيجب على النظام أن يعطي كل المستويات قدر المستطاع.

¹أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، مصر الطبعة السابعة 2000 ص، ص256 262.

ب - دراسة الأداء:

في هذه الخطوة تحديد وتوصيف الأداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الأداء الفعلي ويتطلب تحديد وتوصيف الأداء المطلوب ما يلي:

1 - وجود تصميم سليم للوظائف:

بمعنى ألا تكون المهام أكثر ولا أقل مما يجب وأن تكون الوظائف محددة ومفهومة ولها بدايات ونهايات معلومة وأيضاً لها عمليات ونواتج واضحة.

2 - وجود عدد سليم للعاملين: يجب ألا يكون عدد العمال أكثر ولا أقل مما يجب وتحديد نوع نظام الحوافز على حسب أعمال الأفراد الفردية والجماعية.

3- وجود طرق عمل سليمة:

أي وجود أساليب للأداء و الاتصال ووجود ظروف عمل ملائمة لكي يؤدي العامل عمله بسهولة يجب توفر التجهيزات والأدوات اللازمة وتوفر الجو الملائم مثل الحرارة الإضاءة والتهوية

4 - وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل

لابد أن يكون للفرد سيطرة كاملة على الفرد وإلا فلا يمكن محاسبته عليه كأن تكون هناك عوامل معينة هي التي تحدد - طبيعة ناتج العمل.

5- كمية العمل: مثل عدد الوحدات المنتجة وعدد الفواتير التي تم مراجعتها أو المبالغ التي تم تحصيلها تنسب كمية العمل إلى فترة زمنية معينة مثل الساعة اليوم الأسبوع الشهر والسنة.

6- جودة العمل: مثل عدد الوحدات السليمة، عدد الوحدات التي بها عيوب.

7 - التدريب والترتيب: التدرج يقصد به أن يكون القياس تقديرياً مثل ممتاز، جيد جداً، جيد، مقبول، ضعيف، أما الترتيب فيقصد به الأول - الثاني - الأخير فالأول له تقدير جيد جداً.¹

ج- تحديد ميزانية الحوافز والمكافآت:

- أي نظام الحوافز هناك مبلغ إجمالي متاح لمدير نظام الحوافز يقوم بإنفاقه على هذا النظام ويجب أن يعطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:²

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 262.

² شينخي عيسى، تحسين أداء البيعي بالتدريب والحوافز ومكافآت رجال البيع، سنة 2012-2013 ص ص 27-28.

- قيمة الحوافز والمكافآت هي تمثل الغالبية العظمى للحوافز.
- التكاليف الإدارية وتشمل تكاليف تصميم النظام وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين عليه.

- تكاليف الترويج وتشمل تكاليف النشرات والكتيبات التعريفية بنظام الحوافز والملصقات الدعائية
د- وضع إجراءات النظام:

يتم ترجمة نظام الحوافز في شكل إجراءات متسلسلة وهي:

1 تحديد الأدوار:

لابد من تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك العمال الذين هم تحت إشرافه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق عليه الأفراد الحافز ورفع التقارير إلى الجهة المعنية (مدير الحوافز).

2 الاجتماعات:

تعقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز واجتماعات أخرى خاصة بمدير الحوافز وفي هذه الاجتماعات يحدد من هم المجتمعون والموعد الدوري.

ه- توقيت تقديم الحوافز:

وهو الموعد الذي يتم فيه منح الحافز مثلا بعد الأداء المتميز مباشرة أو في فترات محددة مثل الشهر أو السنة أو في مناسبات محددة مثل الأعياد.

و- نوع الحافز:

توجد لائحة لتحديد أنواع الحافز حسب نوع كل أداء.

ر- النماذج:

وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج واقتراحات طرق تقديم حوافز معينة

شروط نظام الحوافز:

يجب على إدارة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار عدة شروط لتصميم وتنفيذ نظام الحوافز وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:

- البساطة: أي أن يكون نظام الحوافز مختصرا وواضحا ومفهوما في بنوده وصياغته وحساباته.

- **التحديد:** ويقصد به أن تكون أنواع السلوك التي سيتم تحفيزها مشروحة.
- **يمكن تحقيقه:** يجب أن يكون احتمال التواصل إلى التصرفات والسلوك التي سيتم تحفيزها أمرًا واردًا
- **يمكن قياسه:** ويعني هذا إمكانية التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات التي يتم تحفيزها في شكل مادي ولذلك وجب أن تكون أن تكون التصرفات والسلوك قابلة للقياس بسهولة.
- **التفاوت:** لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها التحفيزية والاختلاف لا بد أن يعتمد على مقدار الأداء الذي أنتجه العامل.
- **العدالة:** يجب أن تتناسب حوافز العامل إلى أدائه، مع حوافز الآخرين إلى أدائهم وعدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور العامل بعدم الرضا الوظيفي
- **الكفاية:** يجب أن يكون الأجر كافيًا لتلبية احتياجات العمال وأن تكون الحوافز زيادة عن الأجر
- **المشاركة:** إن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم وتحمسهم له والمحافظة عليه.
- **حوافز لكل العاملين:** يجب أن يشمل نظام الحوافز في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة.
- **حوافز ملموسة وذات قيمة:** يجب أن يشمل نظام الحوافز في وضعه الكامل كل العاملين بالمؤسسة.
- **العينية:** يجب أن يكون نظام الحوافز في وضعه الكامل معلنا لكي يزيد من ثقة العاملين فيه.¹

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على أنظمة الحوافز

العوامل الخارجية:

وتتمثل في ما يلي:²

على مستوى الدولة هو ما يخرج عن نطاق سيطرة المؤسسة أو هي خارج الحدود الجغرافية للمؤسسة أو هي عوامل مجتمعية وهي تشمل تأثير القوانين والتشريعات وتأثير المنافسة والمنافسين والعرض والطلب واتحادات ونقابات العاملين وأخيرا ثقافة المجتمع في تأثيرها على العوامل مثل سياسة الدولة

¹ شبيخي عيسى، تحسين أداء البيعي بالتدريب والحوافز ومكافآت رجال البيع، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² براء رجب تركي، نظام الحوافز، (نفس المرجع السابق)، ص ص 68، 69.

الاقتصادية والاجتماعية والتي تظهر كقوانين تعمل المؤسسات من خلال إدارتها على تطبيقها وبالتالي فهي تشكل العامل الخارجي الذي تحتوي معالجة كل المشكلات الناجمة عن التطبيق.

أو القيم الاجتماعية والنظام الاجتماعي السائد والذي يؤثر بشكل واضح على أفراد المجتمع ويحدد رغباتهم وحاجاتهم والأولويات في ذلك.

العوامل الداخلية:

على مستوى إدارة المؤسسة ويقصد بها العوامل والقوى الموجودة داخل المؤسسة وللمؤسسة دور أساسي في تشكيلها ومن أهم العوامل الداخلية أهداف المؤسسة وما تود المؤسسة أن تحققه من أنشطتها وكيف يؤثر في شكل أنظمة الحوافز والشكل التالي يقسم العوامل الداخلية والخارجية المؤثر على الأجور نوع الجهاز الإداري وإمكانياته وتنظيمه وقدرة إدارته على اختيار نظام الحوافز المناسب.

1- الاتصال المباشر:

لا يمكن لأي قائد أن يحقق التفاعل بينه وبين مرؤوسيه دون أن يوفر لهم نظاما مناسباً من الاتصالات يمكن بواسطته توجيه جهودهم وتوضيح مختلف الواجبات والأعمال المطلوب منهم تنفيذها كما أن نظام الاتصالات المناسب يعد في حد ذاته الوسيلة الفعالة التي يمكن أن يقيم من خلالها جهود مرؤوسيه ويكشف أخطائهم ويعمل على تصحيحها وفي ذات الوقت فإنه يقرر من خلالها المعلومات المتوافرة لديه المكافآت أو الجزاءات التي يجب أن تمنح للمرؤوسين.

والإتصال المباشر كأحد أشكال الإتصال الإداري يتم وجها لوجه بين القائد والمرؤوسين عن طريق المقابلة ويعتبر مصدرا من مصادر الحماس والتحفيز

- يؤدي إلى السرعة في توصيل المعلومات.

- تحقيق الوضوح والتفهم عن طريق الاستفسار.

- زيادة الخبرات نتيجة الاحتكاك والتفاعل

2- ظروف العمل:

للقائد دور كبير في تهيئة ظروف عادية أفضل للعمل، مثل تحسين الإضاءة والتهوية والنظافة والتحكم في الضوضاء ودرجة الحرارة داخل مقر العمل وتوفير المرافق العامة كالمسجد ودورات المياه وتوفير أدوات

وأجهزة العمل واتخاذ¹ الاحتياجات اللازمة لحماية العاملين من أخطار الحريق وإصابات العمل لأن هذا كله يساعد على زيادة الإنتاجية ورفع الروح المعنوية بين العاملين فكلما كانت ظروف العمل مريحة كلما كان ذلك حافزا للعاملين نحو بذل مزيد من الجهد في العمل والارتباط به.

3- الجوانب التنظيمية:

يعني ذلك أبعاد المجال التنظيمي الذي يعمل به الموظف ويشمل ذلك سياسات العمل وإجراءاته والهيكل التنظيمي للمؤسسة وتدور الحافزية التنظيمية للعمل في إطار إتاحة المجال لإشباع الحاجات الفردية والتي تتضمن بجانب ما يتيح الراتب من مقابلة الحاجات الضرورية وإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد في إطار الهيكل التنظيمي.

المطلب الثالث: أسباب فشل نظام الحوافز.

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تفشل في النظام التحفيزي الموجود داخل المؤسسة من بين هذه الأسباب نذكر منها:²

1- عدم وجود أهداف ومعايير للأداء:

ويرجع ذلك إلى تحليل العمل والتوصل إلى الأنشطة والمهام المكونة للعمل والتي يتم ترجمتها بعد ذلك إلى معايير الأداء.

2 - حقوق العاملين من رفع المعايير في المستقبل:

ويرجع هذا الخوف إلى ظن العاملين من أن الإدارة يمكن أن ترفع معايير الأداء على خلفية أن العاملين قادرين على تحقيقها فإذا كانت هذه المعايير مبنية على دراسة لوصف الوظيفة واتفق العاملين وأنها تتسم بأنها مفهومة وبها شئ من التحدي فيجب على الإدارة أن لا ترفعها.

3 - صعوبة قياس معايير الأداء:

وترجع الصعوبة على عدم إمكانية التعبير عن معايير الأداء في شكل كمي واضح أو أن تسجيله صعب أو لعدم توافر الأشخاص التي تقوم بقياسه وتسجيله.

¹ براء رجب تركي، نظام الحوافز، (نفس المرجع السابق) صص 69 - 70.

² شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال، دار حامد للنشر، عمان، سنة 2000، ص 309.

4 - عدم سيطرة العاملين على تحقيق المعايير:

ويرجع ذلك إما إلى عدم واقعية المعايير المطلوبة وأنها غير مفهومة أو لعدم تدريب العاملين على أداء الأنشطة والمهام الخاصة بالعملاء لعدم قيام المؤسسة بتوفير الموارد المطلوبة لتحقيق العمل.

5- الصراع والمنافسة:

إن التنافس بين الأفراد على إبراز أدائهم الأفضل قد يؤدي إلى الشعور بأن الآخرين يهددون مصالحهم في إمكانية التوصل إلى المعايير الخاصة بالأداء وهو ما يؤدي إلى وجود صراع بين العاملين.

6 - فقدان الثقة بين الإدارة والعاملين:

تحدث مواجهة بين العاملين المسؤولين عن تحقيق المعدلات والمعايير والذين يظنون أن الإدارة قد تقوم برفع المعايير وتغيرها.

بالإضافة إلى ذلك هناك أسباب أخرى تفشل نظام التحفيز منها:¹

- تطبيق نظام واحد ونمطية في عدد كبير من المؤسسات.
- غياب الدراسات والبحوث المتعلقة بدوافع العاملين وإتجاهاتهم.
- عدم التحديد الدقيق لمعدلات الأداء التي تمنح الحوافز على ضوئها.
- عدم دقة تقويم أداء الأفراد.
- غموض بعض المواد القانونية التي تتعلق بالحوافز.
- ارتفاع تكاليف الحوافز.
- عدم وجود مقياس دقيق للتكلفة والعائد من الحوافز.
- قصور المتابعة والرقابة على الحوافز من حيث فاعليتها.
- فقدان مفهوم الأخذ والعطاء من الحوافز.
- نقص المهارة لدى المديرين في تطبيق الحوافز.
- سوء إستخدام الحوافز من قبل المديرين.²

¹ عائدة سيد خطاب، علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع 1993 القاهرة، ص 362-363.

² علي محمد عبد الوهاب، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز، دار الإسلامية للنشر والتوزيع، سنة 2000، ص 57.

المبحث الثالث: الحوافز وأداء العاملين

عملية القياس والتقييم وسيلة للتعرف على الجوانب السلبية والأخرى الإيجابية في أداء الفرد العامل فلو أن المؤسسة أعلنت نتائج التقييم فإن الفرد سيتمكن من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف. كما أن التغيرات في محتوى العمل وأساليب الأداء أولا والتغيير في الخصائص المعرفية والمهارية للعاملين ثانيا وكذا التغيير في العوامل الطبيعية والمحيط الخارجي ثالثا فرض على المؤسسات ضرورة التفكير الجدي في تحديد أنظمة لقياس وتقييم أداء العاملين.

المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء

أولا: مفهوم قياس وتقييم الأداء

وردت عدة مفاهيم تباينت في مضمون العملية والهدف من استخدامها، قد ذهب البعض إلى اعتبارها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقا.¹

ووصفها آخرون بأنها دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى.²

وتعرف أيضا بأنها:

تقوم أداء العاملين من الناحية الموضوعية لا تخرج عن كونها وسيلة لقياس الأداء الفردي أو الجماعي للعاملين والحكم على مدى إنجازهم للأهداف المتوخى بلوغها إذ أن ذلك من شأنه أن يرتبط بقدرات ومهارات وقابليات الأفراد العاملين من ناحية وطبيعة الأداء ومعايير قياسه من ناحية أخرى.³

¹ محمد شيخ صالح القدومي، إدارة الموارد البشرية، دار ال. معتر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2014م - 1435هـ، ص 145

² براء رجب تركي، نظام الحوافز، (نفس المرجع السابق) ص 79.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2007م، 1427هـ، ص 149.

كما يعرف أيضا: ¹

على أنه المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة وتسجيلها ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعة مسبقا وعادة ما تكون الجهة التي تقوم بإجراء عملية القياس هي الإدارة المسؤولة عن مفردات برنامج المؤسسة.

والمقصود بالبرنامج هو إما أن يكون نشاطا أو مشروع أو وظيفة أو سياسة لها غاية محددة أو مجموعة من الأهداف.

ومن الناحية الكمية فإن مقاييس الأداء تعطينا صورة مهمة حول المنتجات والخدمات والعمليات التي تؤدي إلى إنتاج تلك الخدمات والمنتجات ومن بين الأمور المهمة التي يمكن أن تساعد على معرفة مقاييس الأداء الجيدة هي - مستوى الجودة

- مستوى تحقيق الغايات

- مستوى رضا العملاء

وعموما فإن مقاييس الأداء توفر المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المحكمة والذكية حول ما تقوم به منظمة الأعمال وتجدر الإشارة إلى أن مقاييس الأداء يتألف من رقم ووحدة قياس، فأما الرقم فيبين الجانب الكمي وأما وحدة القياس فتعطي ذلك الرقم معنى معين ودائما ما ترتبط مقاييس الأداء بغاية أو بهدف معين ويمكن تمثيل مقاييس الأداء بوحدات ذات أبعاد أحادية كالساعات، الأمتار، عدد التقارير، عدد الأخطاء، عدد العاملين المؤهلين.²

ويعرف:

تقييم الأداء على أنه عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضا.³

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2007 ص ص 487-488.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى 2007 ص ص 487-488.

³ طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي للنشر والتوزيع عمان، الطبعة العربية 2011 ص 76.

لماذا يتم تقييم الأداء: يحقق تقييم الأداء في المنظمات العديد من المنافع والفوائد لكل من المؤسسة والأفراد الذين يتم تقييم أدائهم.¹

ثانياً: فوائد تقييم الأداء:

وتتمثل فيما يلي²

1- بالنسبة للمؤسسة:

- يساعد تقييم أداء المؤسسة في التعرف على واكتشاف الفروق بين الأفراد فيما يتعلق بجودة أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

- يوفر تقييم الأداء للمؤسسة أساساً عادلاً لتوزيع الحوافز والمكافآت واتخاذ قرارات الترقية والتدريب وغيرها.

- يمكن أن يستخدم تقييم الأداء كوسيلة لتشجيع العمل الجماعي إذ احتوى على معايير لقياس أداء الفريق ككل بالإضافة إلى معايير قياس الأداء الفوري.

2- بالنسبة للفرد:

- يحتاج الفرد باستمرار إلى معلومات مرتدة عن جودة أدائه السابق حتى يعرف مجالات القوة ومجالات الضعف فيما قام بإنجازه.

- إن تحسين الأداء المستقبلي للفرد لا يمكن أن يتم إلا من خلال قياس الأداء الحالي أو السابق له.

- إن تقييم أداء الفرد والاعتراف بجودته والإشادة به في حالة التمييز يزيد من دافعية الفرد وكذلك الآخرين للوصول لمستويات أعلى للأداء.

متى يتم تقييم الأداء:

تقييم الأداء في معظم المنظمات هو تقييم الأداء السنوي ولكن لازال هناك بعض المنظمات التي تتجه إلى تقسيم الأداء مرتين سنوياً والبعض الآخر يقوم بتقييم الأداء مرة كل ثلاثة أشهر (4 مرات في السنة) ويفضل اختيار فترة زمنية مناسبة لتقييم الأداء بحيث تضمن فعالية عملية التقييم وتقلل في نفس

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث سنة 2007 ص 238-239.

² صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مرجع نفسه، ص 239.

الوقت المجهودات والموارد والزمن المستخدم فيها وغالبا ما يتوقف ذلك على حجم المؤسسة ونوعية الوظائف ودرجة تعقد نظام تقييم الأداء المستخدم.

المطلب الثاني: معايير تقييم الأداء وخصائصها

1-معايير تقييم الأداء:

تتمثل معايير تقييم الأداء من خلال:¹

عدد من الخصائص والمميزات المشتركة التي يمكن الاستعانة بها للحكم على نجاح أو فشل عملية تقييم أداء الموارد البشرية عمليا وقانونيا لابد من وضع خطوط معينة لمراقبة عمل أجهزة تقييم البشر والحكم على النتائج الصادرة عنها ولكي تنجح عملية التقييم وتؤدي دورها التطبيقي والقانوني يجب إخضاعها لمعايير محددة.

أ- تحديد المسؤولية عن تقييم الأداء

ويقصد بذلك تحديد الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم العاملين وعادة ما يتطلب تقييم أداء الموظف شخص قريب منه لاحظ أداءه طوال الوقت ومن الشائع في الحياة العملية أن يقوم الرئيس بتقييم أداء مرؤوسيه كذلك يكون الرئيس المباشر على صلة مستمرة ومتواجد معظم الوقت مع مرؤوسيه وبالتالي يستطيع أن يتعرف على نقاط القوة والضعف فيهم ويكون بذلك أقدر الأشخاص على تقدير أداء المرؤوسين على أساس واقعي.

ب- التوقيت المناسب للتقييم

من المنطقي أن تكون الفترة التي يعد عنها التقييم كافية للحكم على نجاحه وتقدمه في العمل فإذا كانت الفترة طويلة (لمدة عام) مثلا قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين طوال السنة ومن هذا يكون التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس ولذلك تفضل بعض المنشآت أن يعد أكثر من تقرير خلال السنة (مثلا يعد تقرير كل ستة شهور) ويؤخذ متوسط هذه التقارير لإعداد التقرير النهائي السنوي، ينبغي التنبيه أن أطول أو أقصر فترة التي فيها التقرير تتوقف على طبيعة الوظائف التي يشغلها الأفراد.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان سنة 2006، الطبعة الأولى ص 396.

ج- تحديد الطرق المستخدمة في التقييم

إن الطريقة التقليدية والأكثر شيوعاً في الحياة العملية هي استخدام تقارير تقييم الأداء أو قياس كفاية العاملين ويتم تنفيذ هذه الطريقة في صورتها المبسطة بأن يعطي الشخص القائم بالتقييم نموذج مطبوع يقوم بإستيفائه وملئه عن كل من العاملين تحت رئاسته ويصمم نموذج تقييم الأداء عدداً من الخصائص أو الصفات بعضها يتصل بسلوك المرؤوسين وتصرفاتهم ويتصل بعضها الآخر بالعمل أو الإنتاج.

د- إخطار المرؤوسين بنتائج التقييم

هناك جدل كبير حول سرية تقارير الأداء وعدم إخبار الشخص بنتائج التقييم أو علنية التقارير (إخطار الشخص بالتقرير الذي حصل عليه) فالبعض يؤكد فكرة ضرورة إخبار المرؤوسين بالتقرير الذي حصل عليه بينما البعض يعارض ذلك بحجة أن ذلك قد يخلق مشاكل كثيرة في علاقات العمل.¹ وفي الحقيقة الفائدة من إعلام العامل بدرجة التقرير التي وضعتها عنه جهة الإدارة وما رآه رئيسه في عمله و هذا في حد ذاته حافز هام للمحافظة على مستوى كفاءته وتفوقه أما الموظف الذي حصل على تقرير منخفض عن تقييم أداءه فهو في حاجة إلى الوقوف على جوانب الضعف ويجب أن يتولى المباشر إخبار مرؤوسيه بمستوى أدائه ويوجه له النصح والإرشاد.

هـ- إتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة بعد الإنتهاء من التقييم

ينبغي على إدارة الأفراد في المنشأة دراسة وتحليل نتائج التقييم وإتخاذ الإجراءات المناسبة حتى يمكن أن يساعد ذلك على تطوير كفاءة العاملين وسياسات العاملين ومن الضروري الاهتمام بنتائج التقييم لأن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمنشأة، في نفس الوقت من ناحية الفرد يؤثر التقييم على تغيير مراكز العاملين في المنشأة مثال ذلك نقلهم أو ترقيتهم أو تخفيض دخولهم.

ويجب على إدارة المنشأة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، أما بالنسبة للعاملين الذين حصلوا على تقديرات منخفضة فيقتضي الأمر توقيع عقوبات عليهم مثال ذلك حرمانهم من الترقية أو العلاوات الدورية أو نقلهم لوظيفة أخرى.

2- خصائص معايير تقييم الأداء:

وتتميز معايير تقييم الأداء العاملين بالخصائص التالية.²

¹ صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 239

² توري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2010 ص 244.

- الثبات: الحصول على نفس النتائج عند استخدام المعيار نفسه لمرات عديدة.
- التعبير عن أهداف المؤسسة: مدى إلتصاق المعيار بأهداف المؤسسة وتعبيره عنها.
- المصدقية: أن يعبر المعيار عن مدى الصدق حين إستخدامه وتطبيقه.
- التمييز: وذلك بتفريقه بين مستويات الإدارة المختلفة بكل وضوح.
- الشمولية: أن يغطي المعيار مختلف الأنشطة والفعاليات والمسؤوليات في المؤسسة.
- عدم التحيز: ابتعاد المعيار عن التحيز واتسامه بالموضوعية والحياد.
- الوضوح: اتسام المعيار بالوضوح وبساطة الفهم والتفسير.

المطلب الثالث: الأداء ونظام الحوافز

من بين المكونات الأساسية الثلاثة في التحفيز المشار إليها سابقا، أي الفرد والوظيفة وموقف العمل ينصب اهتمام معظم بحوث التحفيز على الفرد وتصميم الوظيفة ولو أن الباحثين أخذوا مؤخرا يوجهون الاهتمام إلى عوامل الموقف. يتوقف الأداء على القدرة والرغبة، وتتوقف الرغبة على الدافعية، وتتوقف الدافعية على الاستعداد والإمكانات. وبالتالي يمكن النظر إلى مستوى الأداء على أنه متغير تابع يتوقف على ثلاث متغيرات مستقلة هي: ¹

1- **الدافع على العامل:** الذي يعني بالقوى الداخلية التي تحرك السلوك في العمل، وقد يكون الدافع على العمل قويا أو ضعيفا.

2- **بيئة العمل الداخلية:** مدى وجود ما يؤدي إلى إشباع حاجات الفرد في هذه البيئة، حيث توفر هذه المشبعات في البيئة الداخلية للعمل تؤدي إلى شعور الفرد بالرضا، وقصور أو عدم وجودها يؤدي إلى شعوره بعدم الرضا أو بالإحباط.

3- **مستوى القدرات:** إمكانات الفرد وقد تكون عالية وقد تكون منخفضة ونتيجة تفاعل هذه المتغيرات المستقلة يتحدد مستوى الأداء الفردي والذي قد يكون مرتفعا، أو فوق المتوسط، أو متوسط أو دون المتوسط، أو منخفضا.

¹ ثروت شلي، آلية التفاعل بين الأداء والتحفيز، متاح على، www/kenanonlin/com تاريخ الإطلاع (2017/2./13) ..

إن من مسؤوليات المدير إتاحة الفرصة للمرؤوس الراغب والقادر لكي يؤدي مهمات وظيفته بشكل أفضل، ذلك لأن هناك العديد من الأفراد يرغبون في الأداء الأفضل ويقدرعون عليه ولكن خصوصيات الموقف تحول دون ذلك ويبرز دور الفرصة المتاحة. فلنكي يتحقق الأداء العالي فإنه لابد أن يتمتع العامل بالقابلية أو القدرة على الأداء مثل

الذكاء، الصحة العامة... الخ. وثانيا الرغبة أو الدافعية في الأداء، وأخيرا إتاحة الفرصة أمامه الأداء. ويمكن تحسين قابلية الفرد على الأداء من خلال الاختيار السليم لأعضاء المؤسسة، وبرامج التدريب والتنمية أما الرغبة في الأداء فيمكن تحسينها بالتحفيز.

يتطلب خلق فرصة الأداء قيام المدير بتحليل مجموعة من العوامل المؤثرة فيه مثل منظومة التكنولوجيا المستخدمة، ومنظومة التخطيط واتخاذ قرار كيفية تحويل الصلاحية. فقد يبرز دور منظومة التكنولوجيا في موقف معين بحيث أن تطويرها يعتبر حاسما في خلق فرص الأداء الأجود، وفي مواقف أخرى، قد يكون التطوير لازما في تخطيط العمليات وجدولتها، وتحديد مسارات خطوط الإنتاج، والتنسيق بين الفعاليات، ثم أن تحويل الصلاحيات لإنجاز مهمات معينة يتطلب التحدي لأفراد معينين مما يدفعهم لاستثمار قابليتهم والاستفادة من مكوّناتها بما يؤتي ثماره على شكل أداء أعلى. كما أن من بين الممارسات الإدارية المعاصرة بهذا المجال وضع الأفراد الجدد في جماعات عمل رسمية تتميز بالأداء المتميز العالي وإيجاد زمالة أو مؤازرة بين المدير والمرؤوس عند الخوض في حل المشكلات المهمة أو مواجهة المواقف المحرّجة وحماية الأفراد من الإنقطاعات انسيابية العمل ومن الاجتماعات غير الضرورية

يعتبر تقييم الأداء من أفضل الأدوات المساعدة على صناعة قرارات بخصوص إدارة الموارد البشرية، وإن واحدة من المزايا لهذه الأداة هي مساعدتها للمدراء على التمييز بين الأداء الجيد. وسنناقش الآن بعض المجالات التي تحتاج إلى معلومات تقييم الأداء، وهي:

أ- **قرارات التكريم:** تعتمد غالبية المؤسسات إلى تنشيط أداء العاملين فيها عن طريق الاغراقات المالية، وتضع خطط الاستحقاقات في ضوء مستويات أداء محددة. في حين نجد مؤسسات أخرى تعتمد إلى تخصيص مبالغ تمنح على شكل دفعات لتحفيز أداء العاملين. حيث وجدت مثل هذه المؤسسات أن المبالغ المحددة أكثر دفعا لتحسين أداء الفرد ودفعه لتطويره.¹

¹ ثروت شلبي، آلية التفاعل بين الأداء والتحفيز، متاح على، www/kenanonlin/com تاريخ الإطلاع (2017/2./13) ..

ب- **مناقلة العاملين:** تستخدم منظمات الأعمال معلومات تقييم الأداء للأعمال مناقلة العاملين لشغل المناصب الشاغرة فيها أو لأغراض تنفيذ برنامج ترفيتهم. حيث تجري المفاضلة بين (س) و (ص) من الأفراد في ضوء المعلومات المتراكمة لديها عن أدائها لإصدار قرار بخصوص نقل أحدهم أو ترفيته أو الاستغناء عنه.

ج- **فحص الأداء:** إن الغرض الأساسي وراء نظام تقييم الأداء هو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إضافة إلى تحليل نقاط القوة والكشف عن أسباب الضعف الظاهر في أداء العاملين.

د- **الاحتياجات التدريبية:** إن تشخيص الأداء غير الجيد يمكن المديرين من اقتراح البرامج التدريبية المناسبة التي ترفع من مستوى أداء الفرد أو تكسبه مهارات وتقنيات إضافية تعزز أداءه.

ولذا يجب أن يقود الأداء المتميز إلى تحفيز مناسب وفق ما يلي:¹

* **مكافأة الأداء المتميز:** أن يتم تقديم الحافز المعنوي إثر الأداء المتميز، لأنه عامل يسهم في تقدم العمل، وزيادة معدل الإنتاجية، الفاعلية، ويمكن أن يأخذ الحافز أشكالاً مختلفة مثل:

- وضع صورة صاحب الأداء أمام أنظار الجميع.

- تقديم صاحب الأداء المتميز إلى المدير العام للتعرف إليه وتقديره، والاعتراف من قيادة المؤسسة بإسهاماته.

- تكريم الشخص طيلة فترة زمنية معينة.

- تسليم ميدالية / بطاقة تكريمية.

* **الأفضل:** أن تلجأ المؤسسة إلى التصويت على الأفضل في الإنجاز، الأداء، السلوك ممن تجاوز أداءه المهام والأعمال الموكلة إليه، وتكرمه بعد إجراء التقييمات الرسمية اللازمة وتطبيق معايير تقييم الأداء من قبل إدارة المؤسسة وذلك وفق ما يلي.

- منحه إسم الأفضل في إدارته / قسمه.

- بيان سبب تكريمه وإعلان ذلك للجميع.

- نشر عدد الأصوات التي حصل عليها للكشف عن مدى إقرار الجميع بأفضليته.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة - مع التركيز على إدارة الأعمال، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 1999، ص 245.

- منحه جائزة / هدية / لوحات تذكارية تدل على مكانته.

*- الأكثر دواما في المؤسسة:

أن تختار المؤسسة الأشخاص الذين يمضون أوقاتا خارج الدوام الرسمي بقصد إتمام مهامهم الصعبة، وتمنحهم حوافز تكريما على إستمرارهم في تنفيذ أعمالهم طوعا بقصد إنجازها وفق التالي:

- إعلان الأسماء في لوحة خاصة.

- منح الأشخاص بعض الحوافز ذات القيمة المعنوية (بطاقة تقديرية، هدية تذكارية...)

*- صاحب الإنتاج الأعلى: أن تختار الإدارة والشركات صاحب الإنتاج الأعلى وفق معايير الإنتاجية المحددة بشكل موضوعي، وتكرم الشخص على إنتاجه وفق التالي:

- نشر اسمه في لوحة أبطال الإنتاج.

- يمنح الشخص أسبوعا إضافيا من الإجازات المأجورة.

- تقديم هدية له على إنتاجيته (علبة حلوى، وجبة غداء مع أسرته في مكان يختاره....)¹

*- مكافأة تحقيق الأهداف: أن تختار المؤسسة أو الإدارة الأشخاص أو الشخص ممن حققوا الأهداف المحددة لهم وفق المؤشرات الرقمية أو الوصفية من الإدارة وتكرمهم على ذلك كما يلي:

- تحويل النتائج المحققة إلى أرقام تدل على أرباح أو إيرادات، وتوزيعها إلى فئات تغطي نسبة مئوية، ثم يتم تكريمهم

- تجتمع الإدارة العليا للشركة مع هؤلاء الأشخاص وتقدم لهم الشكر على ما حققوه مع دعوة غداء.

- يتناول المدير طعام الغداء معهم.

*- صاحب الإنجاز المتميز: أن يقدم الزملاء أو الرئيس المباشر الشخص الذي قدم إنجازا خارقا، ويكرم على إنجازه المتميز الذي لا يمكن تخيله قبل إنجازه، أو يصعب على الآخرين تحقيقه وذلك وفق ما يلي: - وضع صورته في لوحة الشرف لمدة زمنية محددة. - منحه ميدالية مصنوعة من مادة ذات قيمة مماثلة وكتابة اسمه عليها.

¹ محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي، القاهرة، الطبعة الأولى، 2003، ص28.

خلاصة الفصل:

تأسيسا على ما قدمناه سابقا فإن جميع المؤسسات وفي كل الأوقات تتخذ العديد من القرارات التي تتعلق بالحوافز، مثل هذه القرارات تهتم بالعامل لأنها تؤثر على دخله وبالتالي على مستوى معيشتة، وغالبا ما تؤثر أيضا على مقدرته في تحقيق المركز الذي يطمح إليه وحاجاته في احترام الذات وتحقيقها. أما بالنسبة لصاحب العمل فإن هذه القرارات التي تتعلق بالمكافآت تأثير مباشر على زيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح.

لإدارة نظام الحوافز بنجاح يلزم أن يوجد هناك معايير أو مقاييس فعالة لوصف وتقويم الوظائف والأداء. وسوف يدرك العامل عن طريق الوصف الصحيح، القياس والتقويم المناسبين، وبالتالي الحوافز السليمة بأنه يتلقى الحوافز التي تتناسب مع جهوده ومقدار مساهمته في نشاط المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى حالة من الرضا والإنجاز والإنتاجية والربحية.

وخلاصة القول فإن على الإدارة أن لا تنظر إلى الحوافز على أساس مجرد تقديمها للعاملين فقط بدون أن يكون لديها إستراتيجية وسياسة خاصة بها. فالإتجاه الحديث هو أنس ينظر إلى الحوافز كأداة يجب استخدامها بفعالية لتحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسات، ولتحقيق ذلك لابد من الاستعانة بالمستشارين لوضع أنظمة الحوافز الفعالة.

الفصل الثاني

أساسيات حول الرضا الوظيفي

تمهيد:

يعد الرضا الوظيفي من أهم المواضيع التي شغلت فكر الباحثين والدارسين في المجال الإداري ويرجع هذا الاهتمام لتأثيره على سلوك الفرد في بدايات القرن العشرين ويتصف السلوك الإنساني بأنه موجه بهدف إشباع حاجات ورغبات الفرد والمعنوية وذلك بخلق مشاعر إيجابية وسلبية اتجاه التنظيم الإداري الذي ينتمي إليه ويتحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد نتيجة شعور الفرد بالارتياح النفسي والسعادة وذلك من خلال ما تقدمه المؤسسة المادية من حوافز متنوعة وذلك من أجل المزيد من العطاء مما أدى إلى ظهور العديد من النتائج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي.

ولقد حاولنا في هذا الموضوع التعرف على الرضا الوظيفي وذلك بتحديد أهم النقاط المتمثلة في ماهية وأهمية الرضا الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه كما تناولنا أبعاده وقياسه والنتائج المترتبة عنه.

المبحث الأول : أساسيات حول الرضا الوظيفي.

تشير الأبحاث العلمية إلى أن الدراسة التي قام بها إلتون ومايو وزملاءه في مصنع ويسترين إلكترويك بين 1927 و 1932 كانت بداية اهتمام بموضوع الرضا الوظيفي، حيث لفتت الأنظار حول أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية وكذا أهمية تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية وفي هذا المبحث سوف نلقي الضوء على الرضا الوظيفي حيث مفهومه وأهميته والنظريات المفسرة له

المطلب الأول : ماهية الرضا الوظيفي.

لا يوجد هناك اتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد للرضا الوظيفي فهذا المفهوم مازال موضوع جدال ونقاش كبيرين، ويرجع السبب في ذلك أساسا إلى تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالدراسة، يضاف إلى ذلك أن الرضا الوظيفي موضوع شخصي بحث فما يكون رضا لشخص ما قد يكون عدم رضا لشخص آخر.¹

وقبل أن نتوجه للرضا الوظيفي كمفهوم خاص يجرى بنا من الناحية المنهجية أن نتطرق أولا للرضا كمفهوم عام.

أولا : الرضا

الرضا في اللغة هو ضد السخط، وارتضاه يعني رآه أهلا ورضي عنه، أحبه وأقبل عليه.²

أما في الاصطلاح بأنه الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافئته (ثواب) كافية مقابل التضحية بالنقود والمجهود.

نلاحظ أن هذا التعريف أدخل مبدأ التقييم على الرضا، فهو يرى أن هذا الأخير يتحقق في الحالة التي تكون فيها نتيجة التقييم إيجابية أي أن العوائد تغطي تماما التضحيات التي يقدمها الإنسان.

مما سبق ذكره يمكن تعريف الرضا بأنه حالة نفسية شعورية تحدث للمورد البشري لما تتساوى أو تفوق العوائد التي يتحصل عليها مع التضحيات التي يقدمها.

¹ محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 194-195،

² علي بن يحيى الشهري، الرضا الوظيفي وعلاقاته الإنتاجية، مذكرة تدخل ضمن شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، الرياض 2002، ص 25.

ثانيا : الرضا الوظيفي

سنتطرق في هذا العنصر إلى تعريف الرضا الوظيفي، المفاهيم المرتبطة به وأهميته بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة والمجتمع.

1-تعريف الرضا الوظيفي :

قد يكون من الصعب إيجاد تعريف متفق عليه بين الباحثين للرضا الوظيفي نظرا لكونه ظاهرة نفسية مرتبطة بالإنسان الذي يتصف بأنه مخلوق ذو طبيعة نفسية معقدة لديه حاجات ورغبات متعددة ومتغيرة من وقت لآخر.

وقد انعكس هذا كله على ظهور العديد من التعريفات التي أعطيت للرضا الوظيفي.¹

- يعرف أدوين لوك الرضا الوظيفي بأنه الحالة العاطفية الإيجابية الناتجة عن تقييم الفرد لوظيفته أو ما يحصل عليه من تلك الوظيفة.

نلاحظ أن هذا التعريف يرى بأن الرضا الوظيفي يتحقق في الحالة التي يخرج فيها الفرد بتقييم إيجابي لوظيفته، وما يعاب عليه هو أنه لم يحدد ما هو الشيء الذي يتم تقييمه.²

- يعرف بلجن الرضا الوظيفي بأنه شعور الفرد اتجاه وظيفته وأن هذا الشعور يعكس درجة التفاعل بين خصائص الفرد والوظيفة والمؤسسة، ما يعاب على هذا التعريف هو أنه لم يحدد لنا طبيعة الشعور الذي يحمله الفرد لوظيفته والذي من المفروض أن يكون الشعور إيجابي.

- يرى فكتور فروم الرضا الوظيفي بأنه اتجاه إيجابي من الفرد إلى عمله الذي يمارسه. وما يعاب عليه هو أنه لم يشير إلى العناصر التي تؤدي إلى هذا الشعور.³

- كما يمكن تعريف الرضا الوظيفي

بأنه ذلك الشعور الإيجابي الذاتي الذي يحمله المورد البشري لوظيفته عموما (الرضا العام عن الوظيفة) والعناصر المكونة لها خصوصا (الرضا عن الأجر، محتوى العمل، نمط الإشراف، فرص الترقية، جماعات العمل، ظروف العمل).⁴

¹عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، الطبعة الثانية، دار مكتبة عين شمس، القاهرة 1998، ص 121.

² سامي بن عبد الله الباسين، الرضا الوظيفي لمدربي المبيعات في القطاع الخاص، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 14 ماي 2007 ص 243

³ حنان عبد الرحيم الأحمد، الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، المجلة العربية، العدد 3، الكويت 2006، ص 308.

⁴ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة 2004، ص 130.

كما عرف الرضا الوظيفي : على أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح أو السعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات مع العمل نفسه ومحتوى بيئة العمل ومع الثقة والولاء والانتماء للعمل. كما تم تعريفه " بأنه شعور بالسرور ناتج من إدراك الفرد بأن وظيفته تشبع قيما مهمة لديه. ويتضح من هذا التعريف أن هناك ثلاث عناصر مهمة هي الإدراك، القيم، وأهمية هذه القيم للشخص، فالشخص قد يكون راضيا وظيفته عندما يدرك أن ما تحققه له الوظيفة يشبع قيمه الشخصية، وكلما كانت هذه القيم مهمة كلما كان الرضا أكثر".

2- خصائص الرضا الوظيفي :

وتتمثل الخصائص في النقاط التالية :¹

أ- الرضا الوظيفي هو موضوع فردي : غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي أنه موقف شخصي يعبر عن حالة مستقرة نسبيا بالنسبة للشخص، فما يكون رضا لشخص قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان مخلوق معقد لديه حاجات ودوافع متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

ب- الرضا الوظيفي يتعلق بالعديد من الجوانب المختلفة للسلوك الإنساني :

نظرا لتعدد وتعقيد وتدخّل جوانب السلوك الإنساني وتباين أنماطه من موقف لآخر ومن دراسة لأخرى. لذلك تظهر نتائج متناقضة ومتضاربة للدراسات التي تناولت الرضا لأنها تصور الظروف المتباينة التي أجريت في ظلها تلك الدراسات.

ج- الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول : يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول ناشئة عن قدرة عمل الفرد على إشباع الحاجات الأساسية لديه والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته كما يتضمن التقدير والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود عليه من إجراء القيام بالعمل نفسه.

د- الرضا عن العمل يرتبط بسياق تنظيم العمل والنظام الاجتماعي : حيث يعد رضا الفرد عن العمل محصلة لعدد من الخبرات المحبوبة والغير المحبوبة المرتبطة بالعمل، ومن تقديره للعمل وإدارته ومن تقديره للعمل وإدارته ومن مدى نجاحه الشخصي أو فشله في تحقيق الأهداف الشخصية في الحياة.

¹ كشرود عماد الدين، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات جامعة قار يوسف 1995، ص 453.

هـ - رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلاً على رضاه عن العناصر الأخرى : رضا الفرد على عنصر معين كالأجر أو الترقية ليس بالضرورة رضاه عن كل الجوانب المختلفة للعمل.

المطلب الثاني : أهمية الرضا الوظيفي.

وتتمثل أهمية الرضا الوظيفي فيما يلي:¹

يعتبر الرضا الوظيفي إحدى الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من علماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي لا يمكن إهمال مكانة الرضا الوظيفي لديهم ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية.

1- يعتبر الرضا الوظيفي في الأغلب من أحد المقاييس الأساسية لمستوى فعالية الأداء في المؤسسة.

2- يؤدي الرضا الوظيفي للعاملين إلى التقليل من نسبة التغيب في العمل ومن حوادث العمل والتأخر عنه، واستقرار العاملين في المؤسسات وعدم انتقالهم إلى مؤسسات أخرى.

3- الرضا الوظيفي يحد من تفاقم المشكلات العمالية ومن زيادة شكاوى العمال من أوضاع العمال وتوجههم لإنشاء نقابات عمالية للدفاع عن مصالحهم.

4- الرضا الوظيفي مناخ تنظيمي يسوده روح التعاون والرغبة في التفاهم مع الزملاء في العملاء.

5- يعتبر الرضا الوظيفي للعاملين من أهم مؤشرات الصحة والعافية للمؤسسة ومدى فعاليتها على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر العاملون فيها بالرضا سيكون حظها قليل من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها العاملون بالرضا مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعداداً للاستمرار بوظيفته وتحقيق أهداف المؤسسة.

المطلب الثالث : النظريات المفسرة للرضا الوظيفي

قد حاز مفهوم الرضا الوظيفي على اهتمام كثير من الباحثين كل حسب وجهة نظره، ويبقى الأساس القائم في هذا الموضوع العنصر البشري المتطلع دائماً للأمام فكيف يعلن الفرد رضاه من عدمه،

¹ قوادري رشيد، نظام الحوافز ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير، إدارة أعمال التسويق 2007-2008، ص57.

وكيف يبين اتجاهه نحو العمل؟ والإجابة ندرجها في النظريات والنماذج التي فسرت الدوافع الإنسانية، أي تم تفسير المتغيرات ذات العلاقة بالرضا الوظيفي، وتدرجت النظريات من الكلاسيكية إلى الحديثة منفردة بمعايير وأسس خاصة بها.

وقد ارتأينا في بحثنا هذا أن تناول أهم النظريات والأكثر تداولاً حسب ما أجمعت عليه المراجع المختصة في الموضوع:¹

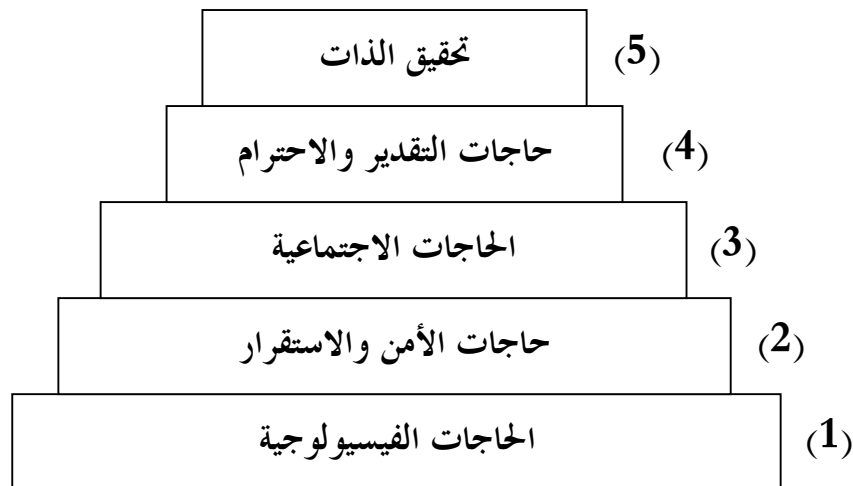
أولاً: نظريات الحاجات وتفسير الرضا الوظيفي :

تعتبر نظرية ماسلو، نظرية ألدفر، ونظرية ماكليانند من أهم نظريات الحاجات التي حاولت تفسير السلوك الإنساني بصفة عامة والرضا الوظيفي بصفة خاصة.

1- نظرية تدرج الحاجات لأبراهم ماسلو وتفسير الرضا الوظيفي

يعتبر أبراهام ماسلو من أوائل العلماء الذين قدموا تفسيراً للرضا الوظيفي حيث قام عام 1954 بترتيب احتياجات الإنسان في شكل هرمي، وهذا بعد إجراءه لعدة تجارب في عيادة نفسية توصل من خلالها إلى الحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل التالي :

الشكل (1): تدرج الحاجات البشرية وفق نظرية ماسلو.



المصدر: رضا صاحب حمد آل علي، نسان كاظم الموسمي، الإدارة لمحات معاصرة، عمان مؤسسة الوراق 2001، ص 45.

¹السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين، مطبوعات مكتبة الملك الوطنية، الرياض 1997، ص 28.

وفيما يلي شرح مختصر للحاجات الخمسة التي يوضحها الشكل السابق :

- **الحاجات الفسيولوجية** : تعد الحاجات الفسيولوجية نقطة البداية في مدرج ماسلو، وتتمثل في الحاجات ذات العلاقة بالتكوين البيولوجي للإنسان كالماء، الأكل، الهواء...إلخ وهي ضرورية ومهمة لحياة الإنسان.

- **حاجات الأمن والاستقرار**: وهي تحتل المرتبة الثانية في مدرج ماسلو فعندما يستطيع الإنسان إشباع الحاجات الفسيولوجية ينتقل بعدها إلى إشباع الأمن، والتي قد تأخذ صورة الإستقرار والثبات في العمل، التأمين ضد العجز والبطالة...إلخ.

- **الحاجات الإجتماعية** : وهي تحتل المرتبة الثالثة في مدرج ماسلو فعندما يتم إشباع الحاجات السابقة الذكر ينتقل الإنسان إلى إشباع حاجاته الإجتماعية والتي قد تأخذ صورة حاجات الحب والانتماء، حاجات تكوين العلاقات الإجتماعية داخل وخارج العمل..... إلخ.

- **حاجات التقدير والاحترام** : تحتل المرتبة الرابعة في هرم ماسلو، وهي تأتي مباشرة بعد أن يشبع الإنسان الحاجات الثلاثة السابقة الذكر ونعني حاجات التقدير والاحترام، رغبة الإنسان في كسب الاحترام والتقدير من الآخرين حتى يتنامى لديه الشعور بالأهمية والثقة.

- **حاجات تحقيق الذات** : وهذه الحاجة تعكس الرغبة الكبيرة للإنسان في أن يكون أكثر تميزا من غيره وأن يصبح قادرا على فعل أي شيء يستطيعه.

2- نظرية الحاجات لألدفر وتفسير الرضا الوظيفي

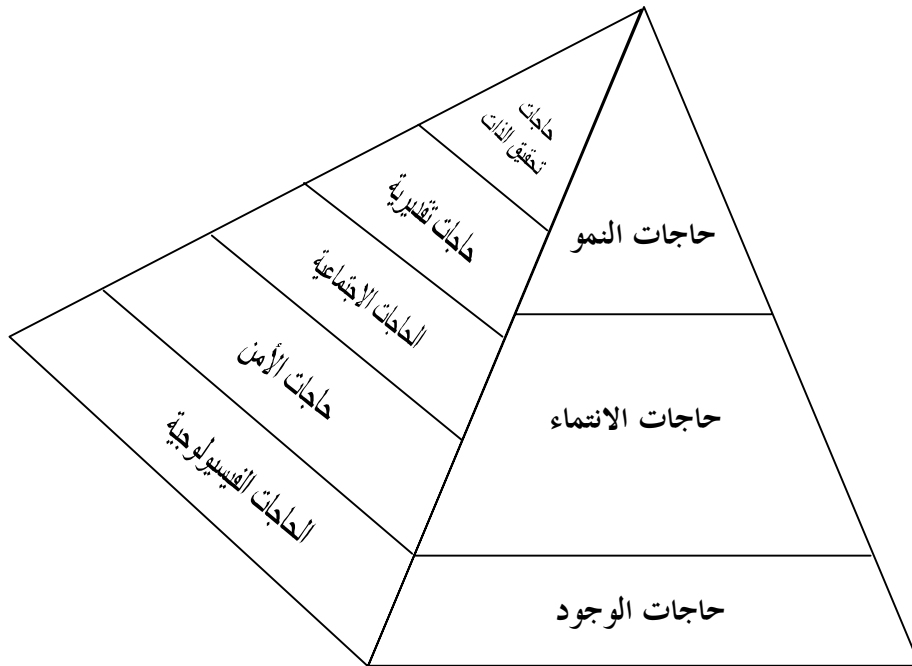
قدم ألدفر عام 1972 نظريته المعروفة بإسم والتي تصنف الحاجات في ثلاث مجاميع هي :

أ - **الحاجة للوجود**: وهي تماثل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان عند ماسلو.

ب- **الحاجة للانتماء** : وهي تماثل الحاجات الإجتماعية عند ماسلو.

ج- **الحاجة للنمو** : وهي تمثل حاجات التقدير والاحترام وحاجات تحقيق الذات عند ماسلو.

الشكل رقم (2) : مقارنة بين نظريتي الحاجات لماسلو ونظرية الحاجات لألدفر.

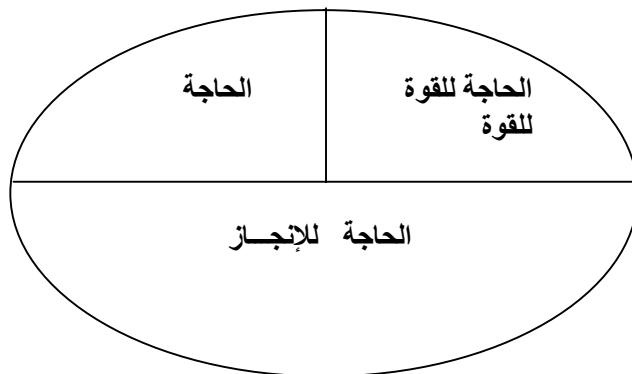


المصدر : روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد ورفاعي اسماعيل، علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004 ص 168.

3- نظرية الحاجات الثلاثة (حاجات الإنجاز لماكلياند وتفسير الرضا الوظيفي)

قام ماكلياند عام 1973 نظريته المعروفة بإسم نظرية الحاجات الثلاثة أو حاجات الإنجاز، حيث صنفها في ثلاث مجموعات يوضحها الشكل التالي :

الشكل رقم (3) : الحاجات الثلاثة لماكلياند



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مذكرة أثر ضغوط العمل على الرضا الوظيفي للموارد البشرية.

وفيما يلي شرح لما يتضمنه الشكل السابق :¹

- الحاجة للإنجاز: وهي تمثل الرغبة التي يبيدها المورد البشري في تحقيق معدلات أداء عالية والوصول إلى تحقيق الأهداف الموضوعية بفعالية أي باختصار هي الرغبة في التميز.

- الحاجة للقوة: وهي تمثل رغبة المورد البشري في التحكم في سلوك الآخرين، أي الرغبة في ممارسة السلطة عليهم ويميز ماكيلاند بين شكلين من اشكال الحاجة للقوة هما:

أ- الحاجة للقوة الشخصية: هي تمثل الجانب السلبي للحاجة للقوة، حيث تعكس حب السيطرة الفردية على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف الشخصية.

ب- الحاجة للقوة الاجتماعية: وهي تمثل الجانب الإيجابي للحاجة للقوة، حيث تعكس الرغبة التي يبيدها المورد البشري في استخدام سلطة في إطار المسؤولية الاجتماعية من أجل تحقيق تنظيمه وليس أهداف شخصية.

ج- الحاجة للانتماء: وهي تمثل رغبة المورد البشري في تشكيل علاقات صداقة وود مع الآخرين.

هذا وتقوم نظرية الحاجات الثلاثة لماكيلاند على مجموعة من الافتراضات نذكر من أهمها :

- تكتسب الحاجات السابقة وتتطور مع تطور خبرات المورد البشري في الحياة.

- يتباين شعور الموارد البشرية فيما بينهما نحو الإنجاز. فالموارد البشرية التي تتميز بأن لديها دافع قوي للإنجاز يرتفع لديها الشعور بالسعادة والرضا من تحييق النتائج الجيدة

- لا يصلح أن يكون مديرا جيدا، ذلك الشخص الذي يتميز بدافع الانتماء العالي، حيث يرى ماكيلاند أن سعي هذا الشخص لتعزيز علاقاته الاجتماعية يؤدي إلى عدم الفعالية في إتخاذ القرارات، حيث سيتم في الحالة الاعتبارات الاجتماعية والشخصية على الاعتبارات الموضوعية.

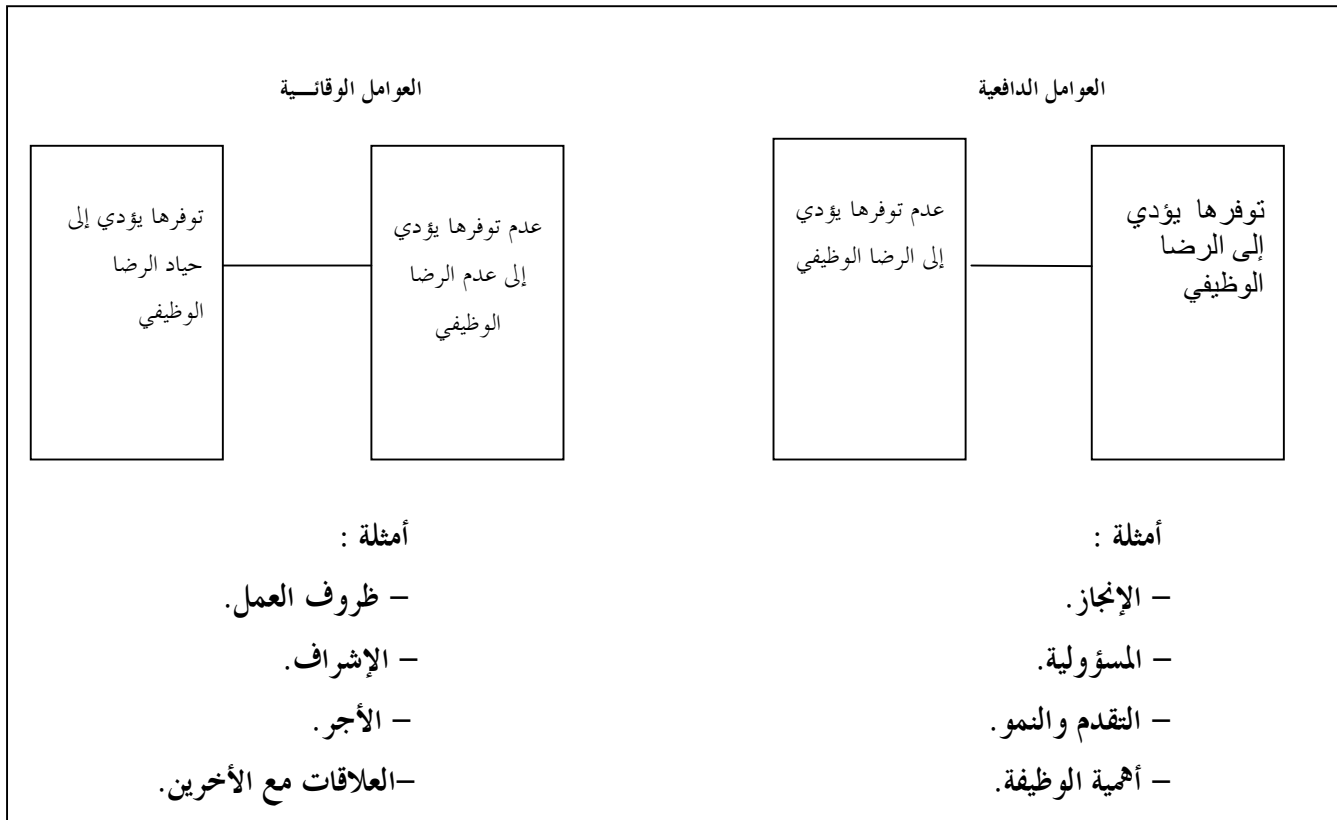
4- نظرية ذات العاملين في تفسير الرضا الوظيفي

قدم فريديريك هيرزبرغ عام 1959 نظريته المعروفة باسم نظرية ذات العاملين والتي فصل فيها بين العوامل المسببة للرضا الوظيفي والعوامل لعدم الرضا الوظيفي حيث كان الاعتماد السائد عند الباحثين قبل طرح هيرزبرغ لنظريته هو أن الرضا الوظيفي ذو بعد واحد، أي أن العوامل التي تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

¹ طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية 2007، ص 345-346.

وبعد دراسة أجراها هيرزبرغ على 200 محاسب ومهندس طلب منهم تذكر الفترات التي كان يسيطر عليهم فيها الشعور بالرضا وعدم الرضا الوظيفي، وما الأسباب التي أدت إلى هذا الشعور، نوصل إلى تحديد مجموعتين مستقلتين من لعوامل، سميت المجموعة الأولى بمجموعة العوامل الدافعة التي تؤدي في حالة توفرها إلى الشعور بالرضا الوظيفي وهي مرتبطة بمحتوى الوظيفة وتظم عدة عوامل نذكر من أهمها الإنجاز، المسؤولية، التقدير، التقدم والنمو، أهمية الوظيفة. أما المجموعة الثانية فسميت بمجموعة العوامل الوقائية (مجموعة عدم الرضا) والتي ترجع إلى الظروف المحيطة بالوظيفة، وتظم عدة عوامل نذكر من أهمها ظروف العمل، الإشراف، سياسات المؤسسة الأجر والعلاقات مع الآخرين¹

الشكل (4) : نظرية ذات العاملين لهيرزبرغ.²



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار الجامعة، الإسكندرية 2003، ص 255.

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 392.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 255.

ويقول مصطفى كامل أن في الحالة التي تتوفر فيها العوامل الوقائية فإنها ستؤدي إلى الحيلولة دون ظهور مشاعر عدم الرضا، وتعطي الفرصة المناسبة لإمكانية ظهور مشاعر الرضا وبالتالي فهي شرط أساسي لظهور مشاعر الرضا هذا وقد ساعدت هذه النظرية الإدارة على :

- زيادة الاهتمام بالعوامل الدافعة إلى جانب العوامل الوقائية.
- التحكم في العوامل التي تضعف دافعية المورد البشري للعمل وتسبب له الشعور بعدم الرضا الوظيفي.
- التنبؤ بسلوك المورد البشري مسبقاً.
- تغيير سلوك المورد البشري، وهذا بعد معرفة العوامل التي أدت به إلى أن يقوم بسلوك معين.¹

¹أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الطبعة السابعة، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 255.

المبحث الثاني: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

نظرا لكون الرضا الوظيفي ظاهرة إدارية مرتبطة بالفرد والبيئة وهما يمتازان بالحركية وعدم الاستقرار، الأمر الذي يؤدي إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر في رضا الفرد والتي يمكن تقسيمها إلى عدة عوامل من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: العوامل الداخلية الخاصة بالفرد

1-العوامل الداخلية الخاصة بالفرد.

الفرد في حياته يتعلم ويكتشف معلومات متباينة وفي شتى المجالات، فيشكل بذلك كما معرفيا يبنى به شخصيته ويجد نفسه بحاجة إلى تحقيق وبلوغ أهداف متعددة من خلال الوظيفة التي يحظى بها في المؤسسة فيرضى عن عمله ويساهم بشكل فعال في تقدم المؤسسة ومن جملة العوامل الذاتية الخاصة بالفرد نذكر ما يلي:¹

أ- السن : أوضحت الدراسات أن لمتغير السن علاقة بمستوى الرضا لدى العاملين حيث توصل تيرنر أن الرضا عن العلم يزداد في مرحلة السن ما بين 29 إلى 49 سنة ثم يبدأ في الانخفاض في سن الستين، بمعنى أن مستوى الرضا يكون في حالة تصاعد إلى أن يصل إلى سن الستين (خمس سنوات ما قبل التقاعد)، حيث يبدأ في الانحدار إلى غاية بلوغ مرحلة التقاعد، ويرجع ذلك في الخمس سنوات الأخيرة إلى جمود فرص تحقيق الذات في هذا السن، كما أثبتت دراسات أخرى أن نسبة عدم الرضا تكون لدى فئة الشباب مرتفعة، نظرا لارتفاع مستوى الطموح لديهم، بينما أعلى نسبة للرضا الوظيفي تكون لدى فئة كبار السن نتيجة تكيفهم مع منصبهم وتعلقهم النفسي به.

ب- الجنس : أثبتت الدراسات أن مستوى الرضا الوظيفي يكون لدى الإناث أعلى مقارنة بالذكور، وهذا الفرق يرجع لأسباب طبيعية فالمرأة تتميز بالتحمل والصبر أكثر من الرجل.

ج- المستوى التعليمي : تشير الدراسات إلى أن العمال الذين أتموا تعليمهم الجامعي أقل رضا عن منصبهم من الذين لم يدرسوا إطلاقا، وهذا لكون الطموح أعلى لدى فئة الجامعيين.

¹ صلاح الدين الهبي، تأثير الاختلافات المحتملة للقيم في أداء العاملين، مطبعة الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى 2005، ص 22 .

د- الأقدمية في العمل : تؤثر العوامل المرتبطة بالأقدمية على مستوى الرضا لدى الفرد، حيث عامل الخبرة مثلا يجعل الفرد راضيا عن عملة بشكل كبير مقارنة بالذين هم في بداية العمل.

ه- القيم الشخصية : تمثل قيم الفرد " مجموعة من المعتقدات والقواعد والأحكام السابقة في أذهان الأفراد التابعة والمستمدة من النظام الثقافي الذي يسود في المجتمع، والقيم التي توجه السلوك الإنساني يمكننا إعتبارها من محددات هذا السلوك."

كما يعرف العالمان **cannre et becker** القيم بأنها : "المعتقدات والأفكار التي يعتنقها الفرد وتظهر على سلوكه في المواقف المختلفة".

فقيم الفرد بمثابة المبادئ التي يقدمها في نشاطه اليومي بالمؤسسة بالاشتراك مع قيم المؤسسة التي ينتمي إليها ولها أثر كبير في تشكيل سلوك الفرد، إذ تنجز كمنهجنا لبلوغ الأهداف المحددة.

إن القيم وتعددتها منها ما يؤدي إلى عدم رضاه فإذا تعارضت قيمه مع قيم المؤسسة نجده لا يرضى عن عمله وإلى أبعد حد فإن التوافق بين القيم يخلق شعورا بالرضا.

ومما يجب الإشارة إليه أن هناك من القيم الفردية التي تجعل سلوكا لفرد إيجابيا، إلا أنه غير راض عن موضعه في هيكل المؤسسة فكيف ذلك؟ قد نجيب عن هذا السؤال بصفة عامة أن الفرد ينظر إلى المؤسسة كجزء فعال لا بد أن يبقى في الوجود و أن التفاؤل بما سيسفر عليه المستقبل يجعل من قيمته الروحية أسمى وأعلى.

و- الشخصية : قد تعددت التعاريف المقدمة لمفهوم الشخصية، فتعني الشخصية كيفية تأثير الفرد على الآخرين وكيفية تفهمه ونظره إلى نفسه، وكذا النمط الذي يتميز به أي سماته الداخلية والخارجية، فكل فرد يتميز بشخصية معينة قد تكون شخصية قوية يتمكن من خلالها أن يؤثر على الآخرين ويتوافق معهم، كما قد تكون ضعيفة لا تستطيع إحداث التأثير على الآخرين وتبرز لنا أهمية دراسة الشخصية في مجال العمل من خلال تيسير فهم الاختلافات الفردية، فالفكرة الأساسية في تحليل الشخصية للفرد تنحصر في مدى توافقها مع أدائه وسلوكه، هذا ما يقودونا إلى تحديد الأبعاد الرئيسية التي تتميز بها الشخصية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين.

ولقد أجمعت الدراسات على أنه يوجد خمسة أبعاد للشخصية تتمثل فيما يلي :¹

1-مدى وعي الفرد بتصرفاته :

قد يكون على درجة من الاهتمام والمسؤولية والانضباط كما قد يفتقد إلى مثل تلك الأمور.

2- مدى انفتاح الفرد اجتماعيا:

فبالرغم من كون الفرد إجتماعي بطبعه قد نجد من يميل إلى الانطواء والعزلة.

3- العلاقات الإجتماعية :

فمن جهة نجد الفرد ذو التعامل الجيد والت ومن جهة أخرى نجد من يتصف بعدم المرونة في تعاملاته مع الآخرين.

4- الاستقرار النفسي :

ويتراوح بين التوتر والاكتئاب، والغضب وعدم الشعور بالأمان وعدم التوتر.

5- الانفتاح للتجريب والخبرة :

فنجد من هو متفتح ذا قدرة على التحايل والتعقل وعدم الحساسية ونجد من الأفراد من لا يتطلع إلى البحث والتجديد.

إن هذه الأبعاد الخمس هي أبعاد واضحة للفرد أثناء تعامله مع الآخرين، وحكمهم عليه في أي مدى تؤثر الشخصية في رضا الأفراد العاملين؟ لو أخذنا البعد الأول المتعلق بتصرفات الفرد أي مدى تحمله لمسؤولياته وانتظامه وإنضباطه في عمله لوجدناه في رضا ذلك العمل كونه ينشط ضمن حدود يفرضها العمل، وانفتاح الفرد اجتماعيا يلعب دورا كبيرا في تحقيق النجاح.

- وتبرز ذلك على مستوى نقطة البيع كمثال، فرجل البيع المنفتح اجتماعيا والمكون لعلاقات طيبة مع عملائه يسهل له عمله كبائع فيرضى عن ذلك.

على العموم، فعدم المرونة وعدم القدرة على التوافق وتذبذب التوازن النفسي نجعل من الفرد أقل رضا عن عمله.

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار وائل للنشر، 2000، ص 144-146

ي- قدرات الفرد :

المتعارف عليه أن قدرات الأفراد تختلف وتباين، هذا ما يشير إلى اختلاف درجة تأثيرها على رضا الفرد العامل، فالقدرات تمثل " الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة "

فمن خلال التعريف تميز بين نوعين من القدرات:

-القدرات الذهنية : وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية.

-القدرات البدنية : وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية التي تشمل على متغيرين القوى

والمرونة.

المطلب الثاني : العوامل المادية.

إن تحديد العوامل المادية بنوعيتها المباشرة وغير المباشرة المؤثرة في رضا الفرد يعد التوظيف الأساسي أمام الإدارة، إذ يعتبر ذلك انعكاس لمقدار الإشباع الذي يحققه العامل بالدرجة الأولى، ونجد الأجر في مقدمة تلك العوامل إذ يتصل اتصالا مباشرا بشعور الفرد بالرضا، ونفس الصورة نجدها في الترقية، المكافآت، المشاركة في الأرباح، إذ تبرز كأحد أهم أنواع الحوافز المادية وبالتالي تظهر ضمن العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي كدافع قومي للعامل اتجاه عمله، ولا نستثني في ذلك الخدمات الاجتماعية التي تعد ضرورة اجتماعية بالدرجة الأولى إذ لها جانب من التأثير في رضا العاملين.

1- العوامل المادية المباشرة: وتشتمل على:

أ-الأجر: ما يسري في الواقع يؤكد لنا جليا الصدارة التي يحتلها الأجر كحافز مادي يحفز ويشجع الفرد، ويعد قوة شرائية يمكن الفرد من التأمين على حياته في جوانب عدة قد تتعلق باحتياجاته الأساسية كالأكل والشرب والمأوى أو احتياجاته للأمان والاندماج في العلاقات الاجتماعية. بما يضمن تحقيق مكانة بروز على مستوى المؤسسة.

ويعرف الجر بأنه " المقابل المادي الذي يدفع للفرد مقابل العمل الذي يقدمه لها صاحب العمل"¹

¹ سليمان أحمية، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، الطبعة 2، 200، ص 212.

وأيضاً يعرف على أنه: " ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل مقابل العمل تنفيذه ما كلف به وفقاً للاتفاق الذي يتم بينهما وفي إطار ما تفرضه التشريعات المؤسسة للعلاقة بين العامل وصاحب العامل " إذن الأجر الذي يتقاضاه العامل ما هو إلا محطة للجهود المبذولة في تنفيذ ما كلف به.¹

1-2: العلاوات الاستثنائية والدورية: وتمثل في ما يلي:²

تمثل العلاوة عامة ذلك المبلغ الذي يدفع للفرد أو يضاف لأجره الأساسي خلال فترة زمنية محددة، وتميز نوعين من العلاوة الاستثنائية " وتمنح للعامل الذي يبذل جهداً خاصاً يحقق للمؤسسة ربحاً واقتصاداً في النفقات أو زيادة في الأرباح " فهي إذا مرتبطة بما يحققه العامل من تقليص في النفقات أو زيادة في الأرباح وتكون بذلك غير مستقرة تزول بزوال مؤثر (السبب) وبالمقابل فإن العلاوات الدورية تمثل مبلغاً من المال يضاف إلى الأجر الأساسي للعامل مثل علاوة الأقدمية التي تقدم لمكافآت العامل نتيجة خبرته وتقدمه في العمل، فقد دعمه لمواجهة أعباءه المالية ومن جهة ثانية ترفع من المعنويات كونه يحصل عليها وإن كان ذلك لا يوافق زيادة في بدل الجهود، والملاحظ أن العلاوات الدورية لن تكون بمثابة حافز النافع للطرفين (المؤسسة والفرد) وإلا إذا اقترنت بالإنتاج فيكون الأساس في منحها مشتملاً على الكفاءة، النشاط والإنتاج العامل فيتحقق الرضا فعلاً.

1-3: المكافآت الترويجية: ما يميز الأفراد قدرتهم واستعدادهم للعمل إذ تختلف درجة مساهمة كل

واحد منهم في العملية الإنتاجية، من هذا المنطلق نص القانون على منح العاملين مكافآت تشجيعية مقابل مساهمة العامل في زيادة الإنتاج أو خفض التكاليف، إلى جانب هذا فهي تمنح لأولئك الذين يعدون البحوث والدراسات الهادفة إلى تحسين الإنتاج أو الابتكار أنواع جديدة منه.

إن الأمر المتفق عليه أن يتم منح تلك المكافآت التشجيعية بما يتلاءم مع وضع المؤسسة أي في حدود ما تسمح به ميزانيته ومن أنواعها نذكر:

✓ المكافآت على زيادة الإنتاج.

✓ المكافآت على السرعة في الإنجاز وياتقان.

✓ المكافآت على البيع.

✓ المكافآت على الاختراع.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 359.

² محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة 1973، ص 19-20.

✓ المكافآت على تحسين الإنتاج.

1-4- مشاركة في الأرباح :

إن نظام المشاركة في الأرباح مفهوم ليس بالحديث فقد بدأ في أمريكا أواخر القرن العشرين الثامن عشر، وفي أواسط القرن عشر بدأ في كل من إنجلترا وفرنسا وتشمل المشاركة في الأرباح تلك النسبة المتقطعة من أرباح المؤسسة التي يتم توزيعها للعاملين

إن إشراك العاملين في أرباح التي تحققها المؤسسة تتم في نهاية فترة الأعمال فدفعت هذه الزيادات للعاملين يتم في نهاية كل عام، فبالرغم من طول الفترة الزمنية بين الجهد والحصول على الأرباح تبقى المشاركة في الأرباح لها تأثيرها الخاص في إحداث الرضا الوظيفي لعاملين¹

1-5- الترقية:

تعد الترقية أحدهما أهم العوامل المحفزة للعامل فإتاحة هذه الفرصة يتم إشباع حاجات الأفراد بتحقيق الذات، فكل عامل يطمح لشغل منصب أعلى و أعمال أفضل خلال حياته الوظيفية، ومن زاوية نظر المؤسسة تمدها سياسة الترقية بعرض مستمر من القوى العاملة المدربة و ذات الخبرة. "وتعني الترقية نقل العامل من الوظيفية الحالية إلى الجديدة، ويصاحبها في ذلك زيادة الأجور و ملحقاته. إلى جانب ذلك عرفت " نقل الفرد من موضع وظيفي ذو مسؤوليات وواجبات أقل إلى موضع وظيفي

ذو مسؤوليات وواجبات أكبر وبنفس الوقت ذو مركز إجتماعي رسمي أهم ومردود مالي أكبر " ²

2- العوامل المادية غير مباشرة :

تتمحور العوامل المادية غير مباشرة في الخدمات الاجتماعية التي تقدمها المؤسسة للعاملين وتعد ضرورة اجتماعية وإنسانية أكثر من كونها ضرورة اقتصادية، ويقصد بالخدمات الاجتماعية تلك الحوافز التي تثير دوافع العاملين نحو البدل والعطاء فتضمن لهم إشباع حاجاتهم الذاتية وتحقق رضاهم عن العمل وقد عرفها القانون الأساسي العام للعامل الجزائري بأنها " جميع الأعمال التي ترمي إلى المساهمة في تحقيق معيشة العاملين الذين يكونون في كفالتهم ماديا ومعنويا عن طريق تكملة أجر العامل على شكل خدمات في مجالات الصحة والسكن... إلخ وقد يكون ذلك مقابل أو بدون مقابل رمزي فهذا يساعد العامل على توفير

¹ محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة 1973، ص 19-20.

² صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الويسوي، الإدارة نحات معاصرة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001، ص 297.

مبالغ مالية يوجهها لمجالات أخرى ويتوقف تقديم الخدمات الاجتماعية على عدة عوامل منها حجم المؤسسة، نشاطها، عدد العاملين بها ثقافتهم، دوافعهم وكذلك الظروف الخارجية المحيطة بالمؤسسة والعامل على حد سواء وتهدف الخدمات الاجتماعية إلى تحسين حالة العامل الاجتماعية، لذا فمن الضروري أن يقوم بها صاحب العمل من تلقاء نفسه دون أن تخضعه النصوص والقوانين بذلك ومهما كان الباعث على تقديم الخدمة مادياً أو اجتماعياً كالرغبة في اكتساب ثقة العامل والاحتفاظ به كعنصر فعال بالمؤسسة فالنتيجة النهائية واحدة ألا وهي ترقية مستوى معيشتهم وازدياد إنتاجيته الأمر الذي يؤدي حتماً إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومن بين الخدمات الاجتماعية نبرز ما يلي :

- خدمات التغذية
- الخدمات الصحية
- خدمات النقل
- الخدمات التثقيفية¹

المطلب الثالث : العوامل المعنوية.

يتوقف موقف أي فرد عامل بالمؤسسة اتجاه عمله على مدى حسن العلاقة مع المشرف وأعضاء جماعة العمل وكذا نوع الاتصال الممارس سواء كان رسمياً في إطار قانوني بين مختلف الهيئات الإدارية، أو غير رسمي فيما بين الأفراد .

إن المشرف من خلال مهمته يؤثر في الجماعة بحكم الاحتكاك المباشر بأعضائه وينظر إلى أن الرفع من الروح المعنوية للعامل من الأهداف التي يجب بلوغها بناء على ذلك تتوقف مشاعر واتجاهات الجماعة على نوعية المعاملة المقدمة من مشرفهم فالعلاقة التي يكوها الفرد بين مختلف الأفراد بالمؤسسة تنشأ جواً اجتماعياً يسهل من عملية الاتصال، ويؤثر ذلك على أداء الفرد.²

العوامل المتعلقة بعلاقة العمل :

1-1) جماعة العمل : يقول إلتون مايو " الإنسان الاجتماعي مشغول بشكل أساسي بعمله، ولا يستطيع التعبير عن نفسه ولا يكون قادراً على النمو إلا ضمن المجموعة التي يمارس نشاط المهني في إطارها "

¹ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار وائل للنشر، 2000، ص ص 144-146 .

² موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 130.

فعلى حد قوله أن كثيرا من مواقف العمل تلعب فيها الجماعة دورا هاما إضافة إلى أن النتائج غير الجيدة مردها العمل الحيادي، فالفرد العامل بإمكانه النمو والتعبير عن نفسه ضمن فريق متكامل من العمال.

وتعرف جماعة العمل بأنها " مجموعة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين عن تحقيقها " وتمثل كذلك " عملية تغير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم ببعض، والتخطيط للتغييرات التي تؤدي إلى تحسين الكفاءة " ونلاحظ من خلال التعريفين أن العاملين ضمن الجماعة متوجهين لتحقيق أهداف معينة ومشتركة، ففي ذلك يتدارسون كيفية العمل مع بعضهم البعض لتحسين الكفاءة، فهم في تعاون مستمر.¹

1-2) **الإشراف** : إن الأفراد العاملين بالمؤسسة، يزاولون وظائفهم ضمن جماعة مختلف الاتجاهات والمواقف تخلق اقتراحات متعددة من شأنها إحداث الفوضى، لذا استدعى الأمر توفر المشرف الذي يوجه وينظم مختلف الأمور على مستواه الإشرافي.

وعليه تعد عملية الإشراف أحد أهم العوامل التي تحدد العلاقة القائمة بالمؤسسة. فيوجه جماعات العمل لتتحرك نحو العمل المرغوب فيه، والإشراف " هو فن العمل مع مجموعة من الأفراد، يمارس المشرف عليهم سلطته بطريقة تحقق أقصى فاعلية في أداء العمل." ²

1-3) **الاتصال** : يعد موضوع الاتصال من الأمور الهامة التي تحتاج إلى دراسة في علم الإدارة بشكل دقيق ومستمر، حيث تشكل الاتصالات 78% من عمل المدير.³

2 - **العوامل المتعلقة بظروف العمل** : تعددت العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي للفرد فعند التحدث عن تلك العوامل يجدر بنا الوقوف عند عوامل لا تقل أهمية عن سابقتها كساعات العمل، فإن لساعات العمل درجة من التأثير في أداء العمال جزاء ما ينتج عنها من إجهاد عضلي ونفسي الذي ينبغي ألا يتعدى الحد المعقول الذي تتطلبه الطبيعة البشرية لضمان الكفاءة في العمل، ويجيد العامل أن يقضي ساعات عمله في مكان يتوفر على المتطلبات الضرورية كالإضاءة التهوية..... إلخ.⁴

¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، نفس المرجع السابق، ص 130

² عبد الفتاح دياب حسن، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، الطبعة الثانية، سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية القاهرة 1996، ص 9.

³ عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2003، ص 121.

⁴ محسن أحمد الخضيري، الإدارة التنافسية للوقت، أترك للطباعة والنشر، القاهرة 2000، ص 17.

المبحث الثالث: أبعاد وقياس الرضا الوظيفي.

يمثل الرضا الوظيفي مجموعة المشاعر والأحاسيس الغير محسوسة للفرد لذا فإن القدرة على التعرف عليها يعتبر عملية ليست سهلة وقد استفادت مقاييس الرضا الوظيفي من التقدم الذي حدث في مجال علم النفس من حيث قدرته على دراسة الشخصية والاتجاهات وغيرها من الجوانب النفسية حيث وجدت طرق وأبعاد ومقاييس مختلفة لمعرفة قياس مستوى الرضا الوظيفي وتحديد أسبابه وتختلف في مدى توفر تلك المقاييس من الدقة والصدق والشمول بالنسبة للبيانات.

المطلب الأول: أبعاد الرضا الوظيفي.

أولا : أبعاد الرضا الوظيفي :

من خلال النظريات والتعريفات التي حاولت توضيح معنى الرضا وكيفية حدوثه، نجد أنه يأخذ أحد الشكلين التاليين:¹

الرضا العام: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل فإما هو راضي أو غير راضي هكذا بصفة مطلقة، ولا يسمح هذا المؤشر بتحديد الجوانب النوعية التي يرضى عنها الموظف أو العامل أكثر من غيرها ومقدار ذلك، فضلا عن الجوانب التي لا يرضى أملا بيده أنه يفيد في إلقاء نظرة عاملة على موقف العامل إزاء عمله بصفة عامة.

الرضا النوعي: (الجزئي): ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من الجوانب على حدة، وتشمل تلك الجوانب، سياسة المؤسسة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، الرعاية الصحية والاجتماعية، ظروف العمل، أساليب الاتصال داخل المؤسسة والعلاقات مع زملاء، وتفيد معرفة من الجوانب في التعريف على المصادر التي يمكن أن تساهم في زيادة أو تخفيض الرضا الوظيفي.

ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات والأبحاث حول تحديد أبعاد والعوامل التي تؤثر في الرضا الوظيفي، ولكنها تدور حول أغلب الجوانب الأساسية المذكورة إنما وتختلف من حيث تقسيمها إلى مجموعات كعوامل إجمالية أو على شكل عناصر كعوامل فرعية للرضا الوظيفي ومن أهم هذه ما يلي:²

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان 2006، ص 176.

² فرج طريق سوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، وائل للنشر، عمان 2000، ص 220.

1 - الأجور والرواتب :

يعد الأجر وسيلة مهمة لإشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد وقد أشارت الكثير من الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

2 - **محتوى العمل وتنوع المهام**: يمثل محتوى العمل وما يضمنه من مسؤوليته وصلاحيته ودرجة التنوع في مهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله، ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل، ومن خلال تصميم وإعادة تصميم الوظائف يمكن التأثير على مستويات الرضا لديهم.

3 - **إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل** : يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، وإن إثناء أعمال أو مهام تتناسب مع القدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جزاء ذلك.

ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانية ومعرفة العاملين يساهم في شعور بأهميتهم في المؤسسة ويترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

4 - **فرص التطور والترقية المتاحة للفرد**: إن المؤسسة التي تتيح للأفراد الترقية وفقا للكفاءة، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

5 - **نمط القيادة** : توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية المشاعر الإيجابية نحو العمل والمؤسسة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد، والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

6 - **الظروف المادية للعمل** : تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة (قدراته، مستوى تعليمه... الخ) هو ضياء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وذلك فإن ظروف البيئة الجيدة تؤدي إلى الرضا بالأفراد عن بيئة العمل.

7 - **عدالة العائد:** أوضح آدمر بأن الفرد يقارن معدل عوائد المستلمة قياسا بمدخلاته (مهاراته، قدراته، خيبراته، مستوى تعليمة.... الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياسا بمدخلاتهم، وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل غيره يشعر بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا.¹

ومن جهة أخرى هناك بعض الباحثين من صنف أغلب العوامل السابقة الذكر ضمن مجموعات كما يلي:²

1- **العوامل الذاتية (الشخصية) :** أي التي تتعلق بالعملين أنفسهم مثل العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة قدرات الفرد الذهنية والبدنية وغيرها من العوامل المرتبطة بذات الفرد والتي لها تأثير على الرضا الوظيفي.

2- **العوامل التنظيمية :** (المؤسسية) أي ترتبط بالتنظيم داخل المؤسسة مثل الوظيفة نفسها وما تقدمه من إشباع لشاغلها، العلاقة بالرؤساء والزملاء إجراءات العمل وشكل الدوام وشروط العمل.

3- **العوامل البيئية :** وتعلق بجماعات العمل والبيئة التي ينشأ فيها الفرد أو البيئة التي ينتمي إليها وكذلك تأثير ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه وهذه العوامل قد تشمل الانتماء الاجتماعي، نظرة المجتمع.

ومن أهم الأبحاث التي تناولت العوامل والأبعاد المؤثرة في الرضا الوظيفي نجد أنها تتفق على أن الرضا الوظيفي ليس حصيلة عامل واحد بل هو نتيجة تفاعل تنظيمي التي تعتمد المؤسسة، وبالنظر إلى خصوصيات موضوع البحث يمكن أن نتصور بأن الرضا الوظيفي يكون من خلال الزبون الداخلي (الموظف أو العامل) عن المنتج الداخلي (الوظيفة) وأن أبعاد الرضا الوظيفي هي أبعاد المنتج الداخلي ونلخصها فيما يلي :

- المكافآت والأجور
- طبيعة ومضمون العمل
- الإشراف والعلاقة مع الزبون
- المحيط المادي للعمل

¹ فرج طريق سوقي، السلوك القيادي والفعالية الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 221.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 176.

وفيما يلي تفاصيل لهذه العناصر :

- 1- **الأجور والمكافآت**: ويضم مختلف المزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها الفرد مقابل الجهود التي يبذلها والتميز في الأداء وتبعاً لطبيعة الوظيفة وظروف العمل.
- 2- **طبيعة ومضمون العمل**: ويشمل وضوح المهام والمسؤوليات (القدرات، الإستعدادات، المؤهلات) التي تتطلبها المدى الذي ينتجه العمل للعامل من إظهار مهاراته ومواهبه وفرص المبادر والإصلاح.
- 3- **الإشراف والعلاقة مع الزملاء**: ويتعلق بنمط الإشراف وعلاقة الرئيس بمرؤوسيه والتفاعل بين العاملين والتعاملات المتبادلة بينهم في إطار العمل أو خارجه.
- 4- **الحيث المادي للعمل**: ويتعلق بالبيئة المادية للعمل وكل مستلزمات ومتطلبات إنجاز المهام والواجبات التي تفرضها الوظيفة.¹

المطلب الثاني : قياس الرضا الوظيفي.

إن معرفة اتجاهات الأفراد نحو العمل ليست بالعملية السهلة لأنه من الصعب معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال سلوك الفرد، فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادة لا يفصح أو لا يستطيع الفرد الإفصاح بصورة صادقة عما بداخله ويمكن حصر الأساليب المستخدمة في الوقت الحاضر في نوعين :²

1- **المقاييس الموضوعية** : حيث يمكن قياس اتجاه العاملين ورضاهم عن طريق استخدام أساليب معينة مثل معدل الغياب، معدل الاستقالة أو ترك الخدمة معدل الحوادث في العمل وكذلك معدل الشكاوي ومستوى إنتاج الموظف.

2 - **المقاييس الذاتية** : وهي التي تعتمد على جمع المعلومات من العاملين باستخدام وسائل محددة مثل تصميم استمارة الاستقصاء تتضمن قائمة أسئلة خاصة بالرضا الوظيفي توجه إلى الأفراد العاملين بالمؤسسة من أجل معرفة درجة رضاهم عن العمل، أو باستخدام طريقة المقابلات الشخصية التي يجريها الباحثين مع العاملين في المؤسسة ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها.

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 176

² عبد الباقي صلاح الدين محمد، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 235.

وقد بذل الباحثون والمنظرون في السلوك التنظيمي جهود كبيرة من أجل تطوير بعض المقاييس تكون أكثر صدق وثبات وستعرض لأهم الطرق الرئيسية المستخدمة في قياس الرضا نذكر منها :

1) المقاييس الرتبية والإستبانات ذات المقاييس المقننة.

2) أسلوب الأحداث الحرجة.

3) المقابلات الشخصية.

1- المقاييس الرتبية أو الإستبانات ذات المقاييس المقننة :

وهي من أكثر الطرق المستخدمة لقياس الرضا الوظيفي باستعمال قوائم الاستقصاء ومن أهم المقاييس المستعملة الآتية:¹

1-1) الإستبانة الوصفية للوظيفة (JOI) : وتقيس معدلات الرضا لخمسة جوانب مختلفة للوظيفة وهي : الوظيفة نفسها، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء وضمن كل بعد من هذه الأبعاد قائمة بكلمات أو جمل قصيرة على العامل أو الموظف أن يحدد ما إذا كانت العبارة تصف الوظيفة أم لا باستخدام إجابات من نوع ثبات أو النفي أو عدم المعرفة ولكل جملة أو عبارة قيمة رقمية بحسب الإجابة وفي النهاية يعطينا حاصل جمع التقديرات على الأبعاد الخمسة مستويا الرضا الوظيفي عن كل بعد أو جانب.

1-2) إستبانة مينسوتا لقياس الرضا الوظيفي (MSQ) : وهو مقياس شائع الاستخدام، حيث يعبر الفرد عن مدى رضاهم من عدمه حول بعض الجوانب المتعلقة بالوظيفة مثل (الأجر، الترقية، كفاءة الإشراف) أما مقياس التقدير فيتراوح بين راضي جدا إلى غير راضي جدا.

1-3) مقياس الرضا عن الأجور (PSQ) : وهو يهتم بالحالات النفسية اتجاه العوامل المختلفة لجوانب أنظمة الأجور مثل الرضا عن مستوى الأجر العالي والرضا عن الزيادات في الأجر، المزايا الإضافية، وإدارة نظام الأجور ويتم الإجابة عليه في مقياس متدرج من خمسة مستويات

2 - أسلوب الأحداث الحرجة : وهو أسلوب يعرف بطريقة القصة ليهرزبيرغ يتم من خلاله قياس وتقييم الرضا الوظيفي لدى الأفراد أن يصف بعض الأحداث المرتبطة بعمله، والتي حققت له الرضا أو عدم الرضا فمثلا إذا ذكر العديد من الأفراد مواقف في العمل تعرضوا فيها لمعاملة سيئة من المشرف أو يمتدحون المشرف لمعاملته الطيبة يظهر أن نمط الإشراف يلعب دورا هاما في الرضا الوظيفي لدى الأفراد.

¹راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة، الإسكندرية 2004، ص 160 .

3- المقابلات الشخصية : وهي تتضمن مقابلة الأفراد بصفة شخصية وجها لوجه، حيث يمكن للفرد أن يفصح عن بعض الأمور والاتجاهات التي لا يمكن الحصول عليها من قوائم الاستقصاء، وبالتالي التعرف على الأسباب التي تكون وراء رضا أو عدم رضا العاملين، وتكون أكثر فعالية في المنظمات الصغيرة وخاصة إذا تم التخطيط لها من قبل مختصين في المقابلات الشخصية وتقل فعاليتها في المنظمات الكبيرة لأن الأفراد في الغالب يخشون الإفصاح على أمور قد تضر بمصالحهم خاصة إذا تعارضت تلك الأمور مع توجهات ومصالح المؤسسة.

المطلب الثالث : النتائج المترتبة عن عدم الرضا الوظيفي.

تحقيق الرضا لدى الأفراد العاملين بشكل مرضي مهم لكل المنظمات، ندرا لأهميته البالغة في نجاحها وفعاليتها ولكن تأثير حالة الرضا التي تنشدها كل المنظمات، قد لا ينتج عنها التأثيرات والانعكاسات المتوقعة وأحيانا تكون دون المتوقعة وذلك من المهم بحث النتائج التي تترتب عن الشعور بعدم الرضا فيما يلي :¹

1 - الانسحاب من العمل :

الشعور بعدم الرضا لدى العاملين يؤدي بهم إلى القيام ببعض السلوكيات والأفعال من أجل رد الاعتبار لأنفسهم مثل الابتعاد أو الانسحاب من العمل والذي يأخذ الشكلين التاليين : الغياب، الاستقالة أو ترك العمل نهائيا.

1-1 / الغياب : يقصد بالغياب نقص الملازمة في عمل يتطلب الحضور الدائم، وهو أمر يسبب ارتفاع التكاليف في المؤسسة، ولا سيما تكاليف تعويض العطل المرضية والإجازات السنوية ونقص الإنتاجية، بالإضافة إلى التكلفة المعنوية التي يتحملها الأفراد الذين يقع على عاتقهم تحمل عبئ التعويض، النقص الذي يتركه الغائبون.

وبصفة عامة لا يمكن القول أن الغياب يعني بالتأكيد حالة عدم الرضا، وهذا راجع إلى ضعف العلاقة بين الغياب وعدم الرضا ولكن إذا زاد مستوى الغياب عن الحد المعقول فهذا يعني أن الأمر بحاجة إلى معرفة الأسباب.

¹ رواية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، (مرجع سبق ذكره)، 162

1-2 / ترك العمل : يعبر ترك العمل عن استقالة العامل من المؤسسة وهذه الاستقالة لها مجموعة من التكاليف تتحملها المؤسسة كتكلفة التدريب وتكلفة التعيين والتي تزداد كلما ارتقينا في السلم أو الهرم التنظيمي بالإضافة إلى أن المؤسسة تتحمل تكاليف أخرى غير ملموسة (التكاليف الخفية في الموارد البشرية) مثل تشتت جماعة العمل التي يعمل بها هذا الفرد المستقل وتعظم التكاليف أكثر إذا كان تارك العمل من ضمن الأفراد ذوي الأداء والخبرات العالية.

ويقود التفكير المنطقي إلى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد الوظيفي، زاد الدافع لديه إلى البقاء في هذا العمل، وقل احتمال تركه للعمل بطريقة اختيارية، ولقد أجريت عدة دراسات تهدف إلى اختبار صحة الفرض، فأظهرت بدرجات متفاوتة يميل معدل دوران العمل إلى الانخفاض.

2- / التمارض والإصابات: وهي وسائل الانسحاب الغير مباشرة من العمل عن طريق اتخاذ الحجج.

2-1 / التمارض : التمارض (إدعاء المرض) ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا العامل، وكذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المؤسسة أو خارجها ويلجأ العامل إلى الحالات الرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تصهر بأمر الواقع المعاش أو التقليل من الانعكاسات السلبية التي يوجهها أثناء عمله.

2-2 / الإصابات: إن الحدوث الصناعية والإصابات شأنها شأن التغيب أو ترك العمل وإنما هي تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وبالتالي انعدام الدافع على أداء العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته، وعلى هذا الأساس يميل الباحثون إلى افتراض علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفي وبين معدلات الحوادث والإصابات في العمل وتفسر هذه الظاهرة بأن الابتعاد عن جو العمل الذي لا يجبه، غير أن هذا التفسير غير مقبول من طرف بعض الكتاب، لذا نجد فروم يرجع الرأي القائل بأن الإصابات هي مصدر من مصادر عدم الرضا الوظيفي وليس العكس.

3- /التظلمات، الشكاوى وعدم الاهتمام

وهي في نفس الوقت مؤشر يدل على عدم الرضا ووسيلة للتقليل منه والتظلم تمثل مواقف يشعر فيها العاملون بعدم العدالة، فهي في هذه الحالة تعتبر مؤشر مباشر لانخفاض الروح المعنوية الفردية، وتنصب معظم المظالم على ساعات العمل الزائدة والترقيات، ونظام الإشراف والأجور، كما أن عدم الاهتمام العام

بالعامل¹ هو أكثر العوامل شيوعاً الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي وكثيراً ما يعبر ذلك عن التعب والملل، وبذلك يدخل التعب والملل كعاملين من عوامل التأثير على الروح المعنوية كما يدخل في هذا الإطار حالات الإهمال واللامبالاة واللذان يؤديان بدورهما إلى قيام العامل بتخريب أدوات النتائج، أو حتى إلحاق الضرر بالمنتج ذاته.

¹ منصور فهمي، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع، الحوافز، دار النهضة العربية، لبنان، 1984، ص 141.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل لموضوع الرضا الوظيفي والذي تم فيه إبراز مجموعة من المفاهيم حول الرضا الوظيفي ومع اختلاف وتباين التعاريف المحصل عليها من قبل الباحثين والمفكرين لهذه الظاهرة سيكولوجية كشف الكثير من الغموض نظرا لتعدد العوامل المؤثرة فيه ويعتبر من أهم العوامل الهامة لتعزيز مشاعر وأحاسيس السعادة لدى الأفراد اتجاه العمل الذي يمارسونه ولهذا أظهرت مجموعة من النظريات المفسرة لهذا الموضوع كما تم استخلاص طرق أبعاد وقياس الرضا الوظيفي المعبرة عن موقف الأفراد والنتائج المترتبة عن الرضا أو عدم الرضا عن العمل الذي يقومون به.

الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة- تيارت -

تمهيد:

بعد العرض النظري الذي تم من خلال فصلين من أجل التعرف على جوانب البحث من خلال عرض المقصود بنظام الحوافز وأهميته، كيفية إدارته ومختلف قضاياه، كذلك عرض مفهوم الرضا الوظيفي ومختلف العوامل المؤثرة فيه ومتطلباته، ولما كان الإكتفاء بالجانب النظري دون الإلتفات به مجرد ترف فكري، إرتأينا أن نقوم بدراسة ميدانية تهدف خلالها إلى محاولة التوليف بين المعارف العلمية النظرية والواقع العلمي، ومحاولة الإستفادة من الخبرات الميدانية. إن هذه الدراسة الميدانية تهدف أيضا إلى تجريب المعارف النظرية و إخضاعها للقياس، كما تهدف أيضا إلى التأكد من صحة الفرضيات التي وضعناها للعلاقة بين المتغيرات التي تشكل موضوع بحثنا. من أجل تحقيق هذه الغاية قمنا بإختيار مؤسسة الجزائرية للسباكة لإنتاج الحديد مؤسسة عمومية تابعة للقطاع العام ومن أهم الوحدات الإقتصادية التي تؤدي دورا إستراتيجيا في تلبية رغبات المستهلكين بمنتجاتها، كم تقوم بدور رئيسي في تشغيل عدد كبير من العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

لذلك سنحاول في هذا الفصل الوقوف على أنواع الحوافز التي توفرها المؤسسة وإلى أي مدى يتم إستخدامها مع العاملين وبالمقابل مدى قبول العاملين بها ودرجة تأثيرها على رضاهم عن بيئة العمل في المؤسسة.

المبحث الأول : العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي

تسعى جل المنظمات الاقتصادية ومنها الجزائر لتحقيق الوثيقة التنموية الضروري اللازمة للنهوض بإمكاناتها، تسطير أهدافها، وتحقيق أهدافها، وتحقيق طموحاتها وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المنظمات في تطبيق البرامج والإجراءات والسياسات الخاصة بإدارة العنصر البشري، ومن بينها موضوع تحفيز العاملين من أجل كسب رضاهم وولائهم وانتمائهم للمؤسسة، وجدنا أنه من الضروري القيام بدراسة ميدانية واعتمادا على ما درسناه في الجانب النظري والتطبيقي سوف نكشف العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي من خلال :

المطلب الأول: علاقة الرضا الوظيفي بالعملية التحفيزية.

إن حسن أداء العمل أو سوءه مرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل و لذا تدرك المؤسسة الناجحة كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم نحو العمل المطلوب منهم عن طريق التحفيز و يمكن تعريف التحفيز على أنه مجموعة الدوافع التي تدفع لعمل شيء ما، لذا فالمؤسسة لا تستطيع تحفيز العمال ولكنها تستطيع إن تجد لهم أو تذكّرهم بالدوافع التي تدفعهم و تحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

ومن العوامل المهمة التي تؤثر على الموظفين نذكر :¹

شعور العامل انه جزء لا يتجزأ على المؤسسة نجحها نجاح له وفشلها فشل له، المؤسسة التي تعمل بها جزء من الوجود و جزء من كيانه.

اقتناع كل موظف في المؤسسة انه عضو منهم فيها، فإذا شعر الموظف بالأهمية بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعا كبيرا لتحسين أداءه في العمل ورضاه عنه بل سيزيد من إصراره على الابتكار في كيفية أداءه لذلك العمل.

ومنه فان المؤسسة الناجحة هي التي تشعر الموظفين في المؤسسة مهما كان دورهم بأنهم أهم عضو في المؤسسة وإن عملهم هو أهم الأعمال و إذا تمكن هذا الشعور من الموظفين في المؤسسة فلن تعرف المدير من الموظف، فكلهم في الغيرة على أداء العمل سواء، وبالتالي نجد لديهم مستوى عالي ما الرضا الوظيفي.²

وهناك ثلاثة طرق أساسية لنقل الحوافز للموظفين:

¹ إيهاب محمود عيش الطبيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دار الفكر، الجامعة الاسلامية غزة، 2005، ص 38

² ياسر العبيتي، العادة الثامنة من الفعالية العظمى، الطبعة الخامسة دار الفكر، دمشق، سوريا، 2006، ص 265

-التحفيز عن طريق الخوف وهو تحفيز سلبي، أي بتذكير الموظفين بالأخطار التي تحيط بالمؤسسة.
-التحفيز الايجابي عن طريق الكفاءات والحوافز المادية ومخاطبة العقل بالقناع، أي إقناع الموظفين بأن تطور المؤسسة يعود عليهم بالنفع، ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم.
وبالتالي يجب على المؤسسة أن تقوم بمنح الحوافز تبعاً لسياسة معينة، وأن تقوم منحها للموظفين في الوقت المناسب لها، فهذا من شأنه يرفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين

المطلب الثاني: علاقة الرضا الوظيفي بالأداء.

يعد سلوك الفرد العام ناتجا لتفاعل خصائصه و خصائص بيئة العمل داخل المؤسسة، فنجد سلوك الأداء و سلوك الرضا عن العمل والجدير بين تحليل معنى ذلك قبل إدراج العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، إذ أن سلوك الأداء ذو ثلاث أبعاد جزئية تتدرج فيما يلي:¹

كمية الجهد: وتمثل مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية معينة، وتعبّر عن الكمي للطاقة المبذولة في العمل.

نوعية الجهد: تعني درجة الدقة والجودة التي ينبغي أن تتطابق مع مواصفات نوعية معينة، ونعني بذلك أن نوعية الجهد تقيس درجة حلو الأداء من الأخطاء.

نمط الأداء: هو الذي يحدد الأسلوب والطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، وتعد المعايير الثلاثة كوسيلة تكشف منها معايير ومقاييس فعالية الاداء.

أما في ما يخص سلوك الرضا عن العمل فلا يختلف عن كونه ذلك المستوى من الإشباع الذي توفره مجموعة من العوامل، كالأجر، الترقية، المعاملة الحسنة من الرؤساء، كلمة شكر وتقدير، ظروف العمل الملائمة..... الخ. كل هذه المعايير تخلق مشاعر معينة اتجاه العمل.

فأما الموجز للرضا الوظيفي والأداء يطرح السؤال نفسه هل توجد علاقة بين الرضا الوظيفي والأداء؟ فإذا وجدت العلاقة هل هي مطلقة أو نسبية؟

-توالت الأبحاث و تضاربت الأداء حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء، فمنذ ظهور علم النفس الصناعي كفرع مستقبل يهتم بالمشاكل والظروف العملية كانت علاقات الرضا بالأداء من بين أهم

¹ محمد صالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، جامعة منثوري فسنطينة، 2005 ص 86

مواضيعه وعلى اثر نشر نتائج دراساتها وثوران ساد الاعتقاد بأن مستوى رضا الأفراد العاملين يؤثر على كثير من جوانب سلوكهم وخاصة في أدائهم، لتتواصل مدرسة العلاقات الإنسانية إلا أن الرضا الوظيفي متغير سببي والأداء متغير ناتج بعبارة أخرى بالنظر إلى العلاقات بين المتغيرين يكون الرضا الوظيفي متغير مستقبل يؤثر على الأداء باعتبار متغير تابع فكلما ارتفع مستوى الرضا الوظيفي لدى الفرد أدى حتما إلى ارتفاع أدائه، السر في ذلك إن ارتفاع رضا الفرد من عمله يزيده حماسا ورغبة في بذل مجهودات بكمية نوعية ونمط محدد اتجه عمله مما يؤدي إلى ارتفاع أدائه وإنتاجه وبالعكس نجد ذلك الفرد الذي ينخفض رضاه عن عمله لسبب أو لآخر يقل حماسه ويبدى عدم الاهتمام في العمل ويتبنى سلوكيات غير مرغوب فيها، مما يؤدي إلى قلة أدائه وإنتاجه وكل ذلك ينعكس سلبا على المؤسسة بصفة عامة.

لقد فسرت مدرسة العلاقات الإنسانية الترابط بين الرضا الوظيفي والأداء من جانب واحد، إذ اعتبرت الأول متغير مستقل يمارس تأثيره على متغير ثاني تابع له، بحيث نجد أن الفكر الإداري الحديث وما يتوصل إليه في المجال يقف على ثلاثة اتجاهات أساسية تكون العلاقات بين الرضا عن العمل والأداء و هي:

الاتجاه الأول: يدعي أن الرضا المترفع على العمل يؤدي إلى زيادة الأداء.

الاتجاه الثاني: يرى أن الأداء يؤدي إلى الرضا.

الاتجاه الثالث: يرى أن الرضا هو نتيجة حصول العامل على مكافآت عادلة و التي بدورها تتطلب القيام بأداء معين للحصول عليها.¹

المطلب الثالث : الخطوات التي تساعد على تحفيز العاملين لتحسين الأداء

هناك مجموعة من الخطوات التي تساعد المدراء على كيفية التفاعل مع العاملين نحو أداء أفضل كما تحفزهم للعمل بشكل يربطون معه مصالحهم الشخصية و أهدافهم مع مصالح العمل وأهدافه، والخطوات هي :

1-مساعدة العاملين على التوسع: فالعاملين لديهم الرغبة في التطور والتحسين ولكنهم يعجزون عن

ذلك إذا كان عملهم فوق طاقتهم ، وعلى المدير أن يريهم ما أضافوه للمؤسسة عندما يحفزهم لإنجاز عمل يتعدى الأهداف المطلوبة.

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص50

2-وضع مستويات وقياسات واضحة للعمل: قياسيا على المخرجات التي تميز الأداء، وما إذا كان هذا الأداء الجيد أو الغير المقبول مع مراعاة مناقشة هذا الأمر مع العاملين والاستماع إلى آراءهم وتشجيعهم على أن يعطوا المواصفات التي يرونها واقعية لقياس الأداء، وهذه المناقشة تترك أثرا طيبا لدى العاملين في تقبلهم لهذه القياسات و بذل الجهد لتطوير أداءهم.

3-تعيين حجم مسؤولية العاملين: هذا من ضمن أهم العوامل التي تضعف التحفيز عند العاملين وهو عدم الوضوح بما هو متوقع منهم عمله.

4-مساعدة العاملين على اكتساب مستويات أعلى للأداء : يرغب اغلب العاملين بشدة أن يكون لهم دور في توقعات الأداء وفي المدخلات التي تحسن مستويات الأداء، وبهذا يصبح من الضروري اشتراك العاملين في وضع تصورات ومقترحات عن توقعات الأداء لأنه ربما يجد المدير عند العاملين تصورات ومعلومات، عن رفع مستويات الأداء، سوف يزيد من شعوره بالمسؤولية وبالتالي يزيد من التحفيز الأداء الجيد.

5-توثيق ما اتفق عليه مع العاملين : على المدير ان يدون قائمة المعلومات عند قياسات ومستويات ما يتوقعه هو والعاملون من أداء، وتحديد الوقت الذي يستغرق الوصول الى هذه المستويات لأنواع معينة من العمل ثم توثيق ذلك.¹

¹ ، فن تحفيز العاملين، ترجمة زكي مجيد، دار الفكر الدولية، عمان، ص 67-68

المبحث الثاني: تقديم مؤسسة الجزائرية للسباكة.

من خلال هذا المبحث أردنا القيام بعرض وصفي عام للمؤسسة، وذلك بتعريفها وإعطاء لمحة تاريخية عنها وإبراز إمكانياتها البشرية، المالية والمادية ودراسة هيكلها التنظيمي مع تبيان أهم أدوارها ونقاط قوتها وضعفها

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة والتطور (النشأة والتطور).

تأسست المؤسسة الاقتصادية العمومية (ALFET) عام 1983 بموجب المرسوم التنفيذي 83-52 المؤرخ في 01 جانفي 1983 في إطار المخطط الوطني للتنمية، وبعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد وشركة سوناكوم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس إدارة وذلك في سبتمبر 1955، وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي أقرته الشركة القابضة العمومية للمكانيك انتظمت المؤسسة في شكل مجموعة صناعية إبتداءا من ديسمبر 1998 بعد عملية تفريغ مواقعها الثلاثة للإنتاج وهي موزعة كالتالي :

الجزائرية للسباكة تيارت (ALFET)، الجزائرية للسباكة بوهران (ALFON)، والأخرى بالحرش (ALFEL).

الجزائرية للسباكة بتيارت، شركة ذات أسهم رأس مالها 1200.000.000 دج فرع من فروع المجمع الصناعي فوندال، تقع في الجنوب الغربي الجزائري، تبعد عن الجزائر العاصمة بحوالي 340 كلم، و10 كلم عن مطار عبد الحميد بوصوف بعين بوشقيف بتيارت، مقرها الرئيسي في المنطقة الصناعية زعرورة.

وهي مكلفة بإنتاج وتنمية وتسويق منتجات السباكة الحديدية (القطع المقولبة الحديدية والفولاذية) وزن القطع المقولبة من 50 كلفغ إلى 500 كلفغ.

وتقدم المؤسسة المنتجات والخدمات التي تحدد شروط تنفيذها بكيفية تعاقدية مع الزبائن

المطلب الثاني : تقديم مكان تربص العملي بالوحدة

1-تعريف الوحدة: تأسست المؤسسة الاقتصادية العمومية (ALFET) عام 1983 بموجب المرسوم التنفيذي 83-152 المؤرخ في 01/01/1983 في إطار المخطط الوطني للتنمية وبعد إعادة الهيكلة العضوية للشركة الوطنية للحديد وشركة سوناكوم تحولت إلى مؤسسة ذات أسهم مستقلة يديرها مجلس إدارة وذلك في عام 1955 ثم انطلقت المؤسسة في الاستقلالية، حيث أصبحت لا تخضع لأي وصايا

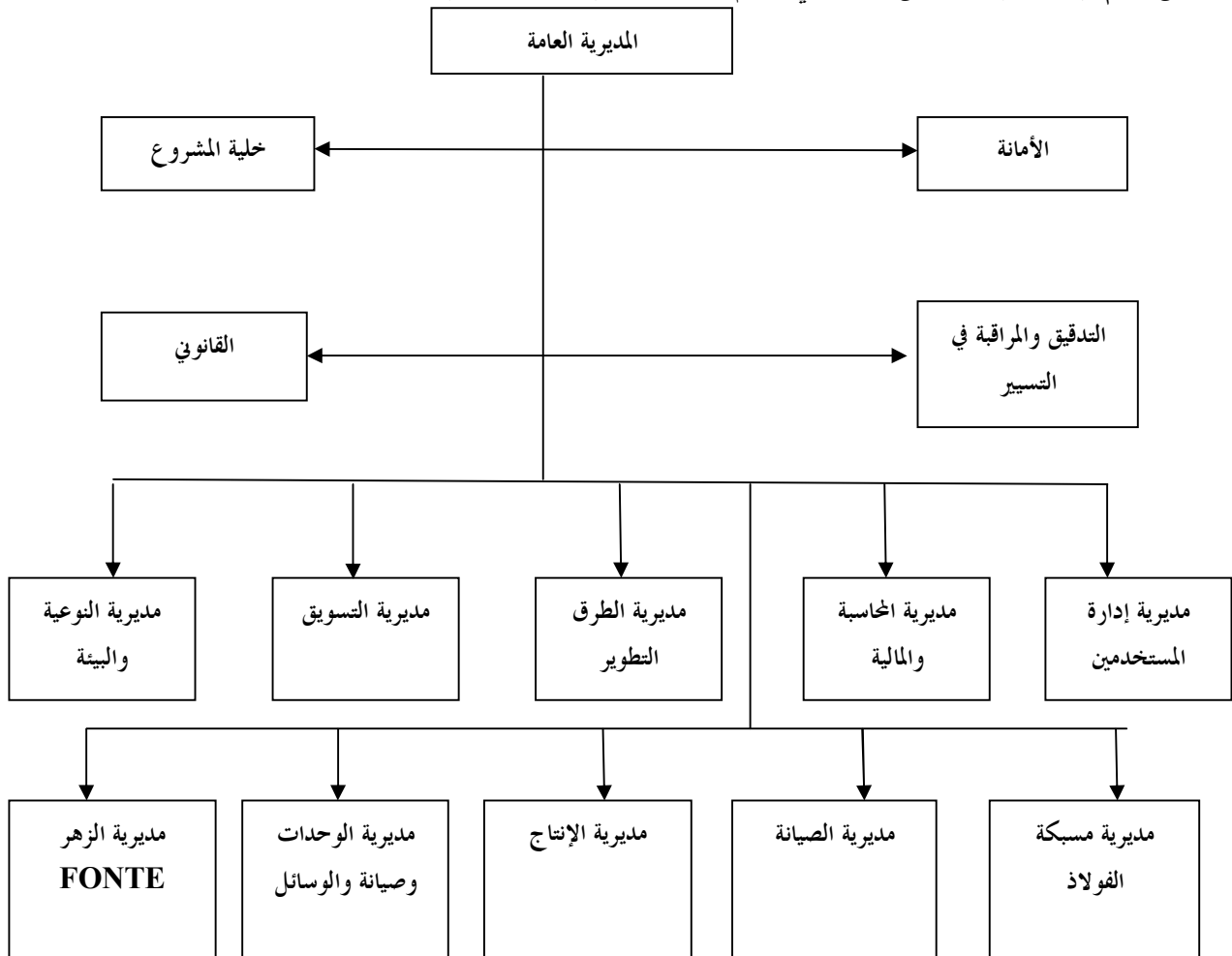
مركزية هذه الوظيفة الجديدة الناتجة عن إجراءات قانونية لتنظيم الجهاز الاقتصادي للدولة ومن أجل الوصول إلى فعالية التسيير وطبقا لمسار إعادة الهيكلة الصناعية الذي أقرته الشركة القابضة العمومية للميكانيك انتظمت في شكل مجموعة صناعية ابتداء من ديسمبر 1998 بعد عملية تفريغ مواقعها الثلاثة للإنتاج.

السيد : عمار قايسي : وهو مكلف بإنتاج وتنمية وتسويق منتجات السباكة الحديدية (القطع المقبولة الحديدية والفولاذية) وزن القطع المقبولة من 50 إلى 500 كغ.

1- الهيكل التنظيمي العام للوحدة : (ALFET).

ينقسم فرع المؤسسة الجزائرية للسباكة إلى عدة وحدات ومديريات تتكفل هذه الأخيرة بالسير لكل النشاطات الفرع التنوبية والإنتاجية والتسويقية والمالية والبشرية والشكل التالي يبين ذلك :

الشكل رقم (1-1) : الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة (ALFET).

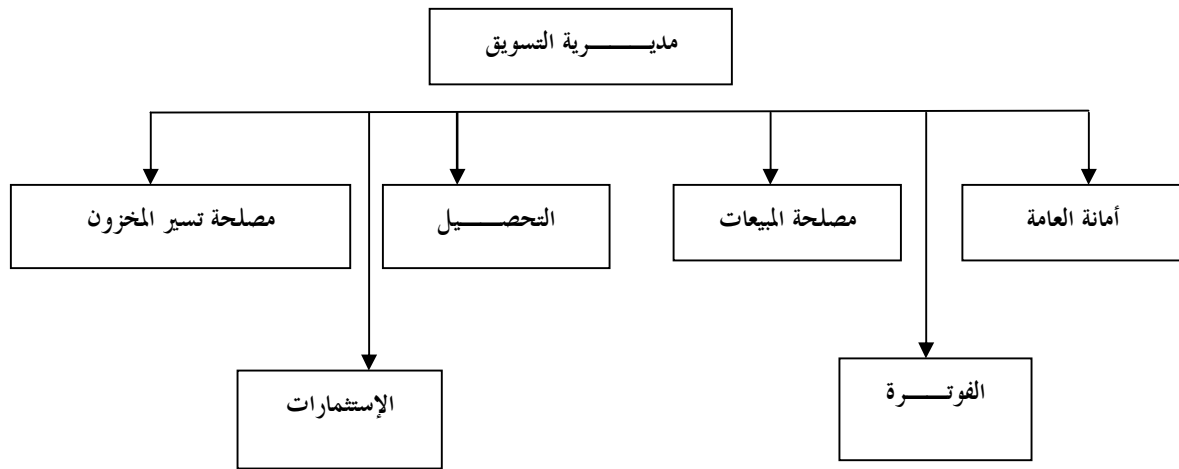


المصدر : وثائق مقدمة من طرف مؤسسة ALFET

تتكون الجزائرية للسباكة بتيارت من مسكن وعدة مديريات ممثلة في هيكلها التنظيمي كلها موضوعة تحت مسؤول رئيس المدير العام وهي على التوالي : مديرية إدارة المستخدمين، مديرية التسويق، مديرية المراقبة، مديرية المالية والمحاسبة، مديرية النوعية، التخطيط والمراقبة، التنظيمية...إلخ.

أما فيما يخص مديرية التسويق، فهيكلا التنظيمي يتسلسل حسب المسؤوليات كما يلي :

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمديرية التسويق.



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مديرية التسويق للمؤسسة.

في مديرية التسويق تقسم الأعمال حسب الإدارات وتتكون المديرية من أمانة العامة ومصلحة المبيعات والتحصيل ومصلحة تسير المخزون وتليه بعد ذلك الاستثمارات والفوترة.

3-النشاطات الرئيسية للوحدة :

من أهم مهامها إنتاج وتسويق المواد الحديدية المقولبة والمصورة أو الفولاذية إلى جانب بعض النشاطات الثانوية، وتتميز بتشكيلة متنوعة تتمثل في قطع كبيرة ومتوسطة الأصناف لفائدة، مجموعة من القطاعات :

1-الصناعة الحديدية والصلب

2- مواد البناء: قطاع الإسمنت، المناجم، المحاجر.

3- آلات الأشغال العمومية.

4- قطاع السكك الحديدية.

5- صناعة الخزف.

6-العتاد الفلاحي.

7-القطاع البحري.

8- الصناعة الميكانيكية.

9- قطاع الري.

✓ تثبيت عمليات المعالجة الحرارية.

✓ المخبر (المراقبة الفيزيائية وعمليات التعدين).

بفضل الطاقة التكنولوجية للمؤسسة بإمكانها تلبية رغبات الزبائن في صنع مختلف القطع الميكانيكية المقولبة بالحديد الزهري أو صلب الفولاذ وكذا قطع التآكل والغيار للتصنيع الميكانيكي.

4- القدرات البشرية :

أما من ناحية القدرات البشرية يبلغ تعداد عمال المؤسسة بـ298 عامل موزعين بين :

- 248 عامل دائم نجد بينهم: 19 إطار سامي، 50 إطار، 179 مهني.

- 0 عامل في إطار عقود الإدماج.

المطلب الثالث :خصائص ومميزات (ALFET)

تتميز كباقي الوحدات الإنتاجية بنقاط ضعف ونقاط قوة.

1- نقاط الضعف :

تعاني الوحدة من عوائق داخلية وخارجية تعرقل تحركها وديناميكتها منها :

✓ تبعية خارجية في مجال التموين.

✓ قدم الآلات مما يؤثر سلبا على مردوديتها.

✓ مهددة بالمحيط الخارجي بسبب هشاشة جهازها التنظيمي.

2- نقاط القوة :

رغم النقائص المسجلة إلا أن هذا لا يمنع من توفر الوحدة على بعض الجوانب الإيجابية

✓ يوجد بها طاقات بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالية.

✓ الحصول على شهادة إيزوا 9001-2000، 9001-1994.

✓ تنوع منتجاتها الفولاذية وتوسع تعاملاتها مع شركات الإسمنت في مناطق عديدة من

الوطن.

-طاقاتها الإنتاجية :

تتوفر على إمكانيات معتبرة بقدرة إنتاجية تقدر بـ:—:

✓ مسبكة الزهر : 8.350 طن سنويا.

✓ مسبكة الفولاذ 4000 طن سنويا.

التكنولوجيا والوسائل الإنتاجية :

✓ 4 أفران بقدرة إستيعاب 10 أطنان.

✓ فرنان للتقويس بقدرة 5 أطنان.

✓ ورشتان للقولبة الألية.

✓ ورشتان للقولبة الميكانيكية.

✓ معمل

✓ تركيب العمليات الخاصة بتثبيت الرمال.

المبحث الثالث: تحليل العلاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة.

سنحاول في هذا المبحث تحليل العلاقة بين الحوافز المقدمة للعاملين في مؤسسة الجزائرية للسباكة ومدى رضاهم عن بيئة العمل الوظيفية، وذلك من خلال توضيح الطريقة المتبعة في الدراسة في تحليل نتائج الاستبيان المتحصل عليها.

المطلب الأول : إجراءات الدراسة.

بناء على طبيعة المعلومات التي يراد جمعها، وتبعاً لأسلوب البحث المتبع، ووفقاً للإمكانيات المادية المتاحة والوقت المسموح به، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة إتمدنا على أسلوب "الإستبانة" في جمع المعلومات، وذلك نظراً لعدم توفر المعلومات المتعلقة بالموضوع في شكل بيانات منشورة وقبل التعرض إلى نتائج الإستبيان سنقوم أولاً بتقديم شرح لطريقة الدراسة والأسلوب المستعمل في الإستبيان من أجل شرح نتائجه حول الحوافز ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين في مؤسسة الجزائرية للسباكة على النحو التالي :

1-عناصر الإستبيان :

بالاعتماد على دراسات وبحوث سابقة تم إعداد الإستبانة التي تتكون من ثلاثة أجزاء :

- الجزء الأول يتكون من المتغيرات المستقلة عن الدراسة وهي التي تتعلق بالجنس، العمر، المستوى التعليمي، فئة العمل، الأقدمية في الوظيفة، الراتب الشهري.

- الجزء الثاني يتكون من المتغيرات التابعة للدراسة يتضمن 27عبارة موزعة على ثلاث محاور :

*محور الحوافز المادية يتكون من 14عبارة.

*محور الحوافز المعنوية يتكون من 9عبارة.

* محور البيئة الوظيفية يتكون من 7عبارة.

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول والثاني عبارة من العبارات التالية (دائماً - غالباً - أحياناً -

قليلاً - أبداً)

يقابل كل عبارة من عبارات المحور الأول الثالث عبارة من العبارات التالية : (راضي جدا، راضي، حيادي، غير راضي، غير راضي جدا). تم الاعتماد في إعداد الإستبانة على الشكل المغلق الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

2- عينة الدراسة :

تم توزيع إستبانة على العاملين في مؤسسة الجزائرية للسباكة والذين اختيروا عشوائيا، فكان حجم العينة المختارة (80) استجاب منهم (80) عاملا ، وكانت جميع النسخ قابلة للتحليل .

- الأدوات المستخدمة في التحليل :

بعد أن تم بناء الإستبانة كما تقدم، تم جمع الاستمارات دون الإشارة إلى إسم الشخص الذي ملأ الإستمارة، وذلك تأكيداً لموضوع السرية والموضوعية في المعلومات حيث تم الاعتماد في تحليل المعطيات على استخدام العديد من الأساليب الإحصائية وذلك بـ:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها إتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها الدراسة.

- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة عن كل عبارة من عبارات الدراسة الأساسية.

- الإنحراف المعياري للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة عن متوسطها الحسابي لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة بالإضافة بالإضافة إلى :

- مقياس ليكرت الخماسي : حيث تم ترتيب الرضا من غير راضي جدا إلى راضي جدا وتم استبعاد العبارات السلبية واستخدام العبارات الإيجابية فقط لإستبعاد أي تحيز في إجابات أفراد العينة .

4- إحصائيات تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة :

في الجدول التالي تم تلخيص الإحصائيات التي تخص عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في عملية جمع المعلومات

جدول رقم (1) عدد الإستبانات الموزعة والمسترجعة في الدراسة.

النسبة المئوية %	العدد المسترجع	العدد الموزع	العينة
41.25%	33	33	إطار
10%	8	8	عمال مهارة
17.5%	14	14	عمال تنفيذيون
16.25%	13	13	متدربون
11.25%	9	9	مهندسون
3.75%	3	3	حدد (عمال عاديون)
100%	80	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني : تحليل نتائج الاستبيان.

1- النتائج المتعلقة بعينة الدراسة : تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة يمكن تحديد خصائص عينة الدراسة على النحو التالي :

جدول رقم (2) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس.

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	60	75%
انثى	20	25%
مجموع	80	100%

مصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من الجدول رقم (1) أن (60) عاملا هم ذكور من عينة الدراسة أي ما يمثلون 75% من إجمالي عينة الدراسة، في حين أن (20) هم إناث أي ما يمثلون 25% من العينة.

جدول رقم (3) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العمر.

العمر	إناث	ذكور	المجموع	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	5	7	12	15%
من 25 إلى 35 سنة	8	27	35	43.75%
من 35 إلى 45 سنة	4	17	21	26.25%
من 45 إلى 55 سنة	3	8	11	13.75%
من 55 إلى 65 سنة	-	1	1	1.25%
المجموع	20	60	80	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين

يتضح من الجدول رقم (3) تغير العمر أن 35 من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 43.75% تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 35 سنة وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة، (12) عاملا منهم ما يمثلون (15)% أقل من 25 سنة في حين أن (11) يمثلون ما نسبته 13.75% من إجمالي العينة الدراسة أعمارهم من 45 إلى 55 سنة بينما (1) يمثل ما نسبته 1.25 % من إجمالي عينة الدراسة أعمارهم من 55 إلى 65 سنة.

جدول رقم (4) توزيع عينة الدراسة وفق المستوى التعليمي.

مستوى التعليمي	إناث	ذكور	المجموع	النسبة المئوية
أقل من ثانوي	1	9	10	12.5%
ثانوي	6	10	16	20%
تكوين مهني	3	10	13	16.25%
جامعي	9	28	37	46.25%
دراسات عليا	1	3	4	5%
مجموع	20	60	80	100%

المصدر : من إعداد الطالبتين.

جدول رقم (5) توزيع عينة الدراسة وفق فئة العمل.

فئة العمل	إناث	ذكور	المجموع	النسبة المئوية
إطار	8	25	33	41%
عمال مهارة	3	5	8	10%
عمال تنفيذيون	3	11	14	17.5%
متدربون	5	8	13	16.25%
مهندسون	1	8	9	11.25%
حدد.....	-	3	3	4%
المجموع	20	60	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الجدولين السابقين (4) و(5) توزيع النسب حسب المستوى التعليمي والمنصب الذي يشغله أفراد العينة في أن أغلب المستجوبين من خلال الاستبيان هم من إطار ذوي مستوى جامعي بنسبة 41% من المجموع الكلي بالإضافة إلى مهندسون 11% بمستوى دراسات عليا و 27% من عمال تنفيذيون وعمال مهارة ذوي مستوى أقل من ثانوي و ثانوي كما هو موضح أعلاه و 40% من المتدربون ذوي مستوى تكوين مهني، وبالتالي فأفراد العينة تمس جميع المستويات التنظيمية بالإضافة إلى ملاحظة إختلاف مستواهم التعليمي.

جدول رقم (6) توزيع عينة الدراسة وفق متغير الراتب الشهري.

الراتب الشهري	إناث	ذكور	مجموع	النسبة المئوية
أقل من 15000 دج	7	5	12	15%
15001 إلى 25000 دج	3	14	17	21%
25001 إلى 35000 دج	9	19	28	35%
35001 إلى 50000 دج	1	17	18	23%
أكثر من 5000 دج	-	5	5	6%
المجموع	20	60	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين.

نلاحظ من خلال جدول الراتب الشهري أن هناك تنوع من خلال تشكيلة العينة فهناك (28) عاملا من عينة الدراسة أي ما يمثل نسبة 35% تتراوح رواتبهم الشهرية ما بين 25001 و35000 دج وهم الفئة الأكثر نسبة في العينة، ثم تليها فئة (18) عاملا الذين تتراوح رواتبهم الشهرية ما بين 35001 و50000 دج بنسبة 23%، مقابل (17) عامل بنسبة 21% من عينة الدراسة تتراوح أجورهم الشهرية ما بين 15001 و25000 دج، في حين أن 12 عامل بنسبة 15% يتقاضون أجر أقل من 15000 بينما 5 عمال بنسبة 6% يتقاضون أجر أكثر من 50000 دج وهي الفئة القليلة في العينة وهذا ما يجعل العمال يكونون اعتبارات واتجاهات نحو عملهم.

جدول رقم (7) توزيع عينة الدراسة وفق متغير مدة الخدمة في المؤسسة.

النسبة المئوية	مجموع	ذكور	إناث	منذ متى تعمل بالمؤسسة
39%	31	25	6	أقل من 3 سنوات
19%	15	11	4	من 3 إلى 6 سنوات
20%	16	11	5	من 6 إلى 10 سنوات
23%	18	13	5	أكثر من 10 سنوات
100%	80	60	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين إعتامادا على الاستبيان.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) المدة في الخدمة أن هناك إختلاف من خلال إجمالي العينة فهناك المتوسط (أقل من 5 سنوات) وهناك القديم (أكثر من 10 سنوات) وبين هذا وذاك سوف يتم استخلاص أهم معالم الرؤية المختلفة للموظفين في الخدمة اتجاه المؤسسة حيث كانت النتائج كالتالي (31) عامل من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 39% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم في مؤسسة أقل من 3 سنوات وهم الفئة الأكثر نسبة في العينة، ثم تليها فئة العمال الذين تتراوح مدة خدمتهم أكثر من 10 سنوات، و(18) عامل أي نسبة 23% من إجمالي العينة، مقابل (16) عامل بنسبة 20% من عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم من 6 إلى 10 سنوات، في حين أن (15) عاملا يمثلون ما نسبته 19% من إجمالي عينة الدراسة تتراوح مدة خدمتهم من 3 إلى 6 سنوات وهي الفئة القليلة من عينة الدراسة.

جدول رقم (8) توزيع عينة الدراسة وفق متغير علاقة العامل برئيسه.

علاقة بالرئيس	العامل	العدد	نسبة المئوية
جيدة		34	42.5%
عادية		40	50%
سيئة		6	7.5%
المجموع		80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن هناك إختلاف في علاقات العمل بين الرئيس ومرؤوسيه حيث نرى أن هناك 34 عاملا أي ما يمثلون نسبة 42.5% من عينة الدراسة أن علاقتهم جيدة برئيسهم، وبينما 40 عامل نسبتهم 50% من عينة الدراسة علاقتهم عادية مع رئيسهم في حين أن 6 عمال يمثلون نسبة 7.5% من إجمالي عينة الدراسة علاقة سيئة بمرؤوسيهم وهم يمثلون نسبة قليلة من إجمالي عينة الدراسة حيث أن هذه الأخيرة تكون لهم عدة دوافع إتجاه العمل سواء كانت العلاقة جيدة أو عادية وبهذا لها الدور الكبير في الأداء الجيد على عكس العلاقة السيئة التي تكون فيها اتجاهات سلبية نحو الأداء.

جدول رقم (9) توزيع عينة الدراسة وفق متغير العامل وعلاقته بالزملاء.

علاقة بالزملاء	العامل	العدد	نسبة المئوية
جيدة		36	45%
عادية		43	54%
سيئة		1	1%
المجموع		80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال جدول رقم (9) أن هناك إختلاف في علاقات العمل بين العامل وزملائه أثناء العمل وذلك بحيث أن 43 عاملا والذين يمثلون نسبة 54% من عينة الدراسة علاقتهم عادية فيما بينهم، أما

(26) عامل أي ما يمثلون نسبة 45% من عينة الدراسة في حين أن نسبة 1% من عينة الدراسة علاقتهم سيئة اتجاه زملائهم في العمل وهي نسبة ضئيلة من عينة الدراسة.

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة وفق متغير رقابة المسؤول.

الرقابة من المسؤول	العدد	النسبة المئوية
نعم	65	81.25%
لا	15	18.75%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن هناك إختلاف واضح في دراسة إجمالي العينة حول الرقابة المباشرة من طرف المسؤولين على أداء العاملين أثناء العمل حيث أتضح أن هناك 65 عامل أي بنسبة 81.25% كانت إجاباتهم بنعم وهذا دليل على أن هناك رقابة مباشرة من المسؤولين، اما بالنسبة للإجابة بـ لا فكان هناك 15 عامل أي بنسبة 18.75% وهذا يبين أن المسؤولين يؤدون عملهم على أكمل وجه في مراقبة أداء العاملين أثناء عملهم .

جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة وفق متغير عبارات الشكر.

عبارات الشكر من الرؤساء	العدد	النسبة المئوية
نعم	39	48.75%
لا	41	51.25%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبين.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أنه يوجد تباين كبير بين آراء العاملين حول إجاباتهم بنعم أو لا حول تقديم عبارات الشكر والتقدير من طرف الرؤساء حيث كانت نسبة 48.75% بنعم يسمع الموظفين عبارات الشكر والتقدير من قبل الرؤساء بينما نسبة 51.25% كانت إجاباتهم بـ لا وهذا يدل على عدم وجود حافز قوي في مباشرة العمل عند أكثر من نصف العينة.

المطلب الثالث :النتائج المتعلقة بالاستبيان.

1-النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المادية المقدمة للعاملين :

السؤال الأول: كيف يتم دفع الحوافز المادية المقدمة للعاملين في مؤسسة الجزائرية للسباكة ؟

لقد تم هيكلية إجابات العمال في خمس إجابات محتملة وذلك حسب منهج الإستبيان المعتمد من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية لإجابات عينة الدراسة على محور الحوافز المادية، والنتائج يوضحها الجدول الموالي :

الجدول رقم (12): نتائج الحوافز المادية المقدمة للعاملين

درجة الاستخدام					التكرار	العبرة
أبدا	قليلًا	أحيانًا	غالبًا	دائمًا	ك/ %	الحوافز المادية
6	11	10	8	45	ك	1-التأمين الصحي
7.5	13.75	12.5	10	56.25	%	
11	15	17	24	13	ك	2-ظروف العمل
13.75	18.75	21.25	30	16.25	%	المادية
5	8	3	6	58	ك	3-المواصلات
6.25	10	3.75	7.5	72.5	%	
30	21	18	6	5	ك	4- الترقية مع الزيادة
37.5	26.25	22.5	7.5	5.26	%	في الأجر
12	30	26	12	-	ك	5- استفسار
15	37.5	32.5	15	-	%	
39	16	12	4	3	ك	6-القروض
48.75	20	15	5	3.75	%	
72	4	2	-	2	ك	7-
90	5	2.5	-	2.5	%	الإسكان
18	6	19	17	19	ك	8- علاوة على
22.5	7.5	23.75	21.25	23.75	%	المردودية الجماعية
23	5	9	14	27	ك	9- علاوة على
28.75	6.25	11.25	17.5	33.75	%	المردودية الفردية
27	11	23	8	11	ك	10-علاوات سنوية
33.75	13.75	28.75	10	13.75	%	
15	-	-	8	57	ك	11-علاوات بدل

الإطعام	%	71.25	10	-	-	18.75
12 -	ك	15	7	8	7	43
علاوات على الحوادث والأخطار	%	18.75	8.75	10	4.75	53.75
13-سلفة على الراتب	ك	28	25	12	4	10
	%	35	31.25	15	5	12.5
14- خصم من الراتب	ك	-	20	5	25	30
	%	-	25	6.25	31.25	43.75

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج الاستبيان

تبين نتائج الجدول رقم (12) الموضحة أعلاه أن إجابات أفراد عينة البحث كانت أغلبها إيجابية وتوافق على كون المؤسسة توفر بعض الحوافز المادية، و المتمثلة فيما يلي : التأمين الصحي، ظروف العمل المادية، المواصلات، العلاوات على المردودية الجماعية، العلاوات على المردودية الفردية، منح بدل الإطعام، السلفة على الراتب، و أنها تستخدم بشكل كبير و قد أجمع الأغلبية على ذلك، وتعود هذه النتائج كون أن تقديم التأمين الصحي من المبادئ التي يقوم عليها أي عامل، بالإضافة إلى أن المؤسسة إنتاجية وتعتمد على الآلات والمعدات ونظرا لطبيعة العمل فهي تقدم تأمينات صحية للعامل نتيجة الحوادث التي تحدث لهم ولذلك إحتوتها كل من مصلحة الصيانة والوقاية مما يجعلها تعني بكل ما يتعلق بظروف العمل للعاملين من ألبسة، إضاءة...إلخ.

أما فيما يخص الاستفسار و المنحة على الحوادث و الأخطار، فقد أجاب نصف أفراد العينة أنه تمنح بشكل كبير أما البقية فأجابوا أنها قليلة جدا، و قد يرجع ذلك الى اختلاف الأقسام التي ينتمي اليها هؤلاء العمال، فنجد فئة الإطارات مثلا لا تحصل على علاوات الحوادث و الأخطار نظرا لطبيعة عملهم، أما فئة العمال التنفيذيين و التقنيين فنجد عملهم متعلقا بالمهام التي يقومون بها، لذلك قد يعملون أيام نهاية الأسبوع، و لا يعملون أيام الأسبوع، مما يرجح عدم حصولهم على الاستبيان في حال الغيبة .

أما بقية الحوافز فأجمع أغلب أفراد العينة على عدم تقديمها من طرف المؤسسة و عدم حصولهم عليها.

و هنا يظهر التفاوت في موافقة أفراد البحث على الحوافز المادية المقدمة للعاملين بمؤسسة الجزائرية للسباكة ما بين موافقتهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم دائما للعاملين وموافقتهم على أن الحوافز مادية

أخرى لا تستخدم أبدا في حين حوافز أخرى تقدم غالبا وأحيانا بمؤسسة الجزائرية للسباكة ما بين مواقفهم على أن بعض الحوافز المادية تقدم دائما للعاملين ومواقفهم على أن حوافز مادية أخرى لا تستخدم أبدا في حين حوافز أخرى تقدم غالبا وأحيانا بمؤسسة الجزائرية للسباكة .

كما يتضح من الجدول أن أفراد البحث موافقون على أن هناك ستة(6) حوافز مادية تقدم (دائما وغالبا) للعاملين بالمؤسسة وتمثل أبرز هذه الحوافز التي تمثلها الفقرة (12، 11، 10، 9، 8، 7) حيث تم ترتيبها حسب تقديمها للعاملين كالتالي والتي تعتبرها المؤسسة منح تقدمها كحقوق للعاملين.

-النتائج المتعلقة بأنواع الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين :

السؤال الثاني : كيف يتم تقدير الحوافز المعنوية للعاملين بمؤسسة الجزائرية للسباكة ؟

من أجل معرفة رأي العمال في هذا النوع من الحوافز تم تحديد خمس إجابات يجب عليهم الاختيار من بينها وذلك إتباعا لمنهج البحث المعتمد.

من أجل حوصلة النتائج تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على محور الحوافز المعنوية، والنتائج يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (13) نتائج الحوافز المعنوية المقدمة للعاملين.

-تحليل درجة رضا العمال عن الحوافز المقدمة .

العبارة	التكرار ك	درجة الاستخدام						النسبة	الحوافز المعنوية
		راض جدا	راضي	حيادي	غير راضي	غير راض جدا	المتوسط الحسابي		
1الترقية دون الزيادة في الأجر	ك	2	12	18	23	25	2.28	2.16	0.94
2تقدير المسؤول لك	ك	8	19	16	12	25	2.66	1.85	0.69
3شهادات التقدير	ك	-	2	6	4	85	1.72	1.67	0.97
4عدد ساعات العمل	ك	11	34	18	10	56	3.4	1.45	0.42
5طبيعة العمل	ك	8	24	16	24	10	3	1.64	0.54

0.43	1.47	3.36	4	15	20	30	11	ك	6قيام المسؤول
			5	18.75	25	75.5	13.75	%	بعمله
0.46	1.51	3.27	5	8	34	26	7	ك	7قيام الزملاء
	-	-	6.25	10	42.5	32.5	8.75	%	بعملهم
0.75	1.93	2.55	23	20	17	10	10	ك	8مدة العطلة
			28.75	25	21.25	12.5	12.5	%	
0.79	2.17	2.72	18	19	16	21	6	ك	9فترة الحصول
			22.5	23.75	20	26.25	7.5	%	على العطلة
0.62	1.76	2.8	-	40	15	20	5	ك	10توبيخ
				50	18.75	25	6.25	%	لفضي
0.78	1.53	1.95	31	32	7	10	-	ك	11توبيخ كتابي
			38.75	40	8.75	12.5		%	
0.64	1.78	2.77	24	13	15	13	15	ك	12 تخفيض في
			30	16.25	18.75	16.95	18.75	%	الرتبة
	1.69	2.7							المتوسط العام لرأي العاملين في الحوافر المعنوية

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الاستبيان.

من خلال الجدول رقم (13)الموضح أعلاه يتضح أن أفراد البحث يرون في متوسط بأن الحوافر المعنوية تستخدم مع العاملين بالمؤسسة الجزائرية للسباكة لكن ليس بشكل كبير، حيث بلغ متوسط الحسابي الكلي لمدي رأي أفراد البحث للحوافر المعنوية المقدمة للعاملين بمؤسسة الجزائرية للسباكة 2.7 من (2.6 إلى 3.4) وهو متوسط يقع في الفئة الوسطى وهي الفئة التي تشير إلى الحياد على الحوافر المقدمة، وهي تقترب أكثر لعدم الرضا 2.6.

- كما يتضح من نتائج الجدول المتحصل عليها من طرف أفراد البحث أنهم غير راضين عن الترقية دون الزيادة في الأجر، مما يدل أن المؤسسة لا تطبق حافز ترقية العمال حتى دون زيادة أجر.

-جاء العنصر الذي تمثله الفقرة (2) وهو تقدير المسؤول للعامل كحافز معنوي بمتوسط 2.66 من

(2.6 إلى 3.4)، وهو متوسط يقع في الفئة الوسطى وهي الفئة التي تشير إلى الحياد على الحوافر المقدمة، وهي تقترب أكثر لعدم الرضا 2.6 وتعود هذه النتيجة الى عدم تقدير جهد العمال بالمؤسسة من طرف الإدارة.

- جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (3) وهو شهادات التقدير كحافز معنوي من حيث تقديمها للعاملين بمتوسط 2.66 من (2.6-3.4) وهذا يدل على أن الإدارة غالبا لا تمنح شهادات التقدير إلى العمال.

- جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (4) وهو عدد ساعات العمل كحافز معنوي من حيث تقديمه للعاملين بمتوسط 3.4 من (3.4-4.2) وهذا راجع إلى العمال الذين يعملون 8 ساعات في اليوم وهو المعمول في مختلف المؤسسات مما يجعلهم راضيين عنه.

- جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (5) وهو طبيعة العمل من حيث رضا الأفراد عنه بمتوسط 3 من (2.6-3.4) وتعود هذه النتيجة إلى أن العمل عادي.

- جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (6) قيام المسؤول بعمله كحافز معنوي من حيث رضا الأفراد عنه بمتوسط 3.36 من (2.6-3.4) وهذا ما يدل على أن العمال لا يرون غالبا أن رؤسائهم يقومون بعملهم على أكمل وجه، و هو ما يعود سلبا عليهم.

- جاء العنصر الذي تمثله الفقرة رقم (7) قيام الزملاء بعملهم كحافز معنوي من حيث رضا الأفراد عنه بمتوسط 3.27 من (2.6-3.4) و هو ما يدل أن العمال لا يتفقدون في كون زملائهم يقومون بعملهم و هو ما قد يؤثر عليهم سلبا.

- جاء العنصر الذي تمثله الفقرتين رقم (8، 9) أن أفراد البحث غير راضين عن الإجازات ومدة العطلة التي يحصل عليها الأفراد بمتوسطات 2.66 من (2.6-3.4) و 2.75 من (2.6-3.4) على التوالي وذلك يرجع لطبيعة العمل الذي لا يتطلب التوقف عن الإنتاج لضرورة مادة الحديد مما لا يسمح بإعطاء الإجازات و العطل في أي وقت يطلبه العامل كبقية المؤسسات و هو ما يشكل حالة من عدم الرضا لدى عمال المؤسسة، و لتجاوز ذلك على المؤسسة استخدام نظام العمل بالتناوب، للسماح لمجموعة من العمال بالانصراف في حين تكون المجموعة الثانية تعمل.

- يتضح من نتائج الجدول المتحصل عليها من طرف أفراد البحث غير راضيين عن الحافز المعنوي المتمثل في الفقرتين رقم (10، 11)، توبيخ لفظي وكتابي للعاملين بمؤسسة الجزائرية للسباكة بمتوسطات 2.8 من (2.6-3.4) و 1.95 من (1.8-2.6) وتعود هذه النتيجة لصرامة القوانين المعمول بها وعدم مراعاة ظروف العمال.

كذلك يتضح من نتائج الجدول الموضح أن أفراد البحث غير راضين عن الحافز المعنوي المتمثل في الفقرة رقم (12) تخفيض في الرتبة للعاملين بالمؤسسة بمتوسط 2.77 من (2.6-3.4) وهذا راجع لطريقة

التحاور المعمول بها التي لا تتيح الفرصة للعمال للتعبير عن حقوقهم وتوجهاتهم خاصة على مستوى القاعدة فهناك فجوة كبيرة بين قمة الهرم والقاعدة.

تحليل الفرضية :

الفرضية الرئيسية :

إستخدام الحوافز يساعد في رفع درجة الرضا الوظيفي، و لاختبار هاته الفرضية، نصمم الفرضيتين الفرعيتين التاليتين :

الفرضية الفرعية 1:

- المؤسسة تستخدم نظام حوافز فعال .

لاختبار هاته الفرضية تم تصميم 4 أسئلة، حول استخدام المؤسسة للحوافز و رضا العمال عنها، و من خلال إجابات أفراد العينة على السؤالين 11 و 12 و الذين يناقشان ما إن كانت المؤسسة تستخدم نظاما للحوافز يشمل الحوافز المادية والمعنوية، الايجابية منها و السلبية، أجاب جل أفراد العينة بكون المؤسسة تستخدم تلك الحوافز ، منها ما هو بشكل كبير و منها ما هو بشكل قليل.

وبناء على إجابات أفراد العينة عن السؤالين 19،20، و التي ناقشت ما إن كان العمال راضين عن تلك الحوافز، كانت أغلب الإجابات سلبية، مما يدل على عدم رضا عام لدى العمال عن تلك الحوافز، الايجابية منها و السلبية.

من خلال ما تقدم نجد أن هاته الفرضية مرفوضة، و نظام الحوافز الذي تستخدمه المؤسسة الجزائرية للسباكة غير فعال.

الفرضية الفرعية 2:

نظام الحوافز له أثر على تحقيق الرضا الوظيفي

لاختبار هاته الفرضية، نستخدم السؤالين 11 و 12 المستخدمين في الفرضية السابقة، إضافة الى السؤال 21، و من خلال الإجابات عن هاته الأسئلة نجد أن المؤسسة تستخدم نظام حوافز، لكن العاملين في المؤسسة ليس لديهم رضا وظيفي، مما يعني أن هاته الفرضية مرفوضة .

و منه نستنتج أن الفرضية الرئيسية مرفوضة، و أن إستخدام الحوافز لا يساعد في رفع درجة الرضا الوظيفي، إلا إن كان نظام الحوافز المستخدم فعالا.

خلاصة:

لقد حاولنا في هذا الفصل أن نبين ونوضح العلاقة بين نظام الحوافز بمؤسسة الجزائرية للسباكة ومدى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين فيها، و في هذا الصدد تم إنجاز ما يلي:

-تشخيص بيئة العمل الوظيفية والحوافز التي تتوفر عليها مؤسسة الجزائرية للسباكة.

الإجابة على التساؤلات واختبار الفرضيات التي وضعناها في بداية البحث والمتعلقة بالعلاقة المباشرة بين الحوافز ومستوى الرضا الوظيفي.

- تم التأكيد من خلال الاستبيان على أن هناك علاقة بين الحوافز و الرضا .

- إجراء استقصاء ميداني تم من خلاله تقييم رأي العمال ومدى رضاهم عن الحوافز المقدمة.

-

لقد أصبح لزاما على المؤسسة التغيير في نمط تسيير الموارد البشرية بالسعي أكثر في اكتساب مهارات تتميز بالكفاءة ومحاولة غرس روح العمل الجماعي في فرق العمل، بتوفير مناخ ملائم يسوده العلاقة الجيدة بين المؤسسة والعمال، والاهتمام بما يخصهم من تكوين وترقية وتدعيم طرق الاتصال وتوفير الظروف الملائمة لسهولة سيره بما يخدم أهداف الفرد والمؤسسة معا، وإطلاعهم عن كل جديد يخص مؤسستهم بتدعيم شبكة المعلومات الداخلية، بالتالي كسب ولائهم وتنمية شعورهم بالانتماء من أجل نجاحها في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وبالتالي خدمة أهدافها وتدعيم إستراتيجيتها.

خاتمة

خاتمة

إن الرهان الكبير الذي أصبحت تواجهه أي منظمة يتمثل في مدى قدرتها على المحافظة على موردها البشري فهو يعتبر مصدر النجاح والتفوق، وحلا للعديد من المشاكل التي تواجهه ويرجع ذلك إلى محاولات الإدارة المستمرة والممتدة منذ الثورة الصناعية لضمان ولاء وتأثير العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أصبح الدعم الرئيسية لنجاحها.

ومن أجل تفعيل المورد البشري والاستفادة من قدراته وطاقاته للوصول لأحسن النتائج، دفعت تحديات بيئة الأعمال المؤسسة الى تفهم دوافعه المتباينة وكيفية التأثير عليها لتوفير الرضا الوظيفي، وأدى ذلك بالباحثين إلى تفسير الاتجاهات المختلفة التي يكملها الفرد نحو مهمته ونحو عوامل متعلقة بها ونحو الحياة بوجه عام، حيث يعد الرضا الوظيفي من أهم العوامل الهامة لتعزيز أداء الأفراد، ومشاعر السعادة الإنسانية داخل المؤسسة، وذلك انطلاقا لما ينبغي أن يحصلوا عليه من الوظيفة والرغبة في النمو والتقدم وتحقيق الأهداف الاجتماعية (الأجر، ظروف العمل، طبيعة العمل، شهادات التقدير، الترقيات) من أجل رفع كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل.

و ما يجدر الإشارة إليه أن الحوافز تتمثل في العوامل والمؤثرات والمتغيرات المادية والمعنوية التي تشجع العاملين على زيادة أعمالهم بصورة مناسبة ورفع من كفاءتهم وقدراتهم في الأداء والعمل.

وقد أثبتت التجارب وما تناولناه في دراستنا عن علاقة الحوافز بالرضا الوظيفي وأن الرضا عن العمل والاقتناع به سيساهم دون شك في دفع الفرد إلى البذل والعطاء بأقصى الجهد في عمله.

ولقد حاولنا في دراستنا هذه تحديد ودراسة هذه المساهمة لنظام الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات وذلك عبر الإجابة عن إشكالية البحث و التساؤلات المرفقة لها، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا إلى جزئين : جزء نظري وجزء تطبيقي.

حاولنا في الجزء النظري الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فبدأنا في الفصل الأول بمحاولة بلورة مفهوم نظام الحوافز وتحديد جوانبه المختلفة من أهميته وأنواعه والنظريات المفسرة له، ثم تطرقنا إلى كيفية إدارته من خلال تحديد العوامل المؤثرة فيه، وفي المبحث الأخير من هذا الفصل قمنا بعرض أهم القضايا المتعلقة بنظام الحوافز وكيفية جعله فعالا من خلال الركائز التي يركز عليها.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فحاولنا إبراز أهمية الرضا الوظيفي، و ذلك من خلال العرض العام لماهية الرضا الوظيفي ثم تحديد أهميته والنظريات المفسرة له كما تطرقنا إلى عوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي وأبعاده وقياسه، ثم تحديد تأثيره وعلاقاته ثم تحديد علاقة مختلف الحوافز بالرضا الوظيفي وفي الأخير وضحنا

خاتمة

علاقة الرضا الوظيفي بالمفاهيم التنظيمية وكذا شرح أنواع وطرق التنمية من خلال الاستخدام الجيد والمتنوع للحوافز.

أما في الجزء التطبيقي فقد أردنا دعم كيان هذا البحث والتعمق في إشكاليته والإحاطة بها من جوانبها المختلفة من خلال الدراسة الميدانية، وقد اخترنا مؤسسة الجزائرية للسباكة لتكون محل الدراسة لإنجاز هذا الجانب من البحث.

ففي البداية قمنا بالتقديم العام لمؤسسة الجزائرية للسباكة، ثم قمنا بإعطاء نظرة تحليلية لبيئة العمل الوظيفية من خلال عرض العمالة (مستوى التشغيل) الموجودة فيها، وكذا الغياب والحوادث المهنية بالإضافة إلى تشخيص الحوافز المطبقة من طرفها، وفي الأخير أجرينا استبيان للعاملين على مستوى مؤسسة الجزائرية للسباكة، يتضمن الحوافز المادية والمعنوية ومتغيرات بيئة العمل الوظيفية وذلك للتعرف على وجهات نظر العاملين اتجاه الحوافز المطبقة ومدى رضاهم عن البيئة الوظيفية، بالإضافة إلى تحليل العلاقة بين مختلف الحوافز والرضا الوظيفي بالاعتماد على إجابات العمال وانطلاقاً من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية :

النتائج النظرية :

- إن الحوافز هي مجموعة الإمكانيات المحيطة بالإنسان وهي عبارة عن قوى أو شعور داخلي يحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات تسبب التوتر والذي يعود إلى بذل جهد من قبل الفرد، وهذا الجهد المبذول بدوره يؤدي إلى إشباع ومن ثم تحقيق الرضا الوظيفي والبحث عن حاجات جديدة.

- إن أداء المؤسسات يعتمد على الجهود المعتمدة التي يبذلها الفرد والجماعات، لذلك فإن أداء الفرد لا يقتصر على القدرة على العمل ولكن الأهم أن يكون متحمساً لأداء العمل وراغباً فيه فالعامل لديه احتياطي من الطاقات والمهارات الكامنة، والتي قد لا يستخدمها بتاتا وتظل مكتومة ما لم توجه بإمكانات وعوامل وشروط معينة وإذا ما استطاعت الإدارة أن تغذي هذا النمو في جو آمن من الناحيتين الاقتصادية والاجتماعية فإن الاستعداد التام تراه عند الفرد للإسهام بكل طاقاته لتحقيق أداء أفضل، فمن الضروري أن يدرك المسيرون طبيعة وأهمية احتياجات العامل وعوامل رضاه والقيام قدر الإمكان بتحقيق التوازن بين مطالب العامل ومطالب المؤسسة.

- إن الرضا الوظيفي يتحقق إذا أشبعت الوظيفة حاجات الفرد كما هي عند ماسلو وإذا كانت تلك الحاجات منسجمة مع قيم الفرد وإذا كانت تحقق للفرد الإنجاز والقوة والاندماج، فالرضا الوظيفي يتأثر

خاتمة

بالقيم والاتجاهات وثقافة الفرد والمجتمع كما يتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية للعمل وبحضارة المجتمع ونظمه وهي متغيرات تختلف من فرد إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى. فإذا تمت المساواة تحقق الرضا كما يرتبط بالأداء فكلما قدم العامل أداءً جيداً تحقق له درجة أكبر من الرضا.

- يعتبر الرضا الوظيفي من أهم المؤشرات للمؤسسة ومدى فعاليتها، فهو من أهم عوامل لتنمية الموارد البشرية وخصوصاً في المؤسسة كم أنه يكون أكثر نشاطاً وحماساً في العمل فإذا كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوبة تضاهي تلك التي تتوقعها المؤسسة عندما تقوم برفع أجور عمالها أو بتطبيق برنامج للمكافآت التشجيعية أو نظام الخدمات.

- يمكن القول أن هناك ارتباط بين الحوافز والرضا الوظيفي على المستوى النظري فالحوافز تساعد على إيجاد شعور نفسي والارتياح وإشباع حاجات ورغبات والتوقعات مع محتوى العمل نفسه والبيئة والعمل على تنمية الثقافة والولاء والانتماء إلى المؤسسة.

النتائج التطبيقية:

- تتمتع مؤسسة الجزائرية للسباكة بنظام حوافز غير فعال ولا يرضي العاملين، بحيث يؤدي هذا النظام إلى عدم إشباع حاجاتهم ورغباتهم سواء من الناحية المادية أو المعنوية وهذا ينعكس سلباً على العمال من خلال حالات عدم الرضا على بيئة العمل الوظيفية.

- يجمع العمال في مؤسسة الجزائرية للسباكة على أنه لا يوجد اختلاف في الحوافز المادية التي تقدم لهم، بطريقة غير مناسبة مثل الأجر، ظروف العمل المادية، في حين يسجل تقديم حوافز مادية أخرى كالمكافآت التشجيعية، العلاوات، الترقيات والخدمات الاجتماعية بشكل غير عادل فيما بينهم.

- هناك إهمال واضح وكبير من طرف الإدارة في استخدام الحوافز المعنوية حيث لا تولي أي أهمية لهذا الجانب، وهذا ما عبر عنه العمال من حيث عدم استخدامها والمتمثلة في (تقديم عبارات الشكر والتقدير والترقيات دون الزيادة في الأجر وتوفير ظروف العمل المناسبة).

- تعرف البيئة الوظيفية على مستوى مؤسسة الجزائرية للسباكة حالة من الانسجام والتفاهم بين العمال وحالة من التوتر بالنسبة للإدارة نتيجة عدم ملائمة مناخ العمل مع ما يصبو إليه العمال.

اختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: تعتبر الحوافز إحدى الأدوات الفعالة في إثارة رغبة عمل لدى العاملين.

خاتمة

- هذه الفرضية صحيحة إلى حد بعيد ويظهر هذا من خلال ما توصلنا إليه في الفصل الأول.

الفرضية الثانية : يعتبر الرضا الوظيفي من أهم العوامل في زيادة كفاءة العاملين وتفعيل الأداء لديهم.

- هذه الفرضية صحيحة إذ أن الرضا الوظيفي يساهم في زيادة كفاءة العاملين وهذه الزيادة تنعكس

إيجابا على المؤسسة في رفع إنتاجيتها ومردوديتها كما تضمن البقاء والاستمرارية.

الفرضية الثالثة : استخدام نظام حوافز يساعد في رفع درجة الرضا الوظيفي.

- هذه الفرضية غير صحيحة حيث أن نظام الحوافز لا يساعد على رفع درجة الرضا الوظيفي في

المؤسسة، وذلك لأنه غير فعال.

التوصيات :

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة النظرية والتطبيقية التحليلية لإشكالية دور نظام

الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي لهؤلاء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، نقدم ضمن هذه الفقرة توصيات

يمكن الاستفادة منها سواء من طرف مؤسسة الجزائرية للسياحة، أو على مستوى صياغة وتطبيق نظام

الحوافز في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي تحتاج إلى نقلة إستراتيجية في تسير مواردها البشرية، ومن

أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي:

* يجب على إدارة مؤسسة الجزائرية للسياحة الاهتمام بأهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، و

المتثلة في الرواتب والمكافآت، حيث تعتبر وسيلة لإشباع الحاجات وتوفير حياة كريمة، ولأن هذا من شأنه

أن يزيد من فاعلية العامل.

* الاهتمام وزيادة فرص الترقية وفقا لكفاءات الأفراد وطموحاتهم، تحسين ظروف العمل وبيئة العمل.

* العمل على تفعيل نظام الحوافز، وأن يكون وفقا لمقاييس محددة.

* ضرورة الاهتمام أكثر بتقييم الحوافز لغاية تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين عن طريق اختيار

طريقة أو طرق سليمة لتقييم الحافز ويمكن الاعتماد عليها باعتبارها إحدى السبل لتقييم الفعال.

* وضع نظام فعال لتشجيع الموظفين على الأداء الجيد والتعاون مع عمليات التقييم، وذلك من خلال

ربط الإنجاز المتحقق من طرف الموظف بمختلف الحوافز.

خاتمة

* ضرورة القيام بدورات تدريبية وتكوينية لفائدة العاملين لمواكبة التغيرات التكنولوجية، وذلك من شأنه أن يشعر العاملين بأنهم جزء مهم في المؤسسة مما يدفعهم للجد والعطاء.

* العمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين لما له أهمية كبيرة في استقرار العمال ودوامهم في المؤسسة وبالتالي تحسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم.

* ضرورة توفير مناخ عمل مناسب يتميز بالاستقرار وخال من الصراعات تسوده روح التعاون والمودة بين العمال.

أفاق البحث :

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال :

- الأنماط القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين.

- نظام الحوافز وكيفية تفعيله في المؤسسات الاقتصادية.

- المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي للعاملين.

- أثر الرضا الوظيفي وعلاقته بإنتاجية المؤسسة.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد حققنا الصواب في بلوغ الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة بفضل الله عز وجل وإن كان هناك تقصير فهو من أنفسنا والتي لا تعلق من أن نكون إلا تكون نفس بشرية ولا تستطيع الوصول إلى درجة الكمال والله ولي التوفيق .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع.

أولاً: الكتب

- 1- أحمد رشيد، نظرية الإدارة العامة، دار النهضة العربية _ مصر، سنة 1962 .
- 2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار وائل للنشر ، 2000 .
- 3- أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، مصر الطبعة السابعة 2000
- 4- إيهاب محمود عيش الطيب، اثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، دار الفكر، الجامعة الاسلامية غزة ،
- 5- براء رجب تركي، نظام الحوافر الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2014 .
- 6- بروس ان بيتوني ، فن تحفيز العاملين ، ترجمة زكي مجيد ، دار الفكر الدولية، عمان.
- 7- ثروت شلي ، آلية التفاعل بين الأداء والتحفيز ، متاح على www/kenanonlin/com تاريخ الإطلاع (2017/2/13) .
- 8- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، الطبعة الأولى، 2006.
- 9- حسن امتثال وآخرون، مبادئ الإحصاء، جامعة الإسكندرية، مطابع كلية التجارة ،سنة 2002.
- 10- حسن حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار مكتبة الحامد، عمان سنة 2004.
- 11- حنان عبد الرحيم الأحمدى ،الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للعاملين، المجلة العربية، العدد 3، الكويت 2006.
- 12- خضير كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى 2007 م، 1427هـ.
- 13- خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة _ مع التركيز على إدارة الأعمال ، عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 1999.

قائمة المراجع

- 14- خليلي الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الإجتماعية _ البناء الإجتماعي للمتجمع ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1998.
- 15- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة ، سنة 2006
- 16- راوية حسن ، السلوك التنظيمي المعاصر، دار الجامعة ،الإسكندرية 2004 ، .
- 17- السالم سالم محمد، الرضا الوظيفي للعاملين، مطبوعات مكتبة الملك الوطنية،الرياض 1997.
- 18- سامي بن عبد الله الباسين ، الرضا الوظيفي لمندوبي المبيعات في القطاع الخاص، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد 14 ماي 2007.
- 19- سليمان أحمية ،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري ،ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ،الطبعة 2002.
- 20- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر،عمان 2006 .
- 21- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال ، دار حامد للنشر ، عمان ، سنة 2000 .
- 22- شوقي ناجي جواد، إدارة الأعمال ، عمان ، دار حامد للنشر والطباعة ، سنة 2000 .
- 23- شيخي عيسى، تحسين أداء البيعي بالتدريب والحوافز ومكافآت رجال البيع ، سنة 2012_ 2013 .
- 25- صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الويسوي، الإدارة لمحات معاصرة ،الطبعة الأولى ،مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001 .
- 26- صلاح الدين الهيبي ،تأثير الاختلافات المحتملة للقيم في أداء العاملين ،مطبعة الجامعة الأردنية ،الطبعة الأولى 2005 .
- 27- صلاح الدين عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، الإسكندرية ، دار الجامعة الجديدة .2004
- 28- صلاح الدين عبد الباقي ، علي عبد الهادي مسلم ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث سنة.2007
- 29- طارق طه ،إدارة الأعمال منهج حديث معاصر ، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية 2007 .

قائمة المراجع

- 30- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس ، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى 2007 .
- 31- طاهر محمود الكلاله ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار البارودي للنشر والتوزيع عمان، الطبعة العربية 2011.
- 32- عائدة سيد خطاب ، علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، مكتبة عين شمس للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 1993.
- 33- عائشة مصطفى المناوي ، سلوك المستهلك ، الطبعة الثانية ، دار مكتبة عين شمس ، القاهرة 1998.
- 34- عبد الباري إبراهيم درة ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2007 .
- 35- عبد الفتاح دياب حسن ، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال ، الطبعة الثانية ، سلسلة مطبوعات المجموعة الإستشارية العربية القاهرة 1996.
- 36- علي بن يحيى الشهري ، الرضا الوظيفي وعلاقاته الإنتاجية، مذكرة تدخل ضمن شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض . 2002.
- 37- علي عباس، أساسيات علم الإدارة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، سنة 2004 ..
- 38- علي محمد عبد الوهاب ، إستراتيجيات التحفيز الفعال نحو أداء متميز ، دار الإسلامية للنشر والتوزيع، سنة 2000.
- 39- عمر سعيد وآخرون ، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2003 .
- 40- فرج طريق سوقي ، السلوك القيادي والفعالية الإدارية ، وائل للنشر ، عمان 2000 .
- 41- كشرود عماد الدين، علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، منشورات جامعة قار يوسف 1995.
- 42- محسن أحمد الخضيرى، الإدارة التنافسية للوقت ، أتراك للطباعة والنشر ، القاهرة 2000 .

قائمة المراجع

- 43- محمد أنيس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة ،دار النهضة العربية، القاهرة 1973.
- 44- محمد سعيد سلطان ، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2004.
- 45- محمد شيخ صالح القدومي ، إدارة الموارد البشرية ، دار المعتر للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2014 م 1435هـ.
- 46- محمد صالح قريشي، تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005
- 47- محمد مرعي مرعي، التحفيز المعنوي وكيفية تفعيله في القطاع الحكومي العربي ، القاهرة ، الطبعة الأولى سنة 2003.
- 48- منصور فهمي ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار النهضة العربية _ بيروت.
- 49- منصور فهمي ، إنتاجية العمل في ضوء الدوافع و الحوافز ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1984.
- 50- موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، 2002.
- 51- نوري منير ، تسير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، سنة 2010.
- 52- ياسر العيتي ، العادة الثامنة من الفعالية الع العظمى ، الطبعة الخامسة دار الفكر ، دمشق، سوريا ، 2006 .
- 53- ياسر العيتي، العادة الثامنة من الفعالية الى العظمة، در الفكر، دمشق، سوريا ، الطبعة الخامسة 2006 .

ثانيا: الرسائل العلمية

- 1_ قوادري رشيد ، نظام الحوافز ودوره في رضا الوظيفي للعاملين ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير ،سنة 2008 2007.

الملاحق

الملاحق

الملحق رقم (01)



جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم: العلوم التجارية
تخصص: تسويق



الاستبيان

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت أسئلتها لغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث الذي نقوم به استكمالا للحصول على درجة الماجستير "قسم العلوم التجارية على الأفراد العاملين بمؤسسة الجزائرية للسباكة - تيارت -".

معلومات خاصة بعينة الدراسة :

1) الجنس:

ذكر* أنثى

2) العمر :

* أقل من 25 سنة * من 25 إلى 35 سنة * من 35 سنة إلى 45

* من 45 إلى 55 سنة * من 55 إلى 65 سنة

3) المستوى التعليمي :

* أقل من ثانوي * ثانوي * تكوين مهني * جامعي * دراسات عليا

4) فئة العمل :

* إطار * عمال مهارة * عمال تنفيذيون * متدربون * مهندسون

أخرى حدد:

الملاحق

5) الراتب الشهري:

- *أقل من 15000 دج *25000-15001 دج *35000-25001 دج *50000-35001 دج *أكثر من 50001 دج

6) منذ متى تعمل في المؤسسة :

- *أقل من 3 سنوات *من 3 إلى 6 سنوات *من 6 إلى 10 سنوات *أكثر من 10 سنوات

7) كيف هي علاقة العمل برئيسك : جيدة عادية سيئة

8) كيف هي علاقتك بزملائك في العمل: جيدة عادية سيئة

9) هل تؤدي العمل بسهولة: نعم لا

10) (تابع) إذا كانت الإجابة ب: (لا) فلماذا؟ :

*عدم وضوح المهام *نقص الموارد والإمكانات *مضايقات الزملاء

*مهام العمل لا تتعلق بتخصص الدراسة

* أخرى حدد:

11) هل توفر لك المؤسسة ما يلي ؟

أبدا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	
					التأمين الصحي
					ظروف العمل المادية
					المواصلات
					الترقية مع الزيادة في الأجر
					الترقية دون الزيادة في الأجر
					القروض
					الإسكان أو منحة السكن

الملاحق

12) هل توفر لك المؤسسة مايلي ؟

أبدا	قليلا	أحيانا	غالبا	دائما	
					PRC علاوة على المردودية الجماعية
					PRI علاوة على المردودية الفردية
					prime annuelle علاوات سنوية
					prime de panier علاوات بدل الإطعام
					prime de risque علاوات على الحوادث و الأخطار
					avance sur salaire سلفة على الراتب
					شهادات التقدير

13) هل تسمع من رؤسائك في العمل عبارات شكر و تقدير؟ نعم لا

14) هل يقدر المسؤول عملك : نعم لا

15) في حالة تغييرك عن العمل ماذا يكون جزاؤك ؟

*توبيخ لفظي *توبيخ كتابي *استفسار *خصم من الراتب

16) في حالة وصولك متأخرا عن العمل ماذا يكون جزاؤك ؟

*توبيخ لفظي *توبيخ كتابي استفسار *خصم من الراتب

17) في حالة الدخول في مشاكل مع الزملاء أو المسؤول، ماذا يكون جزاؤك ؟

توبيخ لفظي توبيخ كتابي استفسار خصم من الراتب تخفيض في الرتبة

18) في حالة ارتكاب أخطاء في العمل ماذا يكون جزاؤك ؟

توبيخ لفظي توبيخ كتابي استفسار خصم من الراتب تخفيض في الرتبة

الملاحق

19) ما مدى رضاك عما يلي :

غير راض جدا	غير راضي	حيادي	راضي	راضي جدا	
					التأمين الصحي
					ظروف العمل المادية
					المواصلات
					الترقية
					القروض
					الإسكان أو منحة السكن
					تقدير المسؤول لك

20) ما مدى رضاك عما يلي:

غير راضي جدا	غير راضي	حيادي	راضي	راضي جدا	
					PRC علاوة على المردودية الجماعية
					PRI علاوة على المردودية الفردية
					prime annuelle علاوات سنوية
					prime de panier علاوات بدل الإطعام
					prime de risque علاوات على الحوادث و الأخطار
					avance sur salaire سلفة على الراتب

21) هل أنت راض عما يلي ؟

غير راضي جدا	غير راضي	حيادي	راضي	راضي جدا	
					عدد ساعات العمل
					طبيعة العمل
					قيام المسؤول بعمله
					قيام زملاء بعملهم
					مدة العطلة
					فترة الحصول على العطلة

