

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muhend Ulhağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أوحاج

- البويرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم النفس وعلوم التربية

تخصص: علم النفس عمل وتنظيم

## الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس

إعداد الطالبتين:

- كشكار منال

- دحماني حنان

السنة الجامعية: 2019/2018

# شكر و تقدير

ربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك حمدا كثيرا طيبا  
مباركا فيه، إذ وفقتنا لإتمام هذا العمل ويسرته لنا الأمر العسير، أرجو اللهم أن  
تتقبل منا هذا العسل وأنت راض عنا.

أتقدم بجزيل الشكر:

إلى كل من كان سندنا بجمده في هذا العمل المتواضع وإلى كل من أشرفه  
علينا ووجهنا وقدم لنا النصائح فجزاهم الله خير الجزاء.

كما يطيب لنا في هذا المقام أن نتوجه بجزيل الشكر والعرفان إلى جميع  
أساتذتنا ممن درسونا وأسهموا في تكويننا خلال مسيرتنا الدراسية هذه.

# إهداء

إلى من علمني العطاء دون انتظار الجزاء...إلى من أحمل اسمه بكل فخر  
واعتراز...أرجو من الله عز وجل أن يمد في عمرك لترى ثمارا قد حان  
قطافها بعد طول انتظار إلى "أبي العزيز".

إلى ملاكي في الحياة...والى معنى التفاني وسر الوجود "أمي الحبيبة"  
إلى أخي الحبيب عبد الرحمان وإلى أختاي العزيزتين شهرزاد ورائيا وإلى  
خطيبي وزوجي المستقبلي سيد أحمد.

وفي الأخير نسأل الله أن يجعلنا ممن يكثر ذكره وينال فضله ويحفظ أمره  
وأن يغمر قلوبنا بمحبته.

منال



# إهداء

بسم الله المتعالى، ومن منطلق الحب والوفاء اهدي الفرحة بإتمام

عملي هذا إلى:

من أفنيا حياتهما وكل غايتها سماع كلمة نجاح...ربي ارحمهما

كما ربياني صغيرا:

أمي الغالية، مصدر الأمان والحنان والتي ألهمت عزمي ولقنتني

دروس التفاؤل والأمل فأشرقت أيامي بهما حفظها الله وأطال في

عمرها.

أبي الغالي، أستاذي ومرشدي الذي علمني معاني الحياة، مثلي

الأعلى في الأصالة والثبات وأحسن من برهن أن الحياة تبنى

بالخصال الطيبات، حفظه الله وأطال في عمره.

الى اخوتي حسان و بوزيد و سعيد و حمزة و الى اختاي لويزة و

فاطيمة الزهراء و الى زوجي المستقبلي امين .

الى كل عائلتي الكريمة دحماني و كل الاقارب و الاصدقاء.

حنان

# الفهرس

شكر

الإهداءات

أ..... قائمة الاشكال

1..... مقدمة

### الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية

1. إشكالية الدراسة..... 3

2. فرضية الدراسة..... 3

3. أهمية الدراسة..... 3

4. أهداف الدراسة..... 4

5. أسباب الدراسة..... 4

6. صعوبات الدراسة..... 4

7. حدود الدراسة..... 4

8. تحديد المفاهيم الأساسية..... 5

9. الدراسات السابقة..... 6

### الفصل الثاني: الحوافز

تمهيد..... 9

1. مفهوم الحوافز..... 9

2. أهمية الحوافز..... 9

3. أنواع الحوافز..... 10

4. شروط تطبيق الحوافز..... 14

5. خصائص نظام الحوافز الفعال..... 15

6. نظريات الحوافز..... 15

22..... خلاصة الفصل

### الفصل الثالث: الرضا الوظيفي

23..... تمهيد

23..... 1. مفهوم الرضا الوظيفي

24..... 2. أهمية الرضا الوظيفي

25 ..... 3. انواع الرضا الوظيفي

26..... 4. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

28..... 5. عناصر الرضا الوظيفي

30..... 6. نظرية الرضا الوظيفي

37..... خلاصة الفصل

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد

38..... 1. منهج الدراسة

38..... 2. مكان إجراء الدراسة

38..... 3. مجتمع وعينة الدراسة

39..... 4. أدوات جمع البيانات

39..... 5. الأدوات الإحصائية

40..... خلاصة الفصل

41..... خاتمة

42..... قائمة المراجع

ملخص المذكرة

الملاحق

## قائمة الاشكال

---

### قائمة الاشكال :

- 17.....هرم الحاجات لـ "ماسلو"
- 31.....هرم الحاجات المرتبطة بالذات



# مقدمة

للعمل أهمية كبيرة في حياة الإنسان حيث يساعده في الحصول على طعامه وشرابه ومسكنه وتغطية مختلف حاجياته... كما يساهم في بناء شخصية الفرد وهذا الأخير يساعد في بناء مجتمعات عن طريق تعزيز النمو الاقتصادي ورفع الدخل القومي لذلك يسمى موردا بشريا.

للمورد البشري قدرات لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمؤسسة والعنصر البشري يعد أهم قوى بل وأعظمها أثرا في نشاط المؤسسة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير.

وتعد إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات بالمؤسسة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالمورد البشري من بداية عمله إلى غاية مغادرته للمؤسسة، ومن وظائفها الهامة لدينا عملية التحفيز والتي تعد أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية تساهم بشكل كبير في دفع الأفراد العاملين للبدل والعطاء ورفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية وبالتالي انعكاسه على أداء المنظمة بالكامل

كما تسعى المنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي لعاملها كون إنتاجيتها وربحها وبقائها واستمرارها متعلق برضا الأفراد عن العمل، تحقيق الرضا يتطلب تلبية عدة حاجات سواء اجتماعية أو مادية أو نفسية... فالرضا الوظيفي له أهمية كبيرة في حياة الأفراد والجماعات للحصول على مساهمة وتعاون الجميع في المنظمة لتحقيق الأهداف والنتائج، فهو أحد الركائز الأساسية لتوفير الاستقرار الوظيفي والبيئة المناسبة للعامل التي تساعده على أداء عمله على أكمل وجه وبذل قصارى جهده.

وتم قسم عملنا إلى عدة فصول ونذكر منها:

الفصل الأول وتناولنا فيه الإطار العام للدراسة من إشكالية والفرضية وأهمية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع وكذا الصعوبات التي تلقيناها و حدود الدراسة و التعريف الإجرائي والدراسات السابقة.

الفصل الثاني وتناولنا فيه متغير الحوافز من تعريفه وأهميته و انواعه و شروط تطبيقه و خصائصه ونظرياته.

الفصل الثالث وتناولنا فيه متغير الرضا الوظيفي، مفهومه وأهميته و انواعه و العوامل المؤثرة فيه و عناصره ونظرياته...

الفصل الرابع وتناولنا فيه الجانب التطبيقي من تعريف منهج الدراسة ومكان إجراء الدراسة والعينة وأدوات جمع البيانات وكذا الأدوات الإحصائية.

# الفصل الأول

## الإطار العام للإشكالية

1. إشكالية البحث
2. فرضية البحث
3. أهمية الدراسة
4. أهداف الدراسة
5. أسباب الدراسة
6. صعوبات البحث
7. حدود الدراسة
8. تحديد المفاهيم الأساسية

### - الإشكالية:

تسعى المؤسسة الاقتصادية جاهدة لتحقيق أهدافها وبقاءها عن طريق استقطاب كفاءات وجذبهم إليها والاستفادة من المورد البشري والاستثمار فيه

يعد المورد البشري عنصرا أساسيا وهاما باعتباره أساس أي عمل كونه يتولى تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لكل عوامل الإنتاج، فمن خلال العامل تتمكن المؤسسة من تحقيق طموحاتها واستدامتها لفترة أطول بل وتتمكن من عرض منتوجها بجودة عالية والمنافسة في السوق وللمحافظة على مكانتها لابد من وضع استراتيجيات للحفاظ على هذه الكفاءات عن طريق توفير بيئة عمل مناسبة خالية من الشوائب وظروف عمل ملائمة، ظروف فيزيقية وغيرها...

تعد الحوافز من بين هذه الاستراتيجيات التي تقدمها المؤسسة من نقود وأجور التي تعد وسيلة ضرورية في حياة الفرد تساهم في تغطيته لمختلف حاجاته اليومية وكذا الترقية والعلاوات التي يحصل عليها العامل مما تساهم في تحريك دوافعه لرفع الروح المعنوية لديه مما يؤدي إلى كسب رضاه المهني.

يعتبر الرضا الوظيفي من أهم ما تسعى المؤسسة لتحقيقه لعمالها إذ أن نجاحها واستمرارية إنتاجها مرتبط برضا عمالها، كون رضا العامل هو أساس توفير الاستقرار الوظيفي من خلاله تستفيد المؤسسة من أداء فعال وتطور الإنتاج والإنتاجية. وهذا ما يدفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

- هل هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي؟

### - الفرضية:

من الإشكالية المطروحة وللإجابة على هذا السؤال قمنا بصياغة الفرضية التالية:

- هناك علاقة بين الحوافز والرضا الوظيفي.

### - أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في:

- معرفة الحوافز التي تقدم للعاملين بمؤسسة "بيكما كولور".

- التعرف على نوع الحوافز الأكثر تقديم.

- التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي.

- دور الحوافز في زيادة رضا العامل.



- أهداف الدراسة:

الهدف من دراستنا:

- اكتشاف الحوافز التي تقدم لعمال مؤسسة "بيقما كولور".

- التعرف على العلاقة الموجودة بين الحوافز والرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية

"بيقما كولور".

- أسباب الدراسة:

- عدم إعطاء للموضع لحقه العلمي.

- اهتمامنا بموضوع الحوافز نظرا لأهميته.

- صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي تلقيناها خلال هذه الدراسة:

- نقص في المراجع التي تناولت الرضا الوظيفي.

- ضيق الوقت.

- الصعوبة في التنقل إلى مكان التريص نظرا لموقعها البعيد عن المدينة -منطقة صناعية-.

- إضرابات في مكتبة الجامعة.

- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء هذه الدراسة على عمال مؤسسة لصناعة الدهن ومشتقاته "بيقما كولور"

بمنطقة الصناعية سيدي خالد ببلدية واد البردي بولاية البويرة.

- الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2019/2018. وامتدت مدة الدراسة

من 23 فيفري إلى غاية 23 ماي 2019.

- الحدود البشرية: عمال مصنع "بيقما كولور" مختصة في إنتاج الدهن ومشتقاته.

- الحدود الموضوعية: تناولت دراستنا موضوع الحوافز من مختلف جوانبه وكذا الرضا الوظيفي

ومعرفة العلاقة بينهما.

- تحديد المفاهيم الأساسية:

الحوافز:

لغة: حفز: يحفز فهو حافز، والمفعول محفوز، حفز الشيء: أي دفعه، حفزه على الأمر، حثه عليه وحركه، دفعه إليه.

اصطلاحا:

هي تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد في المنطقة كنتيجة لتمييزه في الأداء عن الآخرين.

هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد، والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع كافة احتياجاته الإنسانية (برجي ابتسام، 2017، ص7)

عبارة عن مؤثرات خارجية تحفز الفرد وتشجيعه لقيام بأداء أفضل فالعامل أو الموظف قد يعمل بمستوى جيد لكن ترى الإدارة أن لدى هذا الفرد مهارات وقدرات لم توظف فيمنح حافزا لاستثمار كل طاقاته لصالح العمل (عبد الله بن عبد الغني الطجم، 2003، ص109)

إجراءيا: هي عبارة عن أجور وعلاوات التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة.

الرضا الوظيفي:

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

اصطلاحا:

عرفه "هوبرك" بأنه عبارة عن مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية، والمادية، والبيئية، التي تحمل المرء على القول بصف "إنني راض في وظيفتي" (برجي ابتسام، 2017، ص11)

عرفه "فورم" بأنه: الاتجاهات المؤثرة للأفراد تجاه أدوارهم التي يؤديونها ويشغلونها حاليا (برجي ابتسام، 2017، ص12)

إجراءيا: مدى شعور العامل بانتمائه داخل المؤسسة.

### - الدراسات السابقة:

يمكن الاستفادة من الدراسات السابقة باعتبارها مصادر مهمة لجمع المعلومات وتعرف على كيفية البحث عنها وكذلك تساهم في اختيار المنهج وأدوات جمع المعلومات والبيانات سنعرض هذه الدراسات حسب تسلسلها الزمني:

#### • الدراسة الأولى:

دراسة (سالمي فوزية، 2013): نظام الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الهياكل المعدنية "SOTROB").

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين المكافآت والرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة الاقتصادية وكذا تعرف العلاقة بين نظام الحوافز والرضا الوظيفي فيها ومعرفة ما إذا كان لظروف العمل الفيزيائية علاقة بالرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية، وقد استخدمت للدراسة المنهج الوصفي كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن الرضا الوظيفي لدى العمال في مؤسسة صناعة الهياكل المعدنية المصنعة بأم البواقي، غير مرتبط بنظام الحوافز المتبع فيها وأنه كذلك غير مرتبط بالظروف الفيزيائية.

#### • الدراسة الثانية:

دراسة (البندة بن سهل، 2014): الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي (دراسة ميدانية مطبقة على عينة من أعوان الحماية المدنية ببسكرة).

وهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الحوافز بمختلف أنواعها وبين الرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة، وقد استخدمت للدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت إلى النتائج التالية:

- للحوافز المادية والمعنوية علاقة كبيرة بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية ببسكرة، وأن هذه الحوافز تلعب دور المحرك الأساسي في رفع مستوى الرضا لدى العمال.

• **الدراسة الثالثة:**

دراسة (جميل أمينة، 2015): أثر الحوافز في تحقيق الولاء تنظيمي (دراسة حالة المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مفهوم وأهمية الحوافز لدى العاملين في المؤسسة، والاهتمام أكثر بالفرد من خلال تحريك دوافعه وتثمين المورد البشري في المؤسسة، وإبراز مدى أهمية الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام وقد استخدمت هذه الدراسة منهج دراسة حالة كما استخدمت المقابلة والاستبيان كأدوات لجمع البيانات وتوصلت إلى نتائج عديدة من بينها:

- أن المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين بسام أنه لا يمكن أن تستغني عن تقديم الحوافز لأفرادها مهما كان نشاطها ومستواها، ولكن فعالية المؤسسة تستمد من أساليبها المنتهجة، كما توصلت هذه الدراسة أن أفراد المؤسسة راضين عن عملهم رغم وجود نقص في تطبيق الحوافز على عمالها.

• **الدراسة الرابعة:**

دراسة (بريـاح محمد الأمين، موساوي يحيوي، 2016): تأثير الرضا الوظيفي على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بمغنية).

هدفت هذه الدراسة إلى فهم موضوع الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيهم ومحاولة إبراز العلاقة الموجودة بين الرضا وأداء الأفراد، وقد استخدمت للدراسة المنهج الوصفي والتحليلي، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت إلى النتائج التالية:

- توصلت هذه الدراسة إلى حالة عدم الرضا عن ما توفره المؤسسة من الجانب المادي والمعنوي وأن الرضا الوظيفي له تأثير مرتفع على الأداء الوظيفي للموارد البشرية.

• **الدراسة الخامسة:**

دراسة (برجي ابتسام، 2017): دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية لعمال مؤسسة الديوان الوطني للتطهير -ONA- بتقوت):

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أهم الحوافز المادية والمعنوية المتبعة في المؤسسة محل الدراسة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي وقد استخدمت للدراسة منهج البحث الميداني، كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت إلى النتائج التالية:

- أن نظام الحوافز متكون من حوافز مادية ومعنوية له دور فعال في تحقيق الرضا الوظيفي.

#### • الدراسة السادسة:

دراسة (بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، 2017): الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم (دراسة مقارنة بين المعلم في المدرسة العمومية والمعلم في المدرسة الخاصة بالجلفة):

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء وكذا الكشف عن بعض العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي بالنسبة للمعلمين، المقارنة بين ظروف العمل في المدرسة الخاصة والمدرسة العمومية، وقد استخدمت للدراسة المنهج المقارن كما استخدمت الاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتوصلت إلى النتائج التالية:

- وجود فرق بين معلمي المدرستين بدايته بعامل السن والأقدمية حيث أن المدرسة العمومية توظف خريجي الجامعة مباشرة عكس المدرسة الخاصة التي لا تنثق إلا بأصحاب الخبرة.
- إن ظروف العمل في المدرسة الخاصة ملائمة من ناحية عدد التلاميذ داخل القسم وهذا يؤثر في النجاح.
- الفرق بين المدرستين أن المدرسة العمومية ذات بعد تعليمي بيداغوجي أما المدرسة الخاصة فهي ذات بعد تعليمي تجاري.



# الفصل الثاني

## الحوافز

تمهيد

1. مفهوم الحوافز

2. أهمية الحوافز

3. أنواع الحوافز

4. شروط تطبيق الحوافز

5. خصائص نظام الحوافز الفعال

6. نظريات الحوافز

خلاصة الفصل

## تمهيد:

تهتم المؤسسة بالعنصر البشري نظرا لكونه أساس إنتاجها وتطورها ومصدر بقائها لذا تقوم هذه الأخيرة بتحفيز عاملها لتحريك دافعيتهم وتحفيزهم للاستفادة من طاقاتهم.

و في هذا الفصل سوف نتطرق الى مفهوم الحوافز و انواعه و شروط تطبيقه و خصائصه و نظرياته.

## 1. مفهوم الحوافز

هناك عدة تعاريف نظرا لتعدد العلماء والاهتمام بها نذكر منها:

الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين،

أي أنها تمثل العوائد والتي يتم من خلالها استثارة الدوافع وتحريكها. (فيصل حسونة، 2011، ص 79)

يرى الدكتور عاطف عبيد بأن الحوافز تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المستمر.

أما الدكتور علمي السلمي فيعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية

في الإنسان والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته.

يعرفها "ديموك Dimock" بأنها العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم على نحو أفضل و يبذلون معه جهد أكبر مما يبذله غيرهم.

ويعرفها "ديل بيتش Dale Beache" بأنها الرغبة الإنسانية في الاستجابة إلى متطلبات المنظمة أي تحقق رسالتها أو أهدافها.

ويرى الدكتور نبيل رسلان بأنها مجموعة العوامل التي تهيئها الإدارة للعاملين لتحريك قدراتهم الإنسانية بما يزيد من كفاءة أدائهم لأعمالهم على نحو أكبر وأفضل. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 252)

## 2. أهمية الحوافز

يحقق النظام للحوافز نتائج مفيدة من أهمها: (يزن تيم، ص 155)

1. زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجود إنتاج، مبيعات، وأرباح.
2. تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلة تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
3. إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
4. إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة. (بزن تيم، ص155)
5. جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
6. تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
7. تحسين صورة المشروع أمام المجتمع. (بزن تيم، ص156)

### 3. أنواع الحوافز

تم تصنيف الحوافز إلى فئتين أساسيتين هما الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

- **الحوافز المادية:** تعتبر من أكثر أنظمة الحوافز شيوعا وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات

الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز:

1. المكافآت والزيادة الدورية.

2. المشاركة في الأرباح.

3. أقلمة الحوافز المادية مع بيئة كريط الأجر بالإنتاج.

تعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة إلى أخرى وتتمثل هذه الحوافز في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز النقدي المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريبا وهي حقيقة واقعة وقابلة للتداول بعكس الوسائل الأخرى التي تعتبر مجردة وزائلة وبالإضافة لذلك فإن النقود تنسق مع مفهوم الناس في الظروف الراهنة عن العمل كمنشأ يقدمه العمال وغيرهم لقاء وسائل كالنقود وهذه الوسائل تهيئ بالتالي أن يشبعوا حاجاتهم الفطرية خارج نطاق عملهم.

ويرجع اعتبار المال من الحوافز الرئيسية للعمل إلى أنه عن طريق المال تشبع ضرورات الحياة من مأكلا ومسكن، كما أنه ضروري للصحة والتعليم بالإضافة إلى أن توفير كماليات الحياة والمركز الاجتماعي يعتمد على المال إلى حد كبير (فيصل حسونة، ص85)، ويتمثل المال في الأجر الذي يتقاضاه الفرد مما يقوم به من عمل ويوزع هذا الأجر على الإنسان بطرق شتى ولكل طريقة من هذه الطرق أثره في حفزه ودفعه على العمل ومن هذه الطرق (فيصل حسونة، ص86):

أ. الأجر باليومية: يوجه لهذه الطريقة عيب يتمثل في أنها لا تعطي الفرصة للعمال المهرة لبذل جهد أعلى لشعورهم وإدراكهم بأنهم يتساوون من حيث النتيجة والأجر مع غيرهم من العمال غير الأكفاء.

إلا أنه على الرغم من ذلك فإن طريقة الأجر باليومية أو بالساعة أو بالأسبوع أو بالشهر تعطي الفرصة للعامل ليصل بإنتاجه إلى مستوى رفيع يصرف النظر عن الوقت وليس هناك ما يؤدي إلى الإسراع في إنجاز عمله حتى يزداد أجره. (فيصل حسونة، ص86)

ب. الأجر بالقطعة: يرتبط أجر العامل في هذه الطريقة بكمية الإنتاج الذي يقوم به لأنها تعطي فرصة لظهور الفروق الفردية و بطبيعة الحال يرتبط الإنتاج بالمعرفة والصحة والحيوية وهذه الطريقة تلقي بعبء الإنتاج على العمال أنفسهم فإذا زاد فهو في مصلحتهم وإذا قل انخفض أجرهم.

ج. الأجر على حسب الخبرة في العمل: أي كلما كانت خبرة العامل كثيرة كلما كان أجره عاليا ويمكن أن يكون المعيار لذلك مدة سنوات التي قضاها في العمل.

د. الأجر حسب احتياجات الفرد: أي يزداد أجره كلما زادت حاجاته ومع زيادة عدد أفراد أسرته.

وإذا كانت الأنواع السابقة تمثل أكثر الحوافز المادية انتشارا إلا أن هناك أنواعا أخرى نذكر بعضها على سبيل المثال:

- العلاوات المستحقة بداية كل عام.

- العلاوات الاستثنائية.

- الاشتراك في الأرباح.

- الأجور التشجيعية.

- العمولات.

- الخدمات التي تشبع في الفرد الكثير من الحاجات الأساسية كالخدمات الغذائية والصحية والتعليمية

والسكنية. (فيصل حسونة، 2011، ص86)

- الحوافز المعنوية:

على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم وعليه فإن نظام الحوافز الفعال هو القادر على تطوير وسائل تحفيز تتلاءم مع دوافع الأفراد ورغباتهم تعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها استكمالاً للحوافز المادية لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز:

- ضمان العمل واستقراره.
- الحوافز الاجتماعية المعنوية.
- التقدم الوظيفي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.
- العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية.
- المركز والمكانة.

يوجد اتجاه عام كبير يشير إلى أن البواعث المالية النقدية أو نظام الأجور يعتبر إلا عاملا واحدا ضمن مجموعة كبيرة من العوامل التي تشير كفاءة العامل الواحد ولها تأثيرا ضئيل.

إن العمال لا يهتمون بالزيادة بالأجر بالدرجة الأولى بل يفضلون علي نواحي أخرى تتمثل بالاطمئنان على المستقبل في عضوية الجماعة والتوحد معها، وبناء على ما برهنت عليه التجارب والدراسات أخذ المسؤولين في مواقع العمل والإنتاج المختلفة على عاتقهم البحث عن الحوافز أخرى تثير قدرات العامل وتربطه بعمله وهي الحوافز المعنوية والتي تتمثل في المدح والتشجيع ووضع أسماء المجدين في لوحات الشرف أو إعطائهم الأوسمة والمكافآت وستتناول بعضا من هذه الحوافز كما يلي:

- **المدح والتأنيب:** حيث يقدم المدح والثناء للأفراد عند قيامهم بأداء الأعمال الصحيحة السليمة وتوجيه اللوم والتأنيب للأشخاص عندما يقومون بأداء واجبات أو أعمال خاطئة غير سليمة. (فيصل حسونة، 2011، ص 88)

- **تقديم الموسيقى:** يفضل العمال الصناعيين أن تقدم الإدارة لهم الموسيقى لتصاحب قيامهم بعملهم ولقد وجد أن الموسيقى تزيد من الكفاءة والإنتاج في العمل خاصة عندما يكون العمل آليا ومتكررا في أدائه.

- **التسهيل الاجتماعي:** ويقصد به أن الفرد عند قيامه بعمله وسط مجموعة من الزملاء يقومون بنفس العمل يكون لذلك أثر قوي وباعث على زيادة الأداء والإنتاج.

- **التنافس:** ويوجد التنافس عندما يعمل الأفراد على انفراد أو في مجموعات.

- **المكافآت:** يقول "باتون" في كتابه "الناس والنقود والدوافع عام 1961" إن نظام المكافآت ضروري لاجتذاب ودفع الأفراد ذوي الخصائص الضرورية للنجاح، أما "أوتيس" في (فيصل حسونة، 2011، ص 89)



بحث له عن الأهمية النسبية للمرتبات في داخل الشركة عام 1959 فيرى أن المكافآت تخدم كوسيلة لإرضاء بعض الحاجات الإنسانية الأساسية وهذا يدفع الناس للعمل بطرق شتى، وتتعدد صور المكافآت

ففي دراسة أجريت عام 1940 في شركة فلوريد للكهرباء وجد أن المكافآت التي جاءت بعد تفرغ الاستبيان الذي أجري على عمال أحد الأقسام كما يلي:

1. إتاحة الفرصة للانتقال من قسم لآخر. (فيصل حسونة، 2011، ص89)

2. الحق في الحصول على الترقية.

3. إتاحة الفرصة للترقية.

4. توحيد الأجور للأعمال الواحدة.

5. الأجر تبعاً لتكاليف المعيشة في كل مدينة.

6. عدالة الجور.

7. أوقات الفراغ.

8. تقدير جميع الخدمات. (فيصل حسونة، 2011، ص89)

9. ضمان الاستمرار في حالة حسن أدائه.

10. حالة الأمن بالقياس للشركات الأخرى.

- **التنافس والمكافآت:** قارن "لويبا" في تجاربه أثر المنافسة وأثر المكافأة في أداء التلاميذ لعدد من

المسائل الحسابية، فوجد بنهاية تجاربه أن زيادة الأداء بمقدار 42% عنه قبل وجود باعث، كما أن المنافسة وحدها رفعت مستوى الأداء بنسب 66% وعلى هذا كانت المنافسة باعثاً أقوى من المكافآت.

- **حافز التعبئة وقت الحرب:** ففي أوقات الحرب يشند حماس العاملين بالشركات ومؤسسات الإنتاج

بهدف معركة مع العدو ويضاف إلى الحوافز المعنوية السابقة الأوسمة التي يفوزون بها أصحاب الكفاءات الإنتاجية العالية، وتشجيع العاملين على تقديم مقترحاتهم بتحسين طرق العمل وتقديمهم ابتكارات واختراعات.

(فيصل حسونة، 2011، ص90)

وهناك من أضاف إلى هذه الحوافز أنواعاً أخرى وهي:

- **الحوافز الإيجابية والسلبية:**

الحافز الإيجابي هو الحافز الذي يحمل للشخص مزايا معينة عندما يقوم بأداء الأنشطة أو العمل المكلف به

على أكمل وجه وفق للمعايير المحددة له. (مصطفى كامل، ص161)

أما الحافز السلبي هو الحافز الذي يحمل لمن يقع عليه نوعا من الحرمان من المزايا المرتبطة بأداء هذا العمل في حالة إهماله أو تقصيره في أداء هذا العمل.

### الحوافز الفردية والجماعية:

الحافز الفردي هو الحافز الذي يتم منحه للأفراد فرادى أي لكل فرد على حده وقد يكون الحافز الفردي إيجابيا أو سلبيا، مادي أو معنوي ويحصل عليه الفرد نتيجة إنجاز عمل معين بمفرده.

أما الحافز الجماعي يتمثل في حصول جماعة عمل على ما أنجزوه من عمل متعاونين مع بعض. (مصطفى كامل، ص161)

### 4. شروط تطبيق الحوافز

وحتى تؤدي الحوافز دورها الإيجابي فلا بد أن تتوفر بها الشروط التالية:

1. إقامة جسور مشتركة: بين أهداف العامل والمؤسسة تكون الحوافز هيكل هذه الجسور إذ لا بد أن ترتبط الحوافز بأهداف المؤسسة والعاملين فيها.
2. توقيت الحوافز: أن يكون توقيت الحوافز ملائما لإشباع حاجات الفرد ولتوقيت أداء العمل وتحقيق الهدف وخاصة الحوافز المادية منها.
3. ضمان استمرارية الحوافز لتخلق جوا من الطمأنينة بأنها ستبقى في المستقبل.
4. أن تتصف الحوافز بالعدالة والمساواة وأن يدركها الأفراد لتؤدي دورها بوضوح.
5. أن تتناسب الحوافز مع الجهد المبذول لتقديم مزيد من العطاء والإبداع والابتكار.
6. أن تتنازل الحوافز مع حاجات الفرد إذ لا بد أن يكون الحافز معوضا لنقص في الإشباع. (محمد حسن، 2008، ص152)

وهناك من يرى أن شروط التي يجب توفرها بأنظمة الحوافز هي:

- عدالة الحوافز وكفايته.
- الاستمرارية في إعطائها.
- ارتباطها المباشر بدوافع العاملين.
- بعدها عن العلاقات الشخصية . (فيصل حسونة، 2011، ص92)

- تكيفها مع توقعات العاملين.(فيصل حسونة، 2011، ص92)
- أقلمتها مع بيئة العمل.
- ارتباطها بجهود الأفراد والعاملين لتحقيق الكفاءة الإنتاجية. (فيصل حسونة، 2011، ص93)

## 5. خصائص نظام الحوافز الفعال

1. زيادة الإنتاجية.
2. تدعيم قدرات العاملين وقدراتهم وترغيبهم في الوصول إلى النتائج وتحقيقها.
3. ربط مصالح الفرد وأهدافه بالمنظمة وأهدافها.
4. حل المشاكل المتعلقة برضا العاملين. (فيصل حسونة، 2011، ص92).

## 6. نظريات الحوافز

تعتبر الدراسات الكلاسيكية في ميدان العمل ومجتمع المصنع من الدعائم الأساسية لأي دراسة حديثة ينبغي على أي دراسة الرجوع إلى الأصل الذي يساهم في إثراء هذا الميدان بدراسات متعددة حول مواضيع عدة من: المشاكل الصناعية، علاقات العمل بالحوافز، القيادة والتنظيمات بصفة عامة، ومن هنا كان من الواجب علينا التعرض ولو بإشارة إلى بعض هذه النظريات التي كان لها دورا أساسيا في الكشف والتوضيح عن الميكانيزمات المتحركة في آليات العمل داخل المؤسسة.

توجد العديد من النظريات المختلفة التي تعالج موضوع الحوافز، وكما سنلاحظ أن أكثرها يركز على دراسات امبيريقية في البلدان الرأسمالية حول مسألة زيادة الإنتاج والعوامل المؤدية إليه، وفيما يلي سنتطرق إلى أهم هذه النظريات كما يلي:

### 1. نظريات التنظيم العلمي للعمل لـ: فريدريك تايلور:

- وهي نظرية مدرسة الإدارة العلمية التي طبق فيها فريدريك تايلور الأساليب العلمية التي ساعدت الإدارة على زيادة الإنتاج في زمن أقل وبجهد معقول، حيث يؤدي تطبيق الأساليب العملية في العمل إلى الكفاية في الإنتاج بإيجاد مقاييس ومعايير دقيقة لتأدية وتنفيذ العمل في زمن أقل ومجهود محدود عن طريق استخدام الزمن والحركة في تحديد مستويات العمل. كان يحاول تايلور إيجاد مخرج لحالة الفوضى والصراع وعدم الاستقرار وسوء استغلال الموارد البشرية والمادية،(زاير شهرزاد، 2014، ص17). آنذاك فرأى أنه من

الضروري إخضاع عالم الشغل للدراسة العلمية للكشف عن مشكلات الصراع، الأجور...الخ، فلسفة الطريق الواحد الأفضل ترتبط بالاستعمال الكبير للتكنولوجيا، وثم أصبح مفهوم الإنسان مفهوما اقتصاديا، الذي يدعم المجهودات العقلانية في العمل المترجمة في مرحلة التصنيع والغوص في التنظيمات الكبيرة، فالتأيلورية تركز أساسا على المكافآت أي الحوافز المادية.

- تبعا لاقتصاد المؤسسة آخذين بعين الاعتبار إلا احتياجات الأفراد التي كانت لا تتمثل في الشخصي بل في الجانب الاقتصادي، فركز على فكرة محورية في تحقيق الرفاهية والتي ربطها بأجر العامل كزيادة في الأجر وتقديم المنح والمكافآت...الخ، وكان أساس الفكرة عند تايلور هو إقناع كل من العمال وأصحاب العمل برفاهية المؤسسة والتي تعود على كلا الطرفين، واستعمل فكرة أخرى هي التحفيز من 30% إلى 100% التي اشتهر بها فكان التصور السائد في تلك المرحلة الاعتقاد بالرفاهية المؤسسة الصناعية ينعكس عليها سلبا وإيجابا، حيث كان دائما يركز على الجانب المادي الاقتصادي للعامل. وقد حاول "تايلور" تحديد الأسس العلمية والقيم المادية التي تساعد الإدارة في زيادة الإنتاج بأقل جهد مفترضا ما يلي:

- أن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى الكفاية الصناعية في الإنتاج.

- أن تطبيق الحوافز المادية يزيد من الإنتاج بمجهود وزمن أقل، موضحا بأن الأهداف المادية هي الأساس لحث العمال على زيادة الإنتاج، ولذلك فإن نظرية "تايلور" للحوافز كانت تهدف إلى وضع نظام للأجور التشجيعية للعامل ليزيد في الإنتاج، إذ أ "كل زيادة في الأجر تتبعها زيادة في الإنتاجية"، بمعنى أن "الإنتاج الأعلى يقابله الأجر العلى" (زاير شهرزاد، 2014، ص17).

غير أنه هناك من أعب على "تايلور" ذلك لأنهم ظنوا أن هذا الحافز المادي يتعلق بفترة قصيرة فقط، وذلك لا بد من استخدام حوافز أخرى غير مادية، كما أن تايلور بهذه الطريقة أصبح لا يفرق بين العامل والآلة، وهذا غير مقبول، كما أنه لا يمكن الحد من حرية الإنسان بأن تخطط الإدارة للعامل وعليه أن ينفذ، كما أنه في هذه النظرية تم إهمال الجانب الإنساني الذي يلعب دورا هاما في تحفيز العاملين.

## 2. نظرية مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "التون مايو":

تقوم هذه النظرية على أن الأفراد أيا كان مستواهم من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم، يجب خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك والمشاركة الجماعية، وصاحب هذه النظرية "التون مايو" وزملائه في المصنع هو ثرن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث كانت تعاني إدارتهم من ظاهرة خطيرة وهي تفيد العمال لإنتاجهم وعند بعض العلاقة بين الإنتاجية (زاير شهرزاد، 2014، ص18)

وظروف العمل المادية، مثل الأجور والإضاءة وأيام العمل وفترات الراحة اتضح أنها ليست هي العوامل المؤثرة على الكفاءة الإنتاجية، فاتجهت الدراسة إلى علم النفس والاجتماع للبحث عن المحرك الأساسي للحوافز للعمل المبنية على أساس العلاقات الإنسانية.

ومن هنا نلاحظ أن المؤسسة الاقتصادية تلعب دورين هامين في حياة الفرد، فلها جانب اقتصادي وآخر اجتماعي يحقق من خلالها الفرد حاجياتها كما يلي:

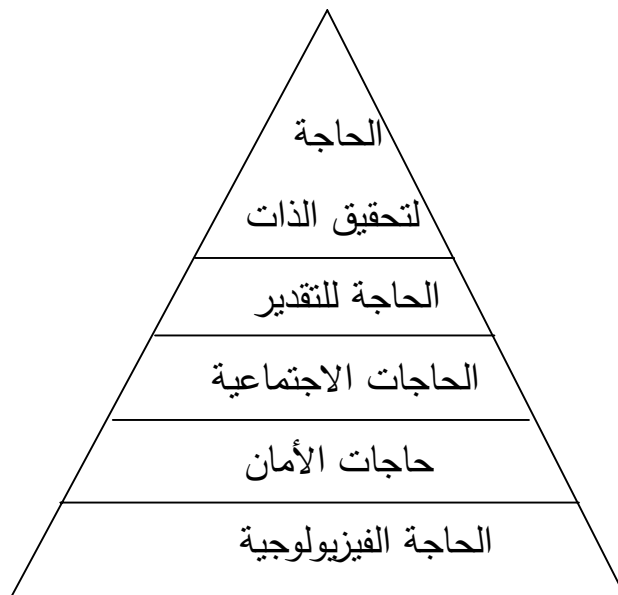
- الجانب الاقتصادي: والمتمثل في إنتاج السلع ومنح الحوافز بتقديم المكافآت والعلاوات، كما يتعلق بوضع منظمة فعالة للحوافز.

- الجانب الاجتماعي: يتعلق بالعامل الإنساني، وهو عبارة عن علاقات اجتماعية أي علاقات الأفراد فيما بينهم، وعلاقات الإدارة في مختلف المستويات وترتكز الوظيفة الاجتماعية على إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال.

### 3. نظرية سلم الحاجات لـ "إبرهام ماسلو"

لقد حاول عالم النفس "إبرهام ماسلو" عبر عدد من السنوات تقديم نظرية عامة لتفسير الدافعية لدى الأفراد، ولقد نجح عام 1930 في تقديم نظريته، ووفقا لـ "ماسلو" فإن الفرد لديه خمسة أنواع من الحاجات، ويمكن تقسيم هذه (زاير شهرزاد، 2014، ص18) الحاجات حسب أهميتها الإنسانية، حسب أهميتها ودرجة إلحاحها في تدرج هرمي، يبدأ من قاعدة الهرم بالحاجات الأساسية وينتهي في قمة الهرم بالحاجات ذات المستوى الأعلى، ويمكن تمثيلها في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: هرم الحاجات لـ "ماسلو" (زاير شهرزاد، 2014، ص19)



ومن خلال الشكل يتضح لنا المستويات الخمسة للحاجات، حيث نجد أن الحاجات الفيزيولوجية في قاعدة الهرم لأنها الحاجات الفطرية، قبل الأكل والشرب واللباس وإشباع هذه الحاجات ضروري لاستمرار الحياة، وهي حاجات أولية، يأتي بعدها حاجات الأمن وتمثل التأمين على الحياة ضد الأمراض والشيخوخة، وبعدها تأتي الحاجات الاجتماعية وهي حاجات المحبة والانتماء وهي العلاقات التي تتم بين الأفراد والجماعات التي ينتمي ويعيش فيها الفرد وبعدها حاجات الاحترام والتقدير وتبوء مكانة أو مركز محترم ورفيع في المجموعة، كذلك الحاجة التي تحقق الذات وهو المكان الذي يخطط الفرد أن يكون فيه بناء على قدراته ومهاراته وطموحاته والسيطرة على الغير والتأثير فيهم. (زاير شهرزاد، 2014، ص19)

#### 4. نظرية X و Y لـ "ماك جيريجور":

تعتبر نظرية X و Y لـ "ماك جيريجور" أولاً وقبل كل شيء فرضيات عن نظرية المسؤول لعماله وكذا الإدارة، وقد كانت هذه الفرضيات سبباً في ظهور أنماط التسيير المختلفة وهي أن الفئة الأولى من المديرين (X) تنظر إلى العامل نظرة متشائمة سوداوية وغير إنسانية، حيث يرون في الجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج من كونها "الجزرة" التي يسعى العمال للحصول عليها في مقابل أدائه وبالتالي فإن التفاني في العمل يحول هذه الوسائل إلى "العصا" التي يمكن للإدارة استخدامها للضغط أن تتخذ وسائل العنف والتهديد المستمر والإشراف والرقابة المحكمة، وهذه هي فلسفة الضغط ما يسمى بنظرية (X) بعكس نظرية (Y) فإن المدير ينظر إلى العامل نظرة متفائلة وإنسانية، حيث يرى مديرين ضرورة تحرير الفرد العامل من الرقابة المباشرة وإعطائه الحرية لتوجيه أنشطته وتحمل المسؤولية فيما يتطلب الأخذ بمبدأ اللامركزية والتفويض السلطات للمسؤولين والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن "ماك جيريجور" ركز على نظرة المديرين والإدارة للعامل لكنه تجاهل أسلوب القيادة، إذ أن القائد يلعب دوراً هاماً في المؤسسة. (زاير شهرزاد، 2014، ص21)

#### 5. نظرية Z لـ "وليام أوشي":

- تقوم نظرية Z في أساسها على الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل، حيث لاحظ "وليام أوشي" أن قضية إنتاجية العامل لن تحل من خلال بذل المال أو الاستثمار في البحوث والتطوير، فهذه الأمور لا تكفي وحدها دون تعلم كيفية إدارة الأفراد بفعالية، وتركز نظرية Z على ما يلي: (زاير شهرزاد، 2014، ص23).

- الثقة: لأن الإنتاجية والثقة هما وجهان لعملة واحدة ولا يمكن أن يفترقا .
- الحذف والمهارة: تتسم الممارسة اليابانية للإدارة بالدقة والتهديب وحدة الذهن، أي بالحذف والمهارة في التعامل ولا شك في أن هذا لا يتم إلا بعد الخبرة والتجربة والممارسة الطويلة للوظيفة. (زاير شهرزاد، 2014، ص23)
- الألفة والمودة: تعتمد العلاقات في الحياة اليابانية على الألفة والمودة وما ينطوي عليهما من اهتمام ودعم الآخرين ومن مشاعر النظام وعدم الأنانية وما يترتب عن ذلك من عيش آمن وحياة مطمئنة واهتمام ودعم الأفراد للآخرين، وإقامة علاقات اجتماعية متينة وصداقات حميمة معهم.
- ومن خلال تطبيق هذه الأسس يعتقد "أوشي" أن أهداف المؤسسات والأفراد ستحقق على حد سواء، ومن هذا يمكن أن نستخلص إسهامات "أوشي" في مجال التحفيز فيما يلي:
- القرار الجماعي: وذلك بإشراك كل من سيتأثر بهذا القرار في اتخاذه ومن هنا يزيد التزامه بتنفيذه.
- عدم التخصص في المهنة أو الدوران الوظيفي: بمعنى أن العامل يمارس أكثر من مهنة وينتقل من قسم لآخر.
- الوظيفة مدى الحياة: تساهم في بناء ثقافة تنظيمية قوية، وولاء لدى الأفراد العاملين، وبهذا أقدم "وليام أوشي" نظرية تفسر سر نجاح المؤسسات اليابانية لمن أراد أن يقتدي بها.

## 6. نظرية التوقع والتفضيل لـ "فروم":

مؤسسها هو "فيكتور فروم" وتركز نظريته على عامل التوقع كأساس في حاجات دوافع الإنسان بالإضافة إلى العوامل الداخلية والخارجية، كمحرك للسلوك الإنسان لذا فإن عنصر التوقع والترقب الذي تقوم عليه هذه النظرية يعتبر عاملاً قوياً في دفع الإنسان إلى اتخاذ سلوك معين أو الامتناع عنه، فإذا توقع الإنسان أنه سيحصل على إشباع معين (زاير شهرزاد، 2014، ص23)، خلال فترة مستقبلية فإنه سيضل يعمل حتى يحقق هذه الرغبة أما إذا لم يتوقع الإشباع المطلوب من هذا السلوك لظروف معينة فإن ذلك يؤدي به إلى إلغاء السلوك والتوقف عنه.

كما بين لنا "فروم" أن هناك تفسير للحوافز التي ترفع سلوك الفرد، وذلك بناء على فرضيتين:

- أن الفرد يفضل دائماً النشاط الذي يجني من وراءه المنفعة المتزايدة يجب الاعتماد على:
- الغايات والرغبات والاحتياجات التي يصبوا الفرد إلى تحقيقها. (زاير شهرزاد، 2014، ص24).

- اعتقادا منه أن النشاط المختار هو الذي يحقق له رغباته وغاياته، إذ كلما اعتقد العامل أن زيادة الأجر بزيادة الإنتاج كان مدفوعا للعمل أكثر.
- لكن هذه النظرية لا زالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة السائدة من السلوك. (زاير شهرزاد، 2014، ص24)

### 7. نظرية الإنجاز لـ "دايفد ماكلياند":

يرى "ماكلياند" الحاجة للإنجاز هي بأنها ضرورة دائمة في شخصية الفرد التي تدفعه لنجاح وتخطى الحالات التي يكون فيها المردود على أساس معيار الامتياز، وهذا ما أثبتته في تجاربه، وقد أوضح أن مساهمته هنا في عملية التحفيز تتلخص في ثلاثة أنواع للحاجات تعتبر أساسية: هي الحاجة إلى الانتماء والحاجة للتحصيل وأخيرا الحاجة للسلطة، وهي تمثل بحق نظرية التحفيز لأنها أوجدت ارتباطا لدافع الإنجاز بالرغبة في التحدي والابتكار، وإن سلوك الفرد تحركه حوافز عديدة وليس حافزا واحدا، مما يمثل موقفا متطرفا يجعل من هذه النظرية حالة خاصة في نظريات الحوافز. (زاير شهرزاد، 2014، ص24)

### 8. نظرية العاملين "فريدريك هرزبرغ":

هذه النظرية قام بوضعها "هرزبرغ" وهي ترتبط بالأساس بتطبيق نظرية "ماسو" للحاجات في مواقع العمل، حيث يحدد "هرزبرغ" أن هناك مجموعة مجموعتين من العوامل:

- الأولى: عوامل مرتبطة بالوظيفة أو العمل نفسه وهي بمثابة دوافع تؤدي إلى رضا العاملين عن أعمالهم، وقد قام بحصرها في إحساس الفرد بالإنجاز وتحمل المسؤولية، وتوفير فرص الترقية للوظائف العلى والمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل.
- الثانية: عوامل محيطة بالوظائف أو العمل: وهي عبارة عن دوافع تؤدي إلى عدم رضا العمال عن عملهم، وحصرها في الظروف التي تحيط بالعمل كالرئاسية أو الإدارة، أو الإشراف، أو نمط القيادة، وطبيعة العلاقة بين الموظف وزملائه، بينه وبين رؤسائه، وظروف البيئة المحيطة بالعمل. (زاير شهرزاد، 2014، ص25)



## 9. نظرية "بورتر" و"لور":

تقول نظرية أن الجهد الذي يعبر عنه بقوة التحفيز والطاقة المبذولة، يعتمد على عاملين أساسيين: قيمة المكافأة والطاقة المدركة التي يعتقد الفرد أنها مطلوبة منه، والاحتمالية لحصوله على المكافأة فعليا، وتتأثر الطاقة المدركة واحتمال الحصول على المكافأة بالأداء المحقق في الماضي، ويقود الأداء لتحقيق نوعين من المكافآت، الأولى: المكافأة الضمنية كالشعور بالإنجاز وتحقيق الذات الأخرى: المكافأة الظاهرة التي تتعلق بظروف العمل والمركز الوظيفي، ويوضح نموذج "بورتر" و"لور" مدى تعقيد عملية التحفيز وأنها ليست مجرد سبب ونتيجة وكيفية تفاعل وسائل التحفيز مع الوظائف الأخرى.

## 10. نظرية جماعات العمل لـ "سايلز" و"ليتون":

تهدف الدراسات الحديثة لجماعات العمل، إلى التغلب على عض جوانب الضعف في مدخل العلاقات الإنسانية، ومن نتائج الدراسة أن العمال كانوا يركزون على عملهم بشكل أدنى، أي أنهم كانوا يرغبون في المال فقط، ولم يكن لهم اهتماما لا بعلاقاتهم الاجتماعية مع زملائهم ولا برضاهم عن عملهم ويبدو أن اهتمامهم بالمال راجع إلى مسؤوليتهم المالية الكبيرة وأن أغلبهم مهاجرون، كما أن بعض العمال عوض أن يترقوا في مرتبهم المهنية أصيبوا بتخفيضها وكل هذه العناصر دفعتهم إلى التركيز على الحافز المادي دون غير من الحوافز الأخرى، ومن خلال طرح الباحث لسؤال (زاير شهرزاد، 2014، ص25) حول رأيهم في زيادة الإنتاج مقابل الزيادة في المكافآت، إذ أجاب الفرد العينة بنسبة 100% أنهم مستعدون لزيادة الإنتاج لكن بشرط أن تكون هنا زيادة في المكافآت. (زاير شهرزاد، 2014، ص26)

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستخلص أن للحوافز أهمية كبيرة تساعد المؤسسة في تحقيق رغباتها عن طريق إثارة دافعية العامل فالتحفيز المادي يبسر للفرد تلبية حاجاته اليومية وتغطيتها أما الحافز المعنوي يرفع معنوياته لذا يعتبر أساسي وفعال في زيادة الإنتاجية وتحسين أداءه وكذا رفع مستوى الرضا لدى الفرد.

و منه يمكن القول ان الحوافز المادية مكملة للحوافز المعنوية و العكس فلا يمكن الفصل بينهما فمن خلالهما يتمكن العامل من ضمان استقراره بمكان عمله.

# الفصل الثالث

## الرضا الوظيفي

تمهيد

1. مفهوم الرضا الوظيفي
2. أهمية الرضا الوظيفي
3. أنواع الرضا الوظيفي
4. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
5. عناصر الرضا الوظيفي
6. نظرية الرضا الوظيفي

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

الرضا الوظيفي حالة شعورية تنتاب الفرد العامل بالمؤسسة على أثر توفر العوامل المؤثرة فيه، فتوفر العوامل بالشكل اللازم والضروري يحدث الرضا الوظيفي، وعدم توفرها يخلق الشعور بالاستياء وعدم الرضا، ولقد استخدم علماء النفس الرضا الوظيفي ولا يزال هناك اختلاف في تحديد مفهومه فقد استخدم للإشارة التي يحملها الموظف نحو عمله والتي يعبر عنها بصورة سلوكية.

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الرضا الوظيفي وتبيان مختلف ونظرياته والعوامل المؤثرة فيه وكذا أهميته وأنواعه.

**1. مفهوم الرضا الوظيفي:**

يشار إلى الرضا الوظيفي في اللغة بأنه ضد السخط، وفي اللغة الإنجليزية يعرف بأنه التعويض أو التحسن أو الإشباع لرغبة أو حاجة، كما يشير إلى الحاجة أو الكيفية التي تشبع الكائن فهو مصدر ووسيلة لتحقيق الرغبة (فايزة محمد رجب، 2011، ص39) وفي قاموس العلوم السلوكية يشار إلى الرضا بأنه عبارة عن حالة السرور لدى الكائن عندما يتحقق الهدف والميل لديه.

كما ينظر إلى الرضا في علم النفس بأنه الحالة الشعورية التي تصاحب بلوغ الفرد لغاية ما أو وصوله إلى هدف معين يصف الحالة النهائية من الشعور التي توافق بلوغ الغاية وتعقب إشباع الحاجات والرغبات لدى الفرد.

ومفهوم الرضا يتضمن مجموعة من المحاور تشمل الشعور والتقبل والتوقع وإشباع الحاجة، هذا ويشار إلى الرضا الوظيفي بأنه له أكثر من بعد جميعها تدور حول مشاعر الفرد ودرجة رضاه عن عمله وأجره وعلاقاته سواء مع رؤسائه أو زملاءه، فهو يمثل سلوكا ضمنيا يكمن في وجدان الفرد، ولهذا فالرضا الوظيفي يتحدد في مجموعة من المؤشرات كالرضا عن الأجر والرضا عن طبيعة العمل وعن العلاقة بين العامل وزملاءه وكلما كان العمل يحقق إشباعا للعامل كلما زادت درجة الرضا عنه والاندماج فيه والرضا عن الأساليب المتبعة فيه. وتأسيسا على ما سبق أنه كلما انخفضت درجة رضا الفرد عن عمله وأجره وعلاقاته الرأسية والأفقية سوف تنخفض درجة رضا الفرد الوظيفي وتظهر ما يرتبط بعدم الرضا الوظيفي من مشكلات وما لها من آثار سلبية من شأنها التأثير على الأداء الاجتماعي للفرد (فايزة محمد رجب، 2011، ص40).

ويعرف نظريا في إطار الدراسة الراهنة بأنه "درجة عدم تقبل الفرد لطبيعة ونوع العمل والعلاقات الرأسية والأفقية".

ويعرف إجرائيا في إطار هذه الدراسة كما يلي:

1. عدم التوافق مع طبيعة ونوع العمل.
2. عدم الرضا عن الأجر. (فايزة محمد رجب، 2011، ص40)
3. عدم الرضا عن العلاقة بالرؤساء.
4. عدم التوافق مع طبيعة العلاقة مع الزملاء. (فايزة محمد رجب، 2011، ص41)

## 2. أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسب الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع نوضحها كما يلي:

### أ. أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطيها إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ وغير المادية من تقدير واحترام وأمان وظيفي... الخ، مشبعة بشكل كافي، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- زيادة مستوى الطموح والتقدم فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغب في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- الرضا عن الحياة حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة .

### ب. أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

المؤسسة في صورة (بلخيري، عشيظ، 2012، ص8)

- ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي تجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
  - ارتفاع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
  - تخفيض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في تخفيض معدلات التغيب عن العمل والإضرابات والشكاوى... الخ.
  - ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة فلما يشعر الموظفون بأن وظائفها أشبعت حاجاتها المادية وغير المادية يزيد تعلقها بمؤسستها.
- ج. أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع:** ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على المجتمع في صورة:
- ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية.
  - ارتفاع معدلات النمو والتطور للمجتمع (بلخيري، عشيبي، 2012، ص9)

### 3. أنواع الرضا الوظيفي:

الرضا الوظيفي متوجه وعليه توجد عدة أنواع لتصنيفه وهذا وفقا للمعايير الآتية:

#### 1. أنواع الرضا الوظيفي باعتبار شموليته: وفق هذا المعيار نجد الأنواع التالية:

- الرضا الوظيفي الداخلي: ويتعلق بالجوانب (الذاتية) للموظف مثل الاعتراف والتقدير، القبول، الشعور بالتمكن والإنجاز والتعبير عن الذات.
- الرضا الوظيفي الخارجي: ويتعلق بالجوانب الخارجية (البيئية) للموظف في محيط العمل مثل المدير، زملاء العمل، طبيعة ونمط العمل.
- الرضا الكلي العام: وهو يحمل الشعور بالرضا الوظيفي تجاه الأبعاد الداخلية والخارجية معا.

#### 2. أنواع الرضا باعتبار زمنه: وفق هذا المعيار تدرج ضمنه الأنواع التالية:

- الرضا الوظيفي المتوقع: ويشعر الموظف بهذا النوع من خلال عملية الأداء الوظيفي، إذا كان متوقعا أن ما يبذله من جهد يتناسب مع هدف المهام. (زاهر محمد ديري، 2011، ص45).

- الرضا الوظيفي الفعلي: يشعر الموظف بهذا النوع من الرضا بعد مرحلة الرضا الوظيفي المتوقع، عندما يحقق الهدف فيشعر حينها بالرضا الوظيفي. وهناك من يصنف الرضا الوظيفي إلى قسمين أو نوعين وهما:

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

• الرضا الجزائي: يمثل شعور الفرد الوجداني عن بعض أجزاء ومكونات العمل، وهنا يكون الموظف قد وصل درجة رضا كافية عن بعض جوانب العمل وبالتالي اكتفى بها أو ربما لا زال الاستياء موجودا لكن لا زال يؤدي أعماله (زاهر محمد ديري، 2011، ص45).

#### 4. العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي:

هناك عدد من العوامل المؤثرة على درجة الرضا الوظيفي والتي لا بد للإدارة من أن تركز عليها لتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، وأهم هذه العوامل ما يأتي:

##### أ. 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 الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس صحيح.

ومن الجدير ذكره أن هرزبرج خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي إلى الرضا، وإنما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها:

يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد، وتبرز أهمية الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظر لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي. (سهيلة محمد عباس، 2006، ص176).

تعد الأجور إحدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

#### ب. محتوى العمل وتنوع المهام:

يمثل محتوى العمل وما يتضمنه من مسؤولية وصلاحيات ودرجة التنوع في المهام أهمية الفرد، حيث يشعر الفرد بأهميته عندما يمنح صلاحيات لإنجاز عمله ولذلك يرتفع مستوى رضاه عن العمل (سهيلة محمد عباس، 2006، ص176).

إن هذه النتيجة متوافقة مع نظرية هرزبرج فيما يتعلق بالعوامل الدافعة وتطبيقاتها المتمثلة بإثراء الوظيفة.

يرغب الأفراد ذوي الحاجات العليا في منحهم الاستقلالية وتوفير بعض العناصر الأخرى للإثراء الوظيفي كالتغذية العكسية وإناطة مهام متنوعة ومتحدية لهم، ولذلك فإن إشباع هذه الرغبة من خلال إعادة تصميم الوظائف يؤدي إلى رفع معدلات الرضا لديهم.

#### ج. إمكانية الفرد وقدراته ومعرفته بالعمل:

يتوقف الأداء على متغيري الرغبة في العمل والقدرة والمعرفة، إن إناطة أعمال أو مهام تتناسب مع قدرة ومعرفة العاملين يؤدي إلى تدعيم أدائهم وهذا ينعكس على الرضا الذي يتحقق لهم جراء ذلك. ولذلك فإن تهيئة البرامج التدريبية والتطويرية لرفع قدرات وإمكانيات ومعرفة العاملين يساهم في شعورهم بأهميتهم في المنظمة وبترتب على ذلك ارتفاع في رضاهم.

#### د. فرض التطور والترقية المتاحة للفرد:

إن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة الترقية وفقا للكفاءة تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي، إذ أن إشباع الحاجات العليا (التطور والنمو) ذو أهمية لدى الأفراد ذوي الحاجات العليا.

#### هـ. نمط القيادة:

توجد علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية الشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين، حيث (سهيلة محمد عباس، 2006، ص177)



يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة الأوتوقراطية، إذ إن هذا الأسلوب في القيادة تؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا.

#### و. الظروف المادية للعمل:

تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية وإضاءة ورطوبة وحرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، ولذلك فإن الظروف البيئية الجيدة تؤدي إلى رضا الأفراد عن بيئة العمل .

#### ي. عدالة العائد

أوضح آدمر كما أشرنا في نظرية العدالة بأن الفرد يقارن معدل عوائده المستلمة قياساً، بمدخلاته مهاراته، قابليته، خبراته، مستوى تعليمه...الخ) مع معدل عوائد الأفراد العاملين معه قياساً بمدخلاتهم وإن نقص معدل ما يستلمه الفرد عن معدل ما يستلمه غيره يشعره بعدم العدالة وتكون النتيجة الاستياء وعدم الرضا (سهيلة محمد عباس، 2006، ص178).

### 5. عناصر الرضا الوظيفي:

هناك عدة عناصر للرضا الوظيفي ومن أهم العناصر المكونة والمختلفة للرضا الوظيفي نذكر منها:

**1. الأجر:** يعتبر الأجر بمثابة مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توافره لا يسبب الرضا أو المعادة فقط وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الفرد، ومضمون هذا القول هو أن الأجر لا يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإشباع في مجتمع يتوفر للعاملين فيه مستوى أجر يوفر لهم الاحتياجات الأساسية للعيش.

**2. مستوى العمل:** رغم أن طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله تلعب دوراً هاماً في التأثير على رضاه عن عمله، إلا أن الاهتمام بدراسة أثر محتوى العمل على الرضا يعتبر حديثاً نسبياً، فالمتغيرات المتصلة بمحتوى العمل مثل المسؤولية التي يحتويها العمل، وطبيعة أنشطة العمل، وفرص الإنجاز التي يوفرها، والنمو الذي يتيح الفرد وأيضاً تقدير الآخرين تمثل المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا وأهم هذه المتغيرات هي:

أ. **درجة تنوع مهام العمل:** يمكن القول بصفة عامة أنه كلما كانت درجة تنوع العمل عالية، كلما قل

تكرارها زاد الرضا عن العمل والعكس. (باجة حميد، 2014، ص52)

**ب. درجة السيطرة الذاتية المتاحة للفرد:** تتفاوت الأعمال في درجة السيطرة الذاتية التي تتيحها للفرد في أدائه للعمل، ويمكن أن نفترض هنا أنه كلما زادت الحرية في اختيار طرق أداء العمل واختيار السرعة التي تؤدي بها العمل زاد رضاه عن العمل وتدل الشواهد على أن زيادة الحرية في هذا المجال تتيح له تكيف الأداء بما يتناسب مع قدراته ونمطه الخاص في تأدية العمل.

**ج. استغلال الفرد لقدراته:** إن استخدام الفرد لقدراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

**د. خبرات النجاح والفشل في العمل:** فتحقيق الفرد لمستوى أداء يقل عن مستوى طموحه يثير لديه الإحساس بالفشل، وتحقيقه لمستوى أداء يزيد على مستوى طموحه (باجة حميد، 2014، ص52) أو يعادله يثير لديه الإحساس بالنجاح وأثر خبرات النجاح والفشل على الرضا عن العمل تتوقف على درجة تقديره واعتزازه بذاته (باجة حميد، 2014، ص52).

**3. فرص الترقية promotionnel opportunities:** إن العامل المحدد أكد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح وتوقعات الفرد عن فرص الترقية فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا كلما قل رضاه عن العمل والعكس، ويمكن القول بأن أُر الترقية الفعلية على الرضا تتوقف على مدى توقعه لها، فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها تحقق له سعادة أكبر عن حالة كون هذه الترقية متوقعة، والعكس فعدم حصول فرد كان توقعه للترقية كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة.

**4. نمط الإشراف style of supervision:** حيث إنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم فإنه يكسب ولائهم له ورضاهم عن عملهم، ويجب أن نورد تحفظا صغيرا هنا وهو أن تأثير المدير على رضا الأفراد من عملهم يتوقع على درجة سيطرته على الحوافز ووسائل الإشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه ويتوقف على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الإشباع والحوافز التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير تجاه مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحریات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلالية في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم وتحقق رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتياكا وتوترا لدى مرؤوسيه ويشير بذلك استيائهم عن تجاه العمل. (باجة حميد، 2014، ص52)

**5. العمل الجماعي work group:** ستؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي يمثل هذه الجماعة مصدر منفعة أو مصدر توتر له، فتفاعل الفرد مع زملائه في العمل يحقق تبادل للمنافع بينه وبينهم أما إذا كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد أو العامل عن عمله وكان تفاعل الفرد مع زملائه يخلق توترا لديه أو يعيق إشباعه لحاجاته أو وصوله لهدفه اعتبر ذلك جماعة العمل سببا لاستيائه من عمله، وهذا بالإضافة إلى أن أثر جماعة العمل له أثر قوي في التفاعل مع جماعة العمل على درجة الرضا كبيرا، فالمنافع الناتجة عن التفاعل من جماعة العمل تكون كبيرة والتوتر الناشئ عن هذا التفاعل يكون أيضا كبيرا عندما تكون حاجة الفرد إلى الانتماء قوية، أما عندما تكون هذه الحاجة ضعيفة فإن أثر منافع أو التعامل مع جماعة العمل عليه يكون ضعيفا

**6. ساعات العمل hours work:** يمكننا أن نفترض أنه بقدر الذي توفر ساعات العمل حرية استخدام وقت الراحة وتزيد من هذا الوقت، بالقدر الذي يزيد به الرضا عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع وقت الراحة والحرية في استخدامه بالقدر الذي ينخفض به الرضا عن العمل، وتجدر الإشارة إلى تأثير ساعات العمل على الإجهاد، فإطالة وقت الحمل يدي إلى الإجهاد وبالتالي انخفاض معنوي عن (باجة حميد، 2014، ص53)

العمل ومن الطبيعي أن كلما زادت كثافة الجهد المبذول في كل وحدة زمن كلما كان أثر وقت العمل على الإجهاد وعلى درجة الاستياء أكبر (باجة حميد، 2014، ص53).

**7. ظروف العمل المادية physical working conditions:** تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد بيئة العمل وبالتالي على رضاه عن العمل ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة والحرارة، والتهوية، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل (باجة حميد، 2014، ص54).

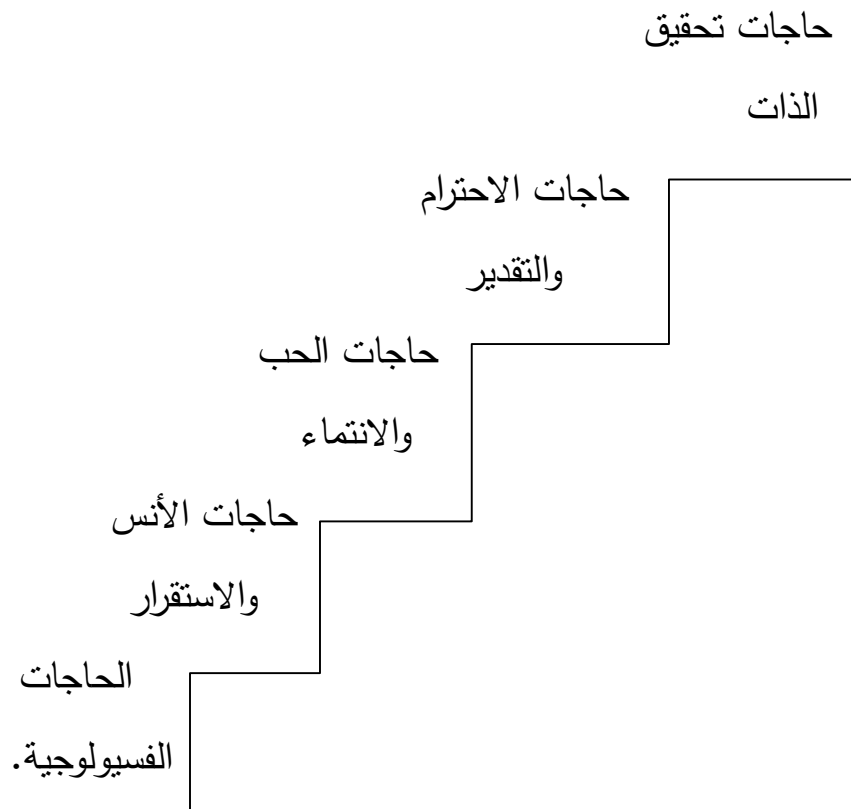
## 6. نظرية الرضا الوظيفي:

### 1. نظرية تدرج الحاجات:

طبقا لهذه النظرية فإن دوافع الفرد عبارة عن حاجات تظهر متتالية وفقا لتدرج هرمي مقسم إلى خمس مستويات حسب أهميتها وهي: (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011، ص46)

- أ. الحاجات الفيزيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية المرتبطة باستمرار الحياة البشرية مثل الطعام، الماء، الهواء.
- ب. الحاجات الخاصة بالأمن والاستقرار: وهي الحاجات المتعلقة بتوفير المن والحماية الكافية للإنسان بكافة أنواعها واللازمة لبقائه واستمراره.
- ج. حاجات الحب والانتماء: وهي الحاجات المرتبطة برغبة الفرد في الانتماء للآخرين وتقبله له وشعوره بالعاطف معهم ورغبتهم في إقامة علاقة ودية مستمرة.
- د. حاجات الاحترام والتقدير: وهي التي تشتمل على الرغبة في الشعور بالأهمية والقدرة على الإنجاز والمكانة والاستقلالية وكذلك احترام الآخرين وتقديرهم.
- هـ. حاجات تحقيق الذات: وهي الحاجات الخاصة برغبات الأفراد وهي لاشك تعنى تعزيز الشعور ورغبته في الإنجاز لتحقيق الطموحات التي يسعى إليها ورسالته في الحياة

شكل رقم (01): يوضح هرم الحاجات المرتبطة بالذات (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص47)



وهذه النظرية تفترض أن الحاجات غير المشبعة سوف تصبح المحدد الرئيسي للسلوك الفردي (حين إشباعها وأن عدم إشباعها يؤدي إلى حالة من (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011، ص48)

عدم التوازن وهذا يقود الإنسان إلى القيام بسلوك معين بهدف العمل على إعادة حالة التوازن الداخلي وعندما يشبع الفرد الحاجات التي في المستوى الأدنى تبدأ الحاجات الأعلى في الظهور والتأثير على سلوكه وهذه العملية تستمر إلى أن يشبع الإنسان حاجاته ويصل إلى حاجات تحقيق الذات.

هذا وترتبط هذه النظرية بالرضا الوظيفي باعتبار أن الرضا عن الأجر يرتبط بصورة غير مباشرة بالحاجة إلى المن والاستقرار لدى العمالة

المؤقتة من خلال السعي للحصول على وظيفة آمنة وأجر مناسبة، كما ترتبط حاجات الحب والانتماء من خلال الرضا عن العلاقات سواء مع الزملاء أو مع الرؤساء، كما نجد أن الحاجة لاحترام والتقدير أيضا ترتبط بالعلاقات على المستوى الأفقي والرأسي.

وما يجب الإشارة إليه أنه يمكن من خلال توفير حاجات الأمن والاستقرار لدى العمالة المؤقتة وتوفير حاجات تحقيق الذات وحاجات الاحترام والتقدير من خلال محاولة إيجاد علاقات طيبة متبادلة بينهم وبين الأنساق الفرعية الأخرى التي يتعاملون معها وفتح قنوات الاتصال ما بين المستويات الأفقية والرأسية بالمؤسسات التي يعملون بها قدر الإمكان ويساعدهم على أداء أعمالهم بشكل مقبول يعود بالنفع عليهم وعلى العمل والمؤسسة بل على المجتمع. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011، ص48)

## 2.نظريتي (Y), (X) لدوجلاس ماكريجور Douglas, MCC Gregor

لقد وضع العالم الأمريكي "دوجلاس ماكرجور" أنماط مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وإن هاتين النظريتين يبينان مستوى الدافعية والإنجاز لدى العاملين أطلق على أحدهما نظرية (X) والثانية نظرية (Y). (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص48).

### أ.نظرية (X): Theory

وهذه النظرية تقوم على مجموعة اقتراحات أهمها:

1. الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
2. الإنسان خامل لا يريد تحمل مسؤولية في العمل.
3. يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده ويوجهه ويشرح له ماذا يعمل. (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011،

ص49)

4. العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان إلى العمل.

5. لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.

6. الأجر والمزايا المادية الأخرى هي أهم حوافز العمل.

وعلى أساس هذه الافتراضات اتخذت الإدارة التقليدية الخطط والأساليب الملائمة لإدارة الجهد البشري وجعلت التهديد والإشراف المحكم على العاملين وسائلها، وهذه السياسة وضعت لتناسب افتراضات ظالمة في سلوك الأفراد أثبتت العلوم الاجتماعية بطلانها ونفت تلك الصفات البشر الموروثة ولا من طباعه، بل أنها أهدار لما تنتجه الإدارة من خطط دفاعية ضد افتراضات خاطئة في السلوك البشري.

ومن هنا فالعمالة المؤقتة كأفراد إذا افترضنا ذلك، فسوف يؤثر على مشاعرهم كثير وبالتالي على سلوكياتهم ومدى انتمائهم للعمل بل وللمؤسسة التي يعملون بها ويصبحون أدوات معطلة للعمل وهذا عكس (فايزة محمد رجب بهنسي، 2011، ص49)

ما يراد الوصول إليه وهو أن يصبح هؤلاء أداة قوية في العمل ويستفاد من طاقتهم وأفكارهم بما يعود بالنفع عليهم وعلى الأنساق الأخرى التي يتعاملون معها (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص49).

### ب. نظرية (Y) Theory:

هذه النظرية إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فإنها تحاول تقديم افتراضات أخرى تفسر بعض مظاهر السلوك الإنساني وهذه الافتراضات:

1. أن الجهد الجسمي والعقلي الذي يبذله العامل في عمله هو شيء طبيعي كاللعب والراحة.

2. أن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة التي تدفع العاملين لبذل الجهد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ أن العامل سوف يقوم بممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصية من أجل إنجاز الأهداف التي التزم بها.

3. أن العنصر البشري يعرف كيف يبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولها.

4. يعمل الإنسان أملاً في الحصول على المكافآت لا خوفاً من العقاب، وإن كان أهم مكافآت الفرد تتمثل في الرضا الشخصي، وإشباع حاجة تحقيق الذات.

وبالنظر إلى هذه النظرية (Y) والافتراضات التي قامت عليها مع فئة العمالة المؤقتة نجد أنها أكثر

مناسبة من النظرية السابقة (X) وذلك (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص50)

لأن نظرية (Y) ترى ان الأفراد يحبون العمل ويرغبون في المسؤولية وإيجاد نوع من الإبداع والرغبة في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الرقابة الذاتية والتوجيه الشخصي وهذه الافتراضات تجع من العمالة المؤقتة نسق يسعى إلى تحقيق ذاته وتحقيق الأهداف المتفق عليها وأكثر انتماء للعمل وللمؤسسة وهذا له تواجه الإيجابية الكثيرة على العامل وعلى العمل وعلى المؤسسة بل وعلى المجتمع كله (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص50).

### 3. نظرية (ماكلانيد) في الحاجات:

هذه النظرية تتجه للأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها "ماكلانيد" فقد توصل إلى أن هناك حالات ثلاث لها تأثيرا كبيرا في تحريك سلوك العاملين في المنظمات وهذه الحاجات هي:

أ- الحاجة إلى الإنجاز: وهي الحاجة إلى أن يبذل الإنسان جهدا وأن يحقق إنجازات معينة.

ب- الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين

ج- الحاجة إلى الصداقة والانتماء: إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور البهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من الآخرين ويشعرون بالألم إذا تم رفضهم من الجماعة التي ينتمون إليها

وتتحدد ملامح هذه النظرية فيما يلي:

- أن كل إنسان يملك هذه الحاجات بدرجات متفاوتة.
- استخدام الاختيارات الاسقاطية لمعرفة قوة هذه الحاجات بعيدا عن التأثيرات الخارجية.
- الحاجة يمكن أن تعلم إذا ما وضع المتعلم في ظروف خاصة وخضع لاختبارات معينة.
- أ. كان اهتمام "ماكلانيد" منصبا على إيجاد نوع من التوافق بين النمط الدافعي للأفراد وبين حالات المنظمة التي يعملون بها (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص51).

ومن هذه النظرية يمكن استنتاج أن إدراك الحاجات الثلاثة يعتبر عاملا هاما في مساعدة الأفراد نحو تحقيق الأهداف المطلوبة ولو استخدمت هذه النظرية مع العمالة المؤقتة وأدركوا هذه الحاجات قد يجعلهم أكثر قدرة على إنجاز المهام أو الأعمال المكلفون بها وأكثر قدرة على العطاء والانتماء وتكوين العلاقات الطيبة بما يعود على العمل والمؤسسة بالنفع سواء كانت هذه العلاقات رسمية أو غير رسمية طالما لم تؤثر بشكل سلبي على العمل بالمؤسسة. (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص52).

#### 4. نظرية هيرزبرج:

قدم هيرزبرغ نظريته في الدافعية والتي عرفت بالنظرية ذات العاملين أو العنصرين وتقوم النظرية على العاملين التاليين:

أ. عوامل الرضا (العوامل الدافعية).

ب. العوامل الوقائية.

واعتمد هذه النظرية على نظرية الحاجات "لماسلو" كأساس لدراسة الرضا الوظيفي ودلالته، فالرضا عن العمل ليس عكس عدم الرضا عن العمل فالأسباب التي تؤدي إلى الرضا تختلف عن الأسباب المؤدية على عدم الرضا (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص52).

ووفقا لهذه النظرية في مجال العمالة المؤقتة نجد أن العوامل الدافعية غن وجدت فهي تؤدي على تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية وتوفر شعور إيجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا لتطور الشخصي مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجية، وكذلك أوضحت أن المكافآت تدفع إلى العاملين من أجل زيادة دافعهم للعمل والإنجاز وبالتالي سوف يكون عند رضا وظيفي إيجابي للعمل وللمكان الذي يعملون به وتزداد مستويات أدائهم وإنجازهم للمهام المطلوبة منهم.

#### 5. نظرية التوقع:

إن هذه النظرية تقوم على فكرة الدافعية كنموذج تم تطويره عن طريق " فروم vroom" وتشير هذه النظرية إلى أن الرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل او التصرف سنتبعه نتائج معينة، كما يعتمد أيضا على رغبة الفرد في تلك النتائج، فالدافعية هي نتائج لرغبة الإنسان في شيء ما. وتقوم هذه النظرية على:

أ. التكافؤ: ويقاس شعور الأفراد تجاه العائد الشخصي.

ب. العائد: ويكون العائد سلبيًا أو إيجابيًا ويعطي للفرد حسب العائد سواء سلبيًا لا يكرر العمل أو إيجابيًا ويرغب الفرد في إنجازه.

وبناء على هذه النظرية رضا الفرد لا يتحقق نتيجة الوصول إلى هدف بقدر ما يتجه إدراك الفرد للجهد الذي بذل في سبيل تحقيق هذا الهدف، والدافعية تعني قوة الدافع نحو (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص53)



عمل ما وقوة الرغبة تعني شدة رغبة إنسان (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص53) في شيء ما والتوقع يعني احتمال حصول ذلك الإنسان على الشيء من خلال عمل معين .

## 6. نظرية الدرفير:

وفق هذه النظرية تتدرج حاجات الأفراد في شكل هرمي في ثلاث مستويات فقط تتحدد في:

أ- حاجات البقاء: وهي الحاجات الفسيولوجية.

ب- حاجات الانتماء: وهي التي تشبع بالحاجات الاجتماعية والتفاعلات بين الأفراد.

ج- حاجات النمو: وهي الحاجات التي يشبعها الفرد بمساهمته ومشاركته المنتجة

ويتضح ان هناك علاقة بين نظرية "ماسلو" و"الدرفير" فنجد أن حاجات البقاء عند "الدرفير" يقابلها الحاجات الفسيولوجية والأمن عند "ماسلو" وحاجات الانتماء عند "الدرفير" يقابلها حاجات احترام الذات والحاجات الاجتماعية عند "ماسلو".

من خلال هذه النظرية نجد أنها تفسر حاجات البقاء لدى العمالة المؤقتة بالوظيفة الآمنة غير محددة المدة أو غير مرتبطة بعقود العمل حتى لا يحدث تعسف من قبل صاحب العمل أو الإدارة، مع محاولة إيجاد علاقات اجتماعية قوية بين الزملاء والرؤساء، أما حاجات النمو فتتمثل في الترقية ونوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاتهم وهذا في الغالب لم يوفر ولم يطبق على العمالة المؤقتة كإصدار تشريعات تؤكد على التعيين بقرينة زملائهم بشروط محددة (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص54).

نجد أن نظرية "هيرزبرج" ذكرت أن هناك عوامل خارجية متعلقة ببيئة العمل والتي تؤدي إلى عدم توافرها إلى وجود عدم رضا بين العاملين بالمؤسسة.

كل هذه الأسباب ساعدت الباحثة في بلورة الأسباب الحقيقية لهذه المشكلات لهذه الفئة أيضا استفادت الباحثة من نظرية التوقع التي ذكرتها في عرضها للنظريات حيث ركزت هذه النظرية في مضمونها على أن الأداء ومروره يرتبط بالنتائج أو الثواب فهذه الفئة مهلة إلى حد ما من قبل المسؤولين في عدم تقديرهم لهم سواء قدير مادي أو تقدير معنوي فهو ما ذكرته الباحثة في عرضها لأسباب المشكلات التي تؤدي إلى الغياب وعدم الكفاءة الإنتاجية والأداء، نجد أن هناك ثمة تشابه واختلاف بين بعض النظريات وما أكدته هذه النظرية أن الأسباب الحقيقية الأساسية لهذه الفئة ترجع إلى عدم الرضا عن الأجر وأيضا عدم الرضا عن العلاقة بين الزملاء والرؤساء وأيضا عدم الرضا عن العمل. (فايزة رجب بهنسي، 2011، ص55)

### خلاصة الفصل:

الرضا الوظيفي قضية لها أهميتها في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله يعد أساساً لتوافقه النفسي والاجتماعي، ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس الفرد داخل مجتمعه ولا شك أن تحقيق مستوى عالٍ من الرضا الوظيفي أمر مهم بالنسبة للمنظمة، نظر لتأثيراته الواضحة على الطموح والإنتاجية ولأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه بالنبضات تسعى جاهداً لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها، للوصول إلى الأهداف المشتركة بينهم مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة.

# الفصل الرابع

## الجانب التطبيقي

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. مكان إجراء الدراسة

3. مجتمع و عينة الدراسة

4. أدوات جمع البيانات

5. الأدوات الإحصائية

خلاصة الفصل

## تمهيد:

اشتمل الجانب النظري فصلين حيث أدرجنا فيهما نظرة حول التحفيز بيما فيها من مفهومه وأنواعه ونظرياته، بعدها تطرقنا إلى مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته و نظرياته، وهنا سنتناول الجانب الميداني والذي هو عبارة عن دراسة ميدانية في مؤسسة الدهن بيقما كولور

و من خلال هذا الفصل سوف نتطرق الى الاجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة بداية بتحديد منهج الدراسة و مكان اجراءها مع عينة الدراسة ووسائل جمع المعلومات و الادوات الاحصائية.

## منهج الدراسة:

### 1. المنهج الوصفي:

من خلال الدراسات السابقة اتضح لنا ان هذه الدراسة وصفية اي استخدمنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف موضوع دراستنا كما هو في الواقع و يساعدنا على جمع البيانات لمعرفة الحوافز التي تقدم في مؤسسة بيقما كولور و علاقتها بالرضا الوظيفي.

### 2. مكان إجراء الدراسة:

أجريت دراستنا في مؤسسة خاصة وهي عبارة عن مصنع للدهن تسمى "بيقما كولور" بمنطقة الصناعية بسيدي خالد ببلدية واد البردي - البويرة.

### 3. مجتمع و عينة الدراسة :

#### أ - مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع العاملين بمصلحة الانتاج حيث يقدر عدد الاجمالي للعاملين بهذه المصلحة ب 151 عامل.

#### ب -عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية تتالف من 50 مبحوث من مجتمع الدراسة.

## 4. أدوات جمع البيانات:

فمن خلال دراستنا هذه اخترنا أداتين لجمع البيانات هما:

أ. **الاستبيان**: تم الاعتماد في دراستنا هذه على استبيانين :

- **استبيان الحوافز**: يحتوي على 30 بند الاول الحوافز المادية و الثاني الحوافز المعنوية و قد تم تصميمه من طرف الطالبة ليندة بن سهل.
  - **استبيان الرضا الوظيفي** : يحتوي على 20 بند وقد تم تصميمه من طرف الطالبة ليندة بن سهل.
- و تم اختيارهما نظرا لملائتهما و تطابقهما مع المؤسسة محل الدراسة و البيئة الجزائرية.

ب. **الملاحظة**:

كما اعتمدنا خلال دراستنا هذه على الملاحظة كأداة لجمع المعلومات بطريقة علمية و تتمثل في الملاحظة بالمشاركة مع العاملين داخل المصنع.

5. **الأدوات الإحصائية**:

استخدمنا في هذه الدراسة الاساليب الاحصائية التالية :

- **معامل الارتباط بيرسون**: من خلاله يمكن قياس العلاقة الموجودة بين الحوافز و الرضا الوظيفي.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التعرض الى منهج الدراسة الذي تمثل اساسا في المنهج الوصفي ثم مكان اجراء الدراسة ثم مجتمع الدراسة و عينة الدراسة ثم ادوات جمع البيانات و التي تمثلت في استبيانين الحوافز و الرضا الوظيفي و كذا الملاحظة و ادوات الاحصائية المتمثلة في بيرسون .

خاتمة

### خاتمة:

يعتبر المورد البشري العنصر الأساسي في المؤسسة لا يمكن الاستغناء عنه لتحقيق أهدافها وبقائها، وللحفاظة عليه لابد للمؤسسة أن تقدم له الحوافز بأنواعها والتي تجعله يحرك قدراته وطاقاته ودوافعه المعنوية لرفع الإنتاجية للمؤسسة.

وعليه فإن توفر الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي للعاملين، فكلما كان مستوى الإشباع للحاجات كبير كلما زاد الرضا الوظيفي.



# قائمة المراجع

الكتب:

1. أديب محمد الخالدي، المرجع في الصحة النفسية، ط3، وائل للنشر والتوزيع، العراق، 2009.
2. بشرى إسماعيل، المرجع في القياس النفسي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
3. زاهر محمد ديربي، السلوك التنظيمي، د ط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
4. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
5. عبد الله بن عبد الغني الطجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظرية، التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
6. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، د ط، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
7. فائزة محمد رجب بهنسي، الرضا الوظيفي للعاملين من منظور الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2011.
8. محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
9. مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، د ط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د سنة.

مذكرات:

1. باجة حميد، دور التحفيز في تحقيق الرضا الوظيفي بالمؤسسة الكهرياء والغاز، شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة البويرة، 2014.
2. برجى ابتسام، دور الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي في مؤسسة الديوان الوطني للتطهير، شهادة ماستر في علم اجتماع عمل والتنظيم، جامعة ورقلة، 2017.
3. برباح محمد الأمين، موساوي يحي، تأثير الرضا على أداء الموارد البشرية، شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة مغنية، 2016.
4. بلخيري سهام، عشيط حنان، أثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية، شهادة ماستر في إدارة أعمال إستراتيجية، جامعة البويرة، 2012.
5. بن موفق الميلود، بن صافي عبد الكريم، الرضا الوظيفي وأثره على أداء المعلم، شهادة ماستر في علم اجتماع التربوي، جامعة الجلفة، 2017.
6. بوعكاز ليلي، الأنماط القيادية السائدة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، شهادة ماستر في علم اجتماع تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2016.
7. جميل أمينة، أثر الحوافز في تحقيق الولاء التنظيمي في المؤسسة العمومية للصحة الجوارية، مذكرة ماستر في إدارة لأعمال الإستراتيجية، جامعة بويرة، 2015.
8. سالمى فوزية، نظام الحوافز وعلاقته بالرضا الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علم نفس العمل وتسيير الموارد البشرية، جامعة أم البواقي، 2013.
9. عبد الرحمان عزيزو، الرضا الوظيفي لدى العمال الجزائريين بين القطاع العام والقطاع الخاص، شهادة الماجستير في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2015.
10. ليندة بن سهل، الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي، مذكرة ماستر في علم نفس عمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2014.

كتب الكترونية:

1. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية - أساليب الإدارة الحديثة - د ط، الأجدال للنشر والتوزيع،

[yazantayyem@windowslive.com](mailto:yazantayyem@windowslive.com). 0096278 6866275

ملخص

## الملخص:

يعتبر المورد البشري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق التمييز وتحسين كفاءتها الإنتاجية ورفع مردوديتها باعتبار العنصر المحرك في المنظمة والقادر على الإبداع والابتكار والتجديد ولهذا تسعى جل المنظمات إلى إعطائه أهمية ومكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، ومن بين السبل المستعملة لتفعيل هذا العنصر نجد التحفيز بمختلف أنواعه وأشكاله المادية والمعنوية كونه يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي.

فالتحضير يكتسي أهمية كبيرة وبالغة في المنظمة وله تأثير فعال في تسيير العملية الإنتاجية، فإذا ما استخدمت بطريقة عقلانية فهذا لا يؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية وحسب بل سيترتب على ذلك إتباع حاجات العمال المختلفة.

إذن فعملية التحفيز ذات أهمية مزدوجة فهي تسعى من جهة إلى تحقيق أهداف المؤسسة واستغلال العنصر البشري بعدالة ومن جهة أخرى تهدف إلى إشباع حاجات الفرد المختلفة، وكلما أتبع حاجات الفرد في مجال العمل وقدم له المزيد من الحوافز أسهم ذلك في إرضائهم وإثارة دافعيته أي تحفيزه نحو الأداء الفعال وعليه فإن التحفيز الفعال يضمن ارتفاع الرضا الوظيفي.

فالرضا الوظيفي لأهميته في حياة الأفراد والجماعات، ذلك أن رضا الفرد عن عمله بعد أساسا لتوافقه النفسي والاجتماعي ويرتبط ذلك بالنجاح في العمل ويعكس مكانه الفرد داخل مجتمعه ولاشك أن تحقيق مستوى الطموح والإنتاجية والأداء ومعدل الغياب والحوادث.

وعليه فإن المنظمة تنتهج ميكانزمات لتحقيق الرضا الوظيفي لموظفيها للوصول لأهداف المشتركة مما يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي وأيضا معالجة مشاكل العاملين مما يدفعهم لبذل المزيد من الجهد وتحسين مستوى الأداء الوظيفي وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

فإذا أشبعت الحاجات لدى الفرد فإنه يتولد لديه الشعور بالرضا والاطمئنان ومن ثم بالانتماء والولاء، وينشأ الرضا الوظيفي من إدراك الفرد للفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه وكلما

قل الفرق بينهما ازدادت درجة الرضا الوظيفي لديه، وعدم الرضا الوظيفي قد يرجع للأسباب متعددة منها ما يرتبط بعدم الرضا عن الأجر أو عدم رضاه عن نظرة المنظمة له، عدم الرضا عن العلاقة مع الزملاء، بالرؤساء وغيرها وعليه عدم الرضا عن العمل يؤثر على أداء المنظمات مثل ترك الخدمة، الغياب، ضعف المردودية، الإنتاج، تكاليف تتحملها المنظمة.

الملاحق



استبيان الحوافز من إعداد الطالبة لندة بن سهل موضوعها حول الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

التعديل المقترح	لا يقيس	يقيس	الحوافز المادية
			1-حصلت على مكافئة مادية عندما أجدت عملي.
			2-تحدد العلاوات الاعترادية في المؤسسة بشكل عادل لجميع العاملين.
			3-تتناسب المكافآت المالية التي أحصل عليها مع المجهود الذي أبذله في عملي.
			4-يمكن لأي عامل أن يحصل على علاوات استثنائية إذا كان مثابرا في عمله.
			5-تحرص المؤسسة على منح العاملين المكافآت العينية المناسبة لهم.
			6-راتبي كافيا لسد حاجاتي.
			7-تضمن اللوائح والقوانين تدرجا منطقيا للراتب الذي يتقاضاه العامل.
			8-الأجر الذي أتقاضاه عادلا بالنسبة لمنصبي في العمل.
			9-الراتب الذي أتقاضاه يراعي ظروف المنطقة التي أعيش فيها.
			10-الراتب الذي أتقاضاه يتناسب مع المسؤوليات التي أقوم بها.
			11-فرص الترقية جيدة في العمل الذي أقوم به.
			12-ترتبط الترقية في عملي بالكفاءة.
			13-أجد صعوبة في القيام بالمهام التي تتطلبها وظيفتي.
			14-تؤدي وظيفتي دورا حيويا في تحقيق أهداف المؤسسة.
			15-يفيدني في العمل الذي أقوم به في الترقى.
			16-يراعي مديري لأهمية ما أقوم به من أعمال.
			17-يتناسب العمل الذي أقوم به مع تخصصي الدراسي.
			18-تتم الترقى بعدالة في مؤسستنا.
			19-يتسم نظام الترفيه المعمول به بالانتظام.
			20-حصل على احترام وتقدير زملائي في العمل عندما أجد الأداء.
			21-بأخذ رئيسي في الاعتبار ظروف العمل عند محاسبتني على الأخطاء.
			22-يشركني رئيسي في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشكلات العمل.

			23-يُتيح لي رئيسي في اتخاذ القرار في بعض مواقف العمل دون الرجوع إليه.
			24-مهام العمل الذي أقوم به واضحة بالنسبة لي.
			25-تحقق الترقية من درجة إلى أخرى مكانة اجتماعية بالمؤسسة.
			26-تتاح فرص متكافئة للعاملين من حيث حضور الدورات التدريبية.
			27-تتاح فرص متكافئة للعاملين من حيث البعثات.
			28-تلقيت تدريباً كافي قبل أن أتولى مهام في العمل داخل المؤسسة.
			29-تلقيت تدريباً كاف قبل أن أتولى مهام في العمل خارج المؤسسة.
			30-نظام التدريب في المؤسسة يستجيب لحاجات العاملين فيها.

استبيان الرضا الوظيفي من إعداد طالبة ليندة بن سهل موضوعها حول الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى أعوان الحماية المدنية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

التعديل المقترح	لا يقيس	يقيس	البند
			1-أنا راضي على أدائي الوظيفي.
			2-أشعر بعدالة ما أحصل عليه مقابل ما أقدمه من أعمال.
			3-أشعر بعدالة توزيع المهام على الموظفين.
			4-أشعر بأني في المكان الذي يناسبني مع خبرتي العلمية.
			5-أشعر أنني حققت طموحي الوظيفي في هذا العمل.
			6- أشعر أن ما أقوم به يتناسب مع مستواي الاجتماعي.
			7-إن مكان عملي يؤثر على ادائي الوظيفي.
			8-أشعر أن مكان العمل يوفر لي الراحة التامة لأداء مهامي.
			9-أشعر بالرضا التام عن طريقة التعادل بين الادارة والموظفين
			10-انا راض عن الصورة الاجتماعية التي يحققها لي تواجدي في هذا المنصب.
			11-أنني مقتنع أن هناك وثيقة بين راحتي النفسية مع زملاء العمل.
			12-منحة المردودية التي اتقضاها تكون متوافقة مع الجهد الذي أبذله.
			13-أكون مع زملاء العمل في العمل متعلونون.
			14-أشعر بالراحة والاستقرار عندما اكون في العمل.
			15- أشعر بأمان وسلامة داخل المؤسسة.
			16-توجد عدالة في تعامل الرؤساء مع المرؤوسين.
			17-تهتم المؤسسة بتدريب الموظفين.
			18-أرغب بالاستمرار في العمل مع هذه المؤسسة.
			19-عدد ساعات العمل داخل المؤسسة مناسبة.
			20-استمتع بالحضور إلى العمل كل يوم.